



## Udvikling af et ”drømmekatalog”

Drømmekataloget er en samling af konkrete ønsker og forslag til Gentofte Kommunes kommende arbejde med at løfte det specialiserede socialområde.

- Et højt ambitionsniveau i kommunen
- Behov for en reel dialog mellem borger og kommune
- Borgere vil ses som samarbejdspartnere
- Bedre tilgængelighed for borgeren
- Øget kvalitet i sagsbehandlingen
- Bedre koordinering imellem afdelinger
- Mindre frygt for tvangsfjernelser
- Større faglighed blandt medarbejdere
- Tillid til faglige vurderinger
- Kortere sagsbehandlingstider
- Hurtigere og grundigere udredning og visitation
- Opsøgende indsats i forhold til forældre
- Bedre fastholdelse og rekruttering af ansatte
- Forenkling af sagsgangene
- Færre konflikter via fælles forventninger
- Udvikling af nye skoletilbud
- Nemmere at få økonomisk kompensation for tabt arbejdsfortjeneste
- Jævnlige bruger- og borgerundersøgelser
- Forbedring af de ansattes arbejdsmiljø
- Undgå stigmatisering af børn og borgere

## Et højt ambitionsniveau i kommunen

- Gentofte Kommune skal have høje ambitioner i forhold til at indfri potentialet hos børn og unge med særlige behov. Det kan være børn og unge med særlige udfordringer, ressourcer og kreative talenter, der med de rette rammer og den rette hjælp kan blive produktive medborgere, der får adgang til uddannelse og på sigt (delvist) kommer til at forsørge sig selv.

## Behov for en ligeværdig dialog mellem borger og kommune

- Kommunikation må ikke kun gå den ene vej – fra kommune til borger, men skal af alle parter opleves som en professionel, gensidig kontakt og ligeværdig dialog, fordi det skaber et godt vidensgrundlag og de bedste løsninger.
- Kommunen skal lægge kortene åbent frem og rådgive borgerne om Service-lovens vigtigste paragraffer og om borgernes rettigheder og muligheder fagligt som juridisk.

## Borgere vil ses som samarbejdspartnere

- Kommunen må ikke mistænkeliggøre forældre og børn, men har et ansvar for, at der opstår et godt møde, hvor borgeren ikke oplever kommunen som ”en modpart”.
- Forældre skal opleve, at deres vurderinger og nuancerede indsigt i barnets situation er vigtige, hvorfor der ikke bør lægges begrænsninger på forældres ytringsfrihed til møder, hvor de deltager.
- Skal forældre deltage i et møde, skal der ske et samarbejde om mødets dagsorden, og forældrene skal kunne give deres besyv med. Det er uværdigt at deltage i et møde om sit barns fremtid uden, at forældrene må sige noget.

## Bedre tilgængelighed for borgeren

- Gentofte Kommune skal være kendt for at have åbne døre også, når kommunikationen bliver vanskelig.
- Borgeren skal have en god tilgængelighed til kommunen. Det skal være nemt at få kontakt med sagsbehandleren, og der skal være korte tidsfrister for, hvor hurtigt sagsbehandlere skal svare tilbage, når borgerne henvender sig om deres sag.
- Der skal være nok ressourcer (medarbejdere) i systemet, så tidsfrister kan overholdes.

## Øget kvalitet i sagsbehandlingen

- Møder mellem borgere og ansatte skal altid være velforberedte, så man undgår spild af ressourcer og spild af hinandens tid.
- Der skal i princippet bruges flere ressourcer til den konkrete hjælp til borgeren end til selve sagsbehandlingen.
- God sagsbehandling bør indebære overholdelse af journalpligt og høringspligt.

- Hvis forældre oplever, at en ”sagsfremstilling” er forkert, bør sagsbehandler og kommune respektere det og være åbne overfor at rette sagsfremstillingen. Ved uenighed eller forskellige perspektiver på en sag, så skal forældrenes perspektiv også skrives ind i sagsfremstillingen.

### Bedre koordinering imellem afdelinger

- En god sagsbehandling bør indebære, at der er en bedre tværfaglig koordinering imellem afdelingerne, som skal vide, hvad hinanden laver i forhold til den enkelte sag.
- Der skal foreligge referat af møder indeholdende problemformulering, konklusion, handleplan, samt fastlæggelse af evt. opfølgingsmøde. Alle mødedeltagere skal have tilsendt mødereferat. Det er nødvendigt med en koordinator/tovholder under hele sagsbehandlingsforløbet.
- Der skal være en bedre indgang til ”systemet”, således at forældre fra starten får et overblik over sagsgangene, det faglige og juridiske grundlag for sagsbehandlingen, og således at de enkelte sager ikke strander i en ”silo”.
- Der skal være én ansvarlig i kommunen (en guide eller en tovholder), der holder gang i sagen, og som kan guide borgeren fra ”silo” til ”silo”.

