

Statusrapport Odsherred Kom- mune

Den permanente Task Force på om-
rådet for udsatte børn og unge

April 2023

Indhold

1	Indledning.....	2
1.1	Statusrapportens opbygning.....	2
1.2	Task Force-forløbet i Odsherred Kommune.....	2
1.3	Statusrapportens videnskilder	4
2	Sammenfatning og anbefalinger	5
2.1	Sammenfatning af vurderinger	5
2.2	Anbefalinger	7
3	Task Forcens vurdering af Odsherred Kommunes redegørelse og tiltag	8
3.1	Overordnet styring og faglig ledelse	9
3.2	Faglig udredning	13
3.3	Valg af indsats og opfølgning	17
3.4	Inddragelse	19
	Bilag 1: Odsherred Kommunes afsluttende redegørelse.....	22
	Bilag 2: Task Forcens ydelser til Odsherred Kommune	42

1 Indledning

Task Forcen er et samarbejde mellem Social- og Boligstyrelsen og Ankestyrelsen, der i 2012 blev etableret af satspuljepartierne med det formål at yde rådgivning til kommuner, der ønsker at styrke kvaliteten i sagsbehandlingen på børne- og ungeområdet. Formålet med Task Forcen er at gå i dialog med og rådgive kommunale ledere og sagsbehandlere på området om, hvordan de kan udvikle kvaliteten af kommunens sagsbehandling med henblik på at fremme læring og faglig kapacitetsopbygning.

Task Forcens forløb i en kommune afsluttes med en statusrapport, som skal tjene som et redskab for kommunens fortsatte arbejde med at udvikle og styrke myndighedsarbejdet.

Denne rapport indeholder en status på Odsherred Kommunes udviklingsarbejde, der er pågået i perioden oktober 2021 - januar 2023.

1.1 Statusrapportens opbygning

Denne rapport er udarbejdet med afsæt i de anbefalinger, Task Forcen gav Odsherred Kommune i analyserapporten, september 2021.

Statusrapporten beskriver på hvilke områder, Task Forcen vurderer, at kommunen har forbedret deres sagsbehandling, og hvilke områder det anbefales, at kommunen arbejder videre med. Statusrapportens fokus er de tiltag, kommunen har foretaget i løbet af udviklingsforløbet, som har haft betydning for kvaliteten af kommunens sagsbehandling sat i relation til anbefalingerne fra Task Forcens analyserapport.

Rapporten indledes med en beskrivelse af Task Force-forløbet i Odsherred Kommune efterfulgt af en beskrivelse af rapportens videnskilder. Herefter følger en sammenfatning af Task Forcens vurderinger og på den baggrund anbefalinger til kommunens udviklingsarbejde på kort og lang sigt. I det efterfølgende kapitel analyseres og vurderes kommunens tiltag i sammenhæng til Task Forcens indledende analyse og anbefalinger.

Bilag 1) Odsherred Kommunes redegørelse og bilag 2) Task Forcens ydelser i udviklingsforløbet med Odsherred Kommune er vedlagt rapporten.

1.2 Task Force-forløbet i Odsherred Kommune

Odsherred Kommune begyndte et længerevarende udviklingsforløb på baggrund af Task Forcens analyse af kommunens udviklingspotentialer på området, der blev færdiggjort og præsenteret for kommunen i oktober måned 2021. Et længerevarende udviklingsforløb har en varighed af ca. halvandet år, hvorefter kommunen forventes at fortsætte den igangsatte udvikling af området uden Task Forcens medvirken.

Analyserapportens anbefalinger

Forløbet i Odsherred Kommune blev indledt med en analyse, der indbefattede gennemgang af skriftligt materiale fra kommunen, interviews, samt en gennemgang af 20 sager fra kommunens myndighedsafdeling. Analysen tegnede overordnet et billede af, at der i myndighedsarbejdet i Odsherred Kommune var stor variation i kvaliteten af sagsbehandlingen, og der manglede en

fælles faglig retning og forståelse af, hvad kvalitet i sagsbehandlingen var. Der var meget få skriftlige beskrivelser, som kunne anvendes af rådgiverne til at understøtte sagsbehandlingen. Der sås desuden langsommelighed i sagsbehandlingen, og der var flere tilfælde af manglende eller ikke opdaterede børnefaglige undersøgelser eller handleplaner. Samtidig sås en manglende fælles forståelse af samarbejdet om udsatte børn og unge på tværs af myndighedsområdet og almenområdet, og der var i nogle tilfælde uklarhed om rolle- og ansvarsfordeling.

Der var behov for at styrke en løbende inddragelse af barnet, forældre og både det private og professionelle netværk samt at sikre kvalitet i indholdet i de børnefaglige undersøgelser og handleplaner.

Task Forcen anbefalede derfor, at kommunen udfoldede den sammenhængende børne- og ungepolitik i styringsdokumenter, både på tværs og i den konkrete sagsbehandling, med henblik på mere handlingsanvisende målsætninger på det udsatte børne- og ungeområde. Task Forcen anbefalede kommunen at igangsætte en dialog på tværs af både ledere og medarbejdere i Center for Børn, Unge og Familier om rammerne for det tværfaglige samarbejde, herunder at udarbejde fælles retningslinjer for det tværfaglige samarbejde og sikre bedre kendskab til hinandens områder.

Task Forcen anbefalede desuden, at der blev udarbejdet arbejdsgangsbeskrivelser eller andet skriftligt materiale, der kunne understøtte rådgivernes sagsbehandling, samt at der var fokus på udvikling af fælles faglig praksis i rådgivergruppen. Desuden var der behov for at sikre fælles anvendelse af ICS-metoden (Integrated Children's System). Task Forcen anbefalede ydermere et større fokus på læring og systematik i sagsbehandlingen gennem ensartet og systematisk sparring, feedback og kompetenceudvikling.

Task Forcen anbefalede også, at det eksisterende ledelsestilsyn blev udviklet, så der, ud over fokus på processuelle krav, i højere grad kom et mere kvalitativt fokus på den socialfaglige kvalitet i sagsbehandlingen, fx gennem løbende faglige og begrundede vurderinger.

Task Forcen anbefalede derudover Odsherred Kommune at have et særligt fokus på at sikre korrekt håndtering af underretninger og anvendelse af tilbud efter § 11, stk. 3 samt udarbejde børnefaglige undersøgelser, der skulle afdække og præcisere barnets og familiens behov for støtte. Dette ville samtidig styrke arbejdet med at udarbejde handleplaner med konkrete, handlingsanvisende mål, der aktivt vil kunne bruges som redskab til at vælge, følge op på og styre indsatsen.

Task Forcen anbefalede endvidere Familieafdelingen at have fokus på at sikre relevant inddragelse af både barnet, forældre samt det private og det professionelle netværk i alle dele af sagsbehandlingen, og ikke mindst at inddrage barnets perspektiv aktivt i sagsbehandlingen.

Udviklingsforløbet i Odsherred Kommune

Forløbet i Odsherred Kommune har gennem hele forløbet været præget af et stort engagement og høje ambitioner fra den faglige ledelse, der fra begyndelsen havde stor motivation og ønske om at forbedre kvaliteten på området. Den faglige ledelse beskrev en historik, hvor der gennem en årrække havde været udfordringer med overholdelse af lovgivningens tidsfrister og proceskrav til sagsbehandlingen. Der var bemærkninger om manglende lovmedholdelighed fra kom-

munens revision i 2017 og i 2019. I en rapport fra januar 2020 fra KLK (Kommunernes daværende konsulentvirksomhed) sås fortsat udfordringer med blandt andet lovmedholdelighed, manglende fælles tilgange på tværs, manglende formaliseret samarbejde med almenområdet (dagtilbud og skoler) og behov for styrket ledelse og visitation.

Den faglige ledelse, i form af afdelingsleder og teamledere, blev etableret i 2019, og der var i 2020 igangsat en handleplan for genopretning af området, hvor der blandt andet var fokus på ledelse og visitation samt overholdelse af tidsfrister og proceskrav til sagsbehandlingen. Udviklingsplanen i Task Force-forløbet afløste handleplanen for det videre arbejde med kvaliteten af sagsbehandlingen.

Den faglige ledelse har fulgt Task Forcens råd om at prioritere, at deres igangsatte initiativer og aktiviteter reelt blev implementeret i praksis. Dette har taget længere tid end forventet, og det har betydet, at alle mål og aktiviteter i udviklingsplanen ikke er opfyldt ved Task Force-forløbets afslutning. Task Forcen vurderer dog, at den faglige ledelse har fået et styrket fælles afsæt for den faglige retning samt erfaringer, der udgør et godt fundament for det videre udviklingsarbejde.

Der blev i løbet af forløbet tilført to ekstra rådgiverstillinger. Implementeringen af Odsherred Kommunes tiltag på området har imidlertid i perioder været udfordret af vakante rådgiverstillinger, da det har været vanskeligt at rekruttere nye rådgivere.

I forløbets sidste fase har arbejdet været vanskeliggjort af fratrædelse af afdelingsleder med udgangen af november 2022, hvorfor der har været mindre ledelseskraft til at arbejde med udviklingsplanens mål. Ledelsen har i denne periode haft fokus på drift samt at fastholde de opnåede forbedringer.

1.3 Statusrapportens videnskilder

Statusrapportens datagrundlag udgøres af følgende kilder:

- **Statusmøder og løbende sagsgennemgang**

I udviklingsforløbet er der blevet afholdt seks statusmøder, hvor Task Forcen har givet sparring på kommunens skriftlige materialer samt implementeringsgreb i forhold til at øge kvaliteten i sagsbehandlingen. I dette udviklingsforløb er foretaget tre sagsgennemgange med i alt 9 sager i henholdsvis marts 2022, september 2022 og januar 2023. Kommunen har løbende udarbejdet status til Task Forcen, der beskriver målopfyldelsen i forhold til målene i udviklingsplanen.

- **Kommunens egen redegørelse**

Som afslutning på Task Forcens indsats har Task Forcen bedt kommunen om at udarbejde en samlet redegørelse over de mål og delmål, kommunen havde sat sig i starten af udviklingsforløbet. Det angives i redegørelsen, hvilke mål og delmål kommunen vurderer at have opnået, samt hvilke indsatsområder kommunen fortsat arbejder med. Kommunens redegørelse er et selvstændigt dokument, der indgår som en del af datagrundlaget for Task Forcens samlede vurdering og er vedlagt som bilag 1.

- **Kommunens selvevaluering**

I starten og afslutningen af et forløb har Task Forcen og kommunen foretaget en vurdering af kommunens forudsætninger for at bedrive sagsbehandling af høj kvalitet på fem områder: ledelsestilsyn, ledelsesinformation, kvalitetsstandarder og arbejdsgangsbeskrivelser, rammer og struktur for faglig sparring og medarbejdernes faglige vidensniveau.

2 Sammenfatning og anbefalinger

I det følgende afsnit fremgår en sammenfatning af Task Forcens vurderinger. På baggrund heraf præsenteres anbefalinger til kommunens fremadrettede arbejde på kort og lang sigt.

2.1 Sammenfatning af vurderinger

I det følgende afsnit fremgår en sammenfatning af Task Forcens vurderinger i kapitel 3.

Odsherred Kommune har samlet set opnået forbedringer af kvaliteten af sagsbehandlingen, men der er fortsat områder, hvor der er behov for at fastholde fokus på at udvikle kvaliteten af sagsbehandlingen. Task Forcen vurderer, at der er skabt et mere fælles fundament for sagsbehandlingen i Familieafdelingen, som der kan bygges videre på i den videre udvikling.

Styrket fælles faglig ledelse og retning

Task Forcen vurderer, at Familieafdelingen i Odsherred Kommune har styrket den fælles faglige retning gennem udarbejdelse af arbejdsgange, fraser og andre redskaber, der kan understøtte rådgiverne i deres sagsbehandling. Dette har ledelsen understøttet gennem et øget ledelsesmæssigt fokus på fælles faglige drøftelser, tæt opfølgning med den enkelte rådgiver samt gennem ledelsestilsyn. Task Forcen vurderer, at den faglige ledelse er blevet styrket i deres fælles ledelsespraksis samt i hvilke fælles forventninger, de har til kvaliteten af sagsbehandlingen. Det giver et forbedret afsæt til at sætte retning på Familieafdelingens område samt være i dialog med samarbejdspartnere på almen- og udførerområdet.

Task Forcen vurderer, at der er skabt fælles faglig retning for især de dele af sagsbehandlingen, der omhandler behandling af underretninger. Der er dog fortsat et behov for at arbejde med understøttelse af rådgiverne, når det gælder den børnefaglige undersøgelse, valg af indsats, opfølgning og inddragelse.

Task Forcen vurderer overordnet, at den faglige ledelse er styrket, når det gælder en tæt og løbende opfølgning på den faglige kvalitet i sagsbehandlingen gennem fokus på ledelsesinformation, ledelsestilsyn, arbejdet i Visitationsudvalget og den løbende sagssparring med medarbejderne. Dette fokus på systematisk og tæt opfølgning skal dog fastholdes, da det vurderes, at der fortsat er forskellig praksis på tværs af rådgiverne.

Øget dialog i det tværfaglige samarbejde

Task Forcen vurderer, at der er igangsat en øget dialog og udvikling af det tværfaglige samarbejde, der kan bidrage til fælles forståelse og koordinerede handlinger, når det gælder udsatte børn og unge. Dialog og fælles beskrivelser vurderes at medvirke til øget kvalitet i sagsarbejdet i Familieafdelingen. Det vurderes, at en række af de tiltag, der er foretaget under Task Forceforløbet, som fx oprettelse/igangsættelse af underretnings- og netværksmøder og styrkede

Tværs møder, retningslinjer for afslutning af en sag, tilbagemelding til underretter mm., på sigt vil styrke både det tværfaglige samarbejde og kvaliteten i sagsbehandlingen.

Task Forcen vurderer, at der er behov for fortsat opmærksomhed på at videreudvikle et positivt og tæt samarbejde med almenområdet med fokus på øget gensidigt kendskab og gensidige forventninger samt fælles forståelse af borgerinddragelse.

Korrekt behandling af underretninger og tilbud efter § 11, stk. 3

Den faglige ledelse har prioriteret at arbejde med korrekt håndtering af underretninger og tilbud efter § 11, stk. 3 for at sikre fremdrift i sagsbehandlingen fra begyndelsen af en sag. Det er Task Forcens vurdering, at der er blevet arbejdet intensivt med at imødekomme de udfordringer, der sås i den indledende analyse og indført relevante tiltag, så der nu er en forbedret kvalitet i håndteringen af underretninger. Dette gælder fx i forhold til fagligt begrundede akutvurderinger (vurdering indenfor 24 timer), fokusering og faglig vurdering. Task Forcen vurderer videre, at der er udarbejdet en række relevante og understøttende redskaber til centrale dele af håndteringen af en underretning.

Task Forcen vurderer desuden, at et fortsat øget fokus på anvendelse af indførte underretningsmøder og inddragende netværksmøder vil forbedre den efterfølgende sagsbehandling med hensyn til både hurtig og inddragende sagsbehandling. Task Forcen vurderer ligeledes, at den igangsatte løbende dialog og et mere afklaret samarbejde på både ledelsesniveau og medarbejderniveau med almenområdet, samt understøttende skriftlige beskrivelser, vil bidrage til en forbedret sagsbehandling af underretninger.

Task Forcen vurderer, at anvendelsen af § 11 stk. 3 fortsat løbende skal drøftes i rådgivergruppen med henblik på at fastholde en fælles faglig forståelse af, hvordan dette tilbud bør anvendes.

