



SERVICETJEK AF DEN SOCIALFAGLIGE PRAKSIS

OPSUMMERING PÅ RAPPORTERING TIL SYDDJURS KOMMUNE |
NOVEMBER, 2021



Syddjurs
KOMMUNE



Indhold

3

Indledning

8

Executive summary

INDLEDNING



Analysens baggrund og formål

BAGGRUNDEN

...er at Syddjurs Kommune, som en stor del af landets øvrige kommuner, oplever, at det specialiserede børneområde udfordres både fagligt og økonomisk. Familieområdet i Syddjurs Kommune har i de senere år arbejdet med at styrke det tidlige, forebyggende og effektive arbejde for børn, unge og familier med almene og særlige behov. Det til trods, har kommunen i en årrække haft betydelige budgetoverskridelser på området, og kommunen har derfor et fokus på at opnå varig økonomisk og social bæredygtighed på området. Der har været udfordringer på sagsgangen på området, og Syddjurs Kommune har truffet beslutning om at overgå til DUBU ved årsskiftet. Processen bliver igangsat hen over efteråret. Task Force har gennemført en proces i handicapafdelingen, hvorfor dette område udelades fra denne analyseproces.

FORMÅLET

...er at få udarbejdet et styringsmæssigt servicetjek af området med fokus på den socialfaglige praksis. Syddjurs Kommune ønsker en analyse med en socialfaglig gennemgang af et antal sager med det formål at afdække dels kommunens serviceniveau på området og dels afdække og identificere praksisser, som kommunen med fordel kan styrke fremadrettet.

Samlet set er det overordnede formål for analysen at give Syddjurs Kommune et konkret overblik over kommunens serviceniveau på området, samt at anvise Syddjurs Kommune konkrete 'veje at gå' ift. at styrke den socialfaglige praksis på området.

Analysens succeskriterier

Til at sikre formålets indfrielse med et styringsmæssigt servicetjek af det specialiserede børneområde, opstilles følgende succeskriterier for analysen:

- Syddjurs Kommune opnår et overblik over kommunens relative serviceniveau og en identifikation af eventuelle muligheder for justeringer i forhold til gældende lovgivning og BDO's erfaringer for niveauet i andre kommuner.
- Syddjurs Kommune opnår et overblik over styrker og svagheder i den nuværende socialfaglige praksis på området.
- Igennem analysen får Syddjurs Kommune anvist konkrete 'veje at gå' til en forbedret socialfaglig daglig praksis, herunder præsentation af evt. mulige økonomiske besparelser på området.

Leverance

Analysen resulterer i en samlet rapportering indeholdende;

Afdækning af kommunens serviceniveau

- BDO afdækker det nuværende serviceniveau og sammenholder dette med vedtagne strategier, serviceniveau og administrationsgrundlag, her under identificeres uhensigtsmæssig brug af tilbudsviften, fokus på tilgang og bevilget ydelsesniveau samt niveauet for længden på de bevilgede indsatser og indsatsværdien.

Afdækning af eksisterende socialfaglig praksis

- Her afdækker BDO den nuværende praksis og det faglige fundament på området, herunder oplysningsgrundlaget forud for bevilling. BDO sætter fokus på de konkrete sagsgange i afdelingen, de interne processer og arbejdsgange, samt hvad der sker i de enkelte sagsbehandlingstrin, herunder også visitationsudvalget.

Anbefalinger til forbedret socialfaglig praksis

- BDO's rapport vil indeholde handlingsanvisende guidelines til en forbedret socialfaglig og styringsmæssig praksis, herunder ensretning i sagerne. BDO vil konkret komme med anbefalinger til fremtidige serviceniveau-beskrivelser, anvendelse af tilbudsviften og mulige økonomiske potentialer samt hvilke faglige håndtag, der kan sættes i anvendelse.

Analysens proces, metoder og aktiviteter



BDO zoomer ind på Syddjurs

BDO zoomer indledningsvis ind på Syddjurs Kommune.

Forud for selve analysens opstart tilsender Syddjurs Kommune organisationsdiagrammer og andre relevante styringsdokumenter til BDO.

BDO har på den måde på forhånd kendskab til bl.a. områdets organisering.