### Mindre frygt for tvangsfjernelser

- Borgeren skal trygt kunne henvende sig til kommunen, der har ansvar for at skabe et ligeværdigt og trygt møde, så forældre ikke føler sig som en svag part, der er oppe imod en ”magtfaktor”.
- Der skal opbygges tillid, så borgeren tør tale åbent og ærligt om sin familiesituation, sine bekymringer og formulere sine tanker om, hvor de bedste løsninger findes.
- Når sagsbehandleren har noteret kommentarer om, at der er mistanke om, at forældre ikke kan løfte forældreopgaven, skal det kunne slettes igen, når det er konstateret, at problemerne ligger helt andre steder.

### Større faglighed blandt medarbejdere

- Alle parter (vuggestuer, børnehaver, skoler og øvrige ansatte) bør løbende opgraderes i forhold til den aktuelle viden om sygdomme og diagnoser, som har betydning for vurdering af sager og forståelse af at være familie med et barn med særlige behov.
- Sagsbehandlerens faglighed skal højnes, således at denne er godt bekendt med sygdomme, diagnoser og borgernes juridiske rettigheder.

### Tillid til faglige vurderinger

- Der skal være en høj vægtning af fagpersoners vurderinger. Kommunen/sagsbehandleren skal følge analyser og vurderinger fra fagpersoner og eksperter. Fravigelse herfra skal være undtagelsen, og der skal gives grundige og fagligt baserede begrundelser, når det sker.
- Når forvaltningen tager beslutninger i en konkret sag, skal det altid fremgå, hvilke sagsakter der har været involveret, og hvilke udtalelser der har været brugt, så det bliver synligt for forældre, hvad der ligger til grund for afgørelsen.
- I afgørelser fra teams eller fra en ledelse, bør det fremgå, hvilke personer der har



deltaget i drøftelserne, så borgerne ved, hvem der har taget beslutningen, og hvem de evt. kan henvende sig til.

### **Kortere sagsbehandlingstider**

- Sagsbehandlere skal være tilstrækkeligt kompetente, så de kan tildeles mere ansvar for selv at træffe en lang række beslutninger, så de ikke hele tiden skal tilbage og spørge deres team eller ledere. Det forsinker sagerne.
- De kommunale chefer skal følge op på sagsbehandlingen, inkl. sagsbehandlingstider, således at der løbende sker et kvalitetstjek, og enkeltsager prioriteres ekstra, hvis de har ligget for længe.

### **Hurtigere og grundigere udredning og visitation**

- Der skal være en fast procedure og klare retningslinjer for udredning og visitation, herunder vejledende tidsrammer. Der bør løbende ske en registrering og evaluering, så kommunen kan forbedre sin praksis.
- Kommunen skal opstille faglige standarder for udredning af børn. Der skal så vidt muligt ske en hurtig udredning og visitation, når behovet viser sig. Fejlagte udredninger skal registreres og analyseres, så fejl undgås.
- Der bør løbende foretages tværfaglig opfølgning af børnene således, at man i videst muligt omfang sikrer, at barnet får den rette hjælp, og at hjælpen løbende justeres i forhold til barnets helbredstilstand, udvikling og sociale situation.

### **Opsøgende indsats i forhold til forældre**

- Kommunen skal lave en forebyggende og oplysende indsats i forhold til borgere, der har børn med særlige udfordringer, og - på kommunens initiativ - informeres om deres rettigheder og muligheder for at få hjælp.
- Kommunen skal undersøge, om der er et mørketal, dvs. kortlægge, om der er travle, stressede eller ressourcetsvage forældre, der ikke har overskud til at søge om hjælp.

### **Bedre fastholdelse og rekruttering af ansatte**

- Der skal gøres en særlig indsats for at fastholde og rekruttere kvalificerede medarbejdere, bl.a. via fokus på de ansattes arbejdsmiljø, faglige kompetencer og jobmæssige tilfredshed.
- Der skal løbende sættes penge af til kurser og efteruddannelse af ansatte på alle relevante niveauer.
- Når medarbejdere stopper og skifter job, skal der laves et ”jobinterview” med det formål at opsamle begrundelser for at skifte job og medarbejderens viden og erfaringer, der kan forbedre arbejdspladsen. For dermed at mindske den store udskiftning og medarbejderflugt.
- Når medarbejdere stopper eller skifter job, skal borgerne informeres hurtigt om, hvilke sagsbehandlere der har overtaget deres sager.



## Forenkling af sagsgangene

- Der bør ske en forenkling af sagsgangene med færre personer involveret i de enkelte sager.
- Der bør eksperimenteres med én indgang til kommunen og en gennemgående sagsbehandler/tovholder, der sikrer fremdrift i sagen og følger den enkelte sag til dørs.

## Færre konflikter via fælles forventninger

- Når borgere møder kommunen, skal de præsenteres for en ”startpakke” med informationer om faglige, juridiske og procesmæssige forløb, der kan bidrage til at skabe overblik og realistiske forventninger (forventningsafstemning) til dialogen og samarbejdet mellem borger og kommune.