Fortsat fokus på kvalitet i de faglige udredninger samt fremdrift i sagsbehandlingen

Task Forcen vurderer, at sagsbehandlingen nu i højere grad understøttes af arbejdsgangsbeskrivelse for strukturering og indhold af den børnefaglige undersøgelse og anvendelse af ICS-redskaber. Der er et stort fokus på, at kvaliteten af den børnefaglige undersøgelse løbende drøftes på teammøder og i forbindelse med ledelsestilsyn.

Task Forcen vurderer, at der fortsat skal arbejdes med kvaliteten i den faglige udredning, når det gælder fokuserede børnefaglige undersøgelser, inddragelse samt udførlig og systematisk journalføring i et forståeligt sprog for barn og forældre. Der ses både gode og mindre gode eksempler, hvorfor der ses et behov for at sikre en fælles faglig tilgang og systematik. Der bør i denne forbindelse arbejdes med at sikre, at der udarbejdes undersøgelsesplaner. Fortsat fokus på begrundede og løbende faglige vurderinger vil medvirke til højnelse af kvaliteten af de børnefaglige undersøgelser.

Task Forcen noterer, at Odsherred Kommune på det afsluttende møde har meddelt, at fristen på 4 måneder for den børnefaglige undersøgelse fortsat ikke overholdes i hovedparten af de igangværende undersøgelser. Task Forcen vurderer ligesom Odsherred Kommune, at der er behov for at iværksætte en ekstra indsats, så dette sikres.

Behov for forbedrede handleplaner og opfølgning

Familieafdelingen har arbejdet med at beskrive eksempler på "den gode handleplan" og "gode handleplansmål" samt en tjekliste, som medarbejderne har adgang til digitalt. Task Forcen peger på, at implementering af disse redskaber og tiltag kræver, at der følges op på at sikre anvendelsen gennem ledelsestilsyn samt faglige drøftelser, sparring og træning både individuelt og kollektivt.

Taks Forcen vurderer, at der fortsat er udfordringer med udarbejdelse af handleplaner af høj kvalitet, hvilket får betydning for den efterfølgende mulighed for opfølgning på, om der sker forbedringer for barnet. Task Forcen vurderer, at der fortsat er behov for at sikre, at der foreligger opdaterede handleplaner i alle sager, samt at der arbejdes med at træne udarbejdelse af konkrete og levende mål med inddragelse af barn, forældre og netværk.

Løbende fokus på inddragelse gennem hele sagsbehandlingen

Odsherred Kommune har gennem Task Force-forløbet haft et stort fokus på inddragelse i sagsbehandlingen i forbindelse med udarbejdelse af arbejdsgange og fraser, drøftelser på teammøder, sagssparring og ledelsestilsyn. Samtidig har den faglige ledelse været i dialog med almen- og udførerområdet om fælles forståelser af inddragelse af både børn og forældre.

Task forcen vurderer imidlertid, at der endnu ikke er skabt en fælles faglig praksis for inddragelse i Familieafdelingen. Det vurderes, at der fortsat er stor variation mellem sagerne, hvad angår tilstrækkelig og relevant inddragelse. Dette gælder både i inddragelse af barnet, forældrene, samt det private og det professionelle netværk.

Odsherred Kommune har med de igangsatte tiltag taget de første vigtige skridt mod forbedret kvalitet i forbindelse med inddragelse af børn, unge og familier i sagsbehandlingen, men der ses fortsat behov for at arbejde både med den fælles faglige forståelse samt konkrete metoder til inddragelse.

2.2 anbefalinger

Følgende anbefalinger er udarbejdet på baggrund af ovenstående vurderinger. Anbefalingerne er opdelt i prioriteringer på kort og på lang sigt, som Task Forcen finder relevante i kommunens tilrettelæggelsen af den fremtidige udvikling. Det er et væsentligt opmærksomhedspunkt, at der arbejdes med få elementer ad gangen, da dette øger sandsynligheden for forandring og forankring af udviklingen. Samtidig giver det ledelsen mulighed for at følge konkret og tæt op på, at der ved hvert tiltag reelt ses en positiv forandring i sagsbehandlingen.

I overensstemmelse med kommunens redegørelse vurderer Task Forcen, at der fortsat udestår et arbejde med at implementere en række af tiltagene, som er iværksat i henhold til Task Forcens indledende anbefalinger og Odsherred Kommunes udviklingsplan.

Task Forcens anbefalinger

På kortere sigt (½ år) anbefaler Task Forcen, at Odsherred Kommune:

- udarbejder en **ny og realistisk udviklingsplan**, der fokuserer på Task Forcens anbefalinger og kan anvendes af den faglige ledelse til at sikre fortsat fremdrift af eksisterende tiltag samt planlægning af de tiltag, der på sigt skal igangsættes.

- tilrettelægger sagsarbejdet, så de **børnefaglige undersøgelser bliver afsluttet indenfor 4 måneder.**
- Gennemfører **hyppige ledelsestilsyn (hver måned), med færre sager (1-2 sager pr. teamleder)** med tilbagemelding til rådgiver, og hvor der målrettet ses på de dele af sagsbehandlingen, der har aktuelt fokus.

På længere sigt (1-2 år) anbefaler Task Forcen, at Odsherred Kommune:

- igangsætter **kompetenceudvikling om børneinddragelse** med samtidig mulighed for træning på team- og personalemøder samt i makkerpar.
- forstærker fokus på **ensartet systematik** i sagsbehandlingen og udførlig journalisering
- forstærker **dialogen i det tværfaglige samarbejde** i sammenhæng med forløbet om "Styrkelse af den relationelle kapacitet" med særlig opmærksomhed på gensidige forventninger i samarbejdet med almenområdet.
- udarbejder **regelmæssig og målrettet ledelsesinformation** til den øverste ledelse og det politiske niveau, der suppleres med faglige vurderinger og dialog mellem den faglige ledelse, den øverste ledelse og det politiske niveau.
- sætter fokus på **den faglige kvalitet af de børnefaglige undersøgelser** med øget anvendelse af ICS og fokus på at gøre disse fokuserede i et let forståeligt sprog med inddragelse af barn, forældre og netværk.
- sætter fokus på handleplanen og opfølgning med fokus på **udarbejdelse af konkrete mål med inddragelse af barn, forældre og netværk**, som kan anvendes til at følge op på, om der er iværksat den rette indsats.

3 Task Forcens vurdering af Odsherred Kommunes redegørelse og tiltag

I det følgende kapitel fremgår Task Forcens vurdering af kommunens arbejde i udviklingsforløbet. Afsnittet er bygget op med udgangspunkt i Task Forcens analyserapport efterfulgt af kommunens redegørelse, hvilket munder ud i en vurdering af kommunens tiltag sammenholdt med Task Forcen oprindelige anbefalinger.

Afsnittet er struktureret om de fire pejlemærker for kvalitet i sagsbehandlingen samt den overordnede styring og ledelse i kommunen.

3.1 Overordnet styring og faglig ledelse

I dette afsnit behandles tematikkerne overordnet styring og faglig ledelse i kommunen, herunder politik, strategi og styring, ledelsesinformation, ledelsestilsyn og sagssparring samt tværfagligt samarbejde.

Analyserapportens vurderinger og anbefalinger

Politik, strategi og styring

Odsherred Kommunes sammenhængende børnepolitik: "Den sammenhængende børne- og ungepolitik for Odsherred Kommune" omfattede ikke målsætninger for det tværgående samarbejde om udsatte børn og unge, og det var derfor vanskeligt at omsætte politikken i mere konkrete strategier for medarbejdernes praksis. Samtidig sås en manglende fælles forståelse af samarbejdet om udsatte børn og unge på tværs af myndighedsområdet og almenområdet. Task Forcen anbefalede derfor, at kommunen udfoldede den sammenhængende børne- og ungepolitik i styringsdokumenter, både på tværs og i forhold til den konkrete sagsbehandling, med henblik på mere handlingsanvisende målsætninger på det udsatte børne- og ungeområde.

I Familieafdelingen sås stor variation i kvaliteten af sagsbehandlingen, og der manglede en fælles faglig retning og forståelse af, hvad kvalitet i sagsbehandlingen var. Task Forcen anbefalede, at der blev udarbejdet arbejdsgangsbeskrivelser eller andet skriftligt materiale, der kunne understøtte rådgivernes konkrete sagsbehandling, samt at der var fokus på udvikling af fælles faglig praksis i rådgivergruppen. Desuden var der behov for at sikre fælles anvendelse af ICS-metoden. Task Forcen anbefalede desuden et større fokus på læring og systematik i sagsbehandlingen gennem ensartet og systematisk sparring, feedback og kompetenceudvikling.

Ledelsesinformation, ledelsestilsyn og sagssparring

Der har siden 2019 været en løbende mundtlig afrapportering til den øverste ledelse og det politiske niveau. Task Forcen anbefalede, at der blev udarbejdet et koncept for ledelsesinformation i form af skriftlige analyser og formidling af data, der kunne understøtte både den øverste ledelse og den politiske beslutningsproces og politiske udvikling på området.

Den faglige ledelse udførte allerede ved begyndelsen af Task Force-forløbet regelmæssigt ledelsestilsyn, hvor flere sager blev udtaget til gennemgang og drøftelse ved den enkelte rådgiver og teamlederne. Task Forcen vurderede dog, at ledelsestilsynet primært havde fokus på, om tidsfrister og de processuelle krav til sagsbehandlingen blev overholdt. Det var Task Forcens anbefaling, at ledelsestilsynet blev udviklet, så der både var fokus på processuelle krav og et mere kvalitativt fokus på indholdet i sagsbehandlingen.

Ledelsen var i høj grad tilgængelige for sparring til rådgiverne, både individuelt samt gennem sagssparring på teammøder. Task Forcen anbefalede, at ledelsen havde et endnu større fokus på fælles læring og systematik i sagsbehandlingen gennem mere systematisk sparring, feedback og kompetenceudvikling. Dette, fx gennem anvendelse af ICS, hvorved der kunne sikres en mere fælles forståelse af den forventede kvalitet i sagsbehandlingen. Desuden anbefalede Task Forcen, at der, som led i at tydeliggøre den faglige retning for sagsbehandlingen, blev udarbejdet arbejdsgangsbeskrivelser for centrale sagsbehandlingsskridt, herunder hvilke forventninger, der var til rådgiverne i den konkrete sagsbehandling.

Det tværfaglige samarbejde

Task Forcen vurderede, at der manglede fælles formål og rammer i samarbejdet om sagerne i Familieafdelingen i forhold til almenområdet. Task Forcen anbefalede kommunen at igangsætte en dialog på tværs af både ledere og medarbejdere i Center for Børn, Unge og Familier om rammerne for det tværfaglige samarbejde, herunder at udarbejde fælles retningslinjer for det tværfaglige samarbejde og sikre bedre kendskab til hinandens områder. Tværsmøderne blev vurderet som et forum, der bidroede positivt til et tæt tværfagligt samarbejde og Task Forcen anbefalede på denne baggrund at overveje, hvordan disse møder kunne styrkes yderligere, samt at der udvikledes mere detaljerede retningslinjer for tidlig opsporing og forebyggelse.

Odsherred Kommunes redegørelse

Politik, strategi og styring

Odsherred Kommune beskriver i deres redegørelse, at der gennem en længere proces er udarbejdet et mål- og rammedokument for det udsatte børne- og ungeområde med udgangspunkt i kommunens Børne- og Ungepolitik. Det vurderes, at dokumentet kan anvendes som et strategisk styringsdokument for ledelsen i afdelingen, der kan bidrage til at sikre fælles retning for arbejdet i afdelingen. Odsherred Kommune skriver videre, at det i mindre grad vurderes som et egentligt styringsdokument for medarbejdernes daglige arbejde og dermed ikke i sig selv sikrer kvaliteten i sagsbehandlingen, men udgør et fælles grundlag, ledelsen kan arbejde ud fra. Det fremgår af redegørelsen, at formidling af mål- og rammedokumentet for medarbejderne samt implementering og opfølgning i afdelingen udestår.

Odsherred Kommune beskriver i redegørelsen, at der er igennem Task Force-forløbet er udarbejdet en række arbejdsgangsbeskrivelser og fraser til at understøtte kvaliteten i sagsbehandlingen. Det er blandt andet i form af fraser/autotekster i DUBU, som medarbejderne kan anvende ved kontakt med borgerne for at lette den skriftlige del af deres arbejde og sikre henvisning til korrekt lovgivning, evt. klagevejledning m.v. Der følges løbende op på anvendelsen af arbejdsgangsbeskrivelserne og fraserne via ledelsestilsyn og på teammøder. Kommunen vurderer, at de medarbejdere, der anvender mulighederne, finder dem hjælpsomme, ligesom de sikrer en vis kvalitet i sagsbehandlingen. Der følges op på anvendelsen i forbindelse med ledelsestilsyn, teammøder, møder med den enkelte sagsbehandler, MUS-samtaler og lign. Derudover forventes det, at der løbende vil være behov for udarbejdelse af nye arbejdsgange og fraser i takt med ændret lovgivning m.v.

Kommunen beskriver videre, at der gennem Task Force-forløbet har været fokus på læring og systematik i afdelingen. Der er gennemført fælles kurser for medarbejderne og på teamniveau (systematikkursus og forløb om inddragelse i regi af Task Forcen). Læring og systematik har fortsat løbende fokus i bl.a. ledelsestilsynet, teammøderne, personalemøderne og i den daglige sparring med medarbejderne om arbejdstilrettelæggelse. Det anføres, at der gennem ledelsestilsyn ses en række forbedringer i sagsbehandlingen, men samtidig også, at der fortsat skal arbejdes med at sikre fastholdelse af løbende læring og systematisk arbejde for alle medarbejdere i afdelingen.

Ledelsesinformation, ledelsestilsyn og sagssparring

Af redegørelsen fremgår det, at Familieafdelingen har afventet et centralt tværfaglig ledelsesinformationssystem, hvilket betyder, at der endnu ikke er en samlet model for ledelsesinformation til den øverste ledelse og det politiske niveau. Afdelingsledelsen har pr. 1. januar 2023 etableret

deres eget ledelsesinformationssystem med et fast skema og månedlige træk af nøgletal og opfølgninger. Dette danner grundlag for en dialog mellem afdelingsleder og centerchef om eventuelle handlinger med udgangspunkt i data. Der ønskes tilsvarende en fast kadence for afrapportering af data til det politiske niveau. Det politiske udvalg har fået en status for Task Force-forløbet hvert halve år siden forløbets start. Da udvalget fortsat ønsker at følge området efter Task Force-forløbet, vil centerchefen i samarbejde med afdelingen arbejde videre med at sikre et opdateret og relevant grundlag.

Kommunen beskriver i redegørelsen, at der er udarbejdet skabeloner for både tematiserede ledelsestilsyn og for generelle ledelsestilsyn. I den nuværende model gennemføres årligt to tematiserede ledelsestilsyn og to generelle ledelsestilsyn. Fundene i ledelsestilsynene drøftes dels i afdelingens ledergruppe, på teammøder og med de enkelte medarbejdere. I dialogen er der fokus på læring og systematik i sagerne. Skabelonen for indhold i ledelsestilsynet revideres, så den indeholder alle elementer i udviklingsplanen.

Af redegørelsen fremgår det, at der er gennemført følgende tiltag:

- Udarbejdelse af tidsplan for hvornår der føres tilsyn med hvilke elementer i både det individuelle og det tematiserede tilsyn.
- Dialog med medarbejderne på teammøder om indhold og tidsplan.
- Løbende drøftelse af skabelon, krav og indhold med medarbejderne samt sikring af mulighed for systematisk sparring mellem ledelse og medarbejdere om krav og tidsplan.