#1 Kortlægning og strategisk mobilisering

BDO afholder indledende workshops for dels at få indblik i eksisterende praksisser på det specialiserede børneområde i Syddjurs Kommune og dels for at få blik for den retning, som området skal bevæge sig hen i mod.



#2 Dybdegående analyse af den socialfaglige praksis på området

Denne dybdegående analyse har to fokusområder

- 1) **Serviceniveauet på området**
- 2) **Eksisterende praksisser og hvorledes disse kan styrkes**

Den dybdegående analyse undersøger kommunens visitationspraksis og den faglige styring på området. Omdrejningspunktet for analysen er en omfattende sagsgennemgang med henblik på at kortlægge den nuværende praksis og identificere eventuelle forskelle mellem visitationspraksis, den politisk vedtagne strategi, lovgivning, niveau i andre kommuner og det udmøntede serviceniveau i de enkelte sager.

Herigennem får vi et klart billede af redskaber og processer, der kan styrke den faglige styringspraksis på området. Derudover er vi til stede i kommunen, og vi følger "jeres hverdag" og omsætter fund og erfaringer til konkret sparring og veldokumenterede og valide anbefalinger.



#3 Rapportering og fremadrettet fokusområder

I fase tre samler BDO analysens resultater, vurderinger og handlingsanvisende anbefalinger i en samlet rapportering til styregruppen.

Rapporten er en beskrivelse af de konkrete fund, som er gjort i løbet af analyseprocessen.

Rapporten vil desuden indeholde et oplæg til konkrete tiltag som Syddjurs Kommune med fordel kan fokusere på med henblik på at opnå økonomisk og socialfaglig bæredygtighed.

EXECUTIVE SUMMARY



Executive summary

BDO møder i Syddjurs Kommunes myndighedsområde en både økonomisk og fagligt udfordret organisation, der kæmper med højt sygefravær og en historik, der byder på skiftende ledere samt konstituerede ledere. Syddjurs Kommune har forinden analysens igangsættelse truffet afgørelse om en ny organisering samt rekrutteret nye ledere, der sikrer, at der snarligt er den ledelsesmæssige understøttelse, der kræves for at kunne skabe de nødvendige forandringer. Herunder ansættelse af en familiechef.

Det økonomiske pres på det specialiserede børneområde er forårsaget af flere parametre herunder både den faglige styring og praksis samt en naturlig konsekvens af højt sygefravær og medarbejderomsætning. De anbefalinger, som BDO fremskriver, handler først og fremmest om at sikre en stabil drift, hvor medarbejdertrivslen forbedres, og der således skabes ro i organisationen. Her handler det om at sikre nærledelse, der hjælper medarbejderne med at prioritere mellem opgaver, højne den faglige kvalitet samt have blik for de medarbejdere, der lider under det nuværende arbejdspress og/eller er på vej tilbage fra en sygemelding.

Udover det ledelsesmæssige fokus skal den faglige motivation og ansvar genetableres. Rådgiverne skal igen opleve, at de har de fornødne kompetencer og tid til kvalificeret at opretholde deres sagsstamme. Det er ligeledes væsentligt at reducere sagsbehandlings-tiden, så sager ikke kompliceres som konsekvens af flaskehalse i organisationen fx i relation til visitation eller ventetid, fordi udfører-området ikke har tilstrækkelig kapacitet eller tilstrækkelig udnyttelse af deres kapacitet.

Ved at udarbejde serviceniveaubeskrivelser, sikre ensartede arbejdsgange samt sikre nærværende teamledere mener BDO, at bevillingskompetencen delvis kan lægges ud til rådgiverne og teamlederne. I forlængelse heraf anbefales, at visitationsudvalgets rolle og sammensætning genbesøges, så her skabes et mere beslutningsdygtigt rum, hvor der træffes afgørelser om anbringelser eller alternativer til anbringelser - der er de dyreste sager. I visitationsudvalget anbefaler BDO, at lederen af myndighedsområdet er formand, idet budgetansvaret er placeret her.

Igennem den svære tid i myndighedsområdet opleves, at der er sket et skred i opgavevaretagelsen, hvor udfører-området i flere tilfælde har varetaget myndighedsrollen. Balancen mellem de to enheder bør genetableres, så beslutninger af indsatser og mængde igen placeres i myndighed, samt at der skabes gennemsigtighed med takster, ydelser og opstart i udfører-området.

