

---

Norrbom Vinding

---

# ADVOKATUNDERSØGELSE

DET POLITISKE OG LEDELSESMÆSSIGE ANSVAR  
FREDERIKSBERG KOMMUNES FAMILIEAFDELING

TIL BRUG FOR OFFENTLIGGØRELSE

## INDHOLDSFORTEGNELSE

1.	Indledning og konklusion.....	3
2.	Baggrunden for undersøgelsen.....	4
3.	Formål og afgrænsning .....	7
4.	Metode .....	9
4.1	Advokatundersøgelsens karakter.....	9
4.2	Om metoden generelt .....	9
4.3	Indsamling af materiale .....	13
4.3.1	Møder i Børneudvalget, Magistraten og kommunalbestyrelsen.....	13
4.3.2	Møder i direktionen .....	14
4.3.3	Møder mellem børne- og ungedirektøren og borgmesteren .....	15
4.3.4	Borgerhenvendelser.....	15
4.4	Gennemgang af materialet.....	16
4.4.1	Møder i Børneudvalget, Magistraten og kommunalbestyrelsen.....	16
4.4.2	Møder i direktionen .....	20
4.4.3	Møder mellem børne- og ungedirektøren og borgmesteren .....	20
4.4.4	Borgerhenvendelser.....	21
4.5	Behandling af personoplysninger.....	22
4.5.1	Databeskyttelsespolitik.....	22
5.	Resultatet af undersøgelserne .....	23
5.1	Indledning.....	23
5.2	En tidligere forebyggende og mere effektiv indsats for udsatte børn og unge på Frederiksberg .....	24
5.3	Ankestyrelsens Danmarkskort (2017 og 2018).....	31
5.4	Digitale klagebøger .....	35
5.5	Sager forelagt Børn og Unge-udvalget .....	37
5.6	Statistikker over anbragte børn og unge i Frederiksberg Kommune.....	39
5.7	Borgerhenvendelser.....	40
5.8	Vurdering og konklusion.....	41
5.8.1	En tidligere forebyggende og mere effektiv indsats for udsatte børn og unge på Frederiksberg .....	41
5.8.2	Øvrige politiske sager.....	43
5.8.3	Borgerhenvendelser.....	46
5.8.4	Samlet vurdering .....	48

.....

Bilag 1 .....50

---

## 1. Indledning og konklusion

1.1 Frederiksberg Kommune har anmodet Norrbom Vinding om at undersøge det politiske og ledelsesmæssige ansvar for, at indsatsen i Familieafdelingen i kommunen i 2019 viste sig at have udfordringer med lovmedholdelighed og kvalitet.

1.2 Som led i undersøgelsen skal det **for det første** afdækkes (spørgsmål 1), om embedsmænd og/eller politikere i Frederiksberg Kommune har haft eller burde have haft viden om, at der var de alvorlige fejl/udfordringer med sagsbehandlingen i Familieafdelingen, som er beskrevet i BDO-rapporten. Karakteren og omfanget af de alvorlige fejl/udfordringer, som er beskrevet i BDO-rapporten, er nærmere beskrevet under punkt 2.4 og 4.2.9.

1.3 For det tilfælde, at der måtte konstateres sådan dokumentation eller indikationer, skal det **for det andet** afdækkes (spørgsmål 2), om de undersøgelser og rapporter, der i 2019 blev fremlagt omkring Familieafdelingen og den daværende direktør, afdækker det fulde ledelsesmæssige og politiske ansvar.

1.4 Rapporten er i det følgende struktureret således, at der i **afsnit 2** redegøres for sagens baggrund. I **afsnit 3** redegøres for undersøgelsens formål og afgrænsning, mens der i **afsnit 4** redegøres for den overordnede metode bag undersøgelsen, ligesom der redegøres for en række særlige forhold vedrørende metoden for gennemgangen af forskellige kategorier af materiale, som er gennemgået i forbindelse med undersøgelsen.

I **afsnit 5** følger resultatet af de gennemførte undersøgelser, herunder afslutningsvis Norrbom Vindings vurdering og konklusion.

1.5 Baseret på de gennemførte undersøgelser er **konklusionerne** som følger:

- Vedrørende spørgsmål 1:

Undersøgelsen har afdækket, at **hverken** embedsmænd **eller** politikere i Frederiksberg Kommune – baseret på en gennemgang af det skriftlige materiale, som ligger inden for den tidsmæssigt afgrænsede periode for undersøgelsen (fra november 2017 til og med oktober 2019) – har haft eller burde have haft viden om, at der var de alvorlige fejl/udfordringer med sagsbehandlingen i Familieafdelingen, som er beskrevet i BDO-rapporten.

- Vedrørende spørgsmål 2:

I konsekvens af, at hverken embedsmænd eller politikere i Frederiksberg Kommune, jf. spørgsmål 1, har haft eller burde have haft viden om, at

---

der var de alvorlige fejl/udfordringer, som er beskrevet i BDO-rapporten, er der heller **ikke** grundlag for at antage, at de undersøgelser og rapporter, der i 2019 blev fremlagt omkring Familieafdelingen og den daværende direktør, ikke skulle afdække det fulde ledelsesmæssige og politiske ansvar. Dette gælder både hvad angår forholdene omkring selve den politiske orientering om resultatet af de undersøgelser, som BDO havde gennemført, hvilket konkret var det, som undersøgelserne og rapporterne i 2019 afdækkede, og hvad angår selve baggrunden for, at der var de alvorlige fejl/udfordringer, som er beskrevet i BDO-rapporten, jf. nærmere herom under punkt 2.4 og 4.2.9.

- 1.6 For en nærmere uddybning af ovennævnte konklusioner henvises til rapportens punkt 5.8.

## **2. Baggrunden for undersøgelsen**

- 2.1 I foråret 2019 besluttede Frederiksberg Kommune at antage ekstern konsulentbistand med det formål at opnå en styrket økonomisk styring af Familieafdelingens sager. Konsulentopgaven blev imidlertid udvidet til også at omfatte en afdækning og vejledning af ledelsen med henblik på tillige at opnå en styrket faglighed af området. Idet projektet oprindeligt havde et økonomisk sigte, blev konsulentopgaven forankret i Børne- og Ungestaben.
- 2.2 BDO blev herefter anmodet om at udarbejde en foranalyse med henblik på 1) at identificere relevante forbedringstiltag med det formål at opnå en bedre faglig og økonomisk styring af området, 2) at prioritere rækkefølgen og angive tidsperspektiver for hvert enkelt tiltag samt 3) at afdække, hvilke initiativer Frederiksberg Kommune selv kunne arbejde videre med, og hvilke initiativer kommunen ønskede konsulentbistand til.
- 2.3 På baggrund af en gennemgang af 35 tilfældigt udvalgte sager identificerede BDO, at der i flere sager var forhold, der kunne forbedres. I flere sager var der således ikke udarbejdet § 50-undersøgelser, § 140-handleplaner, socialfaglige vurderinger, ligesom der i øvrigt manglede dokumentation. BDO konstaterede, at dette medførte, at ydelser blev bevilget og udbetalt på et ulovligt grundlag. I BDO-rapporten blev det i forlængelse heraf anført, at retssikkerhedsloven, forvaltningsloven, offentlighedsloven og lov om social service ikke var blevet overholdt.
- 2.4 Konkret konstaterede BDO i rapportens del II, der vedrører "*FINDINGS PÅ BAGGRUND AF SOCIALFAGLIG SCREENING*", og som er inddelt i følgende fem temaer: "Lovmedholdelighed", "Kvalitet", "Systematik", "Strategier" og "Indsats", følgende (herefter "de alvorlige fejl/udfordringer, som er beskrevet i BDO-rapporten"):

---

*"I 19 ud af 29 sager mangler der § 50 undersøgelser.  
I 20 ud af 29 sager mangler der § 140 handleplaner.  
Dette betyder, at der i hovedparten af sagerne mangler dokumentation for børnesamtaler, at der ikke er dokumentation for opfølgning på bevillinger, ikke er partshøringer, ikke er afgørelser og ikke er ankevejledninger.  
Ud fra et økonomisk perspektiv betyder dette, at det ikke er muligt at stoppe ydelser, da de ikke er givet på et lovligt grundlag, samt at der bevilges ydelser, der ikke er lovhjemmel til. Samlet set overholdes Retssikkerhedsloven, Forvaltningsloven, Offentlighedsloven og Serviceloven ikke.*

*I hovedparten af sagerne mangler der socialfaglige vurderinger, overvejelser om børnenes behov og indsattstyper samt målgruppeafklaringer.  
Dette betyder, at der i hovedparten af sagerne er ingen eller utilstrækkelig dokumentation for inddragelse af børn og forældre. Endvidere er der ingen oplysninger om udgifter, niveauer og takster. Der mangler fokus på at dokumentere begrundelser for bevilling af ydelser.*

*I hovedparten af sagerne er der ingen rød tråd eller systematik i måden der sagsbehandles på.  
Der er udarbejdet hensigtsmæssige og relevante faglige styringsdokumenter, der kan understøtte systematikken, men de er 'sporadiske' og anvendes ikke tilstrækkeligt.  
I hovedparten af sagerne er der ingen dokumentation for aftaler mv. med forældrene/de unge og der mangler systematisk økonomioplysning i sagerne.*

*Det er utydeligt, om der er fælles strategier for sagsbehandlingen generelt set. Det er utydeligt, om der er tilstrækkelige forudsætninger for pilotprojektet om tidlig indsats i Distrikt 1. Som følge af den manglende fælles strategi kan der ikke laves økonomistyring herunder budgetlægning og -opfølgning ud fra fælles forudsætninger f.eks. om fælles prioriteringer, serviceniveau, enhedspriser for borgere med samme behov mv.*

*[...]"*

- 2.5 I forhold til økonomistyringen identificerede BDO ligeledes en række forhold, der kunne forbedres, herunder manglende sagsoplysning.

- 
- 2.6 Selvom Frederiksberg Kommune modtog BDO's rapport benævnt "Forandringsprogram og handleplan" den 28. juni 2019, var det først den 28. oktober 2019, at den daværende børne- og ungedirektør orienterede borgmesteren og den konstituerede kommunaldirektør om, at der var en sag på vej til Børneudvalget.
- 2.7 I forlængelse heraf anmodede Frederiksberg Kommunes Magistrat den 11. november 2019 KL om en personalejuridisk vurdering af den daværende børne- og ungedirektørs politiske håndtering af BDO-rapporten. Norrbom Vinding bistod i den forbindelse Frederiksberg Kommune med opfølgningen på den personalejuridiske vurdering.
- 2.8 På et kommunalbestyrelsesmøde den 14. juni 2021 fremsatte Socialdemokratiet, Radikale Venstre, Enhedslisten, SF og Alternativet bl.a. beslutningsforslag om følgende, jf. punkt 196 i referatet af møde i kommunalbestyrelsen:

*"Endelig foreslås det, at der iværksættes en uvildig undersøgelse af det politiske og ledelsesmæssige ansvar for, at indsatsen for udsatte børn kollapsede i Frederiksberg Kommunes familieafdeling."*

I referatet fra mødet anføres, at baggrunden for fremsættelsen af forslaget er at forebygge, at en lignende situation sker i fremtiden.

Beslutningsforslaget blev oversendt til Børneudvalget, hvor det var på dagsordenen til et møde afholdt den 7. marts 2022. Et flertal i Børneudvalget indstillede, at forslaget om at gennemføre en undersøgelse af det politiske og ledelsesmæssige ansvar tiltrådtes, jf. punkt 12 i referatet af mødet. Et mindretal i Børneudvalget tog forbehold.

Den 14. marts 2022 indstillede et flertal i Magistraten ligeledes, at forslaget om at gennemføre en undersøgelse af det politiske og ledelsesmæssige ansvar tiltrådtes, jf. punkt 77 i referat af møde i Magistraten af 14. marts 2022, mens et mindretal tog forbehold, jf. samme punkt i referatet.

- 2.9 Herefter tiltrådte kommunalbestyrelsen den 21. marts 2022 indstillingen om at gennemføre en undersøgelse af det politiske og ledelsesmæssige ansvar for den situation vedrørende indsatsen for udsatte børn i Frederiksberg Kommunes Familieafdeling, som BDO havde afdækket i sin rapport. Om det nærmere omfang af undersøgelsen følger af punkt 40 i referatet af mødet:

*"Der lægges i beslutningsforslaget op til, at der gennemføres en uvildig undersøgelse af det politiske og ledelsesmæssige ansvar for, at indsatsen i Familieafdelingen i 2019"*

---

*viste sig at have udfordringer med lovmedholdelighed og kvalitet.*

*[...] I undersøgelsen lægges der op til en vurdering af, i hvilket omfang de undersøgelser og rapporter, der blev fremlagt omkring Familieafdelingen og den daværende direktør i 2019, afdækker det ledelsesmæssige og politiske ansvar.”*

- 2.10 Den 2. maj 2022 afholdt Børne- og Ungeområdet sammen med Frederiksberg Kommunes HR og Norrbom Vinding et møde med henblik på at drøfte tilrettelæggelsen af advokatundersøgelsen. På mødet blev formålet med advokatundersøgelsen drøftet, ligesom det blev drøftet, hvordan advokatundersøgelsen i lyset af den økonomiske ramme herfor bedst muligt kunne afgrænses dels tidsmæssigt, dels i forhold til den relevante, omfattende dokumentmængde. I forlængelse heraf udarbejdede Børne- og Ungeområdet sammen med HR og Norrbom Vinding et udkast til kommissorium, der beskriver rammerne for undersøgelsen.

Norrbom Vinding har som led i de indledende drøftelser med Frederiksberg Kommune vedrørende opdraget vurderet, hvordan Frederiksberg Kommune bedst har kunnet undersøge det politiske og ledelsesmæssige ansvar for, at indsatsen i Familieafdelingen i kommunen i 2019 viste sig at have de alvorlige fejl/udfordringer, som er beskrevet i BDO-rapporten, herunder om Frederiksberg Kommunes formål bedst kunne opnås via en advokatundersøgelse eller på anden vis. Det er i den forbindelse vurderet hensigtsmæssigt, at undersøgelsen heraf udmøntedes i netop en advokatundersøgelse, hvorved faktum i en afgrænset periode forud for november 2019 ville kunne søges afdækket på skriftligt grundlag.

- 2.11 Kommissoriet blev godkendt af Magistraten den 15. august 2022, jf. punkt 240 i referatet fra Magistratens møde af samme dato.
- 2.12 Kommissoriet af 6. juli 2022 vedlægges rapporten som **bilag 1**.
- 2.13 Om advokatundersøgelsens karakter henvises til punkt 4.1 nedenfor.

### **3. Formål og afgrænsning**

- 3.1 Som det fremgår af rapportens afsnit 1, skal det **for det første** afdækkes (spørgsmål 1), om embedsmænd og/eller politikere i Frederiksberg Kommune har haft eller burde have haft viden om, at der var de alvorlige fejl/udfordringer, som er beskrevet i BDO-rapporten.



---

3.2 Som det fremgår under kommissoriets punkt 1.2.2 vil dette ske på den måde, at der foretages en gennemgang/screening af relevant skriftligt materiale med henblik på at konstatere, om der er dokumentation for eller indikationer på, om embedsmænd og/eller politikere vidste eller burde have vidst, at der var de alvorlige fejl/udfordringer, som er beskrevet i BDO-rapporten.

3.3 For det tilfælde, at der måtte konstateres sådan dokumentation eller indikationer, skal det **for det andet** afdækkes (spørgsmål 2), om de undersøgelser og rapporter, der i 2019 blev fremlagt omkring Familieafdelingen og den daværende direktør (BDO-rapporten og KL's personalejuridiske vurdering), afdækker det fulde ledelsesmæssige og politiske ansvar. Dette indebærer således en vurdering af, om der – baseret på det faktum, der muligt måtte afdækkes – er grundlag for at antage, at der kan placeres et ansvar ud over det, der udgjorde opfølgningen på KL's personalejuridiske vurdering af den daværende børne- og ungedirektørs politiske håndtering af BDO-rapporten, jf. punkt 2.7.

Det ligger i den forbindelse uden for undersøgelsen at foretage den endelige vurdering af, om der kan placeres et sådant muligt ansvar, da dette først vil kunne ske efter gennemført kontradiktion mv.

Det præciseres derfor også, at der ikke er knyttet nogen retsvirkninger til undersøgelsens gennemførelse eller resultat, der dermed ikke har karakter af en juridisk afgørelse, men alene er et grundlag, hvorpå kommunalbestyrelsen kan vælge at disponere.