Af redegørelsen fremgår det desuden, at ledelsen gennem ledelsestilsynet vurderer, at der er sket en generel forbedring i kvaliteten i sagerne i løbet af Task Force-forløbet, blandt andet i forhold til den indledende tragtning og indledende vurderinger, og at der er fokus på at fastholde udviklingen og yderligere styrke denne. I redegørelsen beskrives dog også, at der fortsat ses forskelle mellem rådgiverne. Arbejdsgangsbeskrivelser for de enkelte sagsskridt er udarbejdet, så rådgiverne let kan følge kronologiske skridt i sagsbehandlingen.

Kommunen beskriver i redegørelsen, at der er arbejdet med anvendelsen af ICS på forskellige måder, herunder ved at udpege endnu en ICS-superbruger i afdelingen. Arbejdsgangsbeskrivelserne er udarbejdet med udgangspunkt i ICS og disse drøftes på teammøder. ICS-kurser afholdes for enkelte eller grupper af medarbejdere efter løbende vurdering og behov.

Det tværfaglige samarbejde

Af kommunens redegørelse fremgår det, at der er udarbejdet et dokument/flowchart, der viser sagsflowet for det tværfaglige samarbejde i Center for Børn, Unge og Familier, herunder ansvarsområder, fra en sag opstår og til der træffes afgørelse. Flowchartet er kommunikeret i flere formater til skoler, dagtilbud m.fl., så det er synligt for både medarbejdere og brugere. Dokumentet beskriver blandt andet, hvornår der bør fremsendes en underretning, hvornår en bekymring bør drøftes på tværs møde, hvornår der indkaldes til underretningsmøder, hvem der skal/kan deltage, samt hvornår og hvordan fx barnets forældre skal inddrages. Flowchartet er drøftet på lederniveau i Center for Børn, Unge og Familier med henblik på både kvalificering og især at sikre klarhed og ensretning i forhold til regler og rammer, så alle arbejder efter en ensartet struktur.

Odsherred Kommune vurderer i deres redegørelse, at dokumentet sikrer rammen for en nødvendig ensretning af arbejdsgangene på området i Center for Børn, Unge og Familier og dermed rammen for den fælles tilgang og forståelse på området, der bidrager til mere helhedsorienteret sagsbehandling. Kommunen skriver videre, at der udestår endelig implementering af dokumentet, da det vurderes at kræve en række omlægnings af arbejdsgange på tværs af centeret. Det er

foreløbig aftalt, at dokumentet evalueres om ca. 6 mdr. først i centerlederregi og derefter i regi af lederforum, ligesom centerlederne skal melde tilbage til Familieafdelingen, hvis de oplever, at arbejdsgangene i dokumentet ikke følges.

Task Forcens vurdering

Politik, strategi og styring

Task Forcen vurderer det positivt, at der nu foreligger et mål- og rammedokument, som giver den faglige ledelse i Familieafdelingen et fælles afsæt for som ledelse at sætte retning på Familieafdelingens område. Mål- og rammedokumentet giver samtidig ledelsen mulighed for at gå i dialog med samarbejdspartnere om, hvordan der arbejdes i Familieafdelingen. Selvom mål- og rammedokumentet af kommunen ikke vurderes, som et styringsdokument for medarbejdernes daglige arbejde, vurderer Task Forcen, at det med fordel kan drøftes med medarbejderne i forbindelse med formidling og drøftelse af den fælles faglige retning, som den faglige ledelse ønsker.

Task Forcen vurderer, at Odsherred Kommune har styrket den fælles faglige retning gennem udarbejdelse af arbejdsgange, fraser og andre redskaber, der kan understøtte rådgiverne i deres sagsbehandling - og gennem et øget ledelsesmæssigt fokus på fælles faglige drøftelser i afdelingen og tæt opfølgning med den enkelte rådgiver samt ved ledelsestilsynet. Task Forcen vurderer desuden, at den faglige ledelse er blevet styrket i deres fælles ledelsespraksis, så det fremstår tydeligere, hvilke fælles forventninger, de har til kvaliteten af sagsbehandlingen.

Task Forcen vurderer, at der er skabt fælles grundlag for især de dele af sagsbehandlingen, der omhandler behandling af underretninger, mens der fortsat er behov for at arbejde med understøttelse af rådgiverne, når det gælder den børnefaglige undersøgelse, valg af indsats, opfølgning og inddragelse.

Det er Task Forcen vurdering, at der fortsat forekommer forskellig praksis i sagsbehandlingen på tværs af rådgivergruppen. Der bør fortsat være fokus på, om der til stadighed er de rette understøttende redskaber for rådgiverne samt at disse anvendes i praksis.

Ledelsesinformation, ledelsestilsyn og sagssparring

Task Forcen vurderer overordnet, at den faglige ledelse er kommet langt med at etablere et grundlag for deres løbende opfølgning på den faglige kvalitet i sagsbehandlingen gennem fokus på ledelsesinformation, ledelsestilsyn, arbejdet i visitationsudvalget og den løbende sagssparring med medarbejderne.

Task Forcen vurderer det positivt, at den faglige ledelse har udviklet et system for systematisk og løbende træk af kvantitative nøgledata. Det er positivt, at ledelsen anvender disse data i deres fælles opfølgning på, hvordan udviklingen er på området, og om der er brug for et særligt fokus, ligesom det danner grundlag for centerchefens opfølgning på området.

Task Forcen vurderer det samtidigt positivt, at der arbejdes videre på at sikre et grundlag for systematisk og regelmæssig formidling af udviklingen til det politiske udvalg. Task Forcen vurderer, at dette med fordel kan suppleres med mere faglige overvejelser og anvendes til en dialog med det politiske niveau, så der sikres sammenhæng mellem, hvad der er fokus på i den faglige praksis og på politisk niveau.

Task Forcen vurderer, at den faglige ledelse er kommet langt med at gennemføre regelmæssige ledelsestilsyn, som anvendes systematisk til at vurdere, om de tiltag, ledelsen iværksætter får betydning i praksis. Ledelsen har desuden fået et større fokus på den socialfaglige kvalitet i sagsbehandlingen, blandt andet gennem indførelse af tematiseret ledelsestilsyn.

Modellen for ledelsestilsyn med både et overordnet ledelsestilsyn og et tematiseret ledelsestilsyn vurderes at være i drift. Dog ses en aktuell udfordring med at leve op til den aftalte model for ledelsestilsyn og sikre regelmæssig gennemførelse på grund af aktuell vakant afdelingslederstilling. Der foretages tematiseret ledelsestilsyn om underretningsmøder i februar 2023, men planlægges ikke yderligere ledelsestilsyn før i efteråret 2023.

Task Forcen vurderer, at der kan skaleres ned på antallet af sager ved ledelsestilsyn, mod i stedet at foretage hyppigere ledelsestilsyn, så det bliver en mere aktiv del af en tæt faglig ledelse. Det kunne fx være hver måned, hvor der foretages et fokuseret ledelsestilsyn på få sager (1-2 sager pr. teamleder), som dækker både det overordnede og det tematiserede ledelsestilsyn, men hvor der udvælges særlige fokusområder, relateret til de udviklingsområder, der aktuelt arbejdes med. Derved bliver ledelsestilsyn en naturlig del af den enkelte rådgivers faglige sparring og tilbagemelding fra ledelsen.

Det tværfaglige samarbejde

Task Forcen vurderer overordnet, at det er positivt, at der er sket en øget dialog og udvikling af det tværfaglige samarbejde med henblik på at sikre fælles forståelse og koordinerede handlinger, når det gælder udsatte børn og unge. Task Forcen vurderer, at udarbejdelse af beskrivelser samt dialog om ansvar og roller i det tværfaglige samarbejde, som fx udarbejdet Flowchart, vil medvirke til øget kvalitet i alle dele af sagsbehandlingen, både i forhold til behandling af underretninger, afdækning og udredning samt den efterfølgende opfølgning og afslutning af en sag.

Task Forcen er enig i, at der udestår implementering, da det tager tid at omlægge arbejdsgange på tværs samt arbejde med et gensidigt øget kendskab og fælles forståelser, men hæfter sig ved, at der er fortsat løbende dialog på tværs og fokus på evaluering efter 6 måneder. Task Forcen vurderer videre, at udviklingen af det tværfaglige samarbejde vil blive styrket, når det tænkes sammen med det forløb, kommunen netop har igangsat med ved ekstern konsulent om "Styrkelse af den relationelle kapacitet". Der ses særligt et behov for fortsat opmærksomhed på at videreudvikle et positivt og tæt samarbejde med almenområdet hvad angår øget kendskab til de forskellige lovgivningsmæssige rammer samt fælles forståelse af vigtigheden af at sikre inddragelse af barn og forældre.

Task Forcen vurderer videre, at en række af de tiltag, der er foretaget under Task Force-forløbet, som fx underretnings- og netværksmøder, styrkelse af tværsmøder, retningslinjer for afslutning af en sag, tilbagemelding til underretter mm. på sigt vil styrke samarbejdet.

3.2 Faglig udredning

I dette afsnit behandles tematikkerne underretning og børnefaglig undersøgelse.

Analyserapportens vurderinger og anbefalinger

I den indledende analyse fandt Task Forcen, at der generelt var udfordringer med langsommelig sagsbehandling, både med hensyn til underretninger, børnefaglige undersøgelser samt det efterfølgende valg af indsats og opfølgning.

Underretninger

Det var Task Forcens vurdering i den indledende analyse, at der var udfordringer med en ensartet og korrekt behandling af underretninger. Dette omhandlede:

- Henvendelser, der ikke blev behandlet som underretninger, hvorfor der ikke altid blev foretaget en 24-timers vurdering og genvurdering.
- Sager der ikke var tilstrækkeligt oplyst i forhold til at foretage en kvalificeret helhedsvurdering af, hvad der skulle ske på baggrund af underretningen.
- Manglende udførlige genvurderinger, der kunne kvalificere den videre faglige udredning.
- Der skete ikke altid tilbagemelding til faglig underretter.

Det var derfor Task Forcens anbefaling, at kommunen sikrede, at der var fælles skriftlige retningslinjer for behandling af underretninger. Task Forcen anbefalede videre, at retningslinjer for tilbagemelding til faglig underretter blev formidlet til almenområdet.

Den indledende analyse viste desuden, at der manglede korrekt og fælles forståelse af brugen af tilbud efter § 11, stk. 3.

Børnefaglige undersøgelser

Den indledende analyse viste, at Odsherred Kommune havde udfordringer med at afslutte børnefaglige undersøgelser inden for den lovpligtige fire måneders tidsfrist samt tendens til langsommelighed i sagsbehandlingen. Der var endvidere udfordringer med at opdatere den børnefaglige undersøgelse, når dette var aktuelt. Samtidig var det vurderingen, at der var stor variation i udformningen og kvaliteten af de børnefaglige undersøgelser og der fandtes ikke arbejdsgangsbeskrivelser for arbejdet med en børnefaglig undersøgelse. Det var derfor anbefalingen, at der blev udarbejdet skriftlige retningslinjer og arbejdsgangsbeskrivelser, der kunne støtte rådgiverne i at strukturere undersøgelsesarbejdet. Kommunen skulle desuden sætte fokus på at kvalificere undersøgelsesarbejdet, så undersøgelserne blev mere fokuserede og overskuelige at læse. Task Forcen anbefalede desuden kommunen at tage flere redskaber fra ICS i anvendelse i undersøgelsesarbejdet.

Task Forcen vurderede i den indledende analyse, at inddragelse af barnets private netværk, var mangelfuld i den børnefaglige undersøgelse. Kommunen blev anbefalet at sikre inddragelse af relevante personer fra barnets private netværk ved udarbejdelse af faglige udredninger og ved sammensætning af relevante indsatser for barnet og familien. Analysen viste også, at den faglige udredning i den børnefaglige undersøgelse var utilstrækkelig. Flere sager manglede tydelige socialfaglige begrundede vurderinger af indhold og omfang i de valgte indsatser. Task Forcens anbefaling var således, at kommunen sikrede tilstrækkelig faglig udredning og faglig vurdering, som tydeliggjorde, om de valgte indsatser var de rette.

Endelig vurderede Task Forcen, at der var en generel udfordring med manglende systematisk og oplysende journalisering, hvorfor kommunen blev anbefalet at udarbejde en mere fyldestgørende journal i alle sager.

Odsherred Kommunes redegørelse

Underretninger

Af kommunens redegørelse fremgår det, at der har været arbejdet særligt intensivt med håndteringen af underretninger. Af redegørelsen fremgår det, at følgende tiltag er gennemført:

- Arbejdsgangsbeskrivelse for registrering af underretninger, herunder vejledning som beskriver forskellen på en henvendelse, en underretning og en ansøgning er udarbejdet
- Arbejdsgangsbeskrivelse for håndtering af underretninger, herunder ny procedure for, at rådgiver inden for 14 dage skal have planlagt og indkaldt til partshøring. Særlig frase og brevskabelon er udarbejdet og anvendes.
- Funktionsbeskrivelse for 'tværsrådgiverne', herunder, at de deltager fast på netværksmøder med skoler og dagtilbud.
- Tilpasning af underretningsskemaet (skole- og dagtilbudsområdet) i overensstemmelse med undervisningen på systematikkurset.
- Tilpasning af frasen for 24-timers vurderingen.
- Tilpasning af funktionsbeskrivelsen for dag- og døgnvagten.
- Gennemgang af ændringer/arbejdsgange med de administrative medarbejdere og rådgiverne. Der er arbejdet med cases på baggrund af arbejdsgang og procesbeskrivelse med administrationen/rådgiverne og udfører- og almenområdet er orienteret.
- Definition og beskrivelse af, hvornår der er tale om forebyggende netværksmøde og hvornår det er en konkret underretning.
- Beskrevet serviceniveau for anvendelsen af § 11.3.
- Frase til brug for bevillingsaktiviteten i DUBU er udarbejdet. Frasen skal indeholde:
 - Sammenhængen med den indledende vurdering.
 - Mål med indsatsen.
 - Type af indsats.
 - Indsatsens varighed.
 - Inddragelse.
- Gennemgang af alle § 11.3 sager med henblik på inddeling i sager, der skal afsluttes eller overgå til anden §§.
- Beskrivelse af niveauer for egen-kompetence for rådgiverne samt tidsplan for ikrafttrædelse
- Procedure for afslutning af sagerne i Familieafdelingen, efter at bevillingen er givet og indsatsen er opstartet.

Odsherred Kommune har delvist tilbageført kompetence til rådgiverne i forhold til tilbud efter § 11 stk. 3. Det anføres i redegørelsen, at der aktuelt ses en stigning i bevillinger til tilbud efter § 11 stk. 3 og et fald i beslutninger om iværksættelse af en børnefaglig undersøgelse, og at udviklingen følges tæt med henblik på en løbende vurdering af om indsatserne anvendes korrekt. Der pågår desuden et arbejde med at revurdere alle forløb efter § 11, stk. 3 og der er et fortsat ledelsesmæssigt fokus på at følge op på udviklingen.

Odsherred Kommune vurderer i redegørelsen, at tiltagene ses implementeret i sagsbehandlingen, og at der nu ses en mere korrekt indgang/opstart af sager, hvilket har fået positiv betydning for kvaliteten i sagsbehandlingen.

Børnefaglige undersøgelser

Af redegørelsen fremgår det, at følgende tiltag er gennemført:

- Arbejdsgangsbeskrivelse for strukturering af og indhold i den børnefaglige undersøgelse er udarbejdet.

- Tema-/intern undervisning om børnefaglige undersøgelser på rådgivermøder
- Digital adgang til ICS-redskaber, arbejdsgangsbeskrivelse mv. på intranet eller drev.
- Vurdering af behov for og evt. beslutning om kurser ift. inddragelse af barnets/den unges private og professionelle netværk i undersøgelsesfasen og i den videre indsats.

