

Inspiration til at arbejde med ledelsestilsyn

Myndighedsområdet for børn,
unge og familier i udsatte
positioner

**Inspiration til at arbejde med ledelsestilsyn
– Myndighedsområdet for børn, unge og familier i udsatte positioner**

1. udgave

Udgivet: Marts 2024

Udgivelse: Social- og Boligstyrelsen

Indhold udarbejdet af Social- og Boligstyrelsen

Design og layout: 4PLUS4

Download eller se håndbogen på www.sbst.dk

Der kan frit citeres fra håndbogen med angivelse af kilde.

Indhold

I	Indledning	4	3	Skabeloner til ledelsestilsyn.....	12
	Kvalitet i sagsbehandlingen	4		Det overordnede ledelsestilsyn	12
1	Formål med ledelsestilsyn	6		Det tematiserede ledelsestilsyn	13
	Kontrol og kvalitetssikring af sagsbehandlingen	6			
	Understøtte udvikling og læring i organisationen.....	6			
	Implementering og forankring	6			
	Fælles forståelse af kvalitet i sagsbehandlingen	7			
	Afrapportering	7			
2	Koncept for ledelsestilsyn	8			
	Formål	8			
	Hvad er det overordnede formål med ledelsestilsynet? 8				
	Hvordan sikres gennemsigtighed for medarbejderne? 8				
	Indhold	9			
	Hvilken fælles forståelse anvendes i ledelsestilsynet? 9				
	Hvilket fokus skal der være i det konkrete ledelsestilsyn? 9				
	Hvilke sager skal der udføres ledelsestilsyn på? 9				
	Gennemførelse.....	10			
	Hvordan skal der udføres ledelsestilsyn? 10				
	Hvor ofte og hvor mange sager skal der udføres ledelsestilsyn på? 10				
	Anvendelse og formidling.....	11			
	Hvordan formidles resultater fra ledelsestilsynet? 11				

Indledning

Social- og Boligstyrelsen har udarbejdet dette inspirationsmateriale, så du som leder på myndighedsområdet kan få idéer og forslag til, hvordan I kan arbejde med at gennemføre ledelsestilsyn i jeres kommune og bruge det aktivt i det kontinuerlige arbejde med at sikre og udvikle sagsbehandling af den bedst mulige kvalitet til gavn for de børn, unge og familier, det hele handler om. Materialet skal ses i sammenhæng med to skabeloner til henholdsvis overordnet og tematiseret ledelsestilsyn, som Social- og Boligstyrelsen ligeledes har udarbejdet.

Et overordnet ledelsestilsyn har fokus på den generelle lovmedholdelighed i sagsbehandlingen. Det anvendes til at vurdere den aktuelle status i sagsbehandlingen, og om der er udført de sagsskridt, der er beskrevet i lovgivningen.

Et tematiseret ledelsestilsyn sætter mere kvalitativt fokus på, hvorvidt sagsbehandlingen har den ønskede socialfaglige kvalitet. Det tematiserede ledelsestilsyn fokuserer på, i hvilken grad de specifikke sagsskridt har den ønskede kvalitet, og giver et mere dybdegående indblik i styrker og udfordringer i den faglige tilgang i sagerne. Det tematiserede ledelsestilsyn har desuden et særskilt fokus på sagsbehandlingen i forhold til intentionerne med barnets lov.

Kravene til sagsbehandlingen på området børn, unge og familier i udsatte positioner kan virke komplekse, og erfaringer fra blandt andet Ankestyrelsens Børnesagsbarometer og Den Permanente Task Force viser, at der ofte kan være udfordringer med at overholde lovens krav og sikre den nødvendige kvalitet i sagsbehandlingen. Det kan betyde, at børn, unge og familier i udsatte positioner ikke får den rette hjælp og støtte, de har brug for og ret til.

Forskning peger på, at én af de vigtigste opgaver i forhold til at sikre høj socialfaglig og juridisk kvalitet i sagsbehandlingen er, at ledelsen stimulerer de faglige diskussioner og den fælles faglige refleksion og retning. Endvidere peger forskning på vigtigheden af, at børne- og ungerådsgiverne får både faglig og ledelsesmæssig

støtte til implementering og anvendelse af lovregler for at understøtte en korrekt fortolkning og anvendelse i den daglige praksis.¹ For at kunne gøre dette er det nødvendigt, at ledelsen har et aktuelt blik for kvaliteten og udviklingen i sagsbehandlingen. I Social- og Boligstyrelsen ser vi ledelsestilsyn som et fundamentalt redskab i dette arbejde.