Som et fundament i forandringsprocessen bør sikres en stærkere økonomisk styring på området, hvor der udarbejdes konsistente prognosemetodikker, der forholder sig til priser og mængder. Ligeledes anbefaler BDO, at Syddjurs Kommune, for at højne sin indsatsstyring i myndighedsområdet, i højere grad arbejder dataunderstøttet og konsekvent udfører ledelsestilsyn.

På de følgende sider uddybes BDO's anbefalinger til Syddjurs Kommune med en prioritering heraf, der kan hjælpe med genopretning af det specialiserede børneområde.

Anbefalinger ift. indsigtssområde: **Organisering**

DRIFT OG NÆRLEDELSE BØR VÆRE FØRSTE PRIORITET |

Med den nuværende situation er der et stærkt behov for at genskabe et positivt arbejdsmiljø, hvor de rette og nødvendige kompetencer er tilstede for at kunne løfte opgaverne. Ligeledes er det afgørende, at lederne kommer helt tæt på rådgiverne og tydeligere hjælper dem med at prioritere opgaverne. Det betyder konkret, at der bør være ledelse tilstede på alle teammøder, der hjælper med at strukturere drøftelser og træffe afgørelser. Når der igen er ressourcer, skal der ligeledes prioriteres at håndtere det efterslæb, der er kommet i sagerne, fordi medarbejderne i den nuværende situation har prioriteret de mest presserende sager.

Det ledelsesmæssige fokus skal altså være på driften, medarbejdertrivsel og sygefravær, hvorfor udviklingsprojekter og lignende bør nedprioriteres.

JUSTERING AF BEVILLINGSKOMPETENCER | BDO anbefaler, at bevillingskompetencen skal lægges ud i organisationen. Det er afgørende, at den enkelte rådgiver igen skal opleve faglig stolthed og ansvar, samt at sagerne undgår unødigt ventetid. BDO anbefaler konkret, at visitationsudvalget håndterer anbringelser eller alternative til anbringelser. Den øvrige fastlæggelse af bevillingskompetence ift. rådgivere og teamledere bør bero på beløbs- eller indsatsgrænser.

OMORGANISERINGEN AF VISITATIONSUDVALGET | Ud fra både et økonomisk og fagligt hensyn anbefaler BDO, at visitationsudvalgets rolle, ansvar og sammensætning ændres.

BDO anbefaler konkret, at visitationsudvalget:

- Træffer afgørelser om anbringelser eller alternativer til anbringelser
- Består af 3-4 medlemmer (leder af familieafdelingen, afdelingsledere fra myndighed samt leder af udfører)
- Har et formandskab med budgetansvar
- Afholder møde hver 2. uge, hvor fokus er enten børn eller unge
- Afholder årlig opfølgning på anbringelsessager

Anbefalinger ift. indsigtssområde: **Socialfaglig praksis og styring (1/2)**

HER OG NU PRIORITERING | Der bør ledelsesmæssigt tages stilling til genopretning af de sager, hvor der har været et efterslæb, således at rådgiverne har en klar tids- og handleplan på enkeltsagsniveau mhp. at få genoprettet sagsstammen. Det bør tidsmæssigt være en proces, hvor sagerne så vidt muligt er gjort klar til overgang til nyt it-system.

ORGANISERING AF TEAMMØDER MED TILSTEDEVÆRELSE AF TEAMLEDER | Det vurderes vigtigt, at medarbejderne understøttes af en teamleder på møderne, dels for at sikre implementeringen af serviceniveau, faglig drøftelse men også understøttelse af metodeanvendelse, herunder tragtning og trivselslinealen i sagsarbejdet samt en ensartet praksis.