3.4 Om undersøgelsen bemærkes endvidere,

**at** der konkret fokuseres på de af BDO konstaterede forhold relateret til de alvorlige fejl/udfordringer i forhold til lovmedholdelighed og kvalitet vedrørende sagsbehandlingen som beskrevet under punkt 2.4, mens der derimod ikke fokuseres på den del af BDO-rapporten, der vedrører forhold relateret til økonomistyring som beskrevet under punkt 2.5,

**at** det ligger uden for undersøgelsens formål at fastlægge, hvilken type fejl der konkret blev begået i Familieafdelingen, hvilket BDO-rapporten – i hvert fald i et vist omfang – også allerede har konstateret,

**at** det efter drøftelser med Børne- og Ungeområdet er forudsat, at undersøgelsen vil afgrænse sig til at omfatte en 2-årig periode fra november 2017 til og med oktober 2019, jf. punkt 40 i referatet af møde i kommunalbestyrelsen af 21. marts 2022,

**at** den personkreds, som undersøgelsen på *det politiske niveau* i udgangspunktet vil omfatte, er følgende:

- 
- daværende medlemmer af Børneudvalget og Magistraten
- at** den personkreds, som undersøgelsen på *det administrative niveau* i udgangspunktet vil omfatte, er følgende:
- daværende medlemmer af direktionen
  - daværende afdelingschefer på Børne- og Ungeområdet
- at** der ved afgrænsningen af, hvilket materiale der anses for at være relevant for undersøgelsen, tages afsæt i denne afgrænsning af personkreds.

#### **4. Metode**

##### **4.1 Advokatundersøgelsens karakter**

4.1.1 Undersøgelsens karakter har været drøftet, og den gennemføres som en advokatundersøgelse, der ikke er uvildig, jf. kommissoriets punkt 1.3.3, og følger de retningslinjer, der finder anvendelse i forbindelse med udførelse af advokatundersøgelser. På tidspunktet, hvor undersøgelsen blev igangsat, forelå Danske Advokaters vejledning for udførelse af advokatundersøgelser, som blev godkendt af Danske Advokaters bestyrelse i 2012. Advokatrådet har imidlertid i september 2022 udgivet en ny vejledning om advokatundersøgelser, og denne vejledning er derfor fulgt i forbindelse med udarbejdelsen af undersøgelsen, idet Danske Advokaters vejledning samtidig er ophævet.

##### **4.2 Om metoden generelt**

4.2.1 Undersøgelsen baserer sig udelukkende på relevant skriftligt materiale, og der gennemføres derfor ikke samtaler/interviews.

4.2.2 I forbindelse med tilrettelæggelsen af undersøgelsen har Norrbom Vinding sammen med Børne- og Ungeområdet forsøgt at afgrænse, hvilket skriftligt materiale der ville kunne være af relevans for undersøgelsen.

4.2.3 Undersøgelsen er blevet tilrettelagt sådan, at Norrbom Vinding – inden for den tidsmæssigt afgrænsede periode – har gennemgået dagsordener og/eller referater fra møder i Børneudvalget, Magistraten og kommunalbestyrelsen, direktionen samt fra møder i direktionen og møder mellem børne- og ungedirektøren og borgmesteren. Derudover har Norrbom Vinding gennemgået relevante henvendelser, klager, bekymringsskrivelser eller lignende fra borgere til Børneudvalget, Børne- og Ungeområdet, kommunalbestyrelsen, borgmesteren eller kommunen i øvrigt (herefter "borgerhenvendelser").

- 
- 4.2.4 Norrbom Vinding har anmodet Frederiksberg Kommune om at fremsende dagsordner, bilag og referater fra møder afholdt i Familieafdelingen. Frederiksberg Kommune har imidlertid oplyst, at der ikke findes skriftlige dagsordener, referater eller andet materiale fra møder afholdt i Familieafdelingen, herunder at der heller ikke findes sådanne dokumenter vedrørende møder afholdt mellem familiechefen og børne- og ungedirektøren.
- 4.2.5 Som anført under kommissoriets punkt 1.3.2 kan det ikke udelukkes, at der kan være andet skriftligt materiale, som potentielt kunne tjene til at belyse forholdene, herunder kan der være udvekslet andet relevant skriftligt materiale mellem embedsmænd og/eller politikere, men i lyset af den økonomiske ramme for undersøgelsen er materialet i samarbejde med Børne- og Ungeområdet afgrænset som anført.
- 4.2.6 For så vidt angår indsamlingen af det skriftlige materiale blev det i forbindelse med tilrettelæggelsen af advokatundersøgelsen aftalt, at Frederiksberg Kommune i videst muligt omfang skulle stå til rådighed i forbindelse med tilvejebringelsen af det materiale, som Norrbom Vinding måtte have behov for. Efter forslag fra Frederiksberg Kommune har Norrbom Vinding imidlertid påtaget sig at indsamle materiale fra møder i Børneudvalget, Magistraten og kommunalbestyrelsen, der er offentligt tilgængeligt via Frederiksberg Kommunes hjemmeside. Det øvrige skriftlige materiale er tilvejebragt af Frederiksberg Kommune, da det alene er Frederiksberg Kommune, der via kommunens interne systemer har haft dette skriftlige materiale til rådighed.
- 4.2.7 Generelt har indsamlingen af materialet og afgrænsningen i forbindelse hermed været en proces, der navnlig er gennemført gennem løbende dialog mellem Børne- og Ungeområdet og Norrbom Vinding, herunder har der den 16. juni 2022 været afholdt et statusmøde mellem Børne- og Ungeområdet og Norrbom Vinding med henblik på at afklare en række forhold vedrørende arbejdet med indsamlingen af materiale samt for – i lyset af den på daværende tidspunkt indsamlede mængde materiale – at drøfte den nærmere afgrænsning heraf.
- 4.2.8 I forhold til gennemgangen af det skriftlige materiale skal på det overordnede plan bemærkes, at der i henhold til kommissoriets afgrænsning alene fokuseres på de af BDO konstaterede forhold relateret til fejl/udfordringer i forhold til lovmedholdelighed og kvalitet vedrørende sagsbehandlingen, mens der ikke fokuseres på den del af BDO-rapporten, der vedrører forhold relateret til økonomistyring, jf. også punkt 3.4 ovenfor. Det kan således heller ikke udelukkes, at der i eventuelt skriftligt materiale relateret til økonomistyring kan være indeholdt oplysninger, som potentielt kunne tjene til at belyse forholdene.
- 4.2.9 Med afsæt i det under punkt 2.4 citerede fra BDO-rapporten er der ved gennemgangen af de forskellige kategorier af materiale særligt fokuseret på, i

---

hvilket omfang der heri har været indeholdt oplysninger om, at der i sager hos Familieafdelingen skulle have manglet:

- børnefaglige undersøgelser
- handleplaner
- dokumentation for børnesamtaler
- dokumentation for opfølgning på bevillinger
- partshøringer
- afgørelser
- ankevejledninger
- socialfaglige vurderinger
- overvejelser om børnenes behov
- indsattstyper
- målgruppeafklaringer
- dokumentation for inddragelse af børn og forældre, aftaler mv. med forældrene
- rød tråd eller systematik i sagsbehandlingen

4.2.10 Generelt for gennemgangen af de forskellige kategorier af materiale er således, at det er oplysninger om disse oplyste typer af fejl/udfordringer, der navnlig er søgt afdækket i forbindelse med gennemgangen heraf.

4.2.11 Mens nogle af de oplyste typer fejl/udfordringer forholdsvis "let" kan konstateres – fx en manglende børnefaglig undersøgelse – er der andre af de af BDO nævnte fejl/udfordringer, som kan være vanskeligere at kvalificere, idet de hviler på en mere overordnet vurdering af oplysningerne om sagsbehandlingen i sin helhed. Sidstnævnte vil eksempelvis være tilfældet for så vidt angår udfordringer med manglende rød tråd eller systematik i sagsbehandlingen. Hertil bemærkes, at det ikke i BDO-rapporten er nærmere uddybet, hvad der konkret ligger i kritikken vedrørende manglende rød tråd eller systematik i sagsbehandlingen.

På den baggrund har Norrbom Vinding ved gennemgangen af materialet ligeledes haft fokus på fejl/udfordringer "af lignende karakter". Dog er der for så vidt angår sådanne fejl/udfordringer af lignende karakter foretaget en nøje vurdering heraf med henblik på at sikre, at afsættet for de afdækkede fejl/udfordringer fortsat har kunnet genfindes i BDO's rapport.

4.2.12 Ved gennemgangen af materialet har der endvidere været et fokus på oplysninger, som på et mere overordnet og generelt plan har indeholdt en beskrivelse, hvorved der i et eller andet omfang er givet udtryk for en generel utilfredshed med sagsbehandlingen i Familieafdelingen. Dette gør sig eksempelvis gældende for så vidt angår kritik af langsommelig sagsbehandling, som ikke ses at være udtrykkeligt nævnt i oplysningen under punkt 4.2.9, men som omvendt kan være udtryk for at der – i situationer, hvor der måtte være fastsat lovbestemte frister – kan være truffet afgørelse for sent. Dette henset til at sådanne

---

oplysninger efter omstændighederne vil kunne bidrage til at belyse sagsbehandlingen i Familieafdelingen som sådan – og derved tegne et helhedsbillede af situationen.

- 4.2.13 Baseret på gennemgangen af de forskellige kategorier af materiale har Norrbom Vinding forsøgt at afdække, om embedsmænd og/eller politikere omfattet af den afgrænsede personkreds har haft eller burde have haft kendskab til oplysninger, der i et eller andet omfang kan have vedrørt de alvorlige fejl/udfordringer, som er beskrevet i BDO-rapporten.

Ved fastlæggelsen af, hvilke embedsmænd og/eller politikere der må antages at være blevet bekendt med sådanne mulige oplysninger, gælder **for så vidt angår** dagsordener og møder, at der er taget udgangspunkt i den for mødet anførte deltagerkreds. For overskuelighedens skyld omtales de politiske organer i rapporten i henhold til deres definition – uden at der nævnes navne på enkeltpersoner – hvorved bemærkes, at der under gennemgangen af materialet er taget højde for eventuelle konkrete ændringer i personsammensætningen som følge af forfald hos et medlem i det respektive udvalg. Med andre ord omtales ændringer i den deltagende personkreds hos udvalgene ikke i selve rapporten.

Tilsvarende er der for så vidt angår den personelle afgrænsning taget højde for eventuelle ændringer på det individuelle plan, herunder i forhold til at der i den afgrænsede periode har været ændringer i forhold til, hvem der på konkrete tidspunkter har bestridt de politiske hverv og stillinger i forvaltningen, der omfattes af undersøgelsens personafgrænsning.

Ved fastlæggelsen af, hvilke embedsmænd og/eller politikere der må antages at være blevet gjort bekendt med oplysninger, gælder for så vidt angår borgerhenvendelser, at der er taget udgangspunkt i kredsen af modtagere på de enkelte borgerhenvendelser, navnlig mailadresser. Såfremt en konkret henvendelse efterfølgende er videresendt som led i en korrespondance til andre embedsmænd og/eller politikere, er det endvidere antaget, at modtagerne af den videresendte korrespondance ligeledes er blevet bekendt med henvendelsens indhold. **For så vidt angår** tilfælde, hvor en henvendelse er tilgået enten borgmesterens eller børne- og ungedirektørens sekretær, er det antaget, at borgmesteren henholdsvis børne- og ungedirektøren tillige er blevet bekendt med indholdet af henvendelsen. Uanset at disse antagelser således er lagt til grund, vil det omvendt ikke kunne udelukkes, at tingene konkret kan have forholdt sig anderledes. Dette vil dog ikke kunne afdækkes nærmere alene baseret på en skriftlig gennemgang af materialet.

- 4.2.14 For god ordens skyld bemærkes, at det selvsagt heller ikke kan udelukkes, at andre politikere og/eller embedsmænd på et givent tidspunkt er blevet bekendt med oplysningerne.

---

4.2.15 **Opsummerende** er det således samlet set forsøgt afdækket,

- 1) i hvilket omfang de forskellige kategorier af materiale har indeholdt oplysninger, der enten kan kvalificeres som de typer af fejl/udfordringer, som er beskrevet i BDO-rapporten, eller fejl/udfordringer af lignende karakter, og/eller om materialet har indeholdt oplysninger, som på et mere overordnet og generelt plan har indeholdt en kritisk beskrivelse af sagsbehandlingen i Familieafdelingen, og
- 2) i hvilket omfang embedsmænd og/eller politikere på baggrund af karakteren og/eller omfanget af sådanne mulige oplysninger har haft eller burde have haft viden om, at der var de alvorlige fejl/udfordringer, som er beskrevet i BDO-rapporten.

4.2.16 For så vidt angår de særlige forhold, der har gjort sig gældende i relation til henholdsvis indsamlingen og gennemgangen af de forskellige kategorier af materiale, henvises til det nedenfor anførte under punkt 4.3 til punkt 4.4.

### 4.3 **Indsamling af materiale**

4.3.1 Møder i Børneudvalget, Magistraten og kommunalbestyrelsen

4.3.1.1 Som anført under punkt 1.3.2 i kommissoriet har Norrbom Vinding – for den tidsmæssigt afgrænsede periode – anmodet Frederiksberg Kommune om at fremsende dagsordner, bilag og referater fra møder i Børneudvalget, Magistraten og kommunalbestyrelsen. Som anført ovenfor under punkt 4.2.6 har Norrbom Vinding påtaget sig at indsamle den del af dette materiale, der ligger offentligt tilgængeligt via Frederiksberg Kommunes hjemmeside.

4.3.1.2 Norrbom Vinding har i forbindelse med indsamlingen af dette materiale gennemgået dagsordenspunkterne fra de afholdte møder og har i den forbindelse foretaget en vurdering af, hvilke punkter på dagsordenen der eventuelt vil kunne indeholde oplysninger af relevans for undersøgelsen. Der er med andre ord taget udgangspunkt i, hvorvidt de enkelte dagsordenspunkter – på baggrund af titlens ordlyd – ville kunne indeholde oplysninger af relevans for undersøgelsen.

4.3.1.3 Dagsordenspunkter vedrørende økonomi, budgetter, budgetforslag mv. er i henhold til afgrænsningen nævnt under punkt 3.4 derimod ikke er gennemgået – heller ikke selvom disse måtte vedrøre Børne- og Ungeområdet.

4.3.1.4 For så vidt angår punkter, hvor det ikke på baggrund af titlens ordlyd har været muligt at vurdere, hvorvidt punktet kunne indeholde oplysninger af relevans for undersøgelsen, er punktet for en god ordens skyld medtaget i gennemgangen. Dette gør sig eksempelvis gældende for så vidt angår dagsordenspunkter med titlen "Meddelelser fra borgmesteren".

- 
- 4.3.1.5 De dele af referaterne, der knytter sig til dagsordenspunkter, der på baggrund af den indledende gennemgang er vurderet relevante, er herefter gennemgået. I de tilfælde, hvor der hører et eller flere bilag til de respektive dagsordenspunkter, er sådanne eventuelle bilag til de relevante dagsordenspunkter ligeledes gennemgået.
- 4.3.1.6 Dagsordenerne fra møder i Børneudvalget, Magistraten og kommunalbestyrelsen indeholder en række lukkede punkter, som ikke kan tilgås via Frederiksberg Kommunes hjemmeside. Med henblik på at afdække muligt relevante lukkede punkter, har Norrbom Vinding på baggrund af det enkelte punkts titel foretaget en vurdering af, om punktet har kunnet antages at indeholde oplysninger af relevans for undersøgelsen.
- 4.3.1.7 På den baggrund har Norrbom Vinding fremsendt en bruttoliste til Frederiksberg Kommune på 27 lukkede punkter for den tidsmæssigt afgrænsede periode fra november 2017 til og med oktober 2019. Frederiksberg Kommune er blevet anmodet om at gøre materialet relateret til disse punkter tilgængeligt, i det omfang det måtte indeholde oplysninger, der kunne være relevante for undersøgelsen. For fuldstændighedens skyld bemærkes, at de punkter, hvor det ikke på baggrund af punktets titel har været muligt at vurdere, hvad punktet konkret vedrører, tilsvarende er indgået i denne liste.
- 4.3.1.8 Frederiksberg Kommune har i forlængelse heraf fremsendt materiale relateret til 13 lukkede punkter, som kommunen har vurderet muligt relevante. Mens tre af de lukkede punkter vedrører orienteringer om en sag, der tillige er gennemgået i forbindelse med gennemgangen af borgerhenvendelserne (punkt 5.7), vedrører de øvrige punkter orienteringer om sager, der har været forelagt Børn og Unge-udvalget. Punkterne vedrørende sager forelagt Børn og Unge-Udvalget behandles samlet under punkt 5.5, jf. nærmere herom under punkt 4.4.1.7.
- 4.3.2 Møder i direktionen
- 4.3.2.1 Som anført under punkt 1.3.2 i kommissoriet har Norrbom Vinding – for den tidsmæssigt afgrænsede periode – anmodet Frederiksberg Kommune om at fremsende dagsordner, bilag og referater fra direktionsmøder.
- 4.3.2.2 Frederiksberg Kommune har i den forbindelse fremsendt en oversigt over samtlige dagsordenspunkter fra direktionsmøder i den afgrænsede periode. Derudover har Frederiksberg Kommune oplyst, at der findes bagvedliggende materiale relateret til de enkelte punkter. I oversigten har Frederiksberg Kommune markeret to punkter af mulig relevans for advokatundersøgelsen, hvorved bemærkes, at Frederiksberg Kommune har oplyst at have gennemgået de faste dagsordenspunkter i form af "Temadrøftelser i direktionen" og "Meddelelser og eventuelt".