Fra blandt andet Den Permanente Task Force ved vi, at det er forskelligt, hvor meget erfaring forskellige kommuner har med at arbejde med ledelsestilsyn. Nogle står på tærsklen til at skulle i gang, mens andre har arbejdet med det i årevis. Vi ved også, at formål, behov og omfang af ledelsestilsyn kan ændre sig, i takt med at en kommunes forudsætninger ændrer sig. Det kan være på grund af ændring i sammensætning af medarbejdere, i kommunens organisering, politiske prioriteringer eller strategisk fokus. Uagtet jeres erfaring og formål med at arbejde med ledelsestilsyn er intentionen med herværende materiale, at I kan få inspiration til, hvordan I kan arbejde med ledelsestilsyn i lige netop jeres kommune, og at det i sidste ende bidrager til en styrkelse af kvaliteten i sagsbehandlingen.

Kvalitet i sagsbehandlingen

Kontinuerlig brug af ledelsestilsyn er essentielt i arbejdet med at styrke kvaliteten i sagsbehandlingen, da det giver mulighed for at få et indblik i kvaliteten og at identificere, hvor der er styrker og udfordringer. På den måde gør ledelsestilsynet det muligt at fokusere på og skabe udvikling både på enkeltsagsniveau og på tværs af sager.

Vores inspirationsmateriale til brug af ledelsestilsyn afspejler Social- og Boligstyrelsens forståelse af kvalitet i sagsbehandlingen for børn, unge og familier i udsatte positioner. Dette materiale skal derfor ses i sammenhæng med publikationen *Anbefalinger til kvalitet*

1 VIVE (2021). *Kortlægning af viden om kvalitet i sagsbehandlingen på børne- og ungeområdet.*

*i sagsbehandlingen – børn, unge og familier i udsatte positioner.*² Heri omsættes barnets lov i fire pejlemærker med tilhørende anbefalinger, der sætter fokus på de dele af sagsbehandlingen, som har særlig betydning for kvaliteten.

Anbefalingerne til kvalitet i sagsbehandlingen har afsæt i barnets lov samt i forsknings- og erfaringsbaseret viden. Anbefalingerne beskriver derfor ikke udelukkende de lovdefinerede sagsbehandlingskridt, men også hvad Social- og Boligstyrelsen betragter som god kvalitet med afsæt i lovgivning, forskning og erfaringer.

2 Socialstyrelsen (2024). *Anbefalinger til kvalitet i sagsbehandlingen – børn, unge og familier i udsatte positioner.*

Formål med ledelsestilsyn

Der er fem overordnede formål med at bruge ledelsestilsyn:

- Ledelsestilsyn bidrager til kontrol og kvalitetssikring af sagsbehandlingen.
- Ledelsestilsyn bidrager til at understøtte udvikling og læring i organisationen.
- Ledelsestilsyn bidrager til implementering og forankring af nye tiltag, procedurer m.v.
- Ledelsestilsyn bidrager til at opnå en fælles forståelse af kvalitet i sagsbehandlingen på tværs af fx en afdeling, en ledergruppe eller et rådgiverteam.
- Ledelsestilsyn bidrager til afrapportering af ledelseinformation.

Det er væsentligt, at I i ledelsen forholder jer til formålet med de(t) ledelsestilsyn, der udføres i jeres kommune. Formålet kan skifte over tid, og det kan også bestå af flere delelementer. For at imødekomme samtlige fem formål vil det være nødvendigt, at I udfører både et overordnet og et tematiseret ledelsestilsyn (læs mere om de forskellige typer af ledelsestilsyn i afsnittet om skabeloner til ledelsestilsyn), mens enkelte formål kan imødekommes ved udelukkende at benytte et af ledelsestilsynene.

Kontrol og kvalitetssikring af sagsbehandlingen

Ledelsestilsyn bidrager til kontrol og kvalitetssikring af sagsbehandlingen. Ved kontinuerligt at udføre ledelsestilsyn bliver det tydeligt for jer i ledelsen, hvorvidt der er lovmedholdelighed i sagsbehandlingen både på enkelt-sagsniveau og på tværs af sager.

Ledelsestilsynet giver dermed mulighed for at kontrollere, hvorvidt specifikke bestemmelser er overholdt,

og om sagsbehandlingen foregår i forhold til besluttet procedure. Det giver ligeledes mulighed for at følge udviklingen i sagsbehandlingen over tid, så det bliver tydeligt, hvorvidt der sker forbedringer eller forværringer i specifikke sagsskridt.