FAGLIG OPKVALIFICERING AF RÅDGIVERNE |

Der bør ske faglig opkvalificering af rådgiverne i forhold til:

- opstilling af SMART-mål i handleplanerne
- lovmæssige regler og procedurer i forbindelse med skriftlige afgørelser
- Metodiske tilgange, eks ICS
- Opfølgning på indsatser

UDARBEJDELSE AF ENSARTEDE SKABELONER SOM

HJÆLPEVÆRKTØJ | Der bør udarbejdes hjælpeværktøjer for de centrale sagsskridt som eksempelvis skabeloner for afgørelser, handleplan mv. Dette for at sikre en ensartethed i sagsbehandlingen men også for at sikre et mere smidigt sagsflow

NYE ARBEJDSGANGSBESKRIVELSER | Der bør udarbejdes nye arbejdsgangsbeskrivelser, således at der sikres en ensartet sagsbehandling og samtidig sker en understøttelse af den røde tråd i sagsbehandlingen.

SNITFLADER OG SEKTORANSVARLIGHED | Det anbefales, at der sættes fokus på sektoransvarlighed og snitfladebeskrivelser i forhold til skoleforvaltningen, ikke mindst set i lyset af det høje antal børn og unge, som står uden skoletilbud.

Anbefalinger ift. indsigtssområde: **Socialfaglig praksis og styring (2/2)**

TYDELIGT YDELSESKATALOG | Der bør udarbejdes et tydeligt ydelseskatalog, som er tilgængeligt for rådgiverne i myndighedsafdelingen, således at det er muligt at få et overblik over, hvilke indsatser kommunens interne tilbud i CBUF råder over. Samtidig bør der udarbejdes en oversigt over eventuelle ventelister, såfremt enkelte tilbud ikke har den nødvendige kapacitet, og der skal ske prioriteringer eller iværksættes alternativer.

ETABLERING AF LEDELSESTILSYN | Der bør etableres et struktureret ledelsestilsyn med fokus på lovmedholdelighed, progression, faglighed og med udvalgte områder med økonomisk væsentlighed. Dette giver også ledelsen et blik for implementeringen af faglige metoder og interne arbejdsgange samt serviceniveauet i sagerne.

Anbefalinger ift. indsigtssområde: Økonomistyring

GENETABLERING AF ROLLER OG ANSVAR I SNITFLADEN MELLE MYNDIGHED OG UDFØRER |

Der skal være større tydelighed omkring, hvilken ydelse myndighed har bestilt ved udfører ift. pris, mængde og opstart, så der er en tydelig forventningsafstemning mellem udfører og myndighed.

Der bør ved årsafslutning skabes et overblik over mængde, pris og effekt i forhold til vurderingen af rentabiliteten af det interne tilbud.

GENOPRETNING AF DATAGRUNDLAG | Der bør laves et valideret excelark over forbrug og forventninger, der er periodiseret. Dette er et kortsigtet greb for at genoprette et overblik over området og danne udgangspunkt for prioritering. Datagrundlaget bør udarbejdes ved, at økonomisk konsulent, sammen med teamleder, gennemgår sagsstammer med de enkelte rådgivere på cpr-niveau.

FOKUS PÅ SAMMENHÆNG MELLE FAGLIG OG ØKONOMISK STYRING I SAGERNE | Rådgiverne bør have indsigt i, hvad foranstaltningerne på sagsniveau koster, således at de har et økonomisk overblik og dermed opnår økonomisk bevidsthed. Omkostningsægte takster på foranstaltningsniveau er desuden afgørende for at etablere overblik over budgettet på aggregeret niveau.

NY PROCEDURE FOR PROGNOSE | Det anbefales at skabe en ny tilgang til udarbejdelse af prognoser, idet nuværende ikke bygger på valid data men på bevillingsark, der er skønsmæssigt fremskrevet, indtil den unge fylder 18 år. I stedet anbefaler BDO, at der fremadrettet anvendes konsistente prognosemetodikker, der forholder sig til priser og mængder, for fremskrivning af forventede udgifter til:

- Disponerede forebyggende foranstaltninger og anbringelser | Konkret aftale mellem ledelse og økonomimedarbejder om deadlines, form og kontrol af månedlige disponeringer i sagsstammer, herunder hvilke disponerede måneder, der retvisende kan indgå direkte i prognosen.
- Ukendte forebyggende foranstaltninger | Fastlæggelse af prognosemetodik for fremskrivning af ikke-disponerede forebyggende foranstaltninger fx valg af konsistent periodeafgrænsning i anvendelsen af beregnede middelværdier til brug for fremskrivning.
- Ukendte anbringelser | Fastlæggelse af prognosemetodik for fremskrivning af ikke-disponerede anbringelser, herunder metode til at fastlægge tendenslinje og eventuel periodisering udtrykt ved antallet af forventede nye tilgange pr. måned med afsæt i historiske databilleder fra AS2007.