---

Norrbom Vinding har lagt den af Frederiksberg Kommune foretagne markering til grund, men har derudover foretaget en selvstændig screening af listen med henblik på at vurdere, om yderligere punkter eventuelt kunne vedrøre sagsbehandlingen i Familieafdelingen af relevans for undersøgelsen. Dette har ikke været tilfældet.

4.3.2.3 Frederiksberg Kommune har herefter fremsendt det bagvedliggende materiale relateret til de punkter, der er vurderet muligt relevante. Det bagvedliggende materiale udgøres af referater fra direktionmøderne.

4.3.3 Møder mellem børne- og ungedirektøren og borgmesteren

4.3.3.1 Som anført under punkt 1.3.2 i kommissoriet har Norrbom Vinding – for den tidsmæssigt afgrænsede periode – anmodet Frederiksberg Kommune om at fremsende dagsordner, bilag og referater fra de møder, der er blevet afholdt mellem børne- og ungedirektøren og borgmesteren.

4.3.3.2 Frederiksberg Kommune har på den baggrund fremsendt mails med dagsordner for de pågældende møder, der har været planlagt afholdt i perioden. Materialet indeholder navnlig mails mellem borgmesterkontoret og børne- og ungekontoret. I det omfang der har været vedhæftet baggrundsmateriale i form af eksempelvis af henvendelser, klager eller rapporter, er sådanne vedhæftninger ligeledes fremsendt til Norrbom Vinding. Frederiksberg Kommune har oplyst, at der ikke findes referater fra de pågældende møder.

4.3.4 Borgerhenvendelser

4.3.4.1 Som anført under punkt 1.3.2 i kommissoriet har Norrbom Vinding anmodet Frederiksberg Kommune om – for den tidsmæssigt afgrænsede periode – at fremsende henvendelser, klager, bekymringsskrivelser eller lignende fra borgere til det daværende Børneudvalg, Børne- og Ungeområdet, kommunalbestyrelsen, borgmesteren eller kommunen i øvrigt vedrørende forhold relateret til de alvorlige fejl/udfordringer, som er beskrevet i BDO-rapporten

Frederiksberg Kommune har på den baggrund fremsendt 19 borgerhenvendelser, som i perioden fra november 2017 til og med oktober 2019 er sendt til den daværende borgmester, børneudvalgsformand og/eller børne- og ungedirektør. De 19 henvendelser er foretaget af 17 forskellige borgere.

4.3.4.2 Konkret har Frederiksberg Kommune trukket materialet for hver af de sager, der på baggrund af de konkrete borgerhenvendelser er blevet oprettet i kommunens interne systemer. Materialet på de enkelte sager udgøres som udgangspunkt af en henvendelse i form af eksempelvis en mail med en klage fra borgeren og derudover i forskelligt omfang opfølgende korrespondance internt i kommunen



---

og/eller eventuelle opfølgende skridt foretaget over for den borger, der har henvendt sig til kommunen.

- 4.3.4.3 De enkelte borgerhenvendelser indeholder i varierende grad oplysninger om sagsbehandlingen i Familieafdelingen – nogle for så vidt angår konkrete sagskridt, mens andre indeholder en mere generel beskrivelse af sagsbehandlingen. Borgerhenvendelserne indeholder således ikke nødvendigvis nogen fuldkommen gennemgang af Familieafdelingens sagsbehandling af den sag, der har givet anledning til henvendelsen. Med andre ord giver borgerhenvendelserne alene et sporadisk indblik i de enkelte sager.
- 4.3.4.4 Norrbom Vinding har ikke modtaget de underliggende sager i forvaltningen, idet der henvises til rapportens punkt 3.4. Dette indebærer, at vurderingen i forhold til de modtagne borgerhenvendelser som udgangspunkt alene baserer sig på de modtagne borgerhenvendelser og de dokumenter, der er journaliseret på de respektive sager vedrørende borgerhenvendelserne. Dog bemærkes, at nogle af sagerne tillige har været behandlet i udvalgsregi og på møder mellem børne- og ungedirektøren og borgmesteren, hvor dagsordener og referater er gennemgået i forbindelse med undersøgelsen, jf. afsnit 5, hvorfor oplysninger, der måtte være skriftliggjort i den forbindelse, ligeledes er gennemgået i forbindelse med undersøgelsen.
- 4.3.4.5 At sagsakterne relateret til de enkelte sager i forvaltningen ikke er gennemgået, skal i øvrigt ses i lyset af, at formålet med undersøgelsen ikke er at afdække fejlene som sådan, men derimod at afdække, om embedsmænd og/eller politikere har haft eller burde have haft viden om de alvorlige fejl/udfordringer, som er beskrevet i BDO-rapporten.

#### 4.4 **Gennemgang af materialet**

- 4.4.1 Møder i Børneudvalget, Magistraten og kommunalbestyrelsen
- 4.4.1.1 Norrbom Vinding har gennemgået de dele af dagsordenerne og referaterne, som i forbindelse med indsamlingen af materialet, jf. ovenfor, er vurderet muligt relevante i forhold til undersøgelsen.
- 4.4.1.2 Bilagsmaterialet relateret til de punkter, der er vurderet muligt relevante, er ligeledes gennemgået. For så vidt angår bilagsmateriale af generel karakter som fx politikker, handleplaner, beredskabsplaner og brugertilfredshedsundersøgelser er der dog alene foretaget en screening af mere overordnet karakter vedrørende dele omhandlende Børne- og Ungeområdet, navnlig Familieafdelingen.
- 4.4.1.3 Der er i forbindelse med gennemgangen af referaterne fra møder i de tre politiske organer afdækket oplysninger, som i et eller andet omfang belyser sagsbehandlingen i Familieafdelingen. I Norrbom Vindings beskrivelse af resultaterne

---

vedrørende gennemgangen af mødereferaterne (punkt 5.2-5.6) beskrives imidlertid alene de væsentligste af de relevante oplysninger, der er afdækket i forbindelse med gennemgangen heraf. De oplysninger, der på den baggrund er vurdereret centrale for undersøgelsen, udgør med andre ord ikke en udtømmende gennemgang af afdækkede oplysninger, ligesom gengivelsen af oplysningerne alene udgør et uddrag af de afdækkede oplysninger med henblik på at fremhæve de væsentligste findings.

4.4.1.4 De sager fra de politiske møder, som med afsæt i ovenstående beskrives i rapporten under afsnit 5, er:

- En tidligere forebyggende og mere effektiv indsats for udsatte børn og unge på Frederiksberg (punkt 5.2)
- Ankestyrelsens Danmarkskort (punkt 5.3)
- Digitale klagebøger (punkt 5.4)
- Sager forelagt Børn og Unge-udvalget (punkt 5.5)
- Statistikker over anbragte børn og unge i Frederiksberg Kommune (punkt 5.6)

Flere af sagerne er behandlet i både Børneudvalget, Magistraten og/eller kommunalbestyrelsen. Norrbom Vinding har i sådanne tilfælde gennemgået de særskilte behandlinger af de respektive sager. I forbindelse med beskrivelsen af undersøgelsens resultater behandles sådanne punkter imidlertid samlet, idet eventuelle forskelle af relevans for undersøgelsen dog fremhæves, ligesom det bemærkes, hvornår en given sag er behandlet i de respektive politiske organer.

Centrale passager fra referaterne vil i relevant omfang blive gengivet, mens der i øvrigt henvises til referaterne for en yderligere uddybning heraf.

Om de ovenfor nævnte sager bemærkes følgende til baggrund:

4.4.1.5 Kommunalbestyrelsen har med virkning fra 2018 hvert år skullet behandle Ankestyrelsens Danmarkskort. Af Ankestyrelsens Danmarkskort fremgår resultatet af de afgørelser, der i det forgange år har været påklaget til Ankestyrelsen, herunder i hvilket omfang Ankestyrelsen har omgjort de påklagede afgørelser (omgørelsesprocenten). På Børneudvalgets, Magistratens og kommunalbestyrelsens møder er der behandlet sager, hvor Ankestyrelsens omgørelsesprocenter i klagesager på børne- og ungeområdet er forelagt Børneudvalget til orientering.

4.4.1.6 Materialet fra børneudvalgsmøderne indeholder en årlig orientering om de såkaldte "digitale klagebøger" for klager, som er behandlet i 2017 henholdsvis 2018 på Børneudvalgets ressortområdet. En klage i klagebogens forstand udgøres af en henvendelse fra en borger til forvaltningen, hvori borgeren udtrykker utilfredshed eller uenighed i forhold til kommunen, hvor utilfredsheden forventes

---

at medføre en form for sagsbehandling i forvaltningen. Der er tale om klager, som er sendt til borgmesteren, udvalgsformænd og/eller direktøren.

Hvor Ankestyrelsens Danmarkskort omfatter afgørelser, som er påklaget til (og behandlet af) Ankestyrelsen, indeholder de digitale klagebøger dermed de klager, som er modtaget af Frederiksberg Kommune og i øvrigt vurderet omfattet af kommunens afgrænsning for så vidt angår henvendelser, der omfattes af de digitale klagebøger. En sag, der er påklaget "internt" til kommunen, vil imidlertid tillige selvsagt også kunne blive behandlet af Ankestyrelsen.

Om sagerne indeholdt i de digitale klagebøger bemærkes, at de enkelte sager beskrives forholdsvis overordnet i de digitale klagebøger. At beskrivelserne kun i begrænset omfang indeholder detaljer, skal formentligt ses i lyset af, at klagebøgerne offentliggøres.

Fælles for gennemgangen af klagebøgerne er, at Norrbom Vinding ikke har gennemgået de underliggende sager. Ved gennemgangen heraf har Norrbom Vinding således taget udgangspunkt i oplysningerne anført i klagebogen, hvorved oplysningerne heri hverken er suppleret eller verificeret ved en særskilt gennemgang af hver enkelt sag, jf. punkt 4.2.5, hvor det er anført, at der kan være andet materiale, der kan være relevant for undersøgelsen.

Hvad angår klagerne omtalt i klagebogen for **2017** må det – i lyset af undersøgelsens afgrænsning – have formodningen mod sig, at de modsvarer sager gennemgået under punkt 5.7, medmindre disse er modtaget i november eller december 2017. Det fremgår imidlertid ikke af klagebogen, hvornår klagerne er modtaget. På det konkrete plan har Norrbom Vinding derfor ikke med sikkerhed haft mulighed for at konstatere, at nogle af disse klagesager modsvarer sager gennemgået under punkt 5.7.

Hvad angår klagerne omtalt i den digitale klagebog for **2018** bemærkes, at der kan være et overlap mellem de sager, der omtales heri og de sager, der er gennemgået under afsnittet om borgerhenvendelser, jf. punkt 5.7. At der imidlertid ikke er et fuldkomment sammenfald mellem borgerhenvendelserne gennemgået under punkt 5.7 og klagesagerne oplistet i den digitale klagebog, skal bl.a. ses i lyset af, at Norrbom Vinding i sin indsamling af materiale har gennemgået borgerhenvendelser, som i perioden fra november 2017 til og med oktober 2019 er modtaget af den daværende borgmester, børneudvalgsformand og/eller børne- og ungedirektør, mens klagebogen indeholder klager til den daværende borgmester, børneudvalgsformand og/eller børne- og ungedirektør, som er behandlet i 2018, og som dermed kan være modtaget i kommunen på et tidligere tidspunkt.

Hertil kommer, at Frederiksberg Kommune i sin sorteringsproces kan have foretaget en anden vurdering af, hvilke sager der i henhold til kommissoriets

---

afgrænsning er relevante end den vurdering, der er foretaget i forbindelse med udarbejdelsen af klagebogen for 2018.

Endelig henvises til, at de overordnede beskrivelser i klagebogen gør det vanskeligt med sikkerhed at konstatere, hvorvidt der er sammenfald mellem sagerne. På det konkrete plan er det Norrbom Vindings formodning, at i hvert fald enkelte af de sager, som er omtalt i klagebogen, modsvarer sager gennemgået under punkt 5.7, mens det for størstedelen af borgerhenvendelsernes vedkommende ikke med sikkerhed kan konstateres, om disse kan genfindes under sagerne gennemgået under punkt 5.4.4-5.4.5.

- 4.4.1.7 Referaterne fra møderne i Børneudvalget indeholder derudover flere (som udgangspunkt lukkede) dagsordenspunkter vedrørende de sager, der har været forelagt Børn og Unge-udvalget. Børn og Unge-udvalget består af to kommunalbestyrelsesmedlemmer, en byretsdommer og to medlemmer, der er pædagogisk-psykologisk sagkyndige. Udvalget træffer på baggrund af Familieafdelingens sagsfremstillinger beslutning om tvangsmæssige indgreb efter reglerne i § 74 i lov om social service. Børn og Unge-udvalget kan således enten beslutte at følge eller afvise forvaltningens indstilling i sagen. Børneudvalget orienteres om Børn og Unge-udvalgets stillingtagen til de forelagte sager, og det er disse orienteringer, som er gennemgået i forbindelse med undersøgelsen. Formålet hermed har været at afdække, i hvilket omfang Børn og Unge-udvalget har tiltrådt Familieafdelingens indstillinger, og om Børn og Unge-udvalget i øvrigt i forbindelse med deres stillingtagen til de forelagte sager skulle være fremkommet med bemærkninger, som indikerer, at der skulle være de alvorlige fejl/udfordringer, som er beskrevet i BDO-rapporten.

For så vidt angår dagsordenspunkterne vedrørende sager forelagt Børn og Unge-udvalget har Norrbom Vinding alene modtaget selve referaterne fra Børneudvalgets møder og dermed ikke forvaltningens indstilling i forbindelse med forelæggelsen af sagen eller den bagvedliggende sag i øvrigt. Ligesom det gør sig gældende for så vidt angår sagerne omtalt i de digitale klagebøger, er der således taget udgangspunkt i de oplysninger, der fremgår af referaterne fra de respektive børneudvalgsmøder, herunder de i referaterne indeholdte gengivelser eller beskrivelser af de enkelte sager, forvaltningens indstilling og Børn- og Ungeudvalgets stillingtagen.

- 4.4.1.8 Derudover indeholder materialet fra Børneudvalget dagsordenspunkter, hvorved Børneudvalget et par gange årligt orienteres om en statistik over antallet af børn og unge anbragt uden for hjemmet. Statistikkerne indeholder anbringelsestallet pr. en given dato og giver dermed et øjebliksbillede af antallet af anbragte børn og unge. Om end statistikkerne ikke i sig selv adresserer Familieafdelingens sagsbehandling, er statistikkerne gennemgået med henblik på at sikre en tilbundsgående undersøgelse og for at afdække, hvorvidt antallet af anbragte

---

børn eller udviklingen heri må antages at kunne indikere, at der skulle være udfordringer med sagsbehandlingen i Familieafdelingen.

#### 4.4.2 Møder i direktionen

4.4.2.1 Norrbom Vinding har gennemgået de referater, som i forbindelse med indsamlingen af materialet, jf. ovenfor, er vurderet muligt relevante i forhold til undersøgelsen.

4.4.2.2 Det er i forbindelse med gennemgangen af referaterne fra direktionsmøderne forsøgt afdækket, i hvilket omfang direktionen må antages at have drøftet forhold, som i et eller andet omfang har belyst situationen vedrørende sagsbehandlingen i Familieafdelingen, og som enten har dokumenteret eller indikeret, at der var de alvorlige fejl/udfordringer, som er beskrevet i BDO-rapporten.

4.4.2.3 Kendetegnende for de gennemgåede referater er imidlertid, at de er forholdsvis summarisk beskrevet, og at det derfor er vanskeligt alene baseret på skriftligt grundlag at konstatere, hvad der konkret måtte være blevet drøftet under hvert punkt.

#### 4.4.3 Møder mellem børne- og ungedirektøren og borgmesteren

4.4.3.1 Norrbom Vinding har gennemgået dagsordener samt øvrigt baggrundsmateriale med henblik på at afdække, i hvilket omfang der mellem børne- og ungedirektøren og borgmesteren har været drøftet oplysninger, der må antages at angå forhold, der relaterer sig til sagsbehandlingen i Familieafdelingen, og som enten har dokumenteret eller indikeret, at der var alvorlige udfordringer med sagsbehandlingen.