Samtidig giver ledelsestilsyn mulighed for, at I som ledelse får viden om kvaliteten i de forskellige sagsskridt, og at I kan understøtte og sikre den ønskede kvalitet i sagsbehandlingen.

Understøtte udvikling og læring i organisationen

Ledelsestilsyn bidrager til at understøtte udvikling og læring i organisationen. Ved at udføre ledelsestilsyn kan I i ledelsen blive opmærksomme på, hvis der er dele af sagsbehandlingen, der volder udfordringer på tværs af flere børne- og ungerådgivere, eller om der er børne- og ungerådgivere, der udfører specifikke dele af sagsbehandlingen meget kvalificeret. I kan dermed på baggrund af ledelsestilsyn iværksætte ekstra aktiviteter for at løse udfordringerne eller bede udvalgte børne- og ungerådgivere om at dele deres erfaringer eller undervise deres kollegaer.

Viden fra ledelsestilsyn kan bidrage til, at I som ledelse kan understøtte udvikling og læring lige netop der, hvor behovet er, både for den enkelte børne- og ungerådgiver, for et team og for en afdeling som helhed.

Implementering og forankring

Ledelsestilsyn bidrager til implementering og forankring af nye tiltag, procedurer m.v. Ved at udføre ledelsestilsyn bliver det tydeligt for jer i ledelsen, hvorvidt sagsbehandlingen udføres efter en ønsket procedure eller en bestemt metode. Konkret giver ledelsestilsyn information om, hvorvidt fx en ønsket metode bliver benyttet,

om den udelukkende bliver benyttet af et fåtal af medarbejderne, og om den bliver benyttet korrekt.

Det betyder, at I i ledelsen via ledelsestilsyn har mulighed for at følge, om der reelt sker den ønskede implementering og forankring, ligesom I får mulighed for at handle, såfremt I kan se, at implementeringen ikke foregår, som I har ønsket. Ledelsestilsyn giver dermed en mulighed for at følge, hvorvidt og hvordan børne- og ungerådsgiverne tager imod nye initiativer, og i hvilket omfang og tempo de bliver forankret på sagsniveau.

Fælles forståelse af kvalitet i sagsbehandlingen

Ledelsestilsyn bidrager til at opnå en fælles forståelse af kvalitet i sagsbehandlingen på tværs af fx en afdeling, en ledergruppe eller et rådgiverteam. Ved at være flere, der foretager ledelsestilsyn på den samme (udsnit af en) sag, bliver det muligt for jer at drøfte, hvordan I forstår kvalitet i det konkrete sagsskridt, hvad I hver især lægger vægt på, og hvordan I ønsker, at kvalitet i sagsbehandlingen skal komme til udtryk.

Erfaringer viser, at børne- og ungerådsgivere langt hen ad vejen er alene om at udføre sagsbehandlingen, og det betyder, at de relativt sjældent får sparring på deres faglige arbejde i forhold til mængden af den sagsbehandling, de foretager. Ved at lave ledelsestilsyn på fx en børnefaglig undersøgelse og efterfølgende drøfte resultatet med kollegaer og ledere får børne- og ungerådsgiverne både feedback på deres egen sagsbehandling, og de bliver bevidstgjort om egen og andres forståelser af kvalitet, og måske hvor de adskiller sig. Derudover giver det også børne- og ungerådsgiverne mulighed for at få kendskab til, hvad der forventes af dem, når det via ledelsestilsyn bliver gjort konkret, hvad der forstås som god kvalitet i de enkelte sagsskridt.

Afrapportering

Ledelsestilsyn bidrager til afrapportering af blandt andet ledelsesinformation. Ved at sammenholde resultater af ledelsestilsyn på tværs af sager opnår I i ledelsen et datagrundlag for lovmedholdelighed og kvalitet i sagsbehandlingen på tværs af afdelingen. Ledelsestilsyn

kan dermed indgå i ledelsesinformation til såvel forvaltningsledelse som det politiske udvalg og kan suppleres med mere kvalitative data, end hvad det fx er muligt at trække elektronisk ud fra et sagsbehandlingssystem. Derudover kan ledelsestilsyn bidrage med viden og mulige forklaringer på mere kvantitative data, og ledelsestilsyn kan for jer i ledelsen benyttes til at nuancere eller perspektivere andre data.