Anbefalinger ift. indsigtssområde: **Afdækning af serviceniveau**

SERVICENIVEAUET SKAL FASTLÆGGES, KOMMUNIKERES OG IMPLEMENTERES |

På nuværende tidspunkt er der et uensartet serviceniveau, hvilket afdækkes i både sagerne og drøftelserne med rådgiverne, hvormed borgernes indsats vil være afhængig af den enkelte rådgiver. BDO har læst Syddjurs Kommunes oplæg til serviceniveaubeskrivelser, der vurderes at være godt på vej til at skabe retning og ensartethed i opgaveløsningen - nu venter implementering heraf.

MULIGE JUSTERINGER AF SERVICENIVEAUET | Med baggrund i analysen ser BDO flere indikatorer på, at Syddjurs Kommune med skærpet socialfaglig praksis kan justere på serviceniveauet. Hypoteserne er følgende:

- 1) Tidligere sager er startet for dyrt op pga. forebyggende indsatser, men en del kører fortsat uændret
- 2) Serviceniveauet bliver fastholdt på et for højt niveau pga. manglende opfølgning. Ved øget fokus på bevægelse ned ad insatstrappen frigives ligeledes ressourcer på udførerområdet, hvormed ventetiden kan minimeres
- 3) Varigheden af §11-forløb bør i flere tilfælde nedjusteres
- 4) Risiko for forhøjede udgifter på interne indsatser, idet der pga. manglende gennemsigtighed ikke kan sammenlignes med det tilsvarende marked

MANGLENDE TILBUD SKABER UHENSIGTSMÆSSIG BRUG |

I afdækningen opleves, at der mangler tilbud indenfor specialundervisningsområdet, herunder skole-dagbehandling, hvor både skoledelen og behandling er en del af hverdagen. En hypotese er her, at Syddjurs Kommune risikerer at skubbe børn op ad insatstrappen ved manglende tilbud.

NY PRAKSIS FOR BRUG AF VAGTTELEFONEN |

BDO vurderer, at Syddjurs Kommune leverer et for højt serviceniveau ift. vagttelefonen, der er for tilgængelig for borgerne med risiko for, at der håndteres bagateller. På nuværende tidspunkt mangler et ledelsesmæssig indblik i, hvilke sager der reelt håndteres, og dermed hvad udgifterne går til.

JUSTERET SERVICENIVEAU VED ANBRINGELSE I EGEN

BOLIG | Ved anbringelse af unge i egen bolig bør huslejen ikke være større, end hvad andre unge har råd til på ungeydelse.

EGENBETALING VED ANBRINGELSE | Der skal tages stilling til egenbetaling i alle anbringelsessager, og denne skal justeres årligt.

Prioriteret implementering af anbefalinger

	KORT SIGT 4 måneder	MELLEMLANG SIGT 8 måneder	LANG SIGT 12 måneder
ORGANISERING	• Drift og nærledelse bør være første prioritet • Justering af bevillingskompetence • Omorganisering af visitationsudvalget		
SOCIALFAGLIG PRAKSIS OG STYRING	• Her og nu prioritering • Organisering af teammøder med teamleder • Udarbejdelse af ensartede skabeloner som hjælpeværktøjer • Nye arbejdsgangsbeskrivelser • Tydeligt ydelseskatalog	• Faglig opkvalificering af rådgiverne • Snitflader og sektoransvarlighed • Etablering af ledelsestilsyn	
ØKONOMISTYRING	• Genetablering af roller og ansvar i snitfladen mellem myndighed og udfører • Genopretning af datagrundlag	• Fokus på sammenhæng mellem faglig og økonomisk styring i sagerne • Ny procedure for prognose	
AFDÆKNING AF SERVICENIVEAU	• Serviceniveauet skal fastlægges, kommunikeres og implementeres	• Mulige justeringer af serviceniveauet • Manglende tilbud skaber uhensigtsmæssig brug	• Ny praksis for vagttelefonen • Justeret serviceniveau ved anbringelse i egen bolig • Egenbetaling ved anbringelse