Af redegørelsen fremgår det, at kvaliteten af undersøgelserne drøftes løbende på teammøder og med den enkelte medarbejder, når der udføres ledelsestilsyn. Odsherred Kommune beskriver, at der fortsat er udfordringer i forhold til at overholde fristen på 4 måneder, ligesom der er udfordringer med opfølgning i afsluttede undersøgelser. Desuden ses fortsat mangler i en del af undersøgelserne. Der planlægges fælles rådgivermøder i marts 2023 med fokus på den børnefaglige undersøgelse, samt på at få lagt en fælles plan for nedbringelse af de overskredne undersøgelser. Der sættes i dette arbejde fokus på ICS, metoder fra systematikkurserne samt inddragelse.

Af redegørelsen fremgår det, at der fortsat ses uensartet systematik og kvalitet i journalføringen, som tilskrives forskellige arbejdsrutiner og kulturer på tværs af rådgivere. Der arbejdes fortsat videre med dette, blandt andet i forlængelse af et forløb, hvor der arbejdes med relationel kapacitet i afdelingen. Et forløb, der er igangsat for det samlede Center for Børn, Unge og Familier.

Task Forcens vurdering

Underretninger

Det er Task Forcens vurdering, at der er blevet arbejdet intensivt med at imødekomme de udfordringer, der sås i den indledende analyse og indført relevante tiltag, så der nu er en forbedret kvalitet i behandlingen af underretninger, at de lovpligtige krav til behandling af underretninger kan overholdes. Task Forcen vurderer det positivt, at den faglige ledelse har haft et særligt fokus på tidlig tragtning og fokusering. Dette fokus vurderes på sigt at have afsmittende virkning på både fremdrift og kvalitet i den videre sagsbehandling, når der skal foretages udredning og udarbejdes handleplaner samt foretages opfølgning på virkningen af indsatsen. Dette fokus skal fastholdes gennem ledelsestilsyn, løbende sagssparring og på teammøder.

Task Forcen vurderer det positivt, at den faglige ledelse i Task Force-forløbet har prioriteret at sikre god kvalitet i behandlingen af underretninger. Høj kvalitet i sagsbehandlingen ved opstart af en sag er et afgørende grundlag for den videre sagsbehandling og er samtidig med til at sikre fremdrift og tilstrækkelig handling i sagsbehandlingen. Sagsgennemgange på statusmøderne viser en positiv udvikling i forhold til behandlingen af underretninger. Dette gælder, fx i forhold til fagligt begrundede akutvurderinger (vurdering indenfor 24 timer) og eksempler på tragtning og fokusering.

Task Forcen vurderer det ligeledes positivt, at der er udarbejdet en række relevante og understøttende redskaber til centrale dele af behandlingen af en underretning, samt at der har været fokus på, at det skulle være nemt for både administrationen og rådgiverne at anvende dem i forbindelse med sagsarbejdet i DUBU. Task Forcen har givet sparring på en række af beskrivelserne og fraserne.

Ledelsen har i løbet af perioden sat fokus på at indføre netværks- og underretningsmøder med formål om at sikre hurtigere og inddragende afdækning af barnets behov. Dette var et tema, der blev drøftet på forløb om inddragelse med deltagelse af Videnscenter for Inddragelse og Udsatte Børns liv, og der var gode eksempler fra rådgiverne på, hvordan dette kunne foretages. Task

Forcen vurderer, at et fortsat øget fokus på underretningsmøder og inddragende netværksmøder vil forbedre den efterfølgende sagsbehandling med hensyn til både hurtig og inddragende sagsbehandling.

Task Forcen vurderer desuden, at den igangsatte løbende dialog og et mere afklaret samarbejde på både ledelsesniveau og medarbejderniveau med almenområdet, samt skriftlige beskrivelser som fx det udarbejdede Flowchart for samarbejdet om sager i Familieafdelingen, vil bidrage til en forbedret sagsbehandling af underretninger.

Task Forcen vurderer det desuden positivt, at der er udarbejdet beskrivelse af anvendelsen af tilbud efter § 11 stk. 3, samt at den faglige ledelse følger udviklingen i antal bevillinger og igangsatte undersøgelser, efter at der er tilbageført bevillingskompetence til tilbud efter § 11 stk. 3 til rådgiverne. Task Forcen vurderer, at anvendelsen af § 11 stk. 3 fortsat løbende skal drøftes i rådgivergruppen med henblik på at fastholde en fælles faglig forståelse af, hvordan dette tilbud bør anvendes.

Børnefaglige undersøgelser

Task Forcen vurderer det positivt, at sagsbehandlingen nu understøttes af arbejdsgangsbeskrivelse for strukturering og indhold af den børnefaglige undersøgelse, samt digital adgang til relevante beskrivelser og ICS-redskaber. Det vurderes desuden positivt, at kvaliteten af den børnefaglige undersøgelse løbende drøftes på teammøder og i forbindelse med ledelsestilsyn.

Sagsgennemgange på statusmøder viser, at der er sket en positiv udvikling i forhold til de børnefaglige undersøgelser, fx ved at der forligger en børnefaglig undersøgelse i sagerne og eksempler på begrundede faglige vurderinger, medtagelse af egne observationer eller anvendelse af ICS. Der sås dog også fortsat eksempler på lange og ufokuserede børnefaglige undersøgelser med formuleringer, der er vanskelige at arbejde konkret med, og er vanskelige at forstå for forældre og barn. Der var eksempler på god børneinddragelse med løbende kontakt med barnet, men også eksempler på mangelfuld inddragelse eller manglende overholdelse af lovgivningens krav til børnesamtaler.

Task Forcen noterer sig, at fristen på 4 måneder for den børnefaglige undersøgelse fortsat ikke overholdes i mange sager. Dette fremgik på det afsluttende møde på baggrund af ledelsens udtræk af data fra DUBU. Task Forcen vurderer ligesom Odsherred Kommune, at der er behov for at iværksætte en ekstra indsats, så dette hurtigst muligt sikres.

Task Forcen er enig med Odsherred Kommune i, at der fortsat er udfordringer med at sikre en systematisk og udførlig journalisering, hvilket giver udfordringer med at følge sagens forløb. I forløbet har ledelsen arbejdet med at sikre udarbejdelse af undersøgelsesplaner. Task Forcen vurderer, at sikring af undersøgelsesplaner kan medvirke til et øget systematisk fokus i undersøgelsen.

3.3 Valg af indsats og opfølgning

I dette afsnit behandles tematikkerne valg af indsats og opfølgning.

Analyserapportens vurderinger og anbefalinger

Valg af indsats

Den indledende analyse af valg af indsats og opfølgning i Odsherred Kommune viste, at rådgiverne var tilbageholdende med at lave faglige vurderinger i forbindelse med den begrundede stillingtagen. Ledelsen blev anbefalet at understøtte udarbejdelsen af faglige vurderinger gennem hele sagsforløbet.

Task Forcen vurderede, at der var udfordring med at udforme handleplaner af høj kvalitet med få, målbare og konkrete mål samt med inddragelse af barn og forældre. Kommunen blev derfor anbefalet at sikre, at rådgiverne fik den fornødne kompetenceudvikling til at udarbejde handleplaner af høj kvalitet, der kan anvendes i den efterfølgende opfølgning på progression i indsatsen. Desuden skulle der sikres ejerskab til handleplanerne for barn og forældre.

Der sås yderligere udfordringer med lang ventetid på familiebehandling, og Task Forcen anbefalede, at der i disse tilfælde blev taget stilling til eventuel iværksættelse af anden støtte til familien i mellemtiden.

Opfølgning

Task Forcen vurderede, at der ved opfølgningerne manglede faglige vurderinger af, det, der var talt med familien og udfører om, samt hvad opfølgningerne gav anledning til i den videre indsats. Det var derfor anbefalingen, at rådgiverne også fik kompetencer til at lave faglige vurderinger ved opfølgning, og at disse blev brugt til at vurdere behovet for at ændre i indsatsen. En anbefaling var også, at handleplanerne altid blev anvendt som et aktivt redskab i opfølgningsmøderne.

I Task Forcens indledende analyse fremgik det, at der ingen fastlagte retningslinjer var for, hvordan en sag skulle afsluttes. Der sås stor variation i rådgivernes praksis med hensyn til, om der blev indhentet statusudtalelser eller blev givet en tilbagemelding til almenområdet, når det blev overvejet at lukke en sag. Task Forcen anbefalede, at kommunen sikrede, at opfølgningsmøderne altid blev afholdt i overensstemmelse med de lovbestemte frister, herunder at der blev udarbejdet fælles retningslinjer for afslutning af sager.

Odsherred Kommunes redegørelse

Valg af indsats og opfølgning

Kommunen beskriver i redegørelsen, at det øgede fokus på faglige vurderinger, herunder indledende faglige vurderinger har medvirket til bedre afgørelser om valg af indsats, der i højere grad imødekommer barnets behov.

I redegørelsen nævnes det, at der er gennemført kompetenceudvikling i udarbejdelse af handleplanen ved systematikkurser i regi af Børnekataloget. Af redegørelsen fremgår det videre, at der arbejdes på eksempler på "den gode handleplan" og "gode handleplansmål" samt en tjekliste, som medarbejderne har adgang til digitalt.

Kommunen beskriver, at der er arbejdet med de lovfastsatte regler på området og med medarbejdernes kompetencer på området samt med inddragelse af netværk i mål og opfølgning. I denne forbindelse nævner redegørelsen desuden forløb med Task Forcen og Videnscenter om børneinddragelse og udsatte børns liv som et tiltag, der har haft til formål at sætte fokus på inddragelse.

Det beskrives i redegørelsen, at der nu sikres en opdateret version af den børnefaglige undersøgelse ved ændringer i de forhold, der ligger til grund for den visiterede indsats samt at opfølgninger på undersøgelser, som giver anledning til en ændret vurdering af indsatsen, tilgår visitationen med henblik på revurdering. Odsherred Kommune vurderer, at der samlet ses en forbedring med hensyn til valg af indsats og opfølgning, men at der fortsat skal arbejdes videre med at komme helt i mål.

Task Forcens vurdering

Valg af indsats og opfølgning

Task Forcen vurderer det positivt, at der arbejdes på eksempler på "den gode handleplan" og "gode handleplansmål" samt en tjekliste, som medarbejderne har adgang til digitalt. Task Forcen peger på, at implementering af disse redskaber og tiltag kræver, at der følges op på at sikre anvendelsen gennem ledelsestilsyn samt faglige drøftelser, sparring og træning både individuelt og kollektivt.

Sagsgennemgange på statusmøder viser fortsat udfordringer med at udarbejde handleplaner. Der var eksempler på manglende eller forældede handleplaner. Manglende systematik og udførlig journalføring gør det utydeligt, om indsatsen får den tilsigtede effekt. Målene i handleplanerne sås ofte ikke at være tilstrækkelige konkrete og levende/aktive, hvilket gav vanskeligheder med at vurdere effekten af indsatsen. Desuden var det utydeligt, hvordan forældre og barn var inddraget, med henblik på at sikre deres ejerskab til handleplanen.

Task Forcen vurderer derfor ikke, at forløbet med Task Forcen og Videnscenter om børneinddragelse og udsatte børns liv som et tiltag, der gav kommunen tilstrækkelig mulighed for at arbejde med kvalitet og inddragelse i handleplaner. Det bør overvejes, om der skal tilrettelægges tid til, at der arbejdes mere intensivt med de ting, der blev præsenteret vedrørende handleplaner på systematikkurset.

Task Forcen er enig med Odsherred Kommune i, at den forbedrede kvalitet, der ved sagsgennemgang ses i de indledende vurderinger samt et ledelsesmæssigt fokus på at udarbejde begrundede faglige vurderinger i den børnefaglige undersøgelse, på sigt vil medvirke til et mere kvalificeret grundlag for valg af indsats samt bedre mulighed for opfølgning. Kvaliteten af de faglige vurderinger er derfor fortsat et fortsat fokusområde, også set i forhold til valg af indsats og opfølgning.

Task Forcen vurderer, at der fortsat er behov for at sikre, at der foreligger opdaterede handleplaner i alle sager, samt at der arbejdes med at træne udarbejdelse af konkrete og levende mål i et samarbejde med barn og forældre.

3.4 Inddragelse

I dette afsnit behandles tematikken inddragelse.

Analyserapportens vurderinger og anbefalinger

Task Forcen vurderede i den indledende analyse, at der var en uens praksis med hensyn til både omfang og indhold af inddragelse i sagsbehandlingen i Odsherred Kommune. Der var således stor variation i sagsbehandlingen med hensyn til, hvornår der skete inddragelse, hvordan

dette foregik i praksis og det fremstod afhængigt af den enkelte rådgiver. Dette gjaldt i alle dele af sagsbehandlingen og både i forhold til barnet, forældre, det private netværk samt det professionelle netværk.

Det var derfor Task Forcens anbefaling, at kommunen udfoldede kommunens overordnede vision om inddragelse gennem fx konkrete arbejdsgangsbeskrivelser, der kunne understøtte rådgiverne i systematisk og helhedsorienteret inddragelse af de forskellige parter. Videre anbefalede Task Forcen, at der var fokus på inddragelse af barnet og forældre gennem hele sagsforløbet, samt at der var fokus på det private og det professionelle netværk. Egnede metoder til afholdelse af fx samtaler med børn, unge og forældre samt metoder til inddragelse af det private netværk vurderes med fordel at kunne beskrives i arbejdsgangsbeskrivelserne.

Odsherred Kommunes redegørelse

Kommunen beskriver i redegørelsen, at der er udarbejdet/opdateret arbejds gange og serviceniveauer vedrørende inddragelse, og at disse er gennemgået på teammøder. Det beskrives videre, at ledelsen har fokus på inddragelse gennem hele sagsbehandlingen, og at de beskrevne rammer for det tværfaglige samarbejde også indeholder beskrivelser af, hvornår barnet og familien samt det private og professionelle netværk skal inddrages. Yderligere nævnes i redegørelsen gennemførelse af et forløb med Task Forcen og Videnscenter om børneinddragelse og ud-satte børns liv med deltagelse af alle rådgivere og den faglige ledelse.

Odsherred Kommune vurderer, at der er sket en forbedring af praksis for inddragelse, men at der fortsat udestår et arbejde med at komme helt i mål i alle sagskridt. Videre fremgår det af redegørelsen, at rammerne for arbejdet med inddragelse er på plads, men at der fortsat skal arbejdes med en fælles forståelse i det tværfaglige arbejde i centeret.

Task Forcens vurdering

Task Forcen vurderer, at Odsherred Kommune med de igangsatte tiltag har taget de første vigtige skridt hen mod forbedret kvalitet i forbindelse med inddragelse i sagsbehandlingen, men at der fortsat er behov for at arbejde med den fælles faglige forståelse og tilgang til inddragelse i afdelingen.

Task Forcen vurderer det positivt, at der er udarbejdet arbejds gange og serviceniveauer vedrørende inddragelse med fokus på inddragelse gennem hele sagsforløbet. Task Forcen vurderer det videre positivt, at der er ledelsesmæssigt fokus på at understøtte inddragelse gennem drøftelser på teammøder ved ledelsestilsyn og sagsgennemgang, samt i visitationsudvalget. Task Forcen vurderer, at fokus på inddragelse i forbindelse med ledelsestilsynet og den efterfølgende kollektive drøftelse med rådgiverne kan medvirke til, at skabe fælles forståelser og tilgange til inddragelse i den samlede rådgivergruppe.