Derudover kan og bør resultatet af ledelsestilsyn på tværs af afdelingen benyttes til afrapportering til børne- og ungerådsgiverne, så de har viden om, hvordan det ser ud for afdelingen som helhed. Det kan her også være relevant, at I fra ledelsen italesætter, hvad resultaterne af ledelsestilsyn giver anledning til, hvad der eventuelt sættes i værk på baggrund heraf, og også hvordan forvaltningsledelse og politisk udvalg forholder sig til resultaterne.

For børne- og ungerådsgiverne kan det have stor betydning at se, hvordan det forholder sig samlet set for afdelingen og ikke kun for den enkelte børne- og ungerådsgiver. Ligeledes kan det give motivation at se udvikling og forbedringer på områder, hvor der er gjort en ekstra indsats, eller at få viden om, at der bliver iværksat initiativer i forhold til noget, der har voldt udfordringer for flere af børne- og ungerådsgiverne.

Koncept for ledelsestilsyn

Det er vigtigt, at I i ledelsen har forholdt jer til og defineret rammerne for ledelsestilsyn, inden I begynder at udføre tilsynene. Det vil sikre, at der i ledergruppen er en afstemt forståelse af kvalitet i de enkelte sagsskridt, og at I er opmærksomme på, at formål, resultater og anvendelse af ledelsestilsyn er gennemslagsligt for medarbejderne.

Vi anbefaler derfor, at I udvikler et koncept for ledelsestilsyn, der er tilpasset jeres kommune, hvor I som minimum beskriver nedenstående:

Formål

- Hvad er det overordnede formål med ledelsestilsynet?
- Hvordan sikres gennemslagslighed for medarbejderne?

Indhold

- Hvilken fælles forståelse anvendes der i ledelsestilsynet?
- Hvilket fokus skal der være i det konkrete ledelsestilsyn?
- Hvilke sager skal der udføres ledelsestilsyn på?

Gennemførelse

- Hvordan skal der udføres ledelsestilsyn?
- Hvor ofte og hvor mange sager skal der udføres ledelsestilsyn på?

Anvendelse og formidling

- Hvordan formidles resultaterne fra ledelsestilsynet?
- Hvordan skabes der læring fra ledelsestilsynet?
- Hvordan følges der op på tilsynet?

Dertil kan der være lokale behov og hensyn, som I skal tage højde for i jeres koncept.

Formål

Hvad er det overordnede formål med ledelsestilsynet?

Det er væsentligt, at I i ledelsen beskriver formålet med de ledelsestilsyn, der udføres i jeres kommune. Formålet kan skifte over tid, og det kan også bestå af flere delelementer. Det sikrer gennemslagslighed for både medarbejderne og for det politiske niveau. I skal her også forholde jer til, hvilke spørgsmål og hvilken form for ledelsestilsyn der skal benyttes, for at det bedst kan imødekomme det overordnede formål. Hvis det overordnede formål fx er at indsamle data om lovmedholdelighed til brug i ledelsesinformation, vil det være hensigtsmæssigt at benytte et overordnet ledelsestilsyn, mens det kan være relevant med det tematiserede ledelsestilsyn, hvis det overordnede formål er udvikling og læring i forhold til socialfaglig kvalitet i sagsbehandlingen.

Hvordan sikres gennemslagslighed for medarbejderne?

Det er vigtigt, at det er gennemslagsligt for børne- og ungerådgiverne, hvorfor I som ledelse har valgt at udføre ledelsestilsyn, hvordan I har tænkt jer at gøre det, og hvad I forventer at bruge resultaterne af ledelsestilsynet til.

Erfaringer fra taskforceforløb viser, at børne- og ungerådgivere både kan se ledelsestilsyn som noget positivt og også være lidt mere tilbageholdende over for det. For nogle børne- og ungerådgivere giver ledelsestilsyn en mulighed for at få sparring på deres arbejde og for at blive klogere på, hvad der forventes af dem fra ledelsen. For flere rådgivere kan ledelsestilsyn derfor repræsentere en mulighed for tid med sin leder, hvor sager kan blive drøftet og fremtidige handleveje udfoldet. For andre børne- og ungerådgivere kan brugen af ledelsestilsyn bidrage til utryghed og modstand. Her kan det handle om, at ledelsestilsyn kan opleves som manglende tillid til deres arbejde og unødigt kontrol. Ligeledes kan nogle børne- og ungerådgivere føle et stort fagligt, og til tider personligt, ejerskab for de sager, de er ansvarlige for, og

enten ønske at dele ansvaret med ledelsen via ledelsestilsyn eller ikke ønske, at andre skal se eller blande sig i, hvordan de udfører deres sagsbehandling. Andre børne- og ungerådgivere kan blive usikre på, hvad ledelsen vil bruge resultaterne af ledelsestilsynet til, om ledelsestilsyn handler om fejlfinding, og hvad eventuelle fejl i sagsbehandlingen kan få af konsekvenser for den enkelte børne- og ungerådgiver.

