

Vejledning til ledelsestilsyn

Ledelsestilsynet er et væsentligt element i den lokale opfølgning og kan, hvis det tilrettelægges med fokus derpå, være et redskab til at sikre og udvikle kvaliteten i sagsbehandlingen. Ledelsestilsynet kan fx understøtte ledelsens arbejde med implementering eller forankring ved at følge op på anvendelsen af ny viden og arbejdet hen imod de politiske målsætninger. Herved kan ledelsestilsynet bidrage til den løbende læring og udvikling. Dette uddybes under temaet *Opfølgning på de politiske mål – arbejder vi i den rigtige retning?* under *Opfølgning*.

For at få det bedste udbytte af ledelsestilsynet er det nødvendigt at have fokus på både formålet med tilsynet, hvordan det gennemføres, og hvordan resultaterne formidles og bruges i forhold til sagsbehandlerne, ledelsen og det politiske niveau.

Ledelsestilsynet gennemføres typisk af den nærmeste leder til sagsbehandleren og inddebærer, at der tages stilling til en række forhold, herunder:

- Formål og fokus
- Indhold
- Gennemførelse
- Formidling og anvendelse.

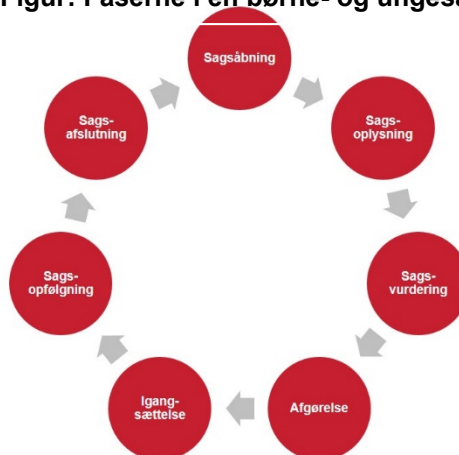
Nedenfor foldes disse punkter ud enkeltvis med fokus på at give inspiration til den lokale tilrettelæggelse af ledelsestilsynet. Efter hvert punkt er der udarbejdet en tjekliste med spørgsmål, som det er relevant at overveje.

Formål og fokus

Det er vigtigt at gøre formålet med tilsynet klart indledningsvist, herunder om der skal være et særligt fokus på enkelte dele af sagsbehandlingen.

Det er hensigtsmæssigt, at ledelsestilsynet har et systematisk fokus på kvaliteten i sagerne og kommer omkring de væsentlige elementer i sagsbehandlingen. Kvalitet handler bl.a. om de lokale og nationale retningslinjer, herunder udarbejdelsen af den børnefaglige undersøgelse, krav til dokumentationen og systematisk metodeanvendelse, gennemførelsen af børnesamtale, inddragelse af familien og frister for opfølgning m.m. Kvalitet handler også om, at der er et tilstrækkeligt grundlag for at sikre et godt match i form af tilstrækkelig faglig udredning og klare kriterier for valg af indsats, og at der løbende følges op på,

Figur: Faserne i en børne- og ungesag



Opfølgning: Ledelsestilsyn – hvordan er sammenhængen mellem retningslinjer og praksis i sagsbehandlingen?

om indsatsen er relevant, og målene opfyldes. Det er således ikke nok blot at have fokus på eksempelvis refusion el.lign.

Ledelsestilsynet kan dog også sætte særligt fokus på et eller flere trin i sagsbehandlingsprocessen, jf. figuren. Det kan eksempelvis være afgørelsen eller sagsopfølgningen.

Herudover er det vigtigt, at ledelsestilsynet også følger op på, om processer og arbejdsgange samt metodeanvendelse i sagsbehandlingen er hensigtsmæssig. På den måde kan ledelsestilsynet også bidrage til at sætte fokus på arbejdsgange, kompetencer og/eller redskaber i sagsbehandlingen, der bør styrkes og udvikles.

Desuden kan ledelsestilsynet bl.a. tjene det formål at understøtte ledelsens implementerings- eller forankringsarbejde.

Overvejelser i forhold til fastlæggelse af fokus i ledelsestilsynet:

- ✓ Er der særlige fokusområder, fx fra vores børne- og ungepolitik, som ledelsestilsynet skal have fokus på?
- ✓ Er der udfordringer med overholdelse af nationale og lokale krav, der skal belyses i ledelsestilsynet?
- ✓ Er der udfordringer med matchning, målfastsættelse eller opfølgning på behov, mål og resultater, som ledelsestilsynet bør belyse?
- ✓ Er der udfordringer i implementeringen og anvendelsen af metoder i sagsbehandlingen, der bør have opmærksomhed i ledelsestilsynet?
- ✓ Er der særlige opmærksomhedspunkter i sagsbehandlingen – udfordringer ift. arbejdsgange, dokumentation eller metoder – der med fordel kan belyses i ledelsestilsynet?

Indhold

Indholdet i ledelsestilsynet skal naturligvis afspejle det ønskede fokus, og det er en fordel at gå systematisk til værks, så der udvikles en skabelon, der kan bidrage til at sikre, at de ønskede spørgsmål besvares gennem tilsynet.