4.4.3.2 Det bemærkes, at det selvsagt ikke har været muligt på skriftligt grundlag at konstatere, hvad der måtte være blevet drøftet under generelle dagsordenspunkter som "*eventuelt*", "*opsamling fra ugen*", "*personalesag*" eller lignende. Tilsvarende fremgår det ikke i alle tilfælde, hvad konkrete borgerhenvendelser, der har været på dagsordenerne for møderne mellem borgmesteren og børne- og ungedirektøren, nærmere har vedrørt.

4.4.3.3 Det er lagt til grund, at møder er afholdt i henhold til de fremsendte dagsordener, medmindre der foreligger konkret korrespondance på aflysning af et møde. Tilsvarende er det lagt til grund, at borgmesteren og børne- og ungedirektøren har drøftet de punkter, der fremgår af dagsordenerne, idet det selvsagt ikke har været muligt at konstatere, hvad der konkret måtte være blevet drøftet under hvert punkt.

---

#### 4.4.4 Borgerhenvendelser

4.4.4.1 Norrbom Vinding har gennemgået materialet relateret til hver af de 19 sager, der er oprettet på baggrund af de enkelte borgerhenvendelser, som Frederiksberg Kommune har vurderet muligt relevante.

4.4.4.2 Nogle af borgerhenvendelserne, som er modtaget af kommunen i den afgrænsede periode, indgår som en del af et længerevarende sagsforløb, og nogle af de borgere, der i denne periode har henvendt sig vedrørende en sag, har tidligere været i kontakt med kommunen vedrørende forhold relateret til den eller de børn og unge, som den "nye" henvendelse vedrører. Nogle af borgerhenvendelserne udgør således en slags "opfølgning" på tidligere borgerhenvendelser hos Familieafdelingen.

4.4.4.3 Enkelte af de fremsendte sager har på den baggrund indeholdt korrespondance mellem borgeren og kommunen, som har fundet sted forud for november 2017. I det omfang der er indgået sådan forudgående korrespondance i sagerne oprettet på baggrund af borgerhenvendelser modtaget i perioden fra november 2017 til og med oktober 2019, er sådan forudgående korrespondance ligeledes blevet gennemgået, idet det er blevet lagt til grund, at den forudgående korrespondance i sådanne tilfælde er kommet til kendskab hos den eller de embedsmænd og/eller politikere, som i den respektive periode har modtaget oplysninger om den nye henvendelse.

4.4.4.4 Med henblik på at vurdere indholdet af de enkelte borgerhenvendelser er der taget udgangspunkt i de oplysninger, som borgeren i sin henvendelse er fremkommet med, samt den korrespondance, der i øvrigt er journaliseret på sagen vedrørende henvendelsen.

Der er således taget udgangspunkt i borgernes egne formuleringer og beskrivelser af sagsforløbene. Der er imidlertid ved gennemgangen taget hensyn til, at de enkelte borgere ikke nødvendigvis har indgående kendskab til de retlige krav, der stilles til Familieafdelingens sagsbehandling – og derved heller ikke nødvendigvis har haft de fornødne forudsætninger for at beskrive kritikpunkter akkurat.

Videre bemærkes, at det fremsendte materiale indeholder eksempler på borgerhenvendelser fra borgere, der af forskellige årsager har oplevet Familieafdelingens sagsbehandling som uretfærdig, og som på den baggrund ses at have reageret følelsesmæssigt ved at fremkomme med alvorlige beskyldninger mod navngivne medarbejdere, Familieafdelingen eller Frederiksberg Kommune i øvrigt.

Norrbom Vinding har i det hele læst borgerhenvendelserne i lyset af BDO-rapportens konklusioner og i den forbindelse forsøgt at klarlægge, hvorvidt

---

borgerne – uanset om de måtte være bekendt med det relevante retlige grundlag – bevidst eller ubevidst har forsøgt at beskrive nogle af de alvorlige fejl/udfordringer, som er beskrevet i BDO-rapporten, eller om der blot er tale om en mere generel utilfredshed med Familieafdelingen, som ikke konkret må antages direkte at kunne tilskrives de af BDO konstaterede forhold.

4.4.4.5 Norrbom Vinding har ikke i alle tilfælde på baggrund af det tilvejebragte materiale haft mulighed for at konstatere, hvorvidt den kritik af Familieafdelingen, der er fremsendt af borgerne, har været retmæssig eller ej, idet en sådan vurdering vil kræve en fuldkommen gennemgang af den enkelte underliggende sag i forvaltningen. Som anført ovenfor under punkt 4.3.4.5 har dette heller ikke været formålet med undersøgelsen. Under gennemgangen er der således fokuseret på, hvorvidt de oplysninger, som borgere er fremkommet med, i sig selv har indikeret, at der var de alvorlige fejl/udfordringer, som er beskrevet i BDO-rapporten

4.4.4.6 Norrbom Vinding har imidlertid noteret sig, at Frederiksberg Kommune i besvarelsen af nogle af borgerhenvendelserne helt eller delvist har tilbagevist de kritikpunkter, der konkret er rejst, mens kommunen i andre tilfælde har erkendt og i visse tilfælde tillige har beklaget de fejl, der måtte være begået. Om et forhold således er afvist eller i et vist omfang er anerkendt, og om de embedsmænd og/eller politikere, der har modtaget henvendelsen, er blevet orienteret herom, kan derimod have en betydning for vurderingen af, hvilket vidensniveau de pågældende embedsmænd og/eller politikere har haft eller burde have haft. Kommunens besvarelser og opfølgning er derfor i relevant omfang indgået i den samlede vurdering af, om embedsmænd og/eller politikere har haft eller burde have haft viden om eventuelle oplysninger, der relaterer sig til de alvorlige fejl/udfordringer med sagsbehandlingen, som er beskrevet i BDO-rapporten.

## 4.5 **Behandling af personoplysninger**

### 4.5.1 Databeskyttelsespolitik

4.5.1.1 En advokatundersøgelse som den foreliggende kan ikke gennemføres, uden at der behandles personoplysninger. Derfor skal reglerne i databeskyttelsesforordningen ('GDPR'), databeskyttelsesloven og eventuel særlovgivning selvsagt iagttages.

4.5.1.2 I forbindelse med iværksættelsen af advokatundersøgelsen blev de databeskyttelsesretlige aspekter overvejet og vurderet af Norrbom Vinding og Frederiksberg Kommune, jf. tillige punkt 3.1 i Advokatrådets vejledning om advokatundersøgelser.

4.5.1.3 Efter Magistratens godkendelse af kommissoriet blev der udarbejdet en databeskyttelsespolitik for undersøgelsen (orientingsskrivelse om behandling af

---

personoplysninger), og som det fremgår heraf, er Norrbom Vinding og Frederiksberg Kommune hver især dataansvarlig i relation til de personoplysninger, der behandles i undersøgelsesforløbet. Advokatundersøgelsen gennemføres således af Norrbom Vinding på opdrag fra Frederiksberg Kommune.

- 4.5.1.4 De relevante retsgrundlag for behandlingen af personoplysninger er beskrevet i databeskyttelsespolitikken for undersøgelsen, som er sendt til de embedsmænd/politikere, der er anført under punkt 3.4 ovenfor.
- 4.5.1.5 Derudover er der i databeskyttelsespolitikken givet den information, som dataansvarlige er forpligtede til at give i medfør af reglerne i GDPR artikel 13 (for personer, der selv har bidraget med oplysninger til undersøgelsen, og hvor oplysninger derfor er indsamlet hos den registrerede selv) og artikel 14 (for personer, hvor andre har bidraget med oplysninger om disse, og hvor oplysninger ikke er indsamlet hos den registrerede selv).
- 4.5.1.6 Databeskyttelsespolitikken har ikke givet anledning til spørgsmål fra de berørte/involverede embedsmænd og/eller politikere til hverken Norrbom Vinding eller Frederiksberg Kommune.

## **5. Resultatet af undersøgelserne**

### **5.1 Indledning**

- 5.1.1 I det følgende beskrives de væsentligste relevante oplysninger, der er afdækket i forbindelse med gennemgangen af materialet, jf. punkt 4.4 ovenfor. Først beskrives resultaterne af gennemgangen af de relevante sager, der er afdækket på baggrund af materialet fra de politiske møder, og dernæst beskrives resultaterne af gennemgangen af de borgerhenvendelser, som Frederiksberg Kommune løbende har modtaget i den tidsmæssigt afgrænsede periode.
- 5.1.2 For så vidt angår de politiske sager tages afsæt i Børneudvalgets behandling af de respektive sager, hvilket skal ses i lyset af, at de relevante sager fra den tidsmæssigt afgrænsede periode har deres oprindelse i netop Børneudvalget. I relation til hver af de politiske sager redegøres tillige for, hvorvidt embedsmænd og/eller politikere (ud over børneudvalgsmedlemmer) har haft eller burde have haft kendskab hertil.
- 5.1.3 I det omfang der under gennemgangen af materialet vedrørende direktionmøderne og/eller møderne mellem børne- og ungedirektøren og borgmesteren er afdækket relevante oplysninger relateret til de under punkt 4.4.1.4 oplistede punkter, redegøres tillige herfor. For fuldstændighedens skyld bemærkes, at der ikke i øvrigt ved gennemgangen af materialet relateret til disse to typer af møder



---

er afdækket yderligere oplysninger, som er vurderet af betydning for undersøgelsens resultater.

## 5.2 **En tidligere forebyggende og mere effektiv indsats for udsatte børn og unge på Frederiksberg**

- 5.2.1 Børneudvalget afholdt den 5. februar 2018 et introseminar, hvor udvalgets medlemmer bl.a. blev præsenteret for udvalgets ressort samt forskellige fokusområder, ligesom de forud herfor havde fået udleveret en ganske omfattende mængde materiale/bilag, herunder relevant lovgivning og diverse centrale dokumenter.
- 5.2.2 Børneudvalget blev i den forbindelse informeret om, at et af Familieafdelingens konkrete fokusområder var en *"Tidlig forebyggende og effektiv indsats – mini-analyse og udviklingsplan"*, jf. slide 33 i familiechefens PowerPoint-præsentation.
- 5.2.3 Om rammerne for det familiesociale område som fastsat af kommunalbestyrelsen følger af et af bilagene til Børneudvalgets introseminar (Udviklingsplan for børn, unge og familier med særlige behov 2018-2021), at der er *"sket en stigning i antallet af henvendelser/underretninger og børnetal og et fald i antallet af løbende sager"*, jf. side 13 i udviklingsplanen.

Af udviklingsplanen, der blev udarbejdet i 2017, følger videre (side 21), at Familieafdelingens sagsbehandlere i 2017 var ved at gennemføre et understøttende uddannelses- og udviklingsforløb med henblik på at sætte fokus på proces, mål, netværksmøder og effekt i sagsbehandlingen. Hensigten med dette uddannelsesforløb var bl.a. at give deltagerne *"kompetencer og træning i anvendelsen af den løsningsfokuserede metode, der tager sit afsæt i, at der allerede ved det første møde med familien skal arbejdes med at løse familiens vanskeligheder, samtidig med at der løbende foretages en balanceret risikovurdering"*.

Derudover fremgår det af udviklingsplanen (side 23), at det ved budgetforliget i 2017 var blevet besluttet:

*"[...] at tilføre Børne- og Ungeområdet 650.000,- i 2 år til at ansætte en projektleder til kortlægning og undersøgelse af, hvilke faglige og økonomiske effekter Frederiksberg Kommune kan opnå ved en omlægning af indsatsen på Børne- og Ungeområdet. Udgangspunktet for omlægningen tager sit afsæt i en ansøgning til Socialstyrelsen satspulje om indgåelse af rådgivningsforløb med henblik på at udarbejde en udviklingsplan for omlægningen "Mod en tidligere*

---

*forebyggende og mere effektiv indsats på området for udsatte børn og unge.”*

- 5.2.4 Den overordnede projektbeskrivelse, som skitserer afsættet for udviklingsarbejdet med en tidligere forebyggende og mere effektiv indsats for udsatte børn og unge på Frederiksberg, er tillige vedlagt som bilag til Børneudvalgets introseminar. Om det overordnede formål med projektet skitseres i projektbeskrivelsen følgende (side 7):

*”Formålet med projektet er, at der i Børne- og Ungeområdet foretages en udvikling og omlægning af praksis mod en tidligere forebyggende og mere effektiv indsats overfor udsatte børn og unge på Frederiksberg. Udviklingen og omlægningen retter sig mod myndighedssagsbehandlingen i Familieafdelingen og i forhold til den kommunale tilbudsvifte og forebyggende tiltag på hele Børne- og Ungeområdet. Formålet er at sikre en faglig kobling mellem det specialiserede område og almenområdet, der retter sig mod tidlig opsporing og en sammenhængende tilbudsvifte.”*

Udviklingsarbejdet vedrørende en tidligere forebyggende og mere effektiv indsats for udsatte børn og unge på Frederiksberg skulle ifølge projektbeskrivelsen centrere sig om følgende tre fokuspunkter (side 4-5):

- Sagsbehandlingen
- Tilbudsviften og forebyggende tiltag på almenområdet
- Den organisatoriske ramme

Projektet var planlagt at skulle forløbe i tre faser og munde ud i udarbejdelsen og implementeringen af en udviklingsplan.

- 5.2.5 Af projektbeskrivelsen følger videre (side 8), at der i første fase af projektet udarbejdes ”[...] en minianalyse med fokus på at få kortlagt styrker og udviklingspotentiale ved Frederiksberg Kommunes nuværende praksis i forhold til en tidlig forebyggende indsats for udsatte børn og unge.”

Projektet var organiseret således, at der blev nedsat en styregruppe bestående af børne- og ungedirektøren, tre afdelingschefer fra Børne- og Ungeområdet og stabschefen i Børne- og Ungeområdet. Derudover blev der nedsat en projektgruppe, som bestod af sektionsledere fra forskellige afdelinger under Børne- og Ungeområdet, en sekretariatsleder fra staben og en projektleder ansat i Børne- og Ungeområdet (side 10). Styregruppen udnævnte en projektejer, som bl.a. skulle være bindeled mellem projektlederen og styregruppen, ligesom vedkommende skulle sikre løbende opfølgning og evaluering for styregruppen. Af projektbeskrivelsen fremgår, at styregruppen bl.a. var ansvarlig for at levere

---

ressourcer, beslutninger og mandat til projektet, ligesom styregruppen løbende skulle godkende opfølgingsrapporter/statusrapporter. Videre anføres det, at projektlederen – med sparring og vejledning fra projektgruppen – var ansvarlig for udarbejdelsen af projektbeskrivelsen, kortlægningen, analysen samt udviklingsplanen.

For en nærmere uddybning af rolle- og ansvarsfordelingen mellem projektets forskellige aktører henvises til projektbeskrivelsens side 9-11.