I bør som ledelse derfor dele jeres intentioner med at udføre ledelsestilsyn og jeres koncept for ledelsestilsyn med børne- og ungerådgiverne, inden I går i gang med at udføre tilsyn, så I sikrer den størst mulige gennemsigthed omkring det. Derudover bør I informere børne- og ungerådgiverne om, hvordan de bliver informeret om ledelsestilsyn udført i sager, de er ansvarlige for, og hvordan I som ledelse vil håndtere det, hvis I finder fejl i sagsbehandlingen.

For mange børne- og ungerådgivere viser ledelsestilsyn sig at bibringe en god mulighed for at drøfte sager og få sparring på den fremadrettede sagsbehandling fra ledelsen, ligesom de også kan opleve, at ledelsestilsyn bidrager til opmærksomhed på deres faglige styrker og hjælp fra ledelsen til at prioritere i deres opgaver.

Indhold

Hvilken fælles forståelse anvendes i ledelsestilsynet?

Det anbefales, at I i ledelsen prioriterer tid til at sikre en afstemt faglig forståelse og tilgang. Det er af stor betydning, at den ledelsesmæssige faglige retning er præget af ensartethed, så børne- og ungerådgiverne oplever en samstemt faglig ledelse både ved fælles orientering og i den faglige sparring.

Erfaringer fra Task Forcen viser, at det er en fordel, at skabeloner til ledelsestilsyn drøftes løbende i ledelsen. Der kan være forskel på, hvordan ledere hver især vurderer kvaliteten i sagsbehandlingen. Særligt i forhold til det tematiserede ledelsestilsyn er erfaringen, at der er forskel på, hvornår et spørgsmål kategoriseres i høj, nogen eller lav grad. Derfor anbefales det, at ledelsen løbende, og særligt i en opstart, laver ledelsestilsyn på de samme sager og efterfølgende drøfter deres resultater både for at sikre ensartethed i forståelsen og i besvarelsen af tilsynet og som anledning til at drøfte og reflektere

over en fælles forståelse af kvaliteten i sagsbehandlingen samt mere generelt.

Når der tiltræder nye ledere er det også vigtigt, at de indføres i konceptet, så der sikres en fælles forståelse af konceptet og af kvalitet. Det er også relevant, at ledelsen løbende drøfter deres fælles faglige forståelse, så denne kan udvikles og kalibreres.

Hvilket fokus skal der være i det konkrete ledelsestilsyn?

Som tidligere nævnt kan ledelsestilsynet også sætte særligt fokus på et eller flere skridt i sagsbehandlingsforløbet. Det kan eksempelvis være et fokus på afgørelser eller opfølgning. Herudover kan ledelsestilsynet følge op på, om processer, arbejdsgangsbeskrivelser 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.

Afhængigt af hvilket fokus I ønsker at have i det konkrete ledelsestilsyn, vil det være relevant, at I også forholder jer til, hvorvidt I vil udføre et overordnet eller tematiseret ledelsestilsyn eller en kombination. Hvis I fx ønsker at have fokus på lovmedholdelighed i behandling af underretninger, kan I benytte et overordnet ledelsestilsyn, mens fokus på kvaliteten i behandling af underretninger kan belyses med det tematiserede ledelsestilsyn.

Her skal I ligeledes være opmærksomme på at få tilføjjet jeres egne spørgsmål til skabelonerne eller kombineret spørgsmål fra henholdsvis det overordnede og det tematiserede ledelsestilsyn, så det konkrete ledelsestilsyn matcher jeres behov.

Hvilke sager skal der udføres ledelsestilsyn på?

I jeres koncept bør I beskrive, hvordan I vil udvælge de sager, der skal føres ledelsestilsyn på, så det fremgår, om dette sker tilfældigt, efter cpr-nummer eller efter et andet system. Vi anbefaler, at der føres tilsyn på sager, hvor der er truffet afgørelse om støttende indsatser, jf. barnets lov, § 32, og/eller anbringelse, jf. § 46, og at der kigges cirka et år bagud i sagen. Ligeledes anbefaler vi, at både det overordnede og det tematiserede ledelsestilsyn udføres i en fast kadence for at sikre et systematisk overblik over sagsbehandlingens kvalitet over tid.