Der er udviklet en skabelon med en bruttoliste over spørgsmål, som ledelsestilsynet kan besvare – den kan tilpasses til de lokale behov, ligesom der kan tilføjes særlige lokale spørgsmål. Se redskabet *Skabelon til ledelsestilsyn* under *Opfølgning*.

Desuden er der udviklet en særlig vejledning til et tematiseret ledelsestilsyn, se redskabet *Vejledning til tematiseret ledelsestilsyn* under *Opfølgning*. Vejledningen sætter fokus på, hvordan ledelsen kan arbejde med tilsyn, når der er et fagligt behov for at gå i dybden med et udvalgt tema i sagsbehandlingen.

Opfølgning: Ledelsestilsyn – hvordan er sammenhængen mellem retningslinjer og praksis i sagsbehandlingen?

Herudover skal det fastlægges, hvor mange sager der skal gennemgås og på hvilket tidspunkt. Her er det vigtigt at sikre, at alle sagstyper og sagsbehandlere er omfattet af ledelsestilsynet over tid. Der kan med fordel laves et årshjul for tilsynet, så forberedelsen, gennemførelsen og anvendelsen er sat i system. Se mere om årshjul under temaet *Hvordan kan opfølgning overordnet tilrettelægges?* under *Opfølgning*.

Overvejelser i forhold til fastlæggelse af indhold i ledelsestilsynet:

- ✓ Er der en skabelon for tilsynet, der tager udgangspunkt i de lokale fokusområder og nationale krav?
- ✓ Er der skabt overblik over, hvor mange og hvilke sagstyper der skal gennemgås og hvornår?

Gennemførelse

Gennemførelsen af ledelsestilsynet kan tilrettelægges meget forskelligt afhængigt af formålet. Der kan lægges vægt på stor involvering af sagsbehandlere i processen eller på ledelsens kontrologave.

Ledelsen skal altså blandt andet vælge, om ledelsestilsynet skal foregå mere dialogbaseret med en fælles sagsgennemgang for lederen og den ansvarlige sagsbehandler. Hermed kan den faglige udvikling og fælles refleksion tilgodeses.

I andre tilfælde kan det være relevant, at lederen gennemgår sagerne for at leve op til krav om ledelseskontrol og dermed ikke involverer sagsbehandlere i selve gennemgangen. Hermed sikres en systematisk kvalitetssikring, men læringen skal i så fald prioriteres efterfølgende.

Det kan også være relevant, at sagsbehandlere gennemgår egne sager indledningsvist med henblik på refleksion og herigennem også skaber et grundlag for ledelsens efterfølgende gennemgang af eller dialog om sagerne. Dermed kan både læring og kvalitetssikring tilgodeses i gennemførelsen af ledelsestilsynet.

Ledelsestilsynet baseres på det tilgængelige sagsmateriale, og det kan ske enten ved, at materialet samles til lederen (af en sekretær eller af den ansvarlige sagsbehandler), eller at lederen gennemgår sagsmaterialet direkte i kommunens fagsystem. Ved at tilgå materialet direkte kan ledelsestilsynet også belyse anvendelsen af systemet, benævnelsen af mapper og dokumenter m.m.

Der skal afsættes tid til at gennemgå de udvalgte sager, og der kan med fordel afsættes tid til dette, fx kvartalsvist for hele året, så gennemførelsen af ledelsestilsynet er sat i system.

Endelig skal resultaterne behandles, og her kan der med fordel anvendes et regneark, hvor besvarelsen af de enkelte spørgsmål i ledelsestilsynet registreres, så det er let at skabe overblik over tendenser – også over hele året og på tværs af år. Se redskabet

Opfølgning: Ledelsestilsyn – hvordan er sammenhængen mellem retningslinjer og praksis i sagsbehandlingen?

Skabelon til dokumentation af ledelsestilsyn under Opfølgning. Der kan også med fordel tages stilling til, hvordan resultaterne præsenteres. Dette behandles under punktet om formidling nedenfor.

Overvejelser i forhold til fastlæggelse af ledelsestilsynet:

- ✓ Er der taget stilling til, om sagsbehandlerne selv skal indgå enten i forberedelse af ledelsestilsynet eller selve gennemførelsen?
- ✓ Skal der printes relevant materiale ud, eller skal lederen – evt. sammen med sagsbehandleren – tilgå materialet i fagsystemet?
- ✓ Er der afsat tid til gennemførelsen for den enkelte leder, evt. i samarbejde med den ansvarlige sagsbehandler for hver sag, der skal gennemgås?
- ✓ Er der udviklet en ramme – evt. et regneark – hvor resultaterne kan registreres og behandles?

Formidling og anvendelse

Formidlingen af resultaterne er et vigtigt grundlag for, at de kan anvendes målrettet i forskellige sammenhænge. Typisk skal det politiske udvalg og forvaltningsledelsen have præsenteret resultaterne fra ledelsestilsynet. Det er dog også centralt at formidle resultaterne til sagsbehandlerne – både den enkelte sagsbehandler og teams – med henblik på at skabe læring og udvikling.