- 5.2.6 Den 9. april 2018 modtog Børneudvalget en orientering om status på projektet, idet minianalysen nu var blevet gennemført, jf. punkt 38 i referatet fra dette møde. I referatet beskrives følgende om metoden bag minianalysen:

*”Den iværksatte minianalyse (fase 1) er nu gennemført. Analysens resultater er udtryk for en aktuel situationsbeskrivelse, som bygger på data og udsagn fra fagpersonale på almen- og specialområdet. Det bemærkes samtidig, at den anvendte model for udarbejdelsen af en minianalyse og opsamlingen herpå alene har til formål, at beskrive hovedtendenser for områdets nuværende indsats med henblik på at give en retning for, hvad der fremadrettet bør prioriteres og fokuseres på, hvis Frederiksberg Kommune skal arbejde mere forebyggende. Minianalysen svarer herunder til det analyseniveau, som Socialstyrelsen anvender, når de skal rådgive andre kommuner om deres muligheder og potentialer for at omlægge indsatsen.”*

- 5.2.7 Hovedkonklusionerne på minianalysen af 16. marts 2018 er vedlagt som bilag til referatet fra mødet den 9. april 2018. Hovedkonklusionerne indeholder bl.a. en række opmærksomhedspunkter vedrørende sagsbehandlingen i Familieafdelingen, herunder i forhold til modtagelsesgruppen og børnesagsbehandlergruppen. I hovedkonklusionerne på minianalysen fremhæves således følgende opmærksomhedspunkter vedrørende børnesagsbehandlergruppen (side 3):

*”Der arbejdes med relevante socialfaglige metoder, men der er potentiale for at sikre en større systematik og ensartet anvendelse på tværs af grupperne.*

*Sagsbehandlerne giver udtryk for, at et gennemsnitligt sagsantal på 40 sager pr. sagsbehandler, hvor der fordres løbende inddragelse af familie, samarbejdspartnere og netværk kan gøre det vanskeligt at arbejde mere forebyggende og sikre en rettidig indsats i alle sager.*

---

*Flere sager har et langt forløb fra det tidspunkt, hvor der modtages en underretning i afdelingens modtageteam og indtil der tages stilling til, hvad der konkret skal ske i sagen. Der er således potentiale for at få handlet hurtigere, hvis der skal arbejdes mere forebyggende.*

*Specialkonsulenterne, som arbejder med børn med autisme mv, vurderer, at de med fordel kan få viden om disse sager på et tidligere tidspunkt end tilfældet er i dag. Ofte modtages der først en underretning, når der er stillet en diagnose. Der efterspørges i disse sager et tidligere samarbejde med skoler og PPR.*

*De børnefaglige undersøgelser gennemføres ikke i alle tilfælde indenfor 4 måneder. Der er potentiale for at få gennemført og afsluttet de børnefaglige undersøgelser hurtigere med henblik på tidligere indsats.*

*Der er potentiale for at sikre afholdelse af de lovpligtige børnesamtaler, der som minimum skal afholdes hver 6. måned. Det er dog sagsbehandlerens vurdering, at børnesamtaler prioriteres. Det er samtidig vurderingen, at der er en tæt dialog med familie og netværk.*

*I forhold til inddragelse af netværket er der imidlertid potentiale i forhold til at øge netværkets rolle som en del af løsningen i indsatsen.*

*Det professionelle netværk inddrages primært i forbindelse med afdækning af barnets/familiens forhold via indhentelse af status og deltagelse i netværksmøder. Almenområdet oplever sig imidlertid ikke altid i tilstrækkelig grad inviteret ind til samarbejdet om de børn, som familieafdelingen har kontakt med. Der er således potentiale for at sikre en bedre inddragelse af aktører på almenområdet for at sikre en fælles målrettet indsats.*

*Der er potentiale i forhold til at sikre, at de beskrevne arbejdsgangsbeskrivelser og indsatsmuligheder er kendt af alle sagsbehandlere.*

*Sagsbehandlerne giver udtryk for, at der følges op på foranstaltningerne via netværksmøder, indhentelse af udtalelser samt børnesamtaler. Der er imidlertid potentiale i forhold til at sikre, at der sikres en rettidig opfølgning og en*

---

*samtidig justering af den handleplan, der skal udarbejdes i henhold til serviceloven.*

*I forhold til handleplaner giver sagsbehandlere og ledere udtryk for, at de fastsatte mål fastsætter en retning for indsatsen, men at der er potentiale i forhold til at gøre målene mere konkrete og målbare.*

*Visitationsproceduren, hvorefter alle sager om bevilling af støtte i udgangspunktet skal foreligges på et ugentligt visitationsudvalgsmøde opleves som tidskrævende og omstændelig.”*

I hovedkonklusionerne beskrives tillige en række forskellige styrker i forhold til sagsbehandlingen i Familieafdelingens myndighedsområde med udgangspunkt i ”*de nuværende arbejdsgange og praksisser*”. I relation til børnesagsbehandlergruppen nævnes således bl.a. følgende styrker:

*”Sager som overdrages fra modtageteamet til sagsbehandlergruppen fungerer godt i forhold til at få overleveret information om sagen.*

*Myndighedens IT-system DUBU og den socialfaglige metode ICS, som ligger til grund for udarbejdelsen af børnefaglige undersøgelser og handleplaner, understøtter systematik og et forebyggende fokus i sagsbehandlingen. Herudover har medarbejderne i 2017 fået undervisning i udredningsmetoden Signs of Safty (SOS), som understøtter arbejdet med at udrede sager og få sat retning på hvilken støtte, der er behov for.*

*Der udarbejdes i høj grad de børnefaglige undersøgelser, som skal udarbejdes. Det lykkedes herunder at få involveret og afdækket det private og professionelle netværk omkring barnet i forbindelse med udarbejdelsen af undersøgelsen.”*

Det bemærkes i den forbindelse, at selve hovedkonklusionerne på minianalysen ikke er angivet i sagsfremstillingen til punktet vedrørende status på projektet. I sagsfremstillingen er det således alene på et mere overordnet plan anført, at minianalysen viser, ”*at der er en række styrker i den nuværende praksis*”, men at den også viser, ”*at der er udviklingspotentialer på en række område, herunder ikke mindst i forhold til det tværfaglige samarbejde, sagsbehandlingen og tilbudsviften*”.

---

Af referatet fra børneudvalgsmødet fremgår, at Børneudvalget tog orienteringen til efterretning, og at de samtidig besluttede at få forelagt en *"sag med relevante kendte nøgletal, en beskrivelse af hvorledes en mulig model for forebyggende indsats kan se ud, og at forvaltningen indsender en foreløbig ansøgning til Socialstyrelsen."*

- 5.2.8 I forlængelse heraf modtog Børneudvalget den 13. august 2018 en ny orientering om status på projektet, herunder om en investeringsmodel for omlægning af indsatsen samt udvalgte relevante nøgletal på udsatte børn og ungeområdet, jf. punkt 97 i referatet fra Børneudvalgets møde.

I det resume, der indgår i sagsfremstillingen, beskrives endvidere, at Børne- og Ungeområdet havde fået afslag fra Socialstyrelsen på de ansøgte puljemidler til omlægning af indsatsen.

Det bemærkes i den forbindelse, at minianalysens hovedkonklusioner heller ikke angives i sagsfremstillingen vedrørende dette punkt, idet det blot – ligesom på mødet den 9. april 2018 – overordnet konstateres, at minianalysen viser en række styrker i den nuværende praksis og en række udviklingspotentialer, mens der i øvrigt henvises til minianalysens hovedkonklusioner, der er vedlagt som bilag til sagsfremstillingen.

Som anført modtog Børneudvalget udvalgte relevante nøgletal på udsatte børn og ungeområdet – holdt op mod landsgennemsnittet og en række relevante andre kommuner.

Sagsfremstillingen til dette dagsordenspunkt indeholder en række bemærkninger til nøgletallene. Bl.a. bemærkes det, at tallene viser, at *"sagsbehandlere på Frederiksberg har et relativt højt antal sager pr. sagsbehandler"*.

Derudover indeholder selve bilaget med uddraget af nøgletallene et afsnit, hvor Frederiksberg Kommunes standarder for opfølgning holdes op mod de tre partnerskabskommuner i Socialstyrelsens omlægning af indsatsen for udsatte børn og unge. Om Frederiksberg Kommunes standarder for opfølgning fremgår (side 8):

*"Frederiksberg følger de lovgivningsmæssige standarder hvor der følges op på en foranstaltning efter § 52 hver 6. måned.*

*Minianalysen viser imidlertid, at det er en udfordring at nå at få fulgt systematisk op i alle sager hver 6. måned. Der ligger derfor aktuelt en opgave i at få efterlevet lovgivningens krav, hvorefter handleplanen også skal følges op hver 6. måned i alle sager."*

---

Endvidere indeholder bilaget et afsnit vedrørende afholdelse af børnesamtaler, hvoraf følgende fremgår (side 8):

*”Der er ikke udarbejdet nationale data vedr. børnesamtaler. Frederiksberg kommune har i forbindelse med minianalysen foretaget en stikprøve af 4 tilfældige sagsstammer, der viser, at der er udfordringer i forhold til at sikre systematisk afholdelse af børnesamtaler. Der er herunder variation i forhold til såvel antal samtaler som samtale kadencen.”*

5.2.9 I forbindelse med de to orienteringer om status på projektet vedrørende en tidligere forebyggende og mere effektiv indsats over for børn og unge på Frederiksberg, henholdsvis den 9. april 2018 og den 13. august 2018, modtog Børneudvalget således en overordnet orientering om, at der bl.a. baseret på minianalysens resultater var potentiale for at udvikle på en række områder i relation til sagsbehandlingen i Familieafdelingen, herunder i forhold til

- at** sikre større systematik og ensartet anvendelse på tværs af grupperne,
- at** sagsbehandlere havde givet udtryk for, at det som følge af det gennemsnitlige sagsantal kunne være vanskeligt at arbejde mere forebyggende og sikre en rettidig indsats i alle sager,
- at** flere sager havde et langt forløb fra tidspunktet for modtagelsen af underretning til tidspunktet, hvor der var taget stilling til, hvad der konkret skulle ske i sagen,
- at** børnefaglige undersøgelser ikke i alle tilfælde blev gennemført inden for 4 måneder,
- at** sikre afholdelse af de lovpligtige børnesamtaler,
- at** sikre inddragelse af netværk som led i løsningen af indsatsen,
- at** sikre, at de beskrevne arbejdsgangsbeskrivelser og indsatsmuligheder er kendt af alle sagsbehandlere,
- at** sikre en rettidig opfølgning samt justering af handleplanen, og
- at** gøre målene i handleplaner mere konkrete og målbare.

5.2.10 Ud over de to ovenfor nævnte orienteringer blev Børneudvalget den 1. april 2019 tillige forelagt en ny udviklingsplan for børn, unge og familier med særlige behov 2020, jf. punkt 55 i referatet fra dette møde. Udviklingsplanen, som er dateret marts 2019, er vedlagt som bilag til sagsfremstillingen (som anført

---

vedrørte den foregående udviklingsplan perioden 2018-2021, jf. punkt 5.2.3 ovenfor).

I indledningen til udviklingsplanen henvises til, at minianalysen havde vist potentialer i forhold til en række områder – igen uden at de pågældende potentialer blev nærmere specificeret (side 3).

I forlængelse heraf oplystes i udviklingsplanen en række fokusområder i planperioden (side 4). Et af de omtalte fokusområder er *"Kvalitet i sagsbehandlingen"*. Om dette fokusområde anføres det overordnet, at der *"vil være fokus på at få sikret fundamentet for omlægning af indsatsen med udgangspunkt i den sagsbehandling, der udføres på myndighedsområdet"* (side 7). Uddybende nævnes bl.a., at der vil være fokus på at sikre implementeringen af en ny udgave af områdets sagshåndteringssystem, implementeringen af et nyt økonomisystem og udvikling af arbejdsgange og relevante skabeloner. Det nævnes ikke her udtrykkeligt, hvilke konkrete udviklingspotentialer der var blevet konstateret i forbindelse med udarbejdelsen af minianalysen.

På mødet godkendte Børneudvalget udviklingsplanen, som blev sendt i høring i Børne- og Ungeområdet MED-udvalg.

- 5.2.11 Hverken Magistraten eller kommunalbestyrelsen ses at være blevet skriftligt orienteret om Familieafdelingens udviklingsarbejde med en tidligere forebyggende og mere effektiv indsats for udsatte børn og unge på Frederiksberg på de udvalgmøder, der har været afholdt i den for undersøgelsen tidsmæssigt afgrænsede periode – og således heller ikke om minianalysens hovedkonklusioner.

Det fremgår heller ikke af dagsordenspunkterne for de ugentlige møder i direktionen, at der skulle have været en sådan orientering og/eller drøftelse om udviklingsarbejdet med en tidligere forebyggende og mere effektiv indsats for børn og unge på Frederiksberg, herunder om minianalysens hovedkonklusioner, ligesom der heller ikke fremgår noget herom af dagsordenerne for de ugentlige møder mellem børne- og ungedirektøren og borgmesteren. Af dagsordnerne for møderne mellem børne- og ungedirektøren og borgmesteren ses der dog i nogle tilfælde at have været et overordnet dagsordenspunkt vedrørende kommende sager i Børneudvalget, ligesom der i relation til nogle af disse punkter er oplyst konkrete sager. Af de foreliggende oversigter ses udviklingsarbejdet med en tidligere forebyggende og mere effektiv indsats for udsatte børn og unge på Frederiksberg imidlertid ikke at være udtrykkeligt nævnt.

### 5.3 **Ankestyrelsens Danmarkskort (2017 og 2018)**

- 5.3.1 Børneudvalget blev den 29. oktober 2018 orienteret om Ankestyrelsens Danmarkskort over børneområdet for Frederiksberg Kommune for 2017. Børneudvalget blev i den forbindelse orienteret om, at Ankestyrelsen i 2017 havde truffet



---

44 afgørelser på det samlede børneområde, hvilket omfatter såvel det sociale børneområde som børnehandicapområdet, jf. sagsfremstillingen til punkt 139. Af de 44 afgørelser havde Ankestyrelsen stadfæstet 16 afgørelser (36 %), ændret eller ophævet syv afgørelser (16 %) og hjemvist 21 sager (48 %) til fornyet behandling i kommunen.

- 5.3.2 Omgørelsesprocenten på det sociale børneområde blev i 2017 opgjort til 41 %, mens denne på landsplan var 38 %. Om de syv omgjorte sager på det sociale børneområde anføres videre i sagsfremstillingen:

*”Fælles for de omgjorte sager er imidlertid, at Ankestyrelsen har vurderet, at kommunens begrundelse ikke er tilstrækkelig og/eller at sagen ikke er tilstrækkeligt oplyst. Det betyder, at kommunens begrundelse i afgørelsen enten ikke er korrekt eller for mangelfuld til, at kunne træffe den pågældende afgørelse. Det kan eksempelvis være, hvis kommunen ikke har taget konkret, begrundet stilling til omfanget af den unges eller barnets særlige behov for støtte.”*

- 5.3.3 Omgørelsesprocenten på handicapområdet blev i 2017 opgjort til 78 %, mens denne på landsplan var 52 %. Om de 21 omgjorte sager på handicapområdet anføres videre i sagsfremstillingen:

*”Overordnet ses der flest omgørelser i sager om merudgifter og tabt arbejdsfortjeneste. Fælles for næsten alle af disse sager er, at Ankestyrelsen har vurderet, at afgørelserne har været utilstrækkeligt begrundet og/eller oplyst til at der kunne træffes afgørelse. Det drejer sig om 18 af sagerne. Derudover drejer 3 af sagerne sig om, at Ankestyrelsen har været konkret uenig i kommunens vurdering/resultat, hvorefter afgørelsen er blevet ændret.”*

- 5.3.4 Ankestyrelsens Danmarkskort for 2017 for det samlede børneområde opsummeres i sagsfremstillingen som følger:

*”Opgørelsen viser, at Frederiksberg Kommune ligger tæt på landsgennemsnittet på det børnesociale område, mens omgørelsestallet ligger betydeligt over landsgennemsnittet på børnehandicapområdet. Tallene skal dog sammenholdes med, at det samlet set synes at være få sager, som påklages til Ankestyrelsen, hvorfor de beregnede omgørelsesprocenter er baseret på et samlet set relativt lavt antal sager. Som baggrund bemærkes, at familieafdelingen har ca. 1270 verserende sager, hvor der i de fleste sager, herunder ikke mindst på børnehandicapområdet, træffes flere*

---

*afgørelser årligt i de enkelte sager. Familieafdelingen har på børnehandicapområdet aktuelt 472 sager, hvor der i hver sag gennemsnitligt træffes 2 afgørelser årligt. Det vil sige, at der årligt på børnehandicapområdet træffes minimum 1000 afgørelser. Ud af de 1000 afgørelser har Ankestyrelsen vurderet 27 afgørelser.*

*Uanset at der er tale om et relativt lavt antal klagesager, så viser en gennemgang af samtlige omgjorte sager imidlertid, at der er behov for en styrkelse af oplysningen af sagerne og de begrundelser, der udarbejdes, når der gives helt eller delvist afslag. Herudover er der behov for at styrke arbejdet med at få genvurderet de sager, hvor der klages således at eventuelle mangler i sagsbehandlingen håndteres inden sagen sendes til Ankestyrelsen. [...]"*

For en uddybning af sagen vedrørende Ankestyrelsens Danmarkskort for 2017 henvises til referaterne fra de respektive møder.

5.3.5 Ankestyrelsens Danmarkskort over klagesager på børneområdet for Frederiksberg Kommune behandlet i **2018** blev forelagt Børneudvalget den 3. juni 2019, jf. punkt 92 i referatet fra Børneudvalgets møde. Ankestyrelsens Danmarkskort for dette år viste, at Ankestyrelsen i 2018 havde truffet 28 afgørelser på det samlede børneområde, hvilket, som nævnt ovenfor under punkt 5.3.1, omfatter såvel det sociale børneområde som børnehandicapområdet. Af disse 28 afgørelser havde Ankestyrelsen stadfæstet 19 (68 %), mens fem afgørelser (18 %) var ændret eller ophævet. De resterende fire sager (14 %) var blevet hjemvist til fornyet behandling i kommunen.