## Udvikling af nye skoletilbud

- Der skal fortsat arbejdes med inklusion af børn med særlige udfordringer i folkeskoler, men i mange tilfælde kæmpes der langvarigt og forgæves med inklusionen i det almene tilbud på måder, der skaber belastningsreaktioner hos børn og familier. Her er det vigtigt, at skoler og PPR kan handle i flere spor samtidigt – dvs. både arbejde med inklusion og mere differentierede tilbud i klassen/skolen/børnefællesskaberne og samtidig tilbyde forældresamtaler om udredning og hjælp, når forældrene efterspørger det.
- Kommunen skal – gerne i samarbejde med andre kommuner og regioner - støtte udviklingen af nye specialeskoletilbud for børn med særlige behov. Det kan f.eks. være (midlertidigt) at stille faciliteter og lokaler til rådighed for eksterne aktører og/eller tilbyde hjemmeundervisning med en uddannet lærer, så børnene ikke går i lange perioder helt uden undervisning.

## Nemmere at få økonomisk kompensation for tabt arbejdsfortjeneste

- Det skal være nemmere at få kompensation for tabt arbejdsfortjeneste i forbindelse med nedsat arbejdstid, fridage, undersøgelser, orlov mv., eller hvor en forælder har været nødt til at sige sit job op for at passe et barn, der ikke kan komme i institution eller skole.
- Sagsbehandlere skal i større grad aftale mødetider, så borgeren undgår at skulle tage fri fra arbejde for at kunne møde op.

## Jævnlig brug og borgerundersøgelser

- Forældrenes og børnenes perspektiver skal belyses og inddrages i fortløbende kvalitetssikring og evaluering af de forskellige led i systemet. Kommunen skal derfor udvikle kvantitative og kvalitative måder fortløbende at evaluere, hvor forældre i dialog med deres børn får mulighed for at give tilbagemelding på, hvor der problemer, og hvad der skal gøres bedre, og hvor der skal handles hurtigere på forskellige niveauer.
- Sagsbehandlere kan uddele spørgeskemaer til borgerne efter en vis periode, og kommunen kan gøre brug af eksterne konsulenter, der kan opsamle viden via fokusgrupper.
- Kommunen kan skabe samarbejde med civilsamfundet og etablere referencegrupper, der mødes f.eks. en gang om året, og som derved bidrager til evalueringer af indsatsen.

- Evalueringskulturen skal videreudvikles, således at politikerne – i forhold til vedtagne mål – kan følge med i, hvordan den kommunale praksis udvikler sig.
- De kommunale kvartalsrapporter skal nyvurderes (og ændres), så de giver politikerne et hurtigt overblik over, hvor der er særlige sagsområder og problemer, der skal tages hånd om.
- Politikerne bør vedtage pejlemærker, mål og handleplaner for, hvordan sager i Ankestyrelsen år for år kan nedbringes.

### Forbedring af de ansattes arbejdsmiljø

- Der bør gennemføres en proces, hvor ansatte får mulighed for at fortælle om deres arbejdsforhold, vanskeligheder med at agere ud fra deres faglighed, vanskeligheder med at overholde lovgivningen – og de økonomiske rammers påvirkning af medarbejderkulturen.
- Der bør etableres møder, rum og sammenhænge, hvor de ansattes viden, erfaringer og perspektiver kan samles op med henblik på at give ansatte en medskabende rolle i forhold til at finde nye løsninger og videreudvikle praksis.

### Undgå stigmatisering af børn og borgere

- Forældre og borgere udtaler ofte, at sagsbehandling, rapportskrivning og samtaler imellem ansatte, forældre og børn opleves som krænkende pga. et negativt eller et krænkende sprogbrug. Kommunen bør igangsætte en diskussion og en proces, der kan afdække problemets omfang og føre til en praksis, hvor de ansatte – skriftligt og mundtligt - bruger et mere skånsomt og ikke krænkende eller stigmatiserende sprog.





*Advokatfuldmægtig hos TT-Advokater, Raquel Esteves.*

## Løsninger set fra et advokatkontor

Indlæg af advokatfuldmægtig Raquel Esteves, der har erfaringer fra sociale sager i mange danske kommuner.

Der er ikke nogen enkle løsninger på dette område. Der blev på forrige møde nævnt tre hovedpunkter: 1. Økonomi. 2. Faglighed. 3. Samarbejde/dialog. De tre hovedpunkter dækker rigtig godt over nogle af de væsentligste udfordringer.

Danske Handicaporganisationer og Kommunernes Landsforening har sidste år præsenteret fem fælles principper, som skal styrke retssikkerheden for borgere på handicapområdet og styrke dialogen mellem borgere og forvaltning for at sikre tillid og samarbejde mellem kommunerne og borgere i forbindelse med sagsbehandlingen og indsatserne på handicapområdet. De er formuleret i fem punkter:

1. Gensidig tillid og godt samarbejde skal sættes i centrum for den kommunale sagsbehandling
2. Gensidig tillid og godt samarbejde skabes gennem fælles mål og mulighed for reel indflydelse
3. Gensidig tillid og godt samarbejde skabes gennem et fælles overblik og indsigt i hinandens præmisser, viden og ekspertise
4. Gensidig tillid og godt samarbejde kræver tid og fleksibilitet
5. Gensidig tillid og godt samarbejde forudsætter gennemsigtighed og tilgængelighed.