De forskellige målgrupper har forskellige behov i denne proces, herunder:




- Forvaltningsledelsen og det politiske niveau: Overordnet overblik over resultaterne og evt. korrigerende handlinger (fx planer for opfølgning).
- Sagsbehandlerne: Indsigt i læringspunkter fra tilsynet, og hvilke opmærksomhedspunkter der er i sagerne, samt eventuelle justeringer, som tilsynet giver anledning til. Eksempelvis i forhold til fokus i sagsbehandlingen, dokumentationen, processer, anvendelsen af metoder og systemer m.m.

Præsentationen af ledelsestilsynet kan understøttes af grafik, der kan lette formidlingen. Nedenfor er eksempler på formidling af ledelsestilsynets resultater til det politiske niveau og til sagsbehandlerne.

Forvaltningsledelsen og det politiske niveau vil typisk have brug for at se de overordnede resultater af tilsynet med fokus på lovmedholdelighed og kvalitet i sagerne. Hvis ledelsestilsynet har afdækket udfordringer i sagsbehandlingen, er det også relevant at beskrive, hvordan disse imødekommes. Nedenfor er et eksempel på, hvordan dette kan formidles.

Opfølgning: Ledelsestilsyn – hvordan er sammenhængen mellem retningslinjer og praksis i sagsbehandlingen?

Figur: Eksempel på formidling af lovmedholdelighed og resultater

Ledelsestilsyn	
Udarbejdelse af børnefaglig undersøgelse indenfor 4 måneder	Vi når dette mål i alle de 15 sager 
Gennemførelse af børnesamtale	Vi gennemfører børnesamtale i 12 af de 15 sager, men der er stadig udfordringer, og det registreres ikke tydeligt i de resterende sager, hvorfor der ikke er gennemført samtaler 
Opfølgning efter 6 måneder	Vi når dette mål i 8 af de 15 sager og har i de øvrige fulgt op indenfor 10 måneder. Vi har på grund af udskiftningen i sagsbehandlergruppen haft udfordringer ift. at få alle opfølgningerne gennemført rettidigt, men har lagt en plan der sikrer rettidig opfølgning 

Sagsbehandlerne har brug for en mere indholdsmæssig formidling af resultaterne af ledelsestilsynet, som evt. også kan lægge op til fælles refleksion og overvejelser om, hvordan sagsbehandlingen kan styrkes og udvikles. Nedenfor er et eksempel på formidling til sagsbehandlerne.

Boks: Eksempel på formidling af ledelsestilsyn

Uddrag af formidling af ledelsestilsyn

Sagsopfølgningen har typisk mere fokus på den generelle trivsel, end på om målet er opfyldt, og der er sket ændringer i behov, som betyder, at indsatsen skal ændres.

→ Hvordan får vi mere fokus på målopfyldelsen i vores sagsopfølgning?

Serviceniveauet anvendes ikke tydeligt i den faglige vurdering og indstillingen – man kan ikke se, at vi forholder os til rammen.

→ Hvordan kan vi få serviceniveauet tydeligere frem i vores vurderinger og indstillinger?

Ved at sætte fokus på refleksion over og læring fra ledelsestilsynet kan bidrage ledelsestilsynet aktivt til at videreudvikle den daglige sagsbehandling.

Formidlingen af resultaterne fra ledelsestilsynet kan også med fordel sættes i system ved at have et fast format for, hvordan de forskellige modtagere – fagudvalg, forvalt-

Opfølgning: Ledelsestilsyn – hvordan er sammenhængen mellem retningslinjer og praksis i sagsbehandlingen?

ningsledelse og sagsbehandlere – skal have resultaterne præsenteret. Det letter processen og kan også gøre det lettere over tid at sætte særligt fokus på både de elementer af sagsbehandlingen, der fungerer godt, og de elementer, der skal handles på.

Herudover skal det fastlægges, hvornår formidlingen skal ske, og i hvilke sammenhænge resultaterne skal anvendes for at sikre læring og udvikling.

I forhold til forvaltningsledelsen og det politiske niveau er det oplagt, at resultaterne fra ledelsestilsynet skal behandles på de ordinære møder, hvor der også tages stilling til, om der er behov for særlige tiltag som følge af tilsynet.

I forhold til sagsbehandlerne er det vigtigt, at der både sker en personlig læring og en læring i teams og afdelinger. Her kan ledelsestilsynet med fordel formidles til den enkelte sagsbehandler på møder med teamlederen, mens resultaterne og de overvejelser, dette medfører, kan drøftes på teammøder, afdelingsmøder og i forbindelse med temadage og egentlig kompetenceudvikling.

Overvejelser i forhold til fastlæggelse af formidling og anvendelse af ledelsestilsynet:

- ✓ Er der taget stilling til, hvordan formidlingen bedst kan understøtte modtagernes behov – overblikket for politikerne og forvaltningsledelsen samt indsigten i sagsbehandlergruppen?
- ✓ Er der udviklet et format, evt. med grafik, der kan understøtte formidlingen til de forskellige modtagere?
- ✓ Er der taget stilling til, hvornår og hvordan resultaterne skal anvendes – fx på møder, i kompetenceudvikling m.m.?