5.3.6 Omgørelsesprocenten på det sociale børneområde blev i 2018 opgjort til 27 %, mens denne på landsplan var 36 %. Om de fire omgjorte sager på det sociale børneområde anføres videre i sagsfremstillingen:

*"De 4 omgjorte sager vedrører forskellige typer af ydelser. Begrundelserne for omgørelserne er ligeledes forskellige. Det drejer sig om sager, hvor Ankestyrelsen har vurderet, at kommunens begrundelse ikke har været tilstrækkelig og/eller at sagen ikke er tilstrækkeligt oplyst samt til krav om udarbejdelse af en børnefaglig undersøgelse i henhold til servicelovens § 50."*

5.3.7 Omgørelsesprocenten på handicapområdet var opgjort til 38 %, mens denne på landsplan var 47 %. Om de fem omgjorte sager på handicapområdet anføres videre i sagsfremstillingen:

---

*”De 5 omgjorte sager vedrører forskellige typer af ydelser. For størstedelen af disse sager har Ankestyrelsen vurderet, at afgørelserne har været utilstrækkeligt begrundet og/eller oplyst til, at der kunne træffes afgørelse. Det betyder, at kommunens begrundelse i afgørelsen enten ikke er korrekt eller for mangelfuld til, at kommunen kunne træffe den pågældende afgørelse. I de resterende sager drejer det sig om, at Ankestyrelsen har været konkret uenig i kommunens vurdering/resultat, hvorefter afgørelsen er blevet ændret.”*

- 5.3.8 Danmarkskortet for det samlede børneområde opsummeres i sagsfremstillingen som følger:

*”Opgørelsen viser, at Frederiksberg Kommune ligger under landsgennemsnittet, og at der er indtrådt et markant fald i omgørelsesprocenten både på det børnesociale område og børnehandicapområdet. Det markante fald i omgørelsesprocenten kan ses som et udtryk for, at familieafdelingen i starten af 2018 indledte et intensivt arbejde med at styrke kvaliteten i sagsbehandlingen både hvad angår oplysningen af sagerne og de begrundelser, der udarbejdes, når der gives helt eller delvist afslag. Det må ligeledes ses som resultatet af et øget fokus på at få kvalitetssikret genvurderingerne af de afgørelser, der klages over, således at eventuelle mangler i sagsbehandlingen håndteres, inden sagen sendes til Ankestyrelsen.*

*En styrkelse af kvaliteten i sagsbehandlingen er fortsat et væsentligt indsatsområde i familieafdelingen.”*

For en uddybning af sagen vedrørende danmarkskortet for 2018 henvises til referaterne fra de respektive møder.

- 5.3.9 Magistraten blev orienteret om Ankestyrelsens Danmarkskort over klagesager i 2017 på møde den 5. november 2018, jf. punkt 391 i referatet fra møde af samme dato, mens kommunalbestyrelsen blev orienteret herom den 12. november 2018, jf. punkt 251 i referatet fra møde af samme dato. Derudover blev Magistraten orienteret om Ankestyrelsens Danmarkskort over klagesager i 2018 på møde den 12. august 2019, jf. punkt 297 i referatet af samme dato, mens kommunalbestyrelsen blev orienteret herom den 26. august 2019, jf. punkt 240 i referatet fra mødet af samme dato.

Det fremgår ikke af dagsordenspunkterne for de ugentlige møder i direktionen, at direktionen skulle have været orienteret om Ankestyrelsens Danmarkskort

---

over klagesager i 2017 og/eller 2018, eller at dette i øvrigt skulle have været drøftet på direktionsmøderne, ligesom der heller ikke fremgår noget udtrykkeligt herom af dagsordenerne for de ugentlige møder mellem børne- og ungedirektøren og borgmesteren, hvorved der henvises til punkt 5.2.11, andet afsnit.

- 5.3.10 For fuldstændighedens skyld bemærkes, at udviklingsplanen for børn, unge og familier med særlige behov 2018-2021, som er vedlagt som bilag til Børneudvalgets introseminar den 5. februar 2018, indeholder et afsnit om, i hvilket omfang Familieafdelingens afgørelser er blevet påklaget til Ankestyrelsen i **2016**. Heraf følger bl.a. (side 29):

*”Der har i de seneste år været et mindre fald i antallet af klager fra borgerne, men i 2015 er antallet steget på ny, hvor Familieafdelingen modtog 46 klager. I 2016 har Familieafdelingen modtaget 64 klager, hvilket er det højeste antal klager i de sidste 6 år.”*

I udviklingsplanen uddybes i forlængelse heraf, at ud af de 64 modtagne klager var 26 afgørelser blevet stadfæstet, otte afgørelser var blevet ændret, ligesom otte sager var hjemvist til fornyet behandling. De resterende af de 64 klagesager forventedes endnu at blive afgjort.

Sagsforløbene vedrørende de enkelte klagesager modtaget i 2016 beskrives ikke nærmere i udviklingsplanen, men en oversigt over klagerens art fremgår af bilagets side 29-30.

## 5.4 **Digitale klagebøger**

- 5.4.1 Børneudvalget blev den 17. september 2018 forelagt den digitale klagebog for 2017. Af referatet fra Børneudvalgets møde fremgår, at der i **2017** blev behandlet 14 klager på Børneudvalgets ressortområde, jf. punkt 116 i referat af møde af samme dato. Om udviklingen af antallet af klager følger af referatet:

*”Til forskel fra 2016 var der i 2017 en stigning i antallet af klager vedr. sager med børn med handicap og anbringelsessager. Stigningen gælder især sagsbehandlingen. I relation til sager med børn med handicap omhandlede klagerne desuden kommunens vedtagne serviceniveau og andre forhold som bekymring over udtalelse vedr. specialinstitution fra kommunalbestyrelsesmedlem. I relation til anbringelsessager handlede klagerne i 2017 desuden om afgørelser, den leverede service, personalets adfærd og andre forhold som 'manglende respekt for klients rettigheder som eneforældremyndighedsindehaver'.”*

---

5.4.2 Baseret på de overordnede oplysninger, der fremgår i beskrivelsen af de enkelte sager, som er indeholdt i Den Digitale Klagebog for 2017, er det Norrbom Vindings umiddelbare vurdering, at syv af klagerne har vedrørt sagsbehandlingen i Familieafdelingen, men det kan ikke på baggrund af det skriftlige materiale fastlægges, om der har været tale om de alvorlige fejl/udfordringer, som er beskrevet i BDO-rapporten.

5.4.3 Klagebogen indeholder tillige Frederiksberg Kommunes stillingtagen til de enkelte klager. Heraf fremgår, at de syv ovennævnte klager medførte følgende reaktioner fra kommunens side:

- fem klager blev ikke imødekommet
- to klager medførte medhold samt beklagelse fra kommunens side

For en nærmere uddybning af de enkelte sager og Frederiksberg Kommunes håndtering heraf henvises til kommunens gengivelse heraf i referatet fra mødet samt dertilhørende bilag.

5.4.4 Børneudvalget blev den 19. august 2019 forelagt den digitale klagebog for **2018**, jf. punkt 108 i referatet fra mødet af samme dato. Af referatet fra Børneudvalgets møde følger, at der i 2018 blev behandlet 45 klager på Børneudvalgets ressortområde. Om udviklingen i antallet af klager følger af referatet:

*”Set i forhold til 2016 og 2017 er antallet af klager under Børneudvalgets ressortområde øget i 2018; fra henholdsvis 13 og 14 klager i 2016 og 2017 til 45 klager i 2018.*

*Det er særligt klagepunkter over sagsbehandlingen og kommunens vedtagne niveau, der er steget i 2018 sammenlignet med 2017. Den store stigning kan i hovedsagen henføres til de mange klager, der er modtaget som følge af budgetforslaget om lukning af skovbørnehaver, herunder lukningen af daginstitutionen Børneuniversets skovafdeling, men også en stigning i antallet af klager over sagsbehandlingen i familieafdelingen. Niveaueet for de øvrige klagepunkter i 2018 er sammenligneligt med 2017 med den enkelte kommentar, at der i 2018 ikke er registreret klagepunkter henført til personalets adfærd.”*

Baseret på de overordnede oplysninger, der fremgår i beskrivelsen af de enkelte sager, som er indeholdt i den digitale klagebog for 2018, er det Norrbom Vindings umiddelbare vurdering, at 17 af klagerne har vedrørt sagsbehandlingen i Familieafdelingen, men det kan ikke på baggrund af det skriftlige materiale fastlægges, om der har været tale om de alvorlige fejl/udfordringer, som er beskrevet i BDO-rapporten.

---

5.4.5 Klagebogen indeholder tillige Frederiksberg Kommunes stillingtagen til de enkelte klager. Heraf fremgår, at de 17 ovennævnte klager medførte følgende reaktioner:

- syv klager blev ikke imødekommet
- en klage medførte medhold samt beklagelse fra kommunens side
- en klage medførte medhold og beklagelse/genvurdering, og klagen blev ikke imødekommet
- en klage medførte medhold forstået således, at der blev tilbudt møde i sagen
- to klagesvar medførte ny henvendelse fra borger
- et klagesvar medførte ny henvendelse fra borger, og klage ikke imødekommet
- fire klager blev henvist til relevant myndighed

For en nærmere uddybning af de enkelte sager og Frederiksberg Kommunes håndtering heraf henvises til kommunens gengivelse heraf i referatet fra mødet samt dertilhørende bilag.

5.4.6 Hverken Magistraten eller kommunalbestyrelsen ses at være blevet orienteret om de digitale klagebøger for Børneudvalgets ressortområde for 2017 og 2018, hvortil for god ordens skyld bemærkes, at det ifølge Magistratens beslutning af 6. februar 2016 heller ikke er forudsat, at andre end fagudvalgene skal orienteres om de respektive, digitale klagebøger, jf. Magistratens møde af 8. februar 2016.

Det fremgår heller ikke af dagsordenspunkterne for de ugentlige møder i direktionen, at der skulle have været orienteret om de digitale klagebøger for 2017 og 2018, eller at de i øvrigt skulle have været drøftet på direktionens møder, ligesom der heller ikke fremgår noget udtrykkeligt herom af dagsordenerne for de ugentlige møder mellem børne- og ungedirektøren og borgmesteren, hvorved der henvises til punkt 5.2.11, andet afsnit. Der ses imidlertid at være enkelte eksempler på, at konkrete sager har været drøftet mellem børne- og ungedirektøren og borgmesteren, men det er ikke på baggrund af de foreliggende oplysninger muligt med sikkerhed at fastslå, hvorvidt en eller flere af de drøftede sager modsvarer de i klagebøgerne oplistede sager.

## 5.5 Sager forelagt Børn og Unge-udvalget

5.5.1 Børneudvalget er i den for undersøgelsen tidsmæssigt afgrænsede periode blevet orienteret om, at der i perioden fra oktober 2017 til august 2019 har været forelagt 47 sager for Børn og Unge-udvalget. Børn og Unge-udvalget har forholdt sig således til indstillingerne fra forvaltningen:

- 
- I oktober 2017 blev to sager forelagt. Børn og Unge-udvalget godkendte forvaltningens indstilling i den ene sag, mens udvalget delvist godkendte indstillingen i den anden sag, idet genbehandlingsfristen blev nedsat.
  - I november 2017 – januar 2018 blev fire sager forelagt. Børn og Unge-udvalget godkendte forvaltningens indstilling i to sager, mens udvalget delvist godkendte indstillingen i de øvrige to sager, idet genbehandlingsfristen blev nedsat.
  - I februar 2018 – maj 2018 blev seks sager forelagt. Børn og Unge-udvalget godkendte forvaltningens indstilling i tre af sagerne. I en af sagerne godkendte udvalget delvist indstillingen, idet genbehandlingsfristen blev ændret. I en anden af sagerne afviste udvalget en indstilling om ændring af anbringelsessted, *"[...] idet der i forvaltningens indstilling ikke var fremlagt oplysninger, som belyste begrundelsen for ændringen af anbringelsessted, ligesom parternes holdning til spørgsmålet om ændringen af anbringelsesstedet ikke var belyst i sagen."* Den sjette sag blev udsat.
  - I juni 2018 – juli 2018 blev fem sager forelagt. Børn og Unge-udvalget godkendte forvaltningens indstilling i fire af sagerne, mens udvalget delvist godkendte indstillingen i en af sagerne, idet genbehandlingsfristen blev nedsat. Endvidere bemærkede Børn og Unge-udvalget i forhold til en af de øvrige sager, at *"den forventede nye plejemors kompetencer burde have været yderligere beskrevet"*.
  - I august 2018 – oktober 2018 blev ni sager forelagt. Børn og Unge-udvalget godkendte forvaltningens indstilling i fire af sagerne. I tre af sagerne godkendte udvalget delvist forvaltningens indstilling, idet genbehandlingsfristerne i disse sager blev nedsat. Endelig valgte udvalget i tre af sagerne ikke at tage indstillingerne til følge, idet udvalget fandt, at der ikke var tilstrækkeligt grundlag for at træffe de beslutninger, som forvaltningen havde indstillet.
  - I november 2018 – december 2018 blev fem sager forelagt. Børn og Unge-udvalget godkendte forvaltningens indstilling i alle fem sager.
  - I februar 2019 – april 2019 blev syv sager forelagt. Børn og Unge-udvalget godkendte forvaltningens indstilling i fem af sagerne. I en af sagerne godkendte udvalget delvist forvaltningens indstilling, idet udvalget dog ændrede perioden for etableringen af overvåget samvær. Det fremgår ikke helt klart af oplysningerne i referatet, hvordan udvalget forholdt sig til den sidste sag, idet det dog tyder på, at udvalget i hvert fald godkendte en del af indstillingen, som vedrørte overvåget samvær.

- 
- I maj 2019 – august 2019 blev ni sager forelagt. Børn og Unge-udvalget godkendte forvaltningens indstilling i fire af sagerne, mens udvalget i en af sagerne traf en anden afgørelse, end den forvaltningen havde indstillet. I fire af sagerne godkendte Børn og Unge-udvalget delvist forvaltningens indstillingen, idet udvalget i disse sager ændrede de dele af forvaltningens indstillinger, som vedrørte afgørelser om samvær.

5.5.2 Hverken Magistraten eller kommunalbestyrelsen ses at være blevet orienteret om indholdet af de løbende orienteringer om sager forelagt Børn og Unge-udvalget.

Det fremgår heller ikke af dagsordenspunkterne for de ugentlige møder i direktionen, at der skulle have været orienteret om sagerne forelagt Børn og Unge-udvalget, eller at de i øvrigt på samme måde som i Børneudvalget skulle have været drøftet samlet kvartalsvis på direktionens møder, ligesom det heller ikke fremgår af dagsordenerne for de ugentlige møder mellem børne- og ungedirektøren og borgmesteren, at de kvartalsvise orienteringer skulle have været drøftet som sådan, hvorved der henvises til punkt 5.2.11, andet afsnit. Der ses imidlertid at være enkelte eksempler på, at konkrete sager har været drøftet mellem børne- og ungedirektøren og borgmesteren, men det er ikke på baggrund af de foreliggende oplysninger muligt med sikkerhed at fastslå, hvorvidt en eller flere af de drøftede sager modsvarer de forelagte sager, som Børneudvalget er blevet orienteret om.

## 5.6 **Statistikker over anbragte børn og unge i Frederiksberg Kommune**

5.6.1 Børneudvalget er blevet orienteret om, at Frederiksberg Kommune i perioden fra 1. januar 2018 til 1. juli 2019 havde følgende antal anbragte børn og unge anbragt uden for hjemmet på følgende tidspunkter:

- 150 børn og unge pr. 1. januar 2018
- 147 børn og unge pr. 1. april 2018
- 142 børn og unge pr. 1. oktober 2018
- 139 børn og unge pr. 1. april 2019
- 134 børn og unge pr. 1. juli 2019

Antallet af anbragte børn og unge i Frederiksberg Kommune ses således at have været forholdsvis stabilt i den periode, som Børneudvalget har modtaget orienteringer om. Tilsvarende fremgår det også af referatet fra børneudvalgs-mødet den 15. januar 2018, at antallet af anbragte børn pr. 1. januar 2018 ligger på et niveau svarende til de 3 forudgående år.

5.6.2 Hverken Magistraten eller kommunalbestyrelsen ses at være blevet orienteret om indholdet af de løbende orienteringer om antallet af anbragte børn og unge.



---

Det fremgår heller ikke af dagsordenspunkterne for de ugentlige møder i direktionen, at der skulle have været orienteret om statistikkerne over anbragte børn og unge, eller at de i øvrigt skulle have været drøftet på direktionsmøderne, ligesom der heller ikke fremgår noget udtrykkeligt herom af dagsordenerne for de ugentlige møder mellem børne- og ungedirektøren og borgmesteren, hvorved der henvises til punkt 5.2.11, andet afsnit.

## 5.7 **Borgerhenvendelser**

5.7.1 Inden for den tidsmæssigt afgrænsede periode ses Frederiksberg Kommune at have modtaget 19 borgerhenvendelser, jf. definitionen under punkt 4.2.3, som Frederiksberg Kommune har vurderet relevante for advokatundersøgelsen.

5.7.2 Borgerhenvendelserne er tilgået forskellige afdelinger og personer i kommunen, og der ses ikke at være nogen systematik i forhold til, hvem der indledningsvis har modtaget de enkelte borgerhenvendelser. Nogle af borgerhenvendelserne er således eksempelvis stilet til borgmesteren eller børne- og ungedirektøren, mens (andre) embedsmænd og/eller politikere i visse tilfælde efterfølgende er blevet orienteret om borgerhenvendelserne. For oplysninger om, hvilke embedsmænd og/eller politikere der må antages at være blevet orienteret om de enkelte sager, henvises til det fortrolige **bilag 2**, jf. straks nedenfor.