Det er nogle fine principper, men der mangler i høj grad noget handling bag principperne med fokus på, hvordan vi kan implementere dem i kommunerne. Hvordan får vi sagsbehandlerne til at tale bedre med borgerne? Hvordan får vi dem til at sætte sig bedre ind i reglerne og juraen? Følger de med, når der kommer en ny praksis inden for området? Vi oplever, at de ikke altid er helt opdateret.

### **Videreuddannelse af sagsbehandlere**

Videreuddannelse af sagsbehandlere er vigtig i disse sager. Hvad er tankerne bag lovgivningen? Fortolkninger af love kan udvikle sig. Det ser vi, når Ankestyrelsen afgør sager. Måske har der tidligere været en praksis, som er blevet ændret? Så sagsbehandlere skal selv kunne identificere, om der er noget nyt og tage det med ind i sagsbehandlingen.

Videreuddannelse bør foretages af en ekstern underviser. Hvis det gøres internt, vil der være en fare for, at man snakker for meget om ”hvad man plejer at gøre”, og at undervisningen derfor ikke indeholder den nyeste viden og praksis på området. Man kan få fat i undervisere fra universiteter eller fra advokatkontorer. Inden for advokatverdenen er der helt klare retningslinjer for, at advokaterne løbende har et ansvar for at blive opdateret i forhold til ny lovgivning og ny praksis. Det er der ikke i kommunerne på dette område. Sagsbehandlere sidder typisk på mange forskellige typer af sager og områder, så det kan være svært for dem at følge med.

### **Decentrale enheder i kommunerne**

Det kunne være en idé, hvis man i kommunerne samlede nogle kompetencer, så nogle medarbejdere kunne blive rigtig, rigtig dygtige til nogle bestemte områder. Man kunne bl.a. gøre dette ved at etablere decentrale enheder.

Når vi, eller en borger, ringer til en kommune og gerne vil have fat i en sagsbehandler for at stille et simpelt spørgsmål, f.eks. om hvordan nogle ord eller bestemmelser skal forstås, kan man ikke få svar fra andre end den sagsbehandler, der har sagen. Hvis denne er på efterårsferie eller sommerferie, går der måske flere uger, inden man får et svar. Hvis man har en enhed eller afdeling, hvor alle er specialiseret inden for det samme område, vil man kunne få et svar fra en anden sagsbehandler.

Vi oplever også sagsbehandlere, der har en meget begrænset telefontid, og som derfor kan være svære at få fat på. Der kan gå en uge eller to med at få svar på et simpelt spørgsmål, fordi de andre sagsbehandlere ikke vil besvare spørgsmål i sagen, da de måske ikke føler sig fagligt godt nok rustet til det.

### **Rigtige afgørelser første gang**

Hvis man havde specialistenheder, ville man kunne løse en del af udfordringerne med de lange sagsbehandlingstider, da man fra start af vil kunne træffe flere rigtige afgørelser, hvorved man undgår at bruge kostbar tid på klager. Mange sager i Ankestyrelsen hjemvises og skal derpå genvurderes. Det tager tid, og det forlænger sagsbehandlingstiden. Det vil frigøre nogle ressourcer, hvis sagerne går hurtigere igennem systemet, og hvis sagen bliver behandlet korrekt første gang.

Har man fået en vurdering fra en psykolog, som taler i retning af det, som forældre og børn ønsker, bør sagsbehandlerne have nogle rigtig gode argumenter for ikke at følge den vurdering. Der bør være regler om, at man som udgangspunkt følger de anbefalinger og vurderinger, der kommer fra eksterne aktører, fordi de netop har en specialistviden på området.

Giver man et afslag på trods af eksperteres faglige anbefalinger, bør det nøje begrundes. Vi oplever som advokater, at der ofte bliver pillet udtalelser ud af sagerne med argumenter om, at det ”blot er anbefalinger”, og at det ikke er noget, man SKAL følge.

### **Opsættende virkning**

I lovgivningen er der bestemmelser om, at der skal være et godt samarbejde imellem borger og kommune, og der står, at borgernes vurderinger af deres egne behov skal indgå i sagsbehandlingen.

Men når det er sagt, er der også mangler, f.eks. i Retssikkerhedsloven, bl.a. i forhold til hvilke sager, der har ”opsættende virkning”. Hvis man som borger klager over en afgørelse f.eks. vedrørende, at kommunen har nedsat borgerens ret til kompensation for tabt arbejdsfortjeneste fra f.eks. 37 timer til 10 timer om ugen, så fratages borgeren pengene, mens klagen behandles hos Ankestyrelsen, også selvom borgeren får medhold. Der kan gå mere end et halvt år, inden en klage er færdigbehandlet.

I hele denne periode sparer kommunen udgifter, og der er ingen sanktioner over for kommunen, hvis kommunen ikke får medhold. Som loven og reglerne er skruet sammen, har kommunerne her et incitament til at spare penge ved at trække tiden ud og lade sagerne blive behandlet i Ankestyrelsen. Hvis der var opsættende virkning, ville borgeren få penge fra kommunen, mens klagen behandles, og indtil en ny afgørelse blev truffet.

Reglerne vedrørende opsættende virkning bør overvejes udvidet, således at de omfatter flere typer af sager, som har en stor betydning for borgerens liv, sådan at borgerne ikke mister en vigtig støtte i den tid, hvor en eventuel klage behandles.