Task Forcen vurderer det også positivt, at der i det tværfaglige samarbejde, fx gennem beskrivelse af Flowchart for det tværfaglige samarbejde om sager i Familieafdelingen beskrives, hvordan barn, forældre og professionelle inddrages. Under Task Force-forløbet har der været arbejdet med at anvende netværksmøder, både i forbindelse med underretninger og i forbindelse med udarbejdelse af den børnefaglige undersøgelse. Der ses øget anvendelse af netværksmøder særligt i forbindelse med underretningen.

Task Forcen har ved sagsgennemgange set eksempler på god børneinddragelse og inddragelse af forældrene, men også eksempler på det modsatte. Det vurderes, at der fortsat er stor variation mellem sagerne, og om der sker tilstrækkelig og relevant inddragelse. Dette gælder både i inddragelse af barnet, forældrene, samt det private og det professionelle netværk. Det vurderes, at der med fordel kan arbejdes med en mere udførlig dokumentation af, hvordan der i sagsbehandlingen løbende foretages inddragelse og med hvilket formål, så dette får betydning i den videre sagsbehandling.

Derfor vurderes det, at der er behov for at igangsætte kompetenceudvikling vedrørende særligt inddragelse af barnet både i forhold til en fælles faglig tilgang i Familieafdelingen og i forhold til konkrete metoder til børneinddragelse. Task Forcen vurderer, at der fortsat ligger et potentiale til forbedring af inddragelse gennem udvælgelse og anvendelse af fælles redskaber og metoder til børneinddragelse. Task Forcen understreger, at kompetenceudvikling skal følges op med mulighed for træning i egen praksis, gennem fælles faglige drøftelser og gennem drøftelser af fund fra ledelsestilsynet i rådgivergruppen, så rådgiverne får mulighed for at relatere ny viden til egen og fælles praksis i afdelingen.

Bilag 1: Odsherred Kommunes afsluttende redegørelse

Politik, strategi og styring
Task Forcen har i analyserapporten anbefalet, at Odsherred Kommune:
1. udarbejder konkrete mål og rammer for det udsatte børne- og ungeområde samt det tværfaglige samarbejde om børn og unge med særlige behov. <i>(Manglende omsætning af den sammenhængende børne- og ungepolitik i praksis)</i> 2. etablerer dialog og udarbejder fælles retningslinjer på tværs af både ledere og medarbejdere i Center for Børn, Unge og Familier om værdier og rammer for det tværfaglige samarbejde. 3. som led i at tydeliggøre den faglige retning for sagsbehandlingen udarbejder arbejdsgangsbeskrivelser for centrale sagsbehandlingsskridt, der tydeliggør, hvad god kvalitet i sagsbehandling er i Odsherred Kommune, og desuden tydeliggør, hvilke forventninger, der er til rådgiverne i den konkrete sagsbehandling. <i>(Manglende fælles faglig retning og fokus på kvalitet i sagsbehandlingen og arbejdsgangs- og kvalitetsbeskrivelser)</i> 4. har et større fokus på læring og systematik i sagsbehandlingen gennem ensartet og systematisk sparring, feedback og kompetenceudvikling. <i>(Manglende fælles faglig retning og fokus på kvalitet i sagsbehandlingen og arbejdsgangs- og kvalitetsbeskrivelser)</i>
Kommunen bedes i punktform opridse, hvilke konkrete udviklingstiltag og aktiviteter kommunen har iværksat for at imødekomme anbefalingerne.
Ad. 1 <u>Formål:</u> Sikre mål og rammer for det udsatte børne- og ungeområde med udgangspunkt i børne- og ungepolitikken. <u>Aktiviteter:</u> • Drøfte strategi, mål og rammer ift. udmøntning af børne- og ungepolitik på det udsatte børne- og ungeområde med afdelingsleder og teamledere på familieområdet. • Beskrive mål og rammer. • Forelægge centerchef mål og rammer til godkendelse. • Præsentation af mål og rammer for medarbejderne i Familieafdelingen på personalemøde og teammøder. Ad. 2 <u>Formål:</u> Styrkelse af det tværfaglige samarbejde i Center for Børn, Unge og Familier med udgangspunkt i Børne- og Ungepolitikken. <u>Aktiviteter:</u> • Indledende overvejelser ved centerchefen om overordnede mål og rammer for det tværfaglige samarbejde i centeret.

- Beskrive operationelle mål og rammer for det tværfaglige samarbejde i centreret.
- Orientering om målene og rammerne til medarbejdere i centeret på husmøde, personalemøde i Familieafdelingen, sundhedsplejen, dagtilbudsledermøde, skoleledermøde og på møder med øvrige eksterne samarbejdsparter.
- Offentliggørelse af mål og rammer på intranettet.

Ad. 3

Formål og aktiviteter: Udarbejde arbejdsgangsbeskrivelser og fraser, som understøtter den faglige kvalitet i sagsbehandlingen.

Ad. 4

Formål og aktiviteter: Tilrettelægge arbejdet, så der er fokus på læring og systematik i sagsbehandlingen.

Kommunen bedes redegøre for, hvor langt de er nået i arbejde med udviklingstiltagene under dette tema – herunder hvordan tiltagene har medført en styrkelse af kvaliteten af sagsbehandlingen på børne- og ungeområdet.

Ad. 1

Kommunen har igennem en længere proces udarbejdet mål og rammer for det udsatte børne- og ungeområde, med udgangspunkt i kommunens Børne- og Ungepolitik. Mål og rammer, der som udgangspunkt skal konkretisere Børn- og Ungepolitikken ift. arbejdet i Familieafdelingen. Mål og rammedokumentet er i 1. omgang vendt med medarbejderne i afdelingen i løbet af efteråret 2022, så de har haft mulighed for at kvalificere dokumentet – og herunder give udtryk for evt. mangler og justeringer samt om dokumentet bidrager til at kvalificere det daglige arbejde i afdelingen.

Dokumentet har også – ad 2 omgange været drøftet med Task Force ift. kvalificering. Aktuelt er dokumentet nu rettet til med udgangspunkt i Task Forces seneste bemærkninger og kommunen vurderer, at det er færdigt. Dokumentet afventer lige nu endelig præsentation og gennemgang for medarbejderne, samt implementering og opfølgning i afdelingen. Dette iværksættes når ny afdelingsleder for afdelingen tiltræder pr. 1. maj 2023. Dokumentet er i høj grad et strategisk styringsdokument for ledelsen i afdelingen ift. at sikre fælles retning for arbejdet, med udgangspunkt i Børne- og Ungepolitikken, og skal indarbejdes i afdelingen som sådan. Det er dermed i mindre grad et egentligt styringsdokument for medarbejdernes daglige arbejde. Det er dermed heller ikke tænkt, som et dokument, der direkte kan bidrage til en styrkelse af kvaliteten i sagsbehandlingen i det daglige arbejde, men det lægger grunden for den fælles retning. Indarbejdelse af dokumentets retning og rammer vil dermed kræve tæt opfølgning fra ledelsen og løbende italesættelse af dokumentets formål og intentioner.

Ad. 2

Som under punkt 1 har kommunen igennem en længere proces udarbejdet et dokument, som beskriver det tværfaglige samarbejde i centeret – støttet af et egentlig flowchart, som viser sagsflowet, og herunder ansvarsområder, fra en sag anmeldes/opstår og til der træffes afgørelse. Flowchartet er udsendt i både printbart og elektronisk format til skoler, dagtilbud m.fl. på centerets område, så det kan ophænges synligt for både medarbejdere og brugere. Dokumentet beskriver helt konkret, hvem der har ansvar for hvad i enhver sagsproces, herunder bl.a. hvornår der bør fremsendes en underretning, hvornår en bekymring bør drøftes på Tværs-møde, hvornår der indkaldes til f.eks. underretningsmøder, hvem der skal/kan deltage, og hvornår og hvordan bl.a. barnets forældre skal inddrages. Dokumentets formål og

indhold er drøftet i både centerledersammenhæng og efterfølgende i lederforum-sammenhæng ad flere omgange, med henblik på både kvalificering og især at sikre klarhed og ensretning ift. regler og rammer, så alle arbejder efter en ensartet struktur.

Dokumentet er færdigt og i anvendelse, men da det beskriver en række omlagte arbejds-gange, vurderes der at være et fortsat behov for jævnligt at følge op på implementeringen af arbejdsgangene i både centerleder- og lederforum, indtil arbejdsgangene er indarbejdet i organisationen.

Aktuelt udestår dermed opfølgning på implementering af dokumentet, hvilket forventes at skulle ske løbende det næste par år.

Det vurderes, at dokumentet sikrer rammen for en nødvendig ensretning af arbejdsgangene på området i centeret og dermed rammen for den fælles tilgang og forståelse på området, som er nødvendig for at sikre det bedst mulige samarbejde om det enkelte barn/unge/familie og kvaliteten i en langt mere helhedsorienteret sagsbehandling.

Ad. 3

Der er igennem Task Force forløbet udarbejdet en lang række arbejdsgangsbeskrivelser og fraser til at understøtte kvaliteten i sagsbehandlingen. Der er bl.a. udarbejdet en række fraser/autotekster i DUBU, som medarbejderne kan anvende ved kontakt med borgerne for at lette den skriftlige del af rådgivernes arbejde og sikre henvisning til korrekt lovgivning, evt. klagevejledning m.v. Der følges løbende op på anvendelsen af arbejdsgangsbeskrivelserne og fraserne via ledelsestilsyn, på teammøder m.v. og det vurderes at de medarbejdere der anvender mulighederne, finder dem hjælpsomme, ligesom de sikrer en vis kvalitet i sagsbehandling. Der er dog fortsat medarbejdere som træner i at anvende hjælpeteksterne, fordi de derved skal omlægge indarbejdede arbejdsgange. Området vil dermed fortsat være i fokus i afdelingen – både via ledelsestilsyn og via teammøder, møder med den enkelte sagsbehandler, MUS-samtaler og lign. Derudover forventes det, at der løbende vil være behov for udarbejdelse af nye arbejdsgange og fraser i takt med ændret lovgivning m.v.

Ad. 4

I hele Task Force forløbet har der været fokus på læring og systematik i afdelingen. Der er både gennemført en række fælles kurser for medarbejderne og kurser på teamniveau, bl.a. via Task Force, med fokus på lovgivningen på området, på kvaliteten i sagsbehandlingen og på det systematiske arbejde, der skal være et gennemgående træk i sagsbehandlingen. Læring og systematik har fortsat løbende fokus i bl.a. ledelsestilsynet, teammøderne, personale-møderne og i den daglige sparring med medarbejderne om arbejdstilrettelæggelse. Der ses en række forbedringer i sagsbehandlingen via ledelsestilsynene.

Aktuelt udestår arbejdet med at sikre fastholdelse af løbende læring og systematisk arbejde i for alle medarbejdere i afdelingen. Dette fokus styrkes yderligere når den nye afdelingsleder tiltræder pr. 1. maj 2023. Det forventes at fokus på læring og systematik til stadighed vil skulle have fokus i afdelingens arbejde.

Kommunen bedes redegøre for hvilket arbejde, der eventuelt resterer i forhold til de enkelte anbefalinger – herunder hvilke planer der er for at imødekomme den enkelte anbefaling.

Ad. 1

Præsentation og gennemgang for medarbejderne af Mål- og Rammedokumentet, samt implementering af og opfølgning på arbejdet med dokumentet i afdelingen udestår og forventes at blive en løbende proces (den sidste aktivitet udestår). Præsentation og gennemgang gennemføres når ny afdelingsleder tiltræder pr. 1. maj 2023.

Ad. 2

Tværfagligt samarbejdsdokument: Der skal ske løbende opfølgning på centerleder- og lederforummøder, samt i afdelingen ift. implementering indtil rutinerne er en fast indarbejdet del af det daglige arbejde. Dette sker i et samarbejde mellem centerchefen og afdelingslederen for afdelingen, når denne tiltræder – samt efter behov. Det er foreløbig aftalt, at dokumentet evalueres om ca. 6 mdr. – først i centerlederregi og derefter i regi af lederforum, ligesom centerlederne skal melde tilbage til Familieafdelingen, hvis de oplever, at arbejdsgangene i dokumentet ikke følges.

Ad. 3

Nye arbejdsgange og fraser skal fortsat løbende udarbejdes, hvor det giver mening og understøtter sagsbehandlingen. Der skal fortsat ske opfølgning på anvendelse af værktøjerne ift. den enkelte medarbejders anvendelse heraf og ift. udarbejdelse af nye arbejdsgange/fraser i takt med ændret lovgivning m.v. Det forventes at være en kontinuerlig proces i afdelingens arbejde.

Ad. 4

Der vil kontinuerligt skulle holdes fokus på læring og systematik i sagsarbejdet, for derved at sikre, at medarbejderne kontinuerligt fastholder og udvikler det faglige niveau – med henblik på fastholdelse af kvaliteten i sagsbehandlingen. Læring og systematik skal være et af de bærende fundament for arbejdet i afdelingen – herunder accept af behov for at ”bede om hjælp”, når medarbejderne finder det nødvendigt, uden at den enkelte medarbejder føler, at de derved udstiller deres mangler. Arbejdskulturen i afdelingen er et andet område, som der for alvor tages fat om, når den nye afdelingsleder tiltræder.

Eventuelle kommentarer og uddybende bemærkninger.

Opfølgning på og sikring af implementering af ovenstående områder, er blevet udfordret af, at afdelingens leder fratrådte sin stilling pr. 1. december 2022. Der er lige nu ny afdelingslederstilling i opslag til forventet besættelse pr. 1. maj 2023. Det videre arbejde med at sikre implementering, opfølgning og justering ift. udviklingen i afdelingen skal varetages af ny afdelingsleder i samarbejde med teamledere og medarbejdere. Dermed er processerne med det videre arbejde på områderne p.t. sat lidt i bero, indtil ny afdelingsleder tiltræder.

Ledelsesinformation, ledelsestilsyn og sagssparring

Task Forcen har i analyserapporten anbefalet, at Odsherred Kommune:

1. udvikler en yderligere systematiseret og ensartet sagssparring og feedback til medarbejderne med større fokus på den faglige kvalitet – både individuelt og kollektivt - så der sikres en faglig retning og ensartethed sagsbehandlingen med et større fokus på læring og systematik i sagsbehandlingen gennem ensartet og systematisk sparring, feedback og kompetenceudvikling.
2. som led i at tydeliggøre den faglige retning for sagsbehandlingen udarbejder arbejdsgangsbeskrivelser for centrale sagsbehandlingsskridt, der tydeliggør, hvad god kvalitet

i sagsbehandling er i Odsherred Kommune, og desuden tydeliggør, hvilke forventninger, der er til rådgiverne i den konkrete sagsbehandling. (<i>Processen for visitationsudvalgets rolle</i>) 3. udarbejder en model for ledelsesinformation, hvor der løbende og skriftligt formidles om udviklingen af udvalgte data til det øverste ledelsesniveau samt politisk niveau. (<i>Videreudvikling af ledelsesinformation</i>) 4. udvikler ledelsestilsynet, så det både fokuserer på processuelle krav og har et mere kvalitativt fokus på indholdet i sagsbehandlingen. (<i>Videreudvikling med fokus på kvalitet</i>) 5. sikrer, at ICS anvendes ensartet i Familieafdelingen, og at der træffes beslutning om, hvornår ICS-redskaberne anvendes i de enkelte sagsskridt. (<i>Manglende implementering af ICS</i>)
Kommunen bedes i punktform opridse, hvilke konkrete udviklingstiltag og aktiviteter kommunen har iværksat for at imødekomme anbefalingerne.
Ad. 1 og 2 Formål: Sikre løbende måling af kvaliteten i sagsbehandlingen – og udvikling og fastholdelse af denne. Ad. 3 Formål: Sikre et opdateret og relevant grundlag for systematisk løbende formidling af udvikling i aktivitet til både ledelse og politisk niveau, som redskab for styring og prioritering. Aktiviteter: • Udarbejdelse og beskrivelse af model for afrapportering og anvendelse af data. • System for indsamling og formidling af data fastlægges. • System for formidling af data etableres og er i drift. • Data gennemgås fast på alle leder- og teammøder. • Udvikling i data afrapporteres til politisk udvalg 2 gange årligt. Ad. 4 Formål: At ledelsestilsynet, både det individuelle og det tematiserede, omfatter tilsyn med alle elementer i udviklingsplanen, med henblik på at reglerne overholdes og at skabe og sikre kontinuerlig læring hos medarbejderne. Aktiviteter: • Skabelonen for indhold i ledelsestilsynet revideres, så den indeholder alle elementer i udviklingsplanen. • Udarbejdelse af tidsplan for, hvornår der føres tilsyn med hvilke elementer i både det individuelle og det tematiserede tilsyn. • Dialog med medarbejderne på teammøder om indhold og tidsplan. • Løbende drøftelse af skabelon, krav og indhold med medarbejderne samt sikring af mulighed for systematisk sparring mellem ledelse og medarbejdere om krav og tidsplan. Ad. 5 Formål: Understøtte kvaliteten i sagsbehandlingen på alle niveauer, i forhold til de 4 pejlemærker, herunder i ensartet anvendelse af ICS-metoden i alle sagsskridt. Aktiviteter:

- Drøftelse på teammøder af niveauet for kvalitet i sagsbehandlingen.
- Udarbejdelse af arbejdsgangsbeskrivelse for kvalitet i sagsbehandlingen i alle sagskridt med udgangspunkt i ICS-systematikken.
- Drøftelse af arbejdsgangsbeskrivelse på teammøder.