5.7.3 Norrbom Vinding har i forbindelse med gennemgangen af materialet vedrørende borgerhenvendelserne udarbejdet et fortroligt bilag til advokatundersøgelsen (bilag 2). Bilagets fortrolighed skal ses i lyset af karakteren af de oplysninger, som er indeholdt i bilaget, herunder risikoen for, at borgere måtte kunne blive identificeret.

I bilaget beskrives de enkelte sager og sagsbehandlingsskridt i hovedtræk, ligesom det, der på baggrund af materialet kan udledes, for så vidt angår kommunens opfølgning, opsummeres. Endelig oplystes i bilaget eventuelle relevante oplysninger i henvendelsen samt dertilhørende materiale, idet der er foretaget en vurdering af, i hvilket omfang materialet relateret til henvendelsen enten indeholder oplysninger, hvorved borgeren udtrykker en generel utilfredshed rettet mod Familieafdelingens sagsbehandling, og/eller oplysninger, der må antages enten direkte eller indirekte at vedrøre en eller flere af de alvorlige fejl/udfordringer, som er beskrevet i BDO-rapporten.

Det er Norrbom Vindings vurdering, at 13 af de 19 sager (sag 1, 3, 4, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 16, 17 og 18) indeholder oplysninger, der i varierende grad kan antages at indeholde generel utilfredshed rettet mod Familieafdelingens sagsbehandling.

Videre er det Norrbom Vindings vurdering, at ti af de 19 sager (sag 1, 3, 4, 7, 8, 9, 12, 13, 14 og 18) indeholder oplysninger, der tillige må antages enten direkte

---

eller indirekte at vedrøre en eller flere af de alvorlige fejl/udfordringer, som er beskrevet i BDO-rapporten, jf. punkt 2.4 og 4.2.9, og/eller forhold af lignende karakter. Nogle af de oplysninger, der er afdækket i forhold til konkrete borgerhenvendelser, vedrører således eksempelvis oplysninger om manglende handplan forud for anbringelse, utilstrækkelig inddragelse af forældre, manglende klagevejledning og manglende overvejelser om barnets behov for indsatstyper.

For en nærmere uddybning af de enkelte sager, herunder en konkretisering af de oplysninger, der er tillagt vægt ved vurderingen af oplysningerne indeholdt i de enkelte sager, henvises ligeledes til det fortrolige bilag 2.

- 5.7.4 Af dagsordenspunkterne for de ugentlige møder i direktionen fremgår, at direktionen i den tidsmæssigt afgrænsede periode er blevet orienteret om én konkret sag, som på baggrund af de foreliggende oplysninger må antages at relatere sig til en af de sager, Frederiksberg Kommune i perioden har modtaget henvendelse om, jf. punkt 5.7. Endvidere fremgår af dagsordenerne for de ugentlige møder mellem børne- og ungedirektøren og borgmesteren, at enkelte af de sager, som kommunen har modtaget henvendelse om, har været drøftet i dette regi.

## 5.8 **Vurdering og konklusion**

- 5.8.1 En tidligere forebyggende og mere effektiv indsats for udsatte børn og unge på Frederiksberg

Baseret på gennemgangen af materialet relateret til møder i Børneudvalget, Magistraten og kommunalbestyrelsen kan det bl.a. lægges til grund, at det ved budgetforliget i 2017 blev besluttet at tilføre Børne- og Ungeområdet en projektbevilling med henblik på at kortlægge og undersøge, hvilke faglige og økonomiske effekter der kunne opnås ved en omlægning af indsatsen på Børne- og Ungeområdet – konkret mod en tidligere forebyggende og mere effektiv indsats for udsatte børn og unge på Frederiksberg.

Af den overordnede projektbeskrivelse for dette udviklingsarbejde fremgik, at udviklingen og omlægningen rettede sig mod bl.a. myndighedssagsbehandlingen i Familieafdelingen, og at der i første fase af projektet skulle udarbejdes en "minianalyse" med fokus på at få kortlagt styrker og udviklingspotentialer ved Frederiksberg Kommunes nuværende praksis i forhold til en tidligere forebyggende og mere effektiv indsats for udsatte børn og unge.

Børneudvalget blev på et møde den 9. april 2018 orienteret om resultatet af denne minianalyse.

---

Af hovedkonklusionerne, der var vedlagt som bilag til mødematerialet, fremgik, at der var potentiale for at udvikle på en række områder i relation til sagsbehandlingen i Familieafdelingen – dette også specifikt i forhold til nogle af de forskellige sagsbehandlingsfejl, der var konstateret i forbindelse med gennemførelsen af minianalysen, herunder at der ikke i alle tilfælde blev gennemført børnefaglige samtaler inden for 4 måneder. I selve sagsfremstillingen ses disse potentialer ikke at være nærmere konkretiseret, idet der i stedet henvises til selve bilaget med hovedkonklusionerne.

Det, at der således var konstateret sådanne udviklingspotentialer i relation til sagsbehandlingen i Familieafdelingen, ses ikke at være behandlet nærmere i forbindelse med de efterfølgende afrapporteringer om udviklingsarbejdet til Børneudvalget – heller ikke i forbindelse med forelæggelsen af relevante kendte nøgletal på Børneudvalgets møde den 13. august 2018.

Af udviklingsplanen for 2020, der blev behandlet på børneudvalgsmødet den 1. april 2019, fremgik det dog, at der i 2020 fortsat ville være fokus på "kvalitet i sagsbehandlingen", igen dog uden at de i minianalysen konstaterede udviklingspotentialer blev nærmere konkretiseret.

I forhold til spørgsmålet om, hvorvidt embedsmænd og/eller politikere – der har været vidende om Familieafdelingens udviklingsarbejde med en tidligere og forebyggende indsats for udsatte børn og unge, jf. punkt 5.2 ovenfor – har haft eller burde have haft viden om, at der var de alvorlige fejl/udfordringer, som er beskrevet i BDO-rapporten, må der derfor ses på, hvilke oplysninger der har været behandlet i forbindelse med denne sag.

**På den ene side** kan bl.a. anføres, at Børneudvalget i foråret 2018 som led i forvaltningens arbejde med en tidligere forebyggende og mere effektiv indsats for udsatte børn og unge blev orienteret om en række forhold vedrørende sagsbehandlingen i Familieafdelingen, som på nogle punkter og for en umiddelbar betragtning synes at modsvare flere af de typer af fejl/udfordringer, som er beskrevet i BDO-rapporten. Og dette, uanset at udfordringerne i minianalysens hovedkonklusioner blev omtalt som udviklingspotentialer.

**På den anden side** kan bl.a. anføres, at de udviklingspotentialer, der er beskrevet i minianalysen, hverken for så vidt angår omfanget eller karakteren heraf egentlig synes at modsvare de alvorlige fejl/udfordringer, som er beskrevet i BDO-rapporten.

Således fremgår det eksempelvis ikke af hovedkonklusionerne, hvor stort et udsnit af Familieafdelingens sager der var blevet gennemgået, ligesom der heller ikke ses at være noget grundlag for at konstatere, at der i *hovedparten* af de sager, der rent faktisk blev undersøgt, skulle have manglet børnefaglige

---

undersøgelser, dokumentation for børnesamtaler, partshøringer, afgørelser og ankevejledninger mv., sådan som BDO bl.a. konstaterede, jf. punkt 2.4 og 4.2.9.

Endvidere bemærkes, at der i hovedkonklusionerne tillige fremhæves en række styrker vedrørende Familieafdelingens sagsbehandling, hvor det eksempelvis udtrykkeligt nævnes, at der i høj grad udarbejdes de børnefaglige undersøgelser, som der skal.

Derudover kan det anføres – hvilket alene har betydning i forhold til vidensniveauet blandt politikerne – at der i øvrigt ikke i selve sagsfremstillingerne ses at være indeholdt nogen beskrivelse af, hvad det egentlig var af udviklingspotentialer med sagsbehandlingen, der blev afdækket i minianalysen.

Dertil kommer, at Børneudvalget modtog orienteringen i forbindelse med afrapporteringen om projektet vedrørende en tidligere forebyggende og mere effektiv indsats for udsatte børn og unge, hvor der konkret var fokus på at få kortlagt styrker og udviklingspotentialer ved Frederiksberg Kommunes nuværende praksis i forhold til en tidligere forebyggende og mere effektiv indsats for udsatte børn og unge. Med andre ord var der således ikke tale om, at Børneudvalget modtog orienteringen som led i en selvstændig sagsfremstilling fra forvaltningen om udfordringer med sagsbehandlingen som sådan.

Efter en afvejning af de anførte forhold er det herefter **vurderingen**, at **hverken** embedsmænd **eller** politikere – bedømt på de foreliggende skriftlige oplysninger relateret til Familieafdelingens arbejde med en tidligere forebyggende og mere effektiv indsats for udsatte børn og unge – har haft eller burde have haft viden om, at der var de alvorlige fejl/udfordringer, som er beskrevet i BDO-rapporten.

For god ordens skyld bemærkes, at dette således også – bedømt på det skriftlige grundlag – må antages at gøre sig gældende for så vidt angår de embedsmænd, der enten har været direkte involveret i behandlingen af eller i øvrigt har haft kendskab til selve udviklingsarbejdet og udarbejdelsen af minianalysen.

#### 5.8.2 Øvrige politiske sager

I den undersøgte periode blev der ud over afrapporteringerne om forvaltningens arbejde med en tidligere forebyggende og mere effektiv indsats for udsatte børn og unge tillige forelagt øvrige sager politisk, der (ligeledes) relaterede sig til sagsbehandlingsarbejdet i Familieafdelingen. Disse øvrige sager har det til fælles, at de vedrører politisk orientering om oversigter eller statistikker over sager i Familieafdelingen.

I forhold til spørgsmålet om, hvorvidt embedsmænd og/eller politikere – der har været vidende om disse sager, jf. punkt 5.3, 5.4, 5.5 og 5.6 ovenfor – har haft

---

eller burde have haft viden om, at der var de alvorlige fejl/udfordringer, som er beskrevet i BDO-rapporten, må der derfor ses på, hvilke oplysninger der har været behandlet i forbindelse med disse sager.

#### Vedrørende Ankestyrelsens Danmarkskort

**For så vidt angår** oplysninger relateret til Ankestyrelsens Danmarkskort kan **på den ene side** bl.a. anføres, at Børneudvalget, Magistraten og kommunalbestyrelsen henholdsvis i 2018 og 2019 blev orienteret om, at Ankestyrelsen havde vurderet, at en betydelig del af de påklagede afgørelser fra såvel det sociale børneområde som handicapområdet bl.a. ikke var tilstrækkeligt begrundet og/eller oplyst, hverken i 2017 eller 2018. Endvidere omtales krav om udarbejdelse af en børnefaglig undersøgelse ligeledes som en af årsagerne til omgørelse(r).

**På den anden side** kan bl.a. anføres, at med undtagelse af omgørelsesprocenten for handicapområdet for 2017 har Frederiksberg Kommune befundet sig enten lige omkring eller endda under landsgennemsnittet. Dertil kommer, at oplysningerne relateret til Ankestyrelsens Danmarkskort må ses i lyset af det samlede antal sager, der årligt behandles i Familieafdelingen.

Som nævnt ovenfor under punkt 5.3.4 træffes eksempelvis årligt minimum 1.000 afgørelser på børnehandicapområdet alene. Sættes antallene af omgjorte sager således i lyset af Familieafdelingens samlede sagsstamme, synes antallet af omgjorte sager alt andet lige ikke at være højt.

Uanset, at der ikke er tale om helt enkeltstående tilfælde af sager, hvor begrundelse og/eller sagsoplysningen har været utilstrækkelig, baserer konstateringen sig på et relativt lavt antal sager ud af de sager, der årligt behandles i Familieafdelingen.

Derudover bemærkes, at omgørelsesprocenten faldt fra 2017 til 2018, hvilket i sagsfremstillingerne til de tre udvalg bl.a. blev begrundet med, at Familieafdelingen i 2018 havde indledt et intensivt arbejde med at styrke kvaliteten i sagsbehandlingen – både hvad angår oplysningen af sagerne og de begrundelser, der udarbejdes, når der blev givet helt eller delvist afslag.

#### Vedrørende Den Digitale Klagebog

**For så vidt angår** oplysninger relateret til Den Digitale Klagebog kan **på den ene side** bl.a. anføres, at Børneudvalget i 2018 og 2019 blev orienteret om antallet af klager fra borgere over Familieafdelingens sagsbehandling, og at der var sket en markant stigning i antallet af sådanne klager fra 2017 til 2018 – fra 14 klager i 2017 til 45 klager i 2018.

---

**På den anden side** kan bl.a. anføres, at det – set i forhold den samlede sagsstamme i Familieafdelingen, jf. punkt 5.3.4 ovenfor – alt andet lige synes at være et relativt lavt antal klager, der blev modtaget i både 2017 og 2018. Dette også i lyset af, at Familieafdelingen behandler sager, der kan være yderst indgribende over for borgerne, hvilket erfaringsmæssigt kan indebære, at borgerne i høj grad kan være tilbøjelige til at benytte sig af netop klageadgangen i sådanne sager, hvis afgørelsen ikke er i borgerens favør.

Dertil kommer, at der som begrundelse for den høje stigning i antallet af klager bl.a. blev peget på, at dette i hovedsagen kunne henføres til de mange klager, der var modtaget som følge af budgetforslaget om lukning af skovbørnehaver.

Derudover kan det anføres, at der ifølge de digitale klagebøger synes at være fulgt op på klagerne og i den forbindelse, at sagsbehandlingen i en betydelig del af klagerne er vurderet at være i overensstemmelse med lovgivningen.

Endvidere bemærkes, at flere af klagerne oplyst i de digitale klagebøger ses at være relativt overordnet beskrevet, hvilket indebærer, at det ikke på baggrund af oplysningerne heri synes at være muligt at drage konklusioner om, at der i særlig grad skulle være fejl/udfordringer i forhold til specifikke dele af Familieafdelingens sagsbehandling. Dette skal igen ses i lyset af det forholdsvis begrænsede antal klager.

#### Vedrørende sager forelagt Børn og Unge-udvalget

**For så vidt angår** oplysninger relateret til sager forelagt Børn og Unge-udvalget kan **på den ene side** bl.a. anføres, at Børneudvalget løbende er blevet orienteret om, at Børn og Unge-udvalget i flere tilfælde ses at have godkendt forvaltningens indstillinger delvist, fx ved at ændre de genbehandlingsfrister, som forvaltningen har indstillet til. Derudover er der enkelte sager, hvor udvalget ikke har tiltrådt forvaltningens indstilling, fordi udvalget har vurderet, at der ikke har været det fornødne grundlag for at træffe beslutning i henhold til indstillingen.

**På den anden side** kan bl.a. anføres, at Børn og Unge-udvalget har tiltrådt langt størstedelen af de sager, der er blevet forelagt. Dertil kommer, at hvad angår de sager, hvor udvalget ikke har tiltrådt forvaltningens indstilling enten helt eller delvist, så ses årsagen hertil ikke generelt at skyldes de alvorlige fejl/udfordringer, som er beskrevet i BDO-rapporten.

Endvidere bemærkes, at der alt andet lige er tale om et relativt lavt antal indstillinger, der i den undersøgte periode er blevet afvist af Børn og Unge-udvalget, hvorfor der i hvert fald ikke i orienteringerne ses at tegne sig et generelt billede af, at der skulle være de alvorlige fejl/udfordringer, som er beskrevet i BDO-rapporten.

---

### Opsummering på øvrige politiske sager

Efter en afvejning af de anførte forhold er det herefter **vurderingen**, at **hverken** embedsmænd **eller** politikere – bedømt på de foreliggende skriftlige oplysninger relateret til afrapporteringerne om henholdsvis Ankestyrelsens Danmarks-kort, Den Digitale Klagebog og sager forelagt Børn og Unge-udvalget – har haft eller burde have haft viden om, at der var de alvorlige fejl/udfordringer, som er beskrevet i BDO-rapporten, hverken hvis man anskuer de her anførte sager enkeltvis eller samlet.

For god ordens skyld bemærkes, at dette således også – baseret på det skriftlige grundlag – må antages at gøre sig gældende for så vidt angår de embedsmænd, der enten måtte have været direkte involveret i behandlingen af eller i øvrigt har haft kendskab til de pågældende sager.

I øvrigt bemærkes, at heller ikke de foreliggende oplysninger relateret til statistikker over anbragte børn og unge i Frederiksberg Kommune, der viser, at antallet i den undersøgte periode har været forholdsvis stabilt, giver noget grundlag for at antage, at der generelt skulle have været fejl/udfordringer forbundet med Familieafdelingens sagsbehandling.

#### 5.8.3 Borgerhenvendelser

I den undersøgte periode blev der ud over afrapporteringerne om de forskellige politiske sager tillige sendt en række borgerhenvendelser til Børneudvalget, Børne- og Ungeområdet, kommunalbestyrelsen, borgmesteren eller kommunen i øvrigt.