Vi ser ofte, at borgeren får medhold, men at der ikke er nogen sanktioner og straf, når kommuner taber sagerne. Der bør være en konsekvens for kommuner, der fejlagtigt fratager en vigtig støtte til en borger.

### **Bedre inddragelse og kommunikation**

Faglig opgradering er vigtig, men det bør også indebære, at kommunen lærer at kommunikere bedre. I Servicelovens vejledninger står der, at man skal inddrage borgerens eget perspektiv. Der skal være en dialog og et samarbejde.

Sagsbehandlere kunne blive bedre til at møde borgeren, hvis de f.eks. af eksterne konsulenter får undervisning i, hvordan de møder borgeren på en positiv måde, herunder hvordan de optimerer dialogen og undgår konflikter.

### **Behov for en ny kultur**

Det er ikke de enkelte socialrådgivere, der er problemet; det er den kultur og de økonomiske rammer, som politikere og administration har pålagt dem at arbejde under.

Med bedre rammer ville der kunne skabes et bedre samarbejde og en mere målrettet og resultatorienteret kultur. Man vil med de samme medarbejdere og den samme økonomi, kunne gøre arbejdet langt mere effektivt.

*Ovenstående er taget i uddrag fra et mundtligt oplæg på socialpolitisk laboratorie i Gentofte den 9. november 2021.*





### Love skal sikre borgernes retsstilling

- Serviceloven er en ret god lov, som betyder, at borgerne ikke behøver at mangle noget, hvis man udnytter lovens fulde potentiale.
- Serviceloven er en rammelov, så det er i vid udstrækning op til kommunen at vurdere, om borgeren har ret til at få hjælp.
- Kommunens ”verdssyn” og læsning af loven er afgørende for, om borgeren får den nødvendige og berettigede hjælp.

### Formålet med loven

- Formålet med loven er at give borgerne ydelser, så de kan få et værdigt livsindhold, udnytte deres potentialer, skabe et liv med livskvalitet og glæde og leve som hele mennesker og individer.
- En kommunal kvalitetsstandard eller kommunale minimumsydelser, som nogle kommuner henviser til, er ikke noget, som kommuner lovligt må tillægge en afgørende vægt, da man altid skal foretage en konkret individuel vurdering.

### Forkerte fortolkninger

- Kommuner fortolker loven på forskellige måder, og ofte er der ikke juridisk belæg for den tolkning, som gives. Fortolkningen skal hele tiden ses i forhold til lovens formål, fortolkningsbidrag i forhold til forarbejder til loven, samt internationale konventioner (f.eks. FN’s handicapkonvention og FN’s børnekonvention).

### Lange sagsbehandlingstider

- Der er regler for, hvor hurtigt kommunen skal svare på borgerhenvendelser. Har man en god kultur på svartider, så kan man sagtens nedbringe sagsbehandlingstiderne. Man behøver ikke at gå ud over de lovlige frister, da loven er en rammelov. Det betyder, at kommunerne selv kan vælge at gøre det hurtigere end, hvad der er bestemt i loven.

# JURIDISKE HOVEDPUNKTER

- Der står i loven, at man som udgangspunkt har 4 måneder til at lave en børnefaglig undersøgelse (en §50 undersøgelse). Det behøver ikke at tage så mange måneder, da undersøgelsen kan laves på en uge.

## Kommunikation med borgerne

- En kommune vælger selv, hvordan man vil møde borgerne. Møder man dem på en venlig måde? Vil man give borgerne rådgivning? Man kan vælge at være lyttende, men det sker desværre ikke så ofte.
- Nogle kommuner indtager en arrogant holdning med en attitude, der siger ”vi ved bedst” – ”det skal I ikke blande jer i”.
- Kommuner vil have gavn af at arrangere uddannelse med eksterne undervisere om mødet med borgeren, optimering af dialogen, og hvordan man undgår eller håndterer konflikter.

## Fagligheden skal være i orden

- Nogle sagsbehandlere administrerer ud fra en begrænset faglighed, f.eks. socialrådgiveruddannelsen. De mener, at de kan tage beslutninger, der er i strid med det, som specialister siger og skriver.
- Der er en grund til, at vi har specialister. Det er ikke kommunens opgave at lege psykiater og dermed vurdere, hvad borgernes psykiatriske behov er. Det har vi andre til.

## Fem principper for en bedre dialog

- Kommunernes Landsforening og Danske Handicaporganisationer har formuleret fem principper, der kan styrke dialogen og sikre tillid og samarbejde i kommunerne.
- Gensidig tillid og et godt samarbejde skal sættes i centrum for den kommunale sagsbehandling.
- Der skal skabes fælles mål og mulighed for reel indflydelse. Der skal skabes et fælles overblik og indsigt i hinandens præmisser, viden og ekspertise. Samarbejdet kræver tid og fleksibilitet, og det forudsætter gennemsigtighed og tilgængelighed.