Derudover bør I forholde jer til, hvordan I sikrer en udvælgelse af sager, så der laves ledelsestilsyn på sager fra samtlige børne- og ungerådgivere i jeres afdeling.

Ligeledes anbefaler vi, at I i ledelsen tager stilling til, hvor mange og hvilke typer af sager der skal udføres henholdsvis overordnet og tematiseret ledelsestilsyn på. Det kan fx være sager, hvor der er truffet afgørelser inden for det seneste år eller sager fra forskellige teams. Det væsentlige er, at det systematiseres, hvilke sager der trækkes ud til tilsynet, så der opnås viden om kvaliteten af sagerne – på tværs af teams.

Gennemførelse

Hvordan skal der udføres ledelsestilsyn?

Gennemførelsen af ledelsestilsynet kan tilrettelægges forskelligt afhængigt af jeres formål, jf. forrige kapitel. Der kan fx lægges vægt på stor involvering af børne- og ungerådgiverne i processen eller på ledelsens kontrolopgave. Det betyder, at I i ledelsen skal tage stilling til, om henholdsvis det overordnede og tematiserede ledelsestilsyn skal foregå dialogbaseret, hvor leder og den sagsansvarlige børne- og ungerådgiver gennemgår sagen i fællesskab, eller om lederen skal gennemgå sagerne alene uden at involvere børne- og ungerådgiverne i selve gennemgangen.

Det kan også være relevant, at børne- og ungerådgiverne selv gør sig erfaringer med at anvende skabelonerne til ledelsestilsyn, så det er tydeligt, hvilke data og overvejelser der ligger til grund for ledelsens vurdering af kvaliteten i sagsbehandlingen. Børne- og ungerådgiveren og lederen kan eksempelvis gennemgå samme sag hver for sig og derefter drøfte, om der er overensstemmelse i den vurderede kvalitet.

Til at starte med kan det være relevant, at alle i ledelsen udfører ledelsestilsyn på den samme sag og derefter drøfter jeres resultat, så I dermed bliver opmærksomme på eventuelle forskellige opfattelser og får skabt enighed om, hvad I anser som god kvalitet. Derefter kan det være relevant, at ledelsen og børne- og ungerådgiverne gør det sammen, eller at børne- og ungerådgiverne gør det sammen med deres kollegaer. Det kan fx gøres, ved at et team eller en afdeling læser den samme anonymiserede sag eller udsnit heraf og derefter i fællesskab gennemgår udvalgte spørgsmål fra ledelses-

tilsyn. Herigennem bliver det både tydeligt for børne- og ungerådgiverne, hvad ledelsen kigger efter, når de laver ledelsestilsyn, og hvad de selv og deres kollegaer anser for god kvalitet i sagsbehandlingen. For ledelsen giver det desuden mulighed for både at høre, hvordan børne- og ungerådgiverne vurderer en sag, og sætte tydelig retning for forventninger til, hvordan de skal udføre sagsbehandling af god kvalitet. Vær opmærksom på, at der kan være behov for tydelig facilitering af processen fra ledelsens side, og at det kan være en sårbar proces for den børne- og ungerådgiver, der er ansvarlig for den sag, der bliver gennemgået, hvorfor vedkommende vil have brug for at være forberedt til den fælles gennemgang.

Hvor ofte og hvor mange sager skal der udføres ledelsestilsyn på?

Et løbende og systematisk ledelsestilsyn vil understøtte, at ledelsen har overblik over udviklingen i kvaliteten, samt hvor og hvordan sagsbehandlingen eventuelt skal styrkes. Det kan være forskelligt fra kommune til kommune, hvilken kadence der er brug for. Vi anbefaler, at I udfører ledelsestilsyn løbende og afsætter tid til det hver måned. Herved får I mulighed for at have et kontinuerligt blik for kvalitet i sagsbehandlingen på sagsniveau, og I kan på den baggrund justere, hvor mange sager, hvilke sagsskridt, og hvor ofte I udfører ledelsestilsyn, afhængigt af hvad foregående ledelsestilsyn har vist.

Det kan være en fordel, at I laver et årshjul, hvor det også tydeligt fremgår, hvilke dele af sagsforløbet der skal være fokus på i ledelsestilsynet, samt om og hvornår der skal udføres henholdsvis overordnet eller tematiseret ledelsestilsyn. Det kan fx være, at I vælger et bestemt fokus i en periode, der skifter med en fast kadence.