Kommunen bedes redegøre for, hvor langt de er nået i arbejde med udviklingstiltagene under dette tema – herunder hvordan tiltagene har medført en styrkelse af kvaliteten af sagsbehandlingen på børne- og ungeområdet.

Ad. 1 og 2

Allerede inden Task Force forløbet var der fast ledelsestilsyn 3 gange om året. Med udgangspunkt i Task Force forløbet har kommunen udviklet og ændret skabelonen for ledelsestilsyn. De lovfastsatte områder i skabelonen for ledelsestilsyn var på plads inden Task Force forløbet, men Task Force har kvalificeret skabelonen med henblik på at sikre indarbejdelse af de 4 pejlemærker for kvalitet i sagsbehandlingen. Der er udarbejdet skabeloner for både tematiserede ledelsestilsyn, hvor fokus er på konkrete temaer/områder i sagerne og for generelle ledelsestilsyn, hvor hele sagen gennemgås og vurderes. Kommunen gennemfører hhv. 2 tematiserede ledelsestilsyn og hhv. 2 generelle ledelsestilsyn årligt. Fundene i ledelsestilsynene drøftes dels i afdelingens ledergruppe, dels på teammøder og dels med de enkelte medarbejdere. Ifm. dialogen er der både fokus på, hvad der er særligt godt i sagerne og på hvad der evt. bør ændres/forbedres. Dette understøtter det grundlæggende mål om læring og systematik i sagerne. Der er set generel forbedring i kvaliteten i sagerne i løbet af Task Force forløbet, bl.a. ift. indledende tragtning og indledende vurderinger og der er fokus på at fastholde udviklingen og yderligere styrke denne.

Ift. arbejdsgangsbeskrivelser for de enkelte sagsskridt for at styrke kvaliteten, er disse udarbejdet, så medarbejderne let kan se de kronologiske skridt i sagsbehandlingen. Som med øvrige arbejdsgangsbeskrivelser følges disse ret slavisk af nogle rådgivere, mens andre fortsat skal arbejde yderligere med kvaliteten i deres sager. Det er en kontinuerlig proces, bl.a. fordi mange sager er relativt komplekse.

Derudover måles kvaliteten i sagerne via den daglige sparring med medarbejderne i afdelingen.

Ad. 3

Det har været en udfordring at få et tværfagligt ledelsesinformationssystem på tværs af kommunens centre, der viser andet end det økonomiske forbrug, etableret. Spørgsmålet har været drøftet i direktion/chefgruppe, men uden ønske om ændring af det eksisterende system. Afdelingen kan trække data i DUBU, men det påhviler afdelingsledelsen at trække disse data selv. Der arbejdes fortsat med området i samarbejde med kommunens IT-afdeling med udgangspunkt i en afdækning af, hvilke data Familieafdelingen ser som relevante at få løbende tilbagemeldinger på, for at kunne fokusere og prioritere ledelsesindsatsen. Indtil der evt. etableres et tværgående fælles informationssystem, har afdelingsledelsen selv, pr. 1. januar 2023, etableret deres eget ledelsesinformationssystem med et fast skema og månedlige træk af nøgletal og opfølgninger. Det er aftalt, at disse formidles til centerchefen, og i dialog mellem afdelingsleder og centerchef drøftes og aftales evt. handlinger med udgangspunkt i data. Der skal tilsvarende implementeres en fast kadence for afrapportering af data til det politiske niveau. Dette skal der arbejdes videre med i den kommende tid.

Det betyder, at det fortsat udestår arbejde med at gennemføre dot 2, 3 og 5 under aktiviteter. Det skal dog bemærkes, at politisk udvalg har fået en status for Task Force forløbet hvert halve år, siden forløbets start og fortsat får det, helt op til forløbets endelige afslutning. Da ud-

valget ønsker fortsat at følge området efter Task Force forløbet, vil centerchefen i samarbejde med afdelingen arbejde videre med at sikre et opdateret og relevant grundlag for systematisk løbende formidling af kvalitet, sagsmængde, medarbejdere m.v. til politisk udvalg, som redskab for styring og prioritering af de ledelsesmæssige indsatser på området.

Ad. 4

Se punkt 1 og 2 herover (afsnit 1.2, ad. 1 og 2).

Derudover er fokus på vurdering af kvaliteten i sagerne, som et fast element i alle ledelsestilsynene, og kvaliteten vurderes og meldes tilbage til medarbejdere ved sagsgennemgang efter både de generelle og tematiserede ledelsestilsyn.

Ad. 5

Ift. implementering af anvendelse ICS-systematikken har der, som en del af at styrke kvaliteten i sagerne, været fokus på dette i hele forløbet. Der er arbejdet med de 4 pejlemærker på team- og personalemøder, ligesom de har dannet grundlag for vurdering af kvaliteten ifm. ledelsestilsyn af sager. Derudover er der udpeget endnu en ICS-superbruger i afdelingen med henblik på en styrkelse af området. Der er således en superbruger i både børneteamet og ungeteamet. Som anført er der set forbedringer i kvaliteten i sagerne på en række områder, bl.a. vedr. tragtning og indledende vurderinger, men også dette område er en løbende proces, hvor fokus skal fastholdes og udvikles kontinuerligt. Aktiviteterne er som udgangspunkt gennemført, men fokus på, at arbejdsgangsbeskrivelsen følges konsekvent i afdelingen skal kontinuerligt fastholdes.

Kommunen bedes redegøre for hvilket arbejde, der eventuelt resterer i forhold til de enkelte anbefalinger – herunder hvilke planer der er for at imødekomme den enkelte anbefaling.

Ad. 1 og 2

Der er set generelle forbedringer i kvaliteten i sagerne i løbet af Task Force forløbet, bl.a. ift. indledende tragtning og indledende vurderinger, og der er fokus på at fastholde udviklingen og yderligere at styrke denne. Det sker gennem en længere proces, der løber over tid – og som skal fastholdes kontinuerligt

Ift. arbejdsgangsbeskrivelser følges disse ret konsekvent af nogle rådgivere, mens andre fortsat skal arbejde yderligere med kvaliteten i deres sager. Det er også en kontinuerlig proces, der sker i samspil mellem både den enkelte medarbejder, de enkelte teams, hele personalegruppen, i samarbejdet med eksterne samarbejdspartnere og ledelsen i afdelingen. Det vurderes, at der er tæt sammenhæng mellem "arbejdskulturen" i afdelingen, som bl.a. fastholdes af et pres udefra fra samarbejdspartnere i bl.a. skoler og dagtilbud om at handle på bestemte måder og håndtere problematikker, der ligger uden for afdelingens kompetenceområde, og som også bunder i delvist manglende accept af de nye arbejdsgange i Familieafdelingen og de enkelte medarbejders villighed til at ændre deres arbejdsgange. Som en konsekvens heraf gennemføres lige nu en styrkelse af den relationelle kapacitet på center- og afdelingsniveau, ved ekstern konsulent, dels med henblik på at afdække hvor evt. udfordringer mere præcist ligger og dels ift. at styrke samarbejdet mellem afdelingen og det øvrige center. Målet er at styrke samspillet og sammenhængskraften på både afdelings- og centerniveau. Resultaterne af dette arbejde skal efterfølgende følges tæt op af den nye afdelingsleder og teamlederne i samarbejde med centerchefen og der lægges en nærmere plan herfor når den nye afdelingsleder er tiltrådt.

Ad. 3

Der udestår et arbejde med at gennemføre dot 2, 3 og 5 under aktiviteter. Det politisk ansvarlige udvalg har fået en status for Task Force forløbet hvert halve år, siden forløbets start og får det fortsat, helt op til forløbets endelige afslutning. Da udvalget ønsker fortsat at følge området efter Task Force forløbet, vil centerchefen i samarbejde med afdelingen arbejde videre med at sikre et opdateret og relevant grundlag for systematisk løbende formidling af kvalitet, sagsmængde, medarbejdere, fristoverskridelser m.v. til politisk udvalg, som redskab for styring og prioritering af de ledelsesmæssige indsatser på området.

Det forventes at arbejdet hermed vil blive gennemført inden for det kommende års tid.

Ad. 4

Fokus på kvaliteten i sagerne er en løbende og kontinuerlig proces, der som udgangspunkt ikke slutter. I takt med, at sagernes kompleksitet stiger, vil kvaliteten i den enkelte sag altid være i fokus. Fokus på kvalitet indgår som en del af afdelingens ledelses- og styringsgrundlag og vil altid være en grundlæggende del af styrings- og prioriteringsgrundlaget i samarbejdet mellem medarbejderne, afdelingsledelsen, centerledelsen og den politiske ledelse.

Ad. 5

Området for implementering og fastholdelse af ICS-systematikken og inddragelse af de 4 pejlemærker i sagsvurderingen er en løbende proces, hvor fokus skal fastholdes og udvikles kontinuerligt – både generelt og fra sag til sag. Så selvom aktiviteterne som udgangspunkt er gennemført, skal fokus på systematik og at arbejdsgangsbeskrivelsen følges konsekvent i afdelingen, kontinuerligt fastholdes med henblik på at sikre kvaliteten i sagerne. ICS-kurser afholdes for enkelte eller grupper af medarbejdere efter løbende vurdering og behov.

Eventuelle kommentarer og uddybende bemærkninger.

Kvalitet i sagsbehandlingen dækker mange områder, lige fra veluddannede medarbejdere som er fagligt opdaterede på skiftende lovgivning m.v., medarbejdere der som udgangspunkt evner at fastholde kvaliteten også i komplekse sager, og medarbejdere, der kan fastholde overblikket i sagstrinnene i hver enkelt sag, trods evt. arbejdspress og pres fra sagsparter. Kvalitet handler også om at følge de lovfastsatte sagstrin kronologisk i hver eneste sag, for derved at kunne træffe den rigtige og bedste beslutning i den enkelte sag og om efterfølgende konkret opfølgning med udgangspunkt i handleplan og -mål for det enkelte barn. Arbejdet med kvalitet er kontinuerligt og skal have et løbende fokus for at kunne fastholdes i en afdeling med mange komplekse sager. Det er derfor centralt, at både ledelsen af afdelingen, centerledelsen og det politiske udvalg fastholder det kontinuerlige fokus på kvaliteten i sagerne – både ift. den enkelte sag og ift. den kvalitet som den enkelte medarbejder leverer fra sag til sag. Der anvendes faste skabeloner for dagsordener med fokus på kvalitet til de enkelte teammøder og der afholdes løbende fælles rådgivermøder med konkrete kvalitetstemaer. Dermed er fokus på kvalitet som udgangspunkt et fokusområde, der aldrig kan afsluttes helt i en Familieafdeling.

Tværfagligt samarbejde - i det forebyggende arbejde

Task Forcen har i analyserapporten anbefalet, at Odsherred Kommune:

1. udarbejder konkrete mål og rammer for det udsatte børne- og ungeområde samt det tværfaglige samarbejde om børn og unge med særlige behov. 2. etablerer dialog og udarbejder fælles retningslinjer på tværs af både ledere og medarbejdere i Center for Børn, Unge og Familier om værdier og rammer for det tværfaglige samarbejde. <i>(Manglende fælles retningslinjer for det tværfaglige samarbejde – organisering af det tværfaglige samarbejde.</i>
Kommunen bedes i punktform opridse, hvilke konkrete udviklingstiltag og aktiviteter kommunen har iværksat for at imødekomme anbefalingerne.
Ad. 1 <u>Formål:</u> Se under punkt 1.1. Dertil: Etablering af tilbud om åben, anonym rådgivning i kommunen iht. SEL §11.2. <u>Aktiviteter:</u> Se under punkt 1.1. Dertil: • Udarbejde beskrivelse af tilbuddet efter SEL §11.2, der indeholder: • Lovgivningsmæssig ramme • Geografisk placering • Organisatorisk forankring og snitflader • Personalemæssig dækning • Erfaringer fra andre kommuner • Tidsplan og ansvar • Afklare og beskrive arbejdsgangen for hvordan borgerne kan tilmelde sig rådgivning anonymt (tidsbestilling) eller "komme ind fra gaden". • Udarbejde informationsmateriale (folder), samt sikre fysisk og digital tilgængelighed af folderen. • Måltrettet information til medarbejderne på husmøde. • Opfølgning på etablering af tilbud. Ad. 2 <u>Formål:</u> Se under punkt 1.1. <u>Aktiviteter:</u> Se under punkt 1.1.
Kommunen bedes redegøre for, hvor langt de er nået i arbejde med udviklingstiltagene under dette tema – herunder hvordan tiltagene har medført en styrkelse af kvaliteten af sagsbehandling på børne- og ungeområdet.
Ad. 1 Se under punkt 1.1., ad 1. Ad. 2 Se under punkt 1.1., ad 2.
Kommunen bedes redegøre for hvilket arbejde, der eventuelt resterer i forhold til de enkelte anbefalinger – herunder hvilke planer der er for at imødekomme den enkelte anbefaling.
Ad. 1 Som anført under punkt 1.1., ad. 1 udestår præsentation og gennemgang for medarbejderne af Mål- og Rammedokumentet, samt implementering af og opfølgning på arbejdet med dokumentet i afdelingen. Dette forventes at blive en løbende og kontinuerlig proces. Præsentation og gennemgang gennemføres når ny afdelingsleder tiltræder pr. 1. maj 2023.

Ad. 2

Som anført under punkt 1.1., ad. 2 skal der ske løbende opfølgning implementering på både centerleder- og lederforummøder, samt i afdelingen, indtil rutinerne er en fast indarbejdet del af det daglige arbejde. Dette sker i et samarbejde mellem centerchefen og afdelingslederen for afdelingen, når denne tiltræder – samt efter behov. Det er foreløbig aftalt, at dokumentet evalueres om ca. 6 mdr. – først i centerlederregi og derefter i regi af lederforum, ligesom centerlederne skal melde tilbage hvis de oplever, at arbejdsgangene i dokumentet ikke følges.

Eventuelle kommentarer og uddybende bemærkninger.