## Videreuddannelse af sagsbehandlere

- Sagsbehandlere sidder typisk med mange forskellige typer af sager og områder, hvorfor der er mange love og paragraffer, de skal kende og kunne fortolke. De har meget forskellige uddannelser og erfaringer .
- Udviklingen gør, at der hele tiden kommer ny lovgivning, nye fortolkninger og nye afgørelser i Ankestyrelsen, som sagsbehandlere skal tage med i deres sagsbehandling.
- For ikke at gentage fejl fra den eksisterende praksis, er det en god idé at benytte eksterne undervisere fra universiteterne og advokatkontorerne.



### Opbyg decentrale enheder

- Det er vigtigt at samle ekspertisen i decentrale enheder i kommunen, og at nogle sagsbehandlere bliver ”eksperter” inden for bestemte områder.
- Decentrale enheder kan betyde et bedre tværfagligt samarbejde, og at borgere kan henvende sig og få et hurtigt svar på et spørgsmål vedrørende deres sag.

### Rigtige afgørelser første gang

- Hvis kommunerne skal nedbringe de lange sagsbehandlingstider, vil det være en hjælp, hvis sagsbehandlere træffer de rigtige beslutninger første gang. Ellers vil de ofte komme til at bruge en masse kostbar tid på klagesager og efterbehandling af sagerne.
- Vurderinger og anbefalinger fra psykologer eller ekspertudtalelser skal som udgangspunkt følges. Gives der afslag, bør dette formuleres skriftligt og nøje begrundes.

### Opsættende virkning

- Lovgivningen er en rammelov, og det står derfor enhver kommune frit at yde service og sagsbehandling, der er bedre end det minimum, loven foreskriver.
- Kommuner kan benytte sig af ”opsættende virkning”, hvilket betyder, at borgeren fortsat kan få sin ydelse, selvom kommunen har besluttet at fjerne den. Opsættende virkning betyder, at borgeren i en evt. klageperiode fortsat vil få sin ydelse.
- Der er eksempler på, at kommuner - for at yde en ekstra service - fortsat giver borgeren en ydelse, mens sagen behandles i f.eks. Ankestyrelsen.

### Kvalitetssikring i sagsbehandlingen

- God sagsbehandling kræver, at borger og sagsbehandler fra start er afklaret om hinandens roller, de deltagendes kompetencer og ansvarsfordeling. Desuden skal der være klarhed om de forventede tidsplaner.

# KOMMUNALBESTYRELSEN

## De har et ansvar for at skabe forbedringer

### På den korte bane:

- Der skal formuleres en vision for en værdig og helhedsorienteret social- og familiepolitik med mål, der kan følges op på
- Der skal tildeles flere penge, så kommunen ikke ser sig nødsaget til at vælge den billigste løsning – på bekostning af kvaliteten.
- Der skal være større transparens og fokus på de reelle problemer i kvartalsrapporterne, så politikerne kan følge udviklingen tættere
- Der bør ansættes en borgerrådgiver, der kan følge med i den kommunale praksis, bl.a. sagsbehandlingen og sikre retssikkerheden, samt give input til kompetenceudviklingen
- Kommunen skal fastlægge et kvalitetsløft for en sagsbehandlingspraksis
- Der skal være jævnlige (eksterne) evalueringer af den kommunale praksis
- En referencegruppe kan være: forældre, politikere og Socialpolitisk Forum
- Den faglige opgradering skal sikre, at kommunen overholder lovgivningen
- Der skal laves en bedre overgangsordning for unge, der fylder 18 år
- Der bør være en sammenhængende indsats frem til 25 år.
- Specialisters faglige vurderinger skal respekteres
- Der skal være bedre data og statistik på området – etablering af en tværfaglig database til brug for evaluering, kvalitetssikring og videreudvikling.

### På den lange bane:

- Formulere en vision, værdier, nøgletal, kvalitetsmål og evalueringsmetode
- Vedtagelse af en social-, børne- og familiepolitik, der gælder for alle borgere
- Finde flere ressourcer og sikre en bedre økonomi
- Engelsksproget tilbud til specialskoler kan tiltrække udenlandske familier
- Der skal laves anonyme medarbejdertilfredshedsundersøgelser
- Skabe decentralisering og se på behovet for ny struktur
- Øget digitalisering af sagsbehandlingen, så borgerne løbende kan læse deres sager
- Skabe en lærende kommune, hvor ledere og medarbejdere både satser på at lære af fejl, men også af de ting, der lykkes

# BORGMESTEREN

## De har et ansvar for at skabe forbedringer

### På den korte bane:

- Sætte dagsordenen på området - formulere visioner og mål
- Følge området tæt og bidrage til, at der tages nye beslutninger på området
- Have et ledelsesfokus og følge op på beslutninger
- Være synlig i Villabyerne og følge op på artikler og presseomtale
- Holde Børneudvalget og Skoleudvalget i ørerne, så de følger kommunens visioner og mål
- Have fokus på at skabe et godt og fagligt stimulerende arbejdsmiljø og undgå medarbejderflugt
- Sikre, at der sker en faglig opgradering af ansatte via eksterne undervisere
- Deltage i møder med borgere for at være tæt på den kommunale praksis
- Forklare udadtil, hvilket prioritetsniveau der lægges for området
- Være ambassadør for børn, unge og voksne med særlige udfordringer

### På den lange bane:

- Borgmesteren skal være alle borgeres borgmester
- Arbejde for at formulere en værdig social-, børne- og familiepolitik
- Styrke det tværfaglige samarbejde imellem region og kommune
- Der skal vises respekt for forældres følelser – de står ofte i en livskrise. Det er derfor et alvorligt problem, at kampene med det kommunale system forværrer krisen og skaber stress og belastningsreaktioner hos børn og deres familier.
- Et vigtigt skridt på vejen er, at borgmesteren italesætter det politisk, så alle niveauer kan forebygge det.