Ligesom med kadencen kan det være forskelligt, hvor mange sager der skal gennemgås for at få et tilstrækkeligt indblik i kvaliteten af sagsbehandlingen. Antallet af sager afhænger både af den samlede mængde af sager i jeres kommune, og af hvor mange I er, der udfører tilsynet. Et bud kan være, at den/dem, der udfører ledelsestilsyn, bruger en halv eller hel arbejdsdag pr. måned. Det er mere tidskrævende at udføre et tematiseret ledelsestilsyn, og derfor kan det være relevant at udføre flere og oftere overordnede ledelsestilsyn, fx månedligt, mens det tematiserede ledelsestilsyn fx kan udføres hver anden eller tredje måned og på relativt få sager.

Anvendelse og formidling

Hvordan formidles resultater fra ledelsestilsynet?

Som en del af jeres koncept for ledelsestilsyn skal det også fremgå, hvordan, hvornår og for hvem I vil formidle resultaterne af ledelsestilsyn. Resultaterne vil fx ofte indgå som en del af den ledelsesinformation, der afrapporteres til det politiske udvalg og forvaltningsledelsen, og det kan være relevant at beskrive, hvilke fokusområder der skal afrapporteres hvornår. Ligeledes kan det også være relevant at beskrive, hvordan det skal håndteres, hvis ledelsestilsynet har afdækket udfordringer i sagsbehandlingen, og om der fx skal beskrives tiltag, der kan imødekomme udfordringerne.

I konceptet bør det også fremgå, hvordan resultaterne formidles til børne- og ungerådgiverne – både til den enkelte rådgiver, til teams og til hele afdelingen med henblik på at skabe læring og udvikling. Beskriv, hvordan I via formidlingen vil understøtte, at børne- og ungerådgiverne har brug for en mere indholdsmæssig formidling af resultaterne af ledelsestilsynet, som eventuelt også kan lægge op til fælles refleksion og overvejelser om, hvordan sagsbehandlingen kan styrkes og udvikles. Der kan være behov for forskellig anvendelse og formidling, afhængigt af om det er til den enkelte børne- og ungerådgiver eller flere samlet.

Det vil være relevant, at børne- og ungerådgiverne ved, 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. Det kan også være relevant, at I beskriver, hvordan I vil følge op med den enkelte børne- og ungerådgiver og eventuelt hele afdelingen, såfremt der findes udfordringer både på enkeltsagsniveau og på tværs, som der skal rettes op på.

Uanset hvem I skal formidle til, bør I forholde jer til kademencen for formidlingen og formatet, fx grafisk opsætning eller præsentationer.

Skabeloner til ledelsestilsyn

Vi har i Social- og Boligstyrelsen med sparring fra Ankestyrelsen udviklet to skabeloner til at udføre ledelsestilsyn. Et overordnet ledelsestilsyn til at se på den aktuelle lovmedholdelige status i sagsbehandlingen og et tematiseret ledelsestilsyn, der fokuserer på, hvorvidt sagsbehandlingen har den ønskede socialfaglige kvalitet.

Formålet med skabelonerne er, at I som ledelse har redskaber, der med afsæt i barnets lov kan bidrage med viden om, hvorvidt kvaliteten i sagsbehandlingen lever op til væsentlige juridiske og socialfaglige krav. Derudover kan de to skabeloner anvendes i de løbende faglige drøftelser og refleksioner om den faglige retning og kvalitet i sagsbehandlingen, ligesom de kan anvendes til at tilpasse og justere arbejdsgange for sagsbehandlingen.

Vi anbefaler, at I benytter begge skabeloner, da de supplerer hinanden og tilsammen bidrager med viden om både lovmedholdelighed og socialfaglig kvalitet i sagsbehandlingen. Samtidig kan det for kommuner, der ikke har erfaring med at arbejde med ledelsestilsyn, være en mulighed udelukkende at benytte det overordnede ledelsestilsyn i en opstartsfasen.

Spørgsmålene i ledelsestilsynsskabelonerne behandler hovedtrækkene i et sagsforløb, men er ikke udtømmende. Det betyder blandt andet, at der ikke er spørgsmål i forhold til anbringelse uden samtykke, adoption, bekymrende skolefravær, tidlige forebyggende indsatser, jf. barnets lov, § 30, mistanke om æresrelaterede konflikter og negativ social kontrol eller mistanke eller viden om vold og overgreb mod børn og unge. Disse spørgsmål kan I selv tilføje, hvis det er relevant for jer, ligesom I også kan tilføje andre spørgsmål, der er relevante i jeres lokale kontekst.