At få implementeret det tværfaglige samarbejde i alle dele af centeret er et af centerets mål for 2023. Grundet bl.a. mangel på fælles rammer for samarbejdet har der over tid udviklet sig en mere individuel tilgang til samarbejdet, hvilket har ført til forskellige forventninger til, hvad den enkelte medarbejder har kunnet byde ind med på forskellige tidspunkter i et sagsforløb. Dette har været uhensigtsmæssigt både for den enkelte sag, den enkelte medarbejder og for det tværgående samarbejde. Der opleves fortsat et pres udefra om, at afdelingen løser problematikker, som ikke hører under afdelingens kompetenceområde, f.eks. ift. skolevægring. Der er med udarbejdelsen af en fælles ramme, som er introduceret til og kvalificeret i samarbejde med centerets ledere og en lang række medarbejdere, nu skabt et grundlag for en ensartet fælles tilgang, med en klar beskrivelse af, hvem der har ansvar for hvad og hvornår i sagsforløbet. Der skal løbende følges op på om rammen efterleves – og fungerer – både i centerlederregi, i lederforumregi og i afdelingsregi og om den udvikler og styrker det tværfaglige samarbejde på centerniveau.

Underretninger

Task Forcen har i analyserapporten anbefalet, at Odsherred Kommune:

1. sikrer korrekt håndtering af underretninger. (*Oplysninger behandles ikke som underretninger – ikke tilstrækkeligt oplyste til vurdering – genvurderinger – tilbagemelding til underretter*)
2. sikrer, at der er en fælles forståelse af brugen af tilbud efter § 11, stk. 3, og at kommunen sikrer, at tilbud efter § 11, stk. 3 kun tilbydes i sager, hvor der er afgrænsede og konkrete problematikker. (*Fælles forståelse af, hvoirdan tilbud efter § 11.3 skal bruges*)

Kommunen bedes i punktform opridse, hvilke konkrete udviklingstiltag og aktiviteter kommunen har iværksat for at imødekomme anbefalingerne.

Ad. 1

Formål: At håndtere bekymrende oplysninger som underretninger - både i nye og eksisterende sager.

Aktiviteter:

- Udarbejde arbejdsgangsbeskrivelse for registrering af underretninger, herunder vejledning som beskriver forskellen på en henvendelse, en underretning og en ansøgning.

- Udarbejde arbejdsgangsbeskrivelse for håndtering af underretninger, herunder ny procedure for, at rådgiver inden for 14 dage skal have planlagt og indkaldt til partshøring. Særlig frase og brevskabelon udarbejdes/anvendes.
- Udarbejde funktionsbeskrivelse for tværslådgiverne, herunder aftale, at de deltager fast på netværksmøder med skoler og dagtilbud.
- Tilpasse underretningsskemaet (skole- og dagtilbudsområdet) ift. SPUK-undervisningen.
- Tilpasse frasen for 24-timers vurderingen.
- Tilpasse funktionsbeskrivelsen for dag- og døgnvagten.
- Gennemgå ændringer/arbejdsgange med de administrative medarbejdere og rådgiverne. Arbejde med cases på baggrund af arbejdsgang og procesbeskrivelse med administrationen/rådgiverne samt orientere udfører- og almenområdet.
- Definere og beskrive, hvornår der er tale om forebyggende netværksmøde, og hvornår det er en konkret underretning.

Ad. 2

Formål: At tilbud efter § 11, stk. 3 anvendes i overensstemmelse med intentionerne i lovgivningen.

Aktiviteter:

- Udarbejde og beskrive serviceniveau for anvendelsen af § 11.3.
- Udarbejde frase til brug for bevillingsaktiviteten i DUBU. Frasen skal indeholde:
 - Sammenhængen med den indledende vurdering.
 - Mål med indsatsen.
 - Type af indsats.
 - Indsatsens varighed.
 - Inddragelse.
- Gennemgang af alle §11.3 sager med henblik på inddeling i sager, der skal afsluttes eller ændres (overgå til anden §§).
- Udarbejde niveauer for egen-kompetence for rådgiverne samt tidsplan.
- Beskrive og effektuere ny procedure ift. afslutning af sagerne i Familieafdelingen, efter at bevillingen er givet og indsatsen opstartet.
- Drøftelse med medarbejderne på personale- og teammøder om de nye arbejds-gange/ændrede procedurer.

Kommunen bedes redegøre for, hvor langt de er nået i arbejde med udviklingstiltagene under dette tema – herunder hvordan tiltagene har medført en styrkelse af kvaliteten af sagsbehandling på børne- og ungeområdet.

Ad. 1

Alle aktiviteterne er gennemført og der er indført og implementeret helt faste procedurer for modtagelse, registrering og kvittering for henvendelser – uanset om det er egentlige underretninger eller andre typer henvendelser. Det vurderes, at der med de nye procedurer og arbejds-gange er kommet langt bedre styr på området, men det skal naturligvis følges op med jævne mellemrum om arbejdsgangene kontinuerligt følges. Indsatserne på området har medført, at sager får en mere "korrekt" indgang/opstart og har dermed forbedret kvaliteten i sagsbehandling.

Ad. 2

Alle aktiviteterne er gennemført og en del af sagerne/indsatserne er afsluttet, mens andre sager er overført til andre indsatser/videre forløb. Der er bl.a. udarbejdet ny procedure for afslutning af sager, efter at bevillingen er givet og indsatsen opstartet, herunder ift. en vurdering af effekten ved den enkelte indsats ift. om der skal tilbydes en opfølgende indsats eller om sagen skal afsluttes.

Indsatsen har medført, at mange af de igangværende forløb er revurderet med henblik på effekt, fortsættelse, ændring eller ophør og har dermed løftet kvaliteten i sagerne.

Ikke alle igangværende sager er gennemgået endeligt endnu, men det pågår løbende.

Kommunen bedes redegøre for hvilket arbejde, der eventuelt resterer i forhold til de enkelte anbefalinger – herunder hvilke planer der er for at imødekomme den enkelte anbefaling.

Ad. 1

Der skal som en del af den almindelige kvalitetsopfølgning i afdelingen, med jævne mellemrum følges op på om området administreres iht. arbejdsgangsbeskrivelsen og om denne kontinuerligt følges.

Ad. 2

Resten af de længerevarende åbne sager skal gennemgås og vurderes med henblik på afslutning, ændring eller fortsættelse. Der skal som en del af den almindelige kvalitetsopfølgning i afdelingen, med jævne mellemrum følges op på om området administreres iht. arbejdsgangsbeskrivelsen og om denne kontinuerligt følges. Derudover skal der løbende følges op på om de iværksatte §11, stk. 3 tilbud, kommunen har, opfylder borgernes behov for rådgivning eller om disse skal udvides, justeres eller ændres. Dette skal både ske løbende, ved nye behov, der kan rummes inden for åben, anonym rådgivning, og ved en mere samlet evaluering af effekten af tilbuddene, herunder ift. borgernes anvendelse af dem.

Eventuelle kommentarer og uddybende bemærkninger.

Som en del af forløbet er der delvist tilbageført kompetence til rådgiverne ift. §11-indsatser. Pt. ses en stigning i bevillinger til §11-forløb og et fald i beslutninger om §50-forløb. Udviklingen følges tæt med henblik på en løbende vurdering af om indsatserne anvendes korrekt.

Børnefaglige undersøgelser

Task Forcen har i analyserapporten anbefalet, at Odsherred Kommune:

1. udarbejder retningslinjer og arbejdsgangsbeskrivelser, så rådgiverne får klarhed over, hvad der forventes af en børnefaglig undersøgelse og får hjælp til at strukturere undersøgelsesarbejdet. *Fælles forståelse og anvendelse af redskaberne – stor variation i kvaliteten)*
2. sætter fokus på at kvalificere undersøgelsesarbejdet, så undersøgelserne bliver mere fokuserede og mere overskuelige at læse.
3. sikrer, at udarbejdelse og opdateringer af børnefaglige undersøgelser sker efter gældende regler og inden for de lovmæssige tidsfrister.
4. sikrer, at der udarbejdes en fyldestgørende journal i alle sager. *(systematik i journalisering)*

Kommunen bedes i punktform opridse, hvilke konkrete udviklingstiltag og aktiviteter kommunen har iværksat for at imødekomme anbefalingerne.

Ad. 1, 2, 3 og 4

Formål: Børnefaglige undersøgelser: At børnefaglige undersøgelser udarbejdes korrekt og rettidigt og via ICS-metoden.

Aktiviteter:

- Udarbejdelse af arbejdsgangsbeskrivelse for strukturering af og indhold i den børnefaglige undersøgelse.
- Tema-/intern undervisning om børnefaglige undersøgelser på rådgivermøder.
- Sikre digital adgang til ICS-redskaber, arbejdsgangsbeskrivelse mv. på intranet eller drev.
- Vurdering af behov for og evt. beslutning om kurser ift. inddragelse af barnets/den unges private og professionelle netværk i undersøgelsesfasen og i den videre indsats.

Kommunen bedes redegøre for, hvor langt de er nået i arbejde med udviklingstiltagene under dette tema – herunder hvordan tiltagene har medført en styrkelse af kvaliteten af sagsbehandling på børne- og ungeområdet.

Ad. 1, 2, 3 og 4

Alle aktiviteterne er som udgangspunkt gennemført. Der er udarbejdet retningslinjer og arbejdsgangsbeskrivelser og kvaliteten af undersøgelserne drøftes både på teammøder og med den enkelte medarbejder ifm. gennemførelse af ledelsestilsyn. Der er afholdt kurser for medarbejderne om gode børnefaglige undersøgelser, bl.a. via SPUK og der er gennemført kurser for medarbejderne v. Task Force om inddragelse.

Ift. aktivitet 2, er der iværksat løbende fokus på at kvalificere undersøgelserne yderligere. Det løbende fokus på kvalificering af undersøgelserne er en løbende proces, som skal fastholdes over et længere stykke tid, for at sikre målopfyldelse. Det betyder, at det er en fortsat pågående proces, som vurderes at skulle ske kontinuerligt, bl.a. som en del af den almindelige kvalitetsopfølgning i afdelingen.

I forhold til Task Forces anbefaling 3 og 4 udestår disse fortsat at blive løst endeligt.

Der er en lang række aktive/igangværende børnefaglige undersøgelser, som har overskredet tidsfristen, ligesom der er en række afsluttede undersøgelser, der har overskredet tidsfristen for opfølgning. Derudover ses der, trods kvalitetsløft på en række områder, fortsat en del mangler i mange af undersøgelserne, ift. de lovfastsatte krav til undersøgelsesindhold. Der er planlagt fælles rådgivermøder til afholdelse i løbet af marts 2023 med fokus på §50 og på at få lagt en fælles plan for nedbringelse af de overskredne §50-undersøgelser, med det formål at de skal færdiggøres.

Der er arbejdet med at sikre korrekt og fyldestgørende journalføring i bl.a. DUBU, men arbejdet er fortsat ikke endeligt på plads. Der er ikke tale om et entydigt billede, idet en række medarbejdere journaliserer korrekt, mens andre over årene har udviklet andre arbejdsgange. Dette hænger sammen med den arbejdskultur, der er opbygget i afdelingen gennem en årrække, og som der nu er taget fat på at få ensrettet og harmoniseret. Det forventes at være en fortløbende proces, der skal arbejdes med over det næste længere stykke tid. Processen er igangsat med arbejdet for at styrke den relationelle kapacitet i afdelingen og fortsættes når ny afdelingsleder tiltræder pr. 1. maj 2023.

Kommunen bedes redegøre for hvilket arbejde, der eventuelt resterer i forhold til de enkelte anbefalinger – herunder hvilke planer der er for at imødekomme den enkelte anbefaling.

Ad. Task Forces punkt 2, 3 og 4

Punkt 2: Der skal fortsat arbejdes med kvaliteten i de børnefaglige undersøgelser, med at de opfylder de lovfastsatte krav, med tidsoverholdelsen i dem og med korrekt, rettidig og fyldestgørende journalisering i sagerne.

Arbejdet med kvalitet i undersøgelserne er igangsat, men vurderes at skulle have fortsat fokus gennem en længere periode for at sikre en tilfredsstillende kvalitet. Det vil fortsat ske på teammøder, ifm. ledelsestilsyn og i det daglige, løbende samarbejde og sparring med medarbejderne, herunder bl.a. via ICS-superbrugerne. Når kvaliteten i undersøgelserne har nået et acceptabelt niveau, skal dette fastholdes via den almindelige løbende kvalitetsopfølgning i afdelingen. Udvikling af kvaliteten vil endvidere være et løbende behov i takt med ny lovgivning på området.

Punkt 3: Der skal arbejdes videre med, at de børnefaglige undersøgelser indeholder de lovfastsatte krav, der er til undersøgelserne. Dette skal ske med udgangspunkt i strukturen i ICS-metodikken, metoderne fra SPUK-undervisningen, via inddragelse og via fokus på kvalitet i sagsbehandlingen. Det ses, at ikke alle krav er opfyldt i de undersøgelser, der foretages, hvilket er grundlaget for dels at sikre de nødvendige oplysninger ift. sagernes fulde belysning og dels for at sikre valg af den rette indsats ifm. afgørelse/bevilling.

Der skal også arbejdes videre med at sikre overholdelse af de lovfastsatte tidsfrister, og herunder at få afsluttet de pågående undersøgelser, som allerede er overskredet. Der er en række igangværende undersøgelser, som har overskredet tidsfristen, ligesom der er en række afsluttede undersøgelser, der har overskredet tidsfristen for opfølgning.

Punkt 4: Der skal arbejdes videre med sikring af ensartet, korrekt og fyldestgørende journalføring i bl.a. DUBU. Trods en indsats på området i Task Force forløbet, er området endnu ikke på plads. Den uensrettede journalføring har tæt relation til den arbejdskultur, der er opbygget i afdelingen gennem en årrække, og som der nu er taget fat på at få ensrettet og harmoniseret. Derudover er der sammenhæng til det tidligere ledelsesgrundlag og -tilgang i afdelingen. Det forventes, at der dels skal sættes mere intensivt ind, når ny afdelingsleder tiltræder, og dels at arbejdet vil skulle sikres via en fortløbende proces, der skal arbejdes med over et længere stykke tid.

Der sættes for alvor ind på arbejdet med punkt 2, 3 og 4 når processen med at styrke den relationelle kapacitet i afdelingen og på tværs af centeret er afsluttet, hvilket forventes at ske i løbet af foråret 2023, samt når ny afdelingsleder tiltræder, da det er centralt at arbejdet ledelsesforankres. Det forventes, at arbejdet vil skulle pågå over et længere tidsforløb.

Eventuelle kommentarer og uddybende bemærkninger.