# BØRNE- OG SKOLEUDVALGET

## De har et ansvar for at skabe forbedringer

### På den korte bane:

- Udarbejde en vision, nogle mål og sikre, at der sker en opfølgning
- Større transparens og fokus på de reelle problemer i kvartalsrapporterne
- Målbare registreringer af sager, antallet af sager, progression, tidsforbrug m.v.
- Struktur og forløb skal være enkle, så borgeren nemt guides igennem systemet
- Lave jævnlige undersøgelser, hvor medarbejdernes perspektiver på problemer inddrages med henblik på at skabe en lærende kultur.
- Analyser af, hvad tiltag koster kommunen, og hvad det koster forældrene
- Bruge fokusgrupper – hvad går godt – hvad går mindre godt
- Gennemgå de nuværende tilbud kritisk og overvej, hvordan de kan videreudvikles
- Udvikle tilbud, så der skabes mere fleksible og understøttende overgange mellem skoletilbud
- Skolelærerne skal have mere tid til at holde møder med børn, forældre og kommunen
- Sætte tidsfrister på, hvor længe det er OK, at et barn ikke har et skoletilbud
- Forbedre hjemmesiden, så borgerne kan få flere informationer om området
- Lave opsøgende arbejde for at finde ud af, hvor stort et ”mørketal” der er på området
- Sikre, at der sker en (ekstern) faglig opgradering af de ansatte
- Fagudvalgene skal mødes oftere end fire gange om året
- Sikre bedre data og statistik på området – etablere en tværfaglig database til brug for evaluering, kvalitetssikring, videreudvikling og forskning
- Samarbejde med referencegrupper på området
- Følge med i principafgørelser og klagesager
- Øget digitalisering, så borgerne løbende kan læse, hvad der står i deres sag
- Bedre økonomistyring via nøgletal og kvalitetsstandarder
- Sikre en hurtigere og bedre visitation
- Sørge for, at der sker en tidlig og forebyggende indsats fra graviditet til voksenlivet

### På den lange bane:

# DIREKTØR OG CHEFER

## De har et ansvar for at skabe forbedringer

### På den korte bane:

- De mange vidnesbyrd taler et tydeligt sprog – der er tale om et ledelsesproblem
- Der er behov for efteruddannelse af chefer og ledere
- Cheferne skal i bedre kontakt med sagsbehandlerne, så de bedre forstår, hvad der rører sig i den kommunale dagligdag
- Borgerne skal omtales som mennesker – ikke som ”sager”
- Borgere skal have bedre information om sagsgange, beslutningsgange, ansvarsfordeling og hvor beslutningskompetencen er placeret
- Rejsehold eller taskforce af specialister, der kan komme med kort varsel
- Der skal stilles krav til de ansattes imødekommenhed (attitude og sprogbrug) både i mødet med borgeren og i forhold til skriftlighed i sagsbehandlingen
- Sagsbehandlere skal tale og skrive på en værdig måde
- Beslutninger tages ud fra sociale kriterier – det sundhedsmæssige mangler
- Der er behov for teams med både sociale- og sundhedsmæssige kompetencer. De sundhedsmæssige aspekter skal opprioriteres

### På den lange bane:

- Cheferne skal lytte til sagsbehandlerne og gå foran i en kulturforandring
- Der skal være en tydelig retning for den daglige drift
- Medarbejderne skal have gode arbejdsforhold
- To-lærer-ordninger + gerne pædagog, samt større fleksibilitet/udvikling af tilbud, hvor ekstra lærer eller pædagog kan støtte børns læring i overgange mellem skoletilbud
- Der skal være en tydelige forventninger fra chef til medarbejder
- Der skal evt. ansættes flere sagsbehandlere
- Med omorganisering og nye retningslinjer kan man frigøre ressourcer
- Gentofte skal på sigt være et spændende arbejdssted, der tiltrækker ansøgere
- Der skal skabes tiltag, som kan fastholde og udvikle medarbejdere
- Der skal udarbejdes en guide, så borgerne kan finde vej i systemet



# FRONTPERSONALET

## De har et ansvar for at skabe forbedringer

### På den korte bane:

- Anerkendelse af faglige udtalelser fra læger, psykologer, psykiatere, mv.
- Fleksibilitet og mangfoldighedsforståelse
- Møde borgerne med værdighed og respekt
- Læse de 40 vidnesbyrd, som borgerne har skrevet
- Holde fokus på kommunens ansvarsområde – og ikke unødigt blande sig i hjemmets domæne
- Anerkende forældre som eksperter på børnene og familien
- Gå ud fra, at forældre er engagerede i deres børns og families trivsel og udvikling
- Oplyse om bisidderordninger, om børn, unge og voksnes rettigheder
- Pædagogisk tjekliste: Oversigt over de kommunale tilbud på området