Begge skemaer til ledelsestilsyn er relativt omfattende, og det kan derfor være relevant, at I forholder jer til, hvilke dele af skemaerne I ønsker at benytte. Samtidig giver opdelingen af ledelsestilsynsskemaerne mulighed for, at I kan vælge udelukkende at udføre ledelsestilsyn på det enkelte eller på få udvalgte sagsskridt.

Det overordnede ledelsestilsyn

Det overordnede ledelsestilsyn anvendes til at give overblik over den aktuelle status i sagsbehandlingen på området. Fokus er på lovmedholdelighed og på, om der er udført de sagsskridt, der er beskrevet i lovgivningen. Skabelonen indeholder både skal og kan-paragraffer, da vi anser det som god kvalitet at leve op til begge dele.

Skabelonen til det overordnede ledelsestilsyn er delt op, så den dækker de forskellige dele af et sagsforløb: underretning, screening, afdækning, børnefaglig undersøgelse, støttende indsatser, anbringelse og opfølgning. Den, der udfører det overordnede ledelsestilsyn, kan dermed vælge kun at udfylde de dele af skabelonen, der er relevante i den konkrete sag, fx delen om afdækning fremfor delen om børnefaglig undersøgelse. Der kan i skabelonen svares "ja", "nej" eller "ikke relevant" til, hvorvidt et konkret sagsskridt ses udført i sagen. Skabelonen rummer også et kommentarfelt, der kan anvendes efter behov. Udførelse af det overordnede ledelsestilsyn kræver, at den, der udfører det, har kendskab til de juridiske og socialfaglige krav på området og sagsflowet.

Det overordnede ledelsestilsyn gør det dermed muligt for ledelsen løbende og systematisk at følge udviklingen i sagsbehandlingen på overordnede centrale parametre. Det giver dermed også mulighed for opmærksomhed på, om der er udfordringer i sagsbehandlingen, der skal håndteres eller afdækkes nærmere, fx i det tematiserede ledelsestilsyn.

Det anbefales, at det overordnede ledelsestilsyn har et nogenlunde fast indhold og gennemføres med en fast og hyppig kadence, så det løbende er muligt at følge både status og progression i sagsbehandlingen. Det udføres typisk på et større antal sager for at have tilstrækkeligt med data for at kunne se mønstrene på tværs af sager. Data fra det overordnede ledelsestilsyn kan også anvendes til at generere ledelsesinformation til forvaltningsledelsen og det politiske niveau og kan bidrage med viden og mulige forklaringer på mere kvantitative data, der kan nuancere eller perspektivere andre data.

Det tematiserede ledelsestilsyn

Det tematiserede ledelsestilsyn fokuserer på, hvorvidt sagsbehandlingen har den ønskede kvalitet på udvalgte områder, og giver et mere dybdegående indblik i styrker og udfordringer i den faglige tilgang i sagerne.

Skabelonen til det tematiserede ledelsestilsyn er ligesom skabelonen til det overordnede ledelsestilsyn delt op i de forskellige dele af et sagsforløb: underretning, screening, afdækning, børnefaglig undersøgelse, støttende indsatser, anbringelse og opfølgning. Derudover indeholder skabelonen også spørgsmål til intentionerne med barnets lov, hvor der kan tages stilling til, hvorvidt intentionerne med barnets lov ses afspejlet på tværs af sagen. Det er muligt at svare "lav grad", "nogen grad", "høj grad" og "ikke relevant". Skabelonen rummer også et kommentarfelt, hvor det kan være relevant at notere opmærksomhedspunkter eller forklaringer, så andre kan forstå grundlaget for vurderingen.

Det kræver derfor, at sagerne gennemgås grundigt. Dokumenter som fx den børnefaglige undersøgelse, ungeplanen og hele journalen læses igennem for at få et indblik i den socialfaglige kvalitet i sagsbehandlingen. Det kræver ligeledes, at den, der udfører det tematiserede ledelsestilsyn, har faglig indsigt i området og forholdt sig til, hvad der betragtes som god kvalitet i de enkelte sagsskridt.

Det tematiserede ledelsestilsyn udføres typisk på et færre antal sager og supplerer det overordnede ledelsestilsyn med viden om den indholdsmæssige kvalitet i sagsbehandlingen.

Spørgsmålene i det tematiserede ledelsestilsyn hviler på publikationen *Anbefalinger til kvalitet i sagsbehandlingen – børn, unge og familier i udsatte positioner*, og I kan dermed søge inspiration her for at vurdere kvaliteten i de specifikke sagsskridt i den enkelte sag.



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

www.sbst.dk

Marts 2024