Valg af indsats

Task Forcen har i analyserapporten anbefalet, at Odsherred Kommune:
1. sikrer, at ledelsen understøtter udarbejdelsen af faglige vurderinger gennem hele sagsforløbet. 2. sikrer, at rådgiverne får den fornødne kompetenceudvikling til at udarbejde handleplaner af høj kvalitet, som kan anvendes i den efterfølgende opfølgning på progression i indsatsen. 3. sikrer, at barnet/den unge og forældrene får ejerskab over målene i handleplanerne, da de derved bliver brugbare for familien. 4. sikrer, at handleplaner udarbejdes, inden der træffes afgørelse. 5. sikrer, at barnets og familiens private og professionelle netværk inddrages mere for at få en helhedsvurdering af barnets trivsel og udvikling.
Kommunen bedes i punktform opridse, hvilke konkrete udviklingstiltag og aktiviteter kommunen har iværksat for at imødekomme anbefalingerne.
Ad. 1 <u>Formål:</u> Sikre at udarbejdelsen af faglige vurderinger gennem hele sagsforløbet understøttes. Ad. 2, 3 og 4 <u>Formål:</u> At der er udarbejdet handleplaner i alle sager, rettidigt (inden afgørelsen) og med inddragelse af børn, unge, forældre og netværk (herunder ifm. udarbejdelse af mål). <u>Aktiviteter:</u> • Drøftelse af behov for kompetence- og praksisudvikling, herunder hvordan der sikres løbende læring, på teammøder i afdelingen med henblik på styrkelse af fagligheden i udarbejdelse af og fastsættelse af konkrete mål i handleplaner. • Gennemførsel af kompetence- og praksisudvikling i afdelingens teams. • Udarbejdelse af eksempler på "gode handleplansmål" og tjekliste med medarbejderrepræsentanter, ledelse og evt. Socialstyrelsen. • Sikre digital adgang til vejledning til "gode handleplansmål". Ad. 5 <u>Formål:</u> Sikre at netværket inddrages for at få en samlet helhedsvurdering af trivsel og udvikling.
Kommunen bedes redegøre for, hvor langt de er nået i arbejde med udviklingstiltagene under dette tema – herunder hvordan tiltagene har medført en styrkelse af kvaliteten af sagsbehandling på børne- og ungeområdet.
Ad. 1 Ledelsen har arbejdet med at understøtte udbredelsen af anvendelse af faglige vurderinger i sagerne og der er set en stigning/forbedring i anvendelsen af disse – herunder i indledende vurderinger i nye sager. I de sager, hvor der er sket faglige vurderinger, ses "bedre" afgørelser ift. valg af indsats, som i højere grad imødekommer barnets problematik. Der skal fortsat arbejdes videre med at sikre systematiske og løbende faglige vurderinger, hvilket vurderes at være en forløbende proces over et stykke tid. Ad. 2, 3 og 4

Alle aktiviteterne er som udgangspunkt gennemført. Behov for kompetenceudvikling af medarbejderne har været drøftet på teammøder og der er gennemført undervisning på området via SPUK-undervisningen.

Der skal fortsat arbejdes videre med at implementere "den gode handleplan", og udarbejdes "gode handleplansmål" og tjekliste, som medarbejderne har adgang til digitalt. Der skal også fortsat arbejdes videre med at sikre gode handleplaner i alle sager, som både tager udgangspunkt i den konkrete problematik og den indledende vurdering, for selvom der er set bedring i en række sager, vurderes det ikke at området er i mål endnu.

Ad. 5

Der er afholdt kursus om inddragelse for medarbejderne ved Task Force i efteråret 2022. Der er set bedring i sagerne på området, men udestår fortsat arbejde med at sikre yderligere implementering af området i sagsforløbene.

Kommunen bedes redegøre for hvilket arbejde, der eventuelt resterer i forhold til de enkelte anbefalinger – herunder hvilke planer der er for at imødekomme den enkelte anbefaling.

Ad. 1

Der skal fortsat arbejdes videre med at sikre systematiske faglige vurderinger i alle relevante sagsskridt, hvilket vurderes at være en forløbende proces over et stykke tid. Når niveauet skønnes at være acceptabelt, skal fokus fastholdes som en del af den løbende kvalitetsopfølgning i afdelingen.

Ad. 2, 3 og 4

Der skal fortsat arbejdes videre med at sikre gode handleplaner i alle sager, som både tager udgangspunkt i den konkrete problematik og den indledende vurdering, for selvom der er set bedring i en række sager, vurderes det ikke at området er i mål endnu.

Ad. 5

Der skal fortsat arbejdes videre med at sikre inddragelse af barnets netværk i sagerne, for at sikre et mere komplet billede af barnets udfordringer og ressourcer.

Arbejdet med alle punkterne er igangsat, men det vurderes, at der dels skal sættes yderligere ind og at arbejdet vil skulle pågå over en længere periode, indtil der ses et acceptabelt niveau i sagerne. Dette tages der fat på, når ny afdelingsleder tiltræder.

Eventuelle kommentarer og uddybende bemærkninger.

Opfølgning

Task Forcen har i analyserapporten anbefalet, at Odsherred Kommune:

1. sikrer, at rådgiverne har de fornødne kompetencer til at lave faglige vurderinger i forbindelse med opfølgning, og at de faglige vurderinger bliver brugt til at vurdere, om der er behov for at ændre i indsatsen.

2. sikrer, at barnets og familiens private og professionelle netværk inddrages mere for at få en helhedsvurdering af barnets trivsel og udvikling. 3. sikrer, at opfølgningsmøderne altid afholdes i overensstemmelse med de lovbestemte frister (<i>-herunder procedure for afslutning af sag</i>)
Kommunen bedes i punktform opridse, hvilke konkrete udviklingstiltag og aktiviteter kommunen har iværksat for at imødekomme anbefalingerne.
Ad. 1, 2 og 3 <u>Formål:</u> At opfølgning på iværksatte indsatser følges op i henhold til loven. <u>Aktiviteter:</u> • Reglerne for opfølgning på iværksatte indsatser drøftes på teammøder. • Ved ændringer i de forhold, der ligger til grund for den visiterede indsats, udarbejdes der en opdateret version af den undersøgelse, der ligger til grund for indsatsen. • Opfølgninger på undersøgelser, som giver anledning til en ændret vurdering af indsatsen, beskrives og tilgår visitationen med henblik på revurdering af denne.
Kommunen bedes redegøre for, hvor langt de er nået i arbejde med udviklingstiltagene under dette tema – herunder hvordan tiltagene har medført en styrkelse af kvaliteten af sagsbehandling på børne- og ungeområdet.
Ad. 1, 2 og 3 Der er i forløbet arbejdet med området, både ift. de lovfastsatte regler på området, ift. medarbejdernes kompetencer på området og ift. inddragelse af netværk i mål og opfølgning. Der er gennemført kursus for medarbejderne ved Task Force ift. inddragelse. Der er set bedring i en række sager, men der udestår fortsat et arbejde for at nå helt i mål med Task Forces anbefalinger, herunder ift. opdatering af den børnefaglige undersøgelse ved ændringer i barnets forhold samt i opfølgning på målene inden for tidsfristen.
Kommunen bedes redegøre for hvilket arbejde, der eventuelt resterer i forhold til de enkelte anbefalinger – herunder hvilke planer der er for at imødekomme den enkelte anbefaling.
Ad. 1, 2 og 3 Der udestår fortsat et arbejde for at nå helt i mål med Task Forces anbefalinger, herunder særligt ift. opdatering af den børnefaglige undersøgelse ved ændringer i barnets forhold samt i opfølgning på målene inden for tidsfristen. Dette arbejdes der løbende videre med, og særligt når ny afdelingsleder tiltræder.
Eventuelle kommentarer og uddybende bemærkninger.

Inddragelse

Task Forcen har i analyserapporten anbefalet, at Odsherred Kommune:

1. sikrer udfoldelse af kommunens vision om inddragelse, blandt andet ved at udarbejde arbejdsgangsbeskrivelser, der kan understøtte rådgiverne i inddragelse af børn, unge, forældre og netværk, herunder for eksempel metoder til afholdelse af børnesamtaler eller netværksinddragelse. 2. har fokus på systematisk inddragelse af barnet, den unge og forældrene i hele sagsforløbet 3. sikrer afdækning og inddragelse af det private og professionelle netværk i alle relevante sagsskridt.
Kommunen bedes i punktform opridse, hvilke konkrete udviklingstiltag og aktiviteter kommunen har iværksat for at imødekomme anbefalingerne.
Ad. 1, 2 og 3 <u>Formål:</u> At sikre inddragelse af barnet, den unge, familien og barnets/familiens netværk. <u>Aktiviteter:</u> • Udarbejde/opdatere beskrivelse af arbejdsgange og serviceniveauer vedr. inddragelse. • Drøfte arbejdsgangsbeskrivelse og krav på teammøder. • Afklaring af evt. behov for kompetenceudvikling af medarbejderne vedr. inddragelse. • Gennemførsel af evt. kompetenceudvikling.
Kommunen bedes redegøre for, hvor langt de er nået i arbejde med udviklingstiltagene under dette tema – herunder hvordan tiltagene har medført en styrkelse af kvaliteten af sagsbehandling på børne- og ungeområdet.
Ad. 1, 2 og 3 Alle aktiviteterne er som udgangspunkt gennemført. Arbejdsgangene og serviceniveauerne vedr. inddragelse er udarbejdet/opdateret og disse er gennemgået og drøftet på teammøder i afdelingen. Der er gennemført kursus for medarbejderne ved Task Force vedr. inddragelse i efteråret 2022. Ledelsen har arbejdet med fokus på øget inddragelse i det indledende forløb og i alle efterfølgende relevante sagsskridt. Hertil kommer, at de beskrevne rammer for det tværfaglige samarbejde også indeholder beskrivelse af, hvornår barnet/familien og det private og professionelle netværk om barnet skal inddrages. Der er set bedring i sagerne ift. inddragelse, men der udestår fortsat et arbejde for at komme helt i mål i alle relevante sagsskridt.
Kommunen bedes redegøre for hvilket arbejde, der eventuelt resterer i forhold til de enkelte anbefalinger – herunder hvilke planer der er for at imødekomme den enkelte anbefaling.
Ad. 1, 2 og 3 Rammerne for arbejdet med inddragelse er på plads, men selvom der ses bedring i sagerne ift. inddragelse, udestår der fortsat et arbejde for at komme helt i mål med området i alle relevante sagsskridt. Dette gælder også, for så vidt angår, den fælles forståelse af inddragelse i sammenhæng med det tværfaglige samarbejde i centeret. Dette område skal, i lighed med de øvrige udeståender, forankres og drives ledelsesmæssigt, hvorfor der sættes yderligere turbo på arbejdet, når ny afdelingsleder tiltræder.
Eventuelle kommentarer og uddybende bemærkninger.

Sammenfatning

Kommunen bedes sammenfattende redegøre for, hvorvidt kommunen har oplevet en progression i kvaliteten af sagsbehandlingen på børn og unge-området i forhold til udgangspunktet ved Task Forcens indtræden i kommunen, og i så fald på hvilke områder.

Samlet set har Task Force forløbet sat fokus på de områder i kommunens sagsbehandling på børne- og ungeområdet, som har behov for udvikling og forbedring. Der er i forløbet set progression i sagskvaliteten, selvom der fortsat udestår et arbejde med at få både det lovgivningsmæssigt niveau og kvaliteten helt på plads – og derefter fastholde og løbende udvikle kvaliteten i sagerne, bl.a. i takt med ændret lovgivning m.v. Lovgivning og kvalitet er ikke nødvendigvis betinget af hinanden, men er dog indbyrdes sammenhængende i de samlede sagsforløb. Loven kan sagtens være overholdt uden sikkerhed for kvalitet i sagen, og der skal arbejdes videre med begge områder i det lys.

Der er arbejdet med kvaliteten i sagsbehandlingen med intention om, at det ville styrke lovmedholdeligheden, men der ses behov for fokus på begge områder – både separat og i sammenhæng – i en periode, og herunder særligt i relation til de sager hvor tidsfristerne p.t. er overskredet.

Derudover skal der fortsat arbejdes med fokus på sammenhængskraft og samspil, både på afdelings- og centerniveau.

Processen er undervejs blevet hæmmet af, at afdelingsleder for Familieafdelingen er fratrådt med udgangen af 2022, og der derfor har været mindre ledelseskraft på området.

På trods af, at store dele af udviklingsplanen er opfyldt i forløbet, fremgår det af denne slutstatus, at der er en del områder, der skal arbejdes videre med efter Task Force forløbets afslutning. Kommunen er opmærksom på, at visse områder haster mere end andre – herunder at få afsluttet de igangværende børnefaglige undersøgelser, som har overskredet tidsfristen, samt at implementere og sikre de aftalte rammer for det tværfaglige samarbejde. Stort set alle de områder, som er beskrevet i denne status, er sammenhængende – hvorfor arbejde på et område vil have indflydelse på/fordre arbejde på sammenhængende områder.

Helt overordnet set er det kommunens opfattelse, at der udestår arbejde med 3 overordnede indsatser – som dækker over en lang række aktiviteter, som fremgår af denne status. Disse indsatser er:

1. Lovmedholdelig i sagerne (tidsoverholdelse, inddragelse af nødvendige sagsparter, udfyldelse af relevante sagsskridt, opfølgning m.v.)
2. Kvalitet i sagsbehandlingen (vurderinger, målbare mål, som har ejerskab hos de berørte parter, inddragelse af alle relevante parter m.v.)
3. Implementering af det tværfaglige samarbejde, som beskrevet i den fælles ramme.

Som anført flere steder i statussen er det helt afgørende, at dette arbejde ledelsesforankres tæt på medarbejderne og dermed sættes der yderligere tryk på arbejdet, når det igangværende forløb vedr. styrkelse af den relationelle kapacitet er afsluttet i afdelingen, i løbet af foråret 2023, samt når ny afdelingsleder tiltræder pr. 1. maj 2023. Indtil det sker, vil kommunen fastholde den udvikling, der er igangsat med Task Force forløbet og have fokus på at vedligeholde de resultater, som allerede er opnået via forløbet.

Kommunen bedes her skrive sine afsluttende og opsamlende kommentarer og bemærkninger til redegørelsen.

Bilag 2: Task Forcens ydelser til Odsherred Kommune

Task Forcens ydelser i udviklingsforløbet til Odsherred Kommune har omfattet:

Kursusaktivitet

Der er gennem Task Forcen/Børnekataloget ydet følgende kursusaktivitet i kommunen:

Praksiskurser:

- Systematik i sagsbehandlingen – august-november 2021

Læringsdage - workshops

Der har været afholdt læringsdag med ledelsen om ledelsestilsyn den 25. marts 2021 samt en læringsdag om kvalitet i sagsbehandlingen for ledelsen og rådgivere på myndighedsområdet den 26. juni 2021. På læringsdagen om kvalitet i sagsbehandlingen blev temaerne inddragelse, faglig udredning, valg af indsats og opfølgning drøftet.

I november 2022 har Task Forcen og Videnscenter om børneinddragelse og udsatte børns liv afholdt 2½ dages workshop med den faglige ledelse og alle rådgivere i Familieafdelingen med fokus på inddragelse af børn og unge med henblik på at bidrage til en fælles faglig forståelse af inddragelse og betydningen af inddragelse i den konkrete sagsbehandling i Odsherred Kommune.

Statusmøder og løbende sparring

I udviklingsperioden har der været afholdt seks statusmøder, heraf tre med sagsgennemgang. På statusmøderne har Socialstyrelsen og Ankestyrelsen ydet sparring på materiale fra kommunen i form af model for ledelsestilsyn, Mål- og rammedokument, Flowchart for tværfagligt samarbejde samt arbejdsgangsbeskrivelser, kvalitetsbeskrivelser og fraser i DUBU. På det 2., 4. og 6. statusmøde er der desuden givet sparring på kvalitet i sagsbehandlingen gennem ledelsestilsyn og gennemgang af tre sager på hvert møde.

Desuden er der givet sparring på, hvordan der kan arbejdes med implementering og faglig ledelse i form af eksempelvis faglig sagssparring og faglige drøftelser på teammøder og personalemøder.

Ankestyrelsen har ydet juridisk sparring på udvalgte problemstillinger undervejs i forløbet.

Virtuelle sparringsmøder

Ud over statusmøder har der været afholdt to virtuelle sparringsmøder, hvor der blev sparret om aktuelle og afgrænsede problemstillinger.



Social- og Boligstyrelsen
Edisonsvej 1
5000 Odense C
Tlf.: 72 42 37 00

www.socialstyrelsen.dk