### På den lange bane:

- Opkvalificering på gældende lovgrundlag 3 – 4 gange årligt
- Sikre sig mere kvalificeret beslutningskompetence, så der kan træffes hurtige beslutninger
- Skabe et bedre serviceniveau, f.eks. ved at være mere opsøgende
- Tænke, at børn og forældre både har ressourcer og styrker og problemer
- Efteruddannelse af personale og ledelse
- Gentofte skal ligge over gennemsnittet, være en attraktiv arbejdsplads og en attraktiv kommune at bo i for børnefamilier
- Underretninger fra daginstitution og skole skal være sidste udvej, når alt andet er forsøgt

# INSTITUTIONER OG SKOLER

## De har et ansvar for at skabe forbedringer

### På den korte bane:

- Opkvalificering af faglig viden om sygdomme og diagnoser
- Viden om børns udvikling, og hvordan man kan spotte tidlige tegn på, at en særlig indsats er nødvendig fremfor at vente på først udredning, så handling, behandling og derpå ekstra støtte
- Uddannelse i metoder og forståelse af, hvordan man inkluderer børn
- Opmærksomhed på og større viden om undervisning af højt begavede børn
- Viden om alternative (lokale) tilbud for børn med særlige udfordringer
- Anerkendende samarbejde med forældre som eksperter på egne børn
- Måske er der behov for flere lærere og pædagoger
- Skolerne har et for stramt budget – de skal kunne mere
- Penge og ressourcer bør følge barnet, hvis det flytter fra en institution til en anden institution
- Mange problemer afdækkes først i skolen – dagtilbud bør tænkes mere ind
- Dagtilbud skal klædes på til at tænke i differentiering, og der skal være større fokus på de mindste børns sundhed og trivsel

### På den lange bane:

- ”In house inklusionspædagog” i vuggestuer, i børnehaver og i folkeskoler
- Lære af Skt. Joseph Skolens eksempel (de har en ”inklusionspædagog”), hvis opgave er at tage vare på omsorg og udvikling allerede, når der opstår mistro fremfor at vente på først udredning og så handling/støtte
- Ressourcepersoner med ansvar for at handle i forhold til børn og unge med særlige behov
- Børn skal først ”slippes”, når de har fået det ”rigtige” tilbud
- Særlige tilbud til autister med normal- eller høj begavelse
- Flere skoletilbud på engelsk kan tiltrække expats

# FORÆLDRE TIL SÅRBARE BØRN

## De har et ansvar for at skabe forbedringer

### På den korte bane:

- Forældrene er de første, der registrerer, at deres barn mistrives, og at noget kræver særlig opmærksomhed
- Forældrene kan støtte hinanden på mange forskellige måder
- Dannelse af selvhjælpsgrupper og arrangere fælles initiativer
- Benytte bisiddere
- Forældre skal stå mere offentligt frem for at oplyse og dele viden
- Forældrene skal se sig som en del af et stærkt forældrefællesskab
- Forældre skal blive del af anerkendende fællesskaber, hvor man sammen kan blive bedre til at få øje på små tegn på positiv udvikling, fordi det positive, man giver opmærksomhed, kommer til at vokse
- Forældre kan tilbyde sig som oplægsholdere på institutioner og skoler
- Der er behov for en oversigt over forældrenetværk og private støttemuligheder
- Der skal være opmærksomhed på ”skyggeborn” (søskende, der påvirkes)
- Søge om større respekt og anerkendelse fra de øvrige borgere i kommunen

### På den lange bane:

- Flere rum til at udvikle praksis i et samarbejde mellem forældre, professionelle og frivillige ressourcer
- Blive klogere på børnerettigheder
- Arrangere netværksmøder
- Kan tage ved lære af ”Bedsteforældre for Asyl”
- De små forældrenetværk bør samles for at få større gennemslagskraft
- Samarbejde med Socialpolitisk Forum i Gentofte

# SOCIALPOLITISK FORUM

## De har et ansvar for at skabe forbedringer

### På den korte bane:

- Vigtigt at fastholde den neutrale politiske stilling
- Samarbejde med forældre og borgere giver tryghed
- Skrive læserbreve
- Opreklamere bisidderordningen i Gentofte
- Bisidderordning - med kompetence i sager vedr. børn med særlige behov
- Opsøge flere borgere og forældre  
Skal være bindeled og talerør for stærke og svage borgere

### På den lange bane:

- Udarbejde en indsats- og udredningsplan (a la kræftpakke)
- Nedsætte en sagsbehandlingsgruppe med børnelæge, børnepsykiater, børnepsykolog, socialrådgiver og forældre
- Skabe et forældreforum
- Lære af ældreområdet, som er velfungerende i Gentofte
- Arrangere temamøder om udfordringer på området
- Bedre markedsføring med info om, hvem Socialpolitisk Forum i Gentofte er, og hvad foreningen kan hjælpe med
- Foreslå, at kommunen etablerer et socialt råd