I forhold til spørgsmålet om, hvorvidt embedsmænd og/eller politikere – der har været vidende om de pågældende borgerhenvendelser, jf. punkt 5.7 ovenfor – har haft eller burde have haft viden om, at der var de alvorlige fejl/udfordringer, som er beskrevet i BDO-rapporten, må der derfor ses på, hvilke oplysninger der har været behandlet i forbindelse med disse borgerhenvendelser.

**På den ene side** kan bl.a. anføres, at der i flere af borgerhenvendelserne er indeholdt oplysninger, som synes at udgøre generel utilfredshed med Familieafdelingens sagsbehandling, og at der i flere af sagerne ses at være indeholdt oplysninger, der må antages enten direkte eller indirekte at vedrøre et eller flere af de alvorlige fejl/udfordringer, som er beskrevet i BDO-rapporten.

**På den anden side** kan bl.a. anføres, at antallet af modtagne borgerhenvendelser i perioden må anses at være relativt lavt set i forhold til det samlede antal sager, som Familieafdelingen årligt behandler, jf. punkt 5.3.4 ovenfor.

---

Hertil kommer, at de kritikpunkter, der rejses i de enkelte sager, i høj grad synes at være forskelligartede. Karakteren af de rejste kritikpunkter varierer således, hvorved nogle af de rejste kritikpunkter er mere graverende end andre. Der ses kun enkelte eksempler på, at den samme type konkrete fejl (fx manglende overvejelser om barnets behov) genfindes i mere end en af sagerne. Der er således i overvejende grad tale om, at oplysninger om de samme typer af fejl/udfordringer alene er omtalt i forhold til enkelte sager. Oplysningerne synes derfor heller ikke at indikere, at de samme typer af fejl/udfordringer finder sted i et flertal af de sager, der behandles af Familieafdelingen. Oplysningerne i borgerhenvendelserne synes derimod nærmere at begrunde en antagelse om, at der har været tale om enkeltstående fejl i sagsbehandlingen.

Som anført under punkt 4.3.4.5 har formålet med undersøgelsen ikke været at foretage en vurdering af, hvorvidt de rejste kritikpunkter har været berettiget eller ej. Dog står det efter gennemgangen af materialet klart, at der i nogle tilfælde har været tale om berettiget kritik, idet Frederiksberg Kommune har erkendt, at der er sket fejl i sagsbehandlingen, ligesom materialet indeholder oplysninger om, at der i nogle af sagerne er blevet rettet op på de fejl, der har fundet sted. Omvendt kan det konstateres, at nogle af de i sagerne rejste kritikpunkter helt eller delvist tilbagevises af Frederiksberg Kommune, hvilket i relation til nogle af de anførte oplysninger indikerer, at den rejste kritik formentlig ikke har været berettiget. Til eksempel kan nævnes en sag, hvor en borger anførte, at hun manglede at modtage svar på en klage, hvor kommunen har anført, at kommunen slet ikke havde modtaget nogen klage. Uanset at det ikke i alle tilfælde har været muligt at konstatere, hvorvidt den rejste kritik har været berettiget eller ej, må oplysninger herom – i det omfang de er indgået i materialet – inddrages i forhold til den samlede vurdering af oplysningerne.

Efter en afvejning af de anførte forhold er det herefter **vurderingen**, at **hverken** embedsmænd **eller** politikere – bedømt på de foreliggende skriftlige oplysninger relateret til såvel antallet af borgerhenvendelser som karakteren af oplysningerne heri, og dette uanset om enkelte embedsmænd og/eller politikere måtte være blevet orienteret om samtlige af de gennemgåede borgerhenvendelser – hvilket dog ikke ses at være tilfældet – har haft eller burde have haft viden om, at der var de alvorlige fejl/udfordringer, som er beskrevet i BDO-rapporten.

For god ordens skyld bemærkes, at dette således også – baseret på det skriftlige grundlag – må antages at gøre sig gældende for så vidt angår de embedsmænd, der enten måtte have været direkte involveret i behandlingen af eller i øvrigt har haft kendskab til de pågældende borgerhenvendelser.



---

#### 5.8.4 Samlet vurdering

Når det herefter **sammenholdes**, hvilken viden embedsmænd og/eller politikerne har haft eller burde have haft om, at der var de alvorlige fejl/udfordringer, som er beskrevet i BDO-rapporten baseret på de foreliggende skriftlige oplysninger om såvel forvaltningens afrapporteringer om en tidligere forebyggende og mere effektiv indsats for udsatte børn og unge, Ankestyrelsens Danmarkskort, Den Digitale Klagebog, sager forelagt Børn- og Ungeudvalget, statistikker over anbragte børn og unge og borgerhenvendelserne, er det den **samlede vurdering**, at hverken embedsmænd eller politikere – baseret på det skriftlige grundlag – har haft eller burde have haft viden herom.

Selv når man således sammenholder de oplysninger, som embedsmænd og/eller politikerne kan have været vidende om i forbindelse med de forskellige sager vedrørende sagsbehandlingen i Familieafdelingen i den undersøgte periode samt de modtagne borgerhenvendelser, er der således ikke grundlag for at tage, at disse oplysninger samlet set har tegnet et billede af forholdene i Familieafdelingen, der tjener til sammenligning med de alvorlige fejl/udfordringer, som er beskrevet i BDO-rapporten.

Dette understøttes særligt af, at Familieafdelingen løbende har haft i niveau +1000 verserende sager i den undersøgte periode, og at de fejl/udfordringer med sagsbehandlingen, som har været behandlet i de politiske sager, enten ses at angå et meget begrænset antal sager, eller at antallet af fejl ikke er nærmere opgjort, hvorfor der allerede af den grund ikke synes at kunne have været eller burde have været en viden om, at der skulle have været så alvorlige fejl/udfordringer med sagsbehandlingen som beskrevet af BDO.

Dertil kommer, at der baseret på de politiske sager heller ikke ses at have tegnet sig noget bestemt mønster; tværtimod har situationen været den, at mens der i 2018 har været konstateret udviklingspotentialer med sagsbehandlingen, har der i 2019 været konstateret et fald i omgørelsesprocenten fra Ankestyrelsen, hvilket er tilskyndet Familieafdelingens intensive arbejde med at styrke kvaliteten i sagsbehandlingen.

Undersøgelsens endelige **konklusion** – og svaret på undersøgelsens to spørgsmål (1 og 2) – er derfor,

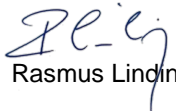
- **at hverken** embedsmænd **eller** politikere i Frederiksberg Kommune – baseret på en gennemgang af det skriftlige materiale, som ligger inden for den tidsmæssigt afgrænsede periode for undersøgelsen (fra november 2017 til og med oktober 2019) – har haft eller burde have haft viden om, at der var de alvorlige fejl/udfordringer med sagsbehandlingen i Familieafdelingen, som er beskrevet i BDO-rapporten, og

- 
- **at** der (derfor) ikke er grundlag for at antage, at de undersøgelser og rapporter, der blev fremlagt omkring Familieafdelingen og den daværende direktør i 2019, ikke skulle afdække det fulde ledelsesmæssige og politiske ansvar – hverken hvad angår den politiske orientering om resultatet af de undersøgelser, som BDO havde afdækket, eller hvad angår selve baggrunden for, at der var de alvorlige fejl/udfordringer, som er beskrevet i BDO-rapporten.

Med venlig hilsen  
Norrbon Vinding

23. januar 2023

  
Jørgen Vinding

  
Rasmus Linding

  
Sophia Lykke Möglich

Frederiksberg Kommune  
Frederiksberg Rådhus  
Smallegade 1  
2000 Frederiksberg

6. juli 2022  
J.nr. 26114  
JV/RLI/SLK

## Undersøgelse – Frederiksberg Kommunes Familieafdeling

### 1. Kommissorium

#### 1.1 Baggrund

1.1.1 I foråret 2019 besluttede Frederiksberg Kommune at antage ekstern konsulentbistand med det formål at opnå en styrket økonomisk styring af Familieafdelingens sager. Konsulentopgaven blev imidlertid udvidet til også at omfatte en afdækning og vejledning af ledelsen med henblik på tillige at opnå en styrket faglighed af området. Idet projektet oprindeligt havde et økonomisk sigte, blev konsulentopgaven forankret i Børne- og Ungestaben.

1.1.2 BDO blev herefter anmodet om at udarbejde en foranalyse med henblik på 1) at identificere relevante forbedringstiltag med det formål at opnå en bedre faglig og økonomisk styring af området, 2) at prioritere rækkefølgen og angive tidsperspektiver for hvert enkelt tiltag, samt 3) at afdække hvilke initiativer Frederiksberg Kommune selv kunne arbejde videre med, og hvilke initiativer kommunen ønskede konsulentbistand til.

1.1.3 På baggrund af en gennemgang af 35 tilfældigt udvalgte sager identificerede BDO, at der i flere sager var forhold, der kunne forbedres. Konkret var der i flere sager ikke udarbejdet § 50-undersøgelser, § 140-handleplaner, socialfaglige vurderinger, ligesom der i øvrigt manglede dokumentation. BDO konstaterede, at dette medførte, at ydelser blev bevilget og udbetalt på et ulovligt grundlag. I BDO-rapporten blev det i forlængelse heraf anført, at retssikkerhedsloven, forvaltningsloven, offentlighedsloven og lov om social service ikke var blevet overholdt, jf. rapportens side 5.

1.1.4 I forhold til økonomistyringen identificerede BDO ligeledes en række forhold, der kunne forbedres, herunder manglende sagsoplysning.

- 
- 1.1.5 Selvom Frederiksberg Kommune modtog BDO's rapport benævnt "Forandringsprogram og handleplan" den 28. juni 2019, var det først den 28. oktober 2019, at den daværende børne- og ungedirektør valgte at orientere borgmesteren og den konstituerede kommunaldirektør om, at der var en sag på vej til Børneudvalget.
- 1.1.6 I forlængelse heraf anmodede Frederiksberg Kommunes Magistrat den 11. november 2019 KL om en personalejuridisk vurdering af den daværende børne- og ungedirektørs politiske håndtering af BDO-rapporten, og i december 2019 valgte Frederiksberg Kommune at indlede en afskedigelsessag mod den pågældende.
- 1.1.7 På et kommunalbestyrelsesmøde den 14. juni 2021 fremsatte Socialdemokratiet, Radikale Venstre, Enhedslisten, SF og Alternativet bl.a. beslutningsforslag om følgende, jf. punkt 196 i referatet af møde i kommunalbestyrelsen:

*"Endelig foreslås det, at der iværksættes en uvildig undersøgelse af det politiske og ledelsesmæssige ansvar for, at indsatsen for udsatte børn kollapsede i Frederiksberg Kommunes familieafdeling."*

I referatet fra mødet anføres, at baggrunden for fremsættelsen af forslaget er at forebygge, at en lignende situation sker i fremtiden.

Beslutningsforslaget blev oversendt til Børneudvalget, hvor det var på dagsordenen til et møde afholdt den 7. marts 2022. Et flertal i Børneudvalget bestående af Daniel Panduro, Christina Sylvest-Noer, Lotte Kofoed og Ruben Kidde indstillede, at forslaget om at gennemføre en uvildig undersøgelse af det politiske og ledelsesmæssige ansvar tiltrådtes, jf. punkt 12 i referatet af mødet. Et mindretal i Børneudvalget bestående af Malene Sandfeld, Laura Lindahl og Merete Winther Hildebrandt tog forbehold.

Den 14. marts 2022 indstillede et flertal i Magistraten bestående af borgmesteren, Mette Bang Larsen, Daniel Panduro, Gunvor Wibroe, Lone Loklindt, Ruben Kidde og Lotte Kofoed ligeledes, at forslaget om at gennemføre en uvildig undersøgelse af det politiske og ledelsesmæssige ansvar tiltrådtes, jf. punkt 77 i referat af møde i Magistraten af 14. marts 2022. Et mindretal i Magistraten bestående af Nikolaj Bøgh, Alexandra Dessoy, Merete Winther Hildebrandt, Helle Sjelle, Laura Lindahl og Jan E. Jørgensen tog forbehold, jf. samme punkt i referatet.

- 1.1.8 Herefter tiltrådte kommunalbestyrelsen den 21. marts 2022 indstillingen om at gennemføre en uvildig undersøgelse af det politiske og ledelsesmæssige ansvar for den situation vedrørende indsatsen for udsatte børn i Frederiksberg

---

Kommunes Familieafdeling, som BDO havde afdækket i sin rapport. Om det nærmere omfang af undersøgelsen følger af punkt 40 i referatet af mødet:

*”Der lægges i beslutningsforslaget op til, at der gennemføres en uvildig undersøgelse af det politiske og ledelsesmæssige ansvar for, at indsatsen i Familieafdelingen i 2019 viste sig at have udfordringer med lovmedholdelighed og kvalitet.*

*[...] I undersøgelsen lægges der op til en vurdering af, i hvilket omfang de undersøgelser og rapporter, der blev fremlagt omkring Familieafdelingen og den daværende direktør i 2019, afdækker det ledelsesmæssige og politiske ansvar.”*

## 1.2 Afgrænsning

1.2.1 Som det fremgår, skal det **for det første** afdækkes, om embedsmænd og/eller politikere i Frederiksberg Kommune har haft eller burde have haft viden om, at der var de alvorlige udfordringer med sagsbehandlingen i Familieafdelingen, som er beskrevet i BDO-rapporten.

1.2.2 Dette vil ske på den måde, at der foretages en gennemgang/screening af relevant skriftligt materiale, jf. punkt 1.3 nedenfor, med henblik på at konstatere, om der er dokumentation for eller indikationer på, om embedsmænd og/eller politikere vidste eller burde have vidst, at der var udfordringer med sagsbehandlingen i Familieafdelingen.

1.2.3 For det tilfælde, at der måtte konstateres sådan dokumentation eller indikationer, skal det **for det andet** afdækkes, om de undersøgelser og rapporter, der blev fremlagt omkring Familieafdelingen og den daværende direktør i 2019 (BDO-rapporten og KL's personalejuridiske vurdering), afdækker det fulde ledelsesmæssige og politiske ansvar. Dette indebærer således en vurdering af, om der – baseret på det faktum, der muligt måtte afdækkes – er grundlag for at antage, at der kan placeres et ansvar hos andre end den daværende børne- og ungedirektør.

Det ligger i den forbindelse uden for undersøgelsen at foretage den endelige vurdering af, om der kan placeres et sådant muligt ansvar, da dette først vil kunne ske efter gennemført kontradiktion mv.

Det præciseres derfor også, at der ikke er knyttet nogen retsvirkninger til undersøgelsens gennemførelse eller resultat, der dermed ikke har karakter af en juridisk afgørelse, men alene er et grundlag, hvorpå kommunalbestyrelsen kan vælge at disponere.

---

Om undersøgelsen bemærkes endvidere,

- at** der konkret fokuseres på de af BDO konstaterede forhold relateret til udfordringer med lovmedholdelighed og kvalitet vedrørende sagsbehandlingen som beskrevet under punkt 1.1.3, mens der derimod ikke fokuseres på den del af BDO-rapporten, der vedrører forhold relateret til økonomistyring som beskrevet under punkt 1.1.4,
- at** det ligger uden for undersøgelsens formål at fastlægge, hvilken type fejl der konkret blev begået i Familieafdelingen, hvilket BDO-rapporten – i hvert fald i et vist omfang – også allerede har konstateret,
- at** det efter drøftelser med Børne- og Ungeområdet er forudsat, at undersøgelsen vil afgrænse sig til at omfatte en 2-årig periode fra november 2017 til november 2019, jf. punkt 40 i referatet af møde i kommunalbestyrelsen af 21. marts 2022,
- at** den personkreds, som undersøgelsen på *det politiske niveau* i udgangspunktet vil omfatte, er følgende:
  - daværende medlemmer af Magistraten og Børneudvalget
- at** den personkreds, som undersøgelsen på *det administrative niveau* i udgangspunktet vil omfatte, er følgende:
  - daværende medlemmer af direktionen
  - daværende afdelingschefer på Børne- og Ungeområdet
- at** der ved afgrænsningen af, hvilket materiale der anses for at være relevant for undersøgelsen, tages afsæt i denne afgrænsning af personkreds.

### 1.3 Grundlag og metode

1.3.1 Som nævnt baserer undersøgelsen sig udelukkende på relevant skriftligt materiale og der gennemføres derfor ikke samtaler/interviews. Det er aftalt, at Frederiksberg Kommune i videst muligt omfang står til rådighed i forbindelse med tilvejebringelsen af det materiale, som Norrbom Vinding måtte have behov for.

1.3.2 Norrbom Vinding vil anmode Frederiksberg Kommune om at udlevere relevant materiale til brug for undersøgelsen. Det drejer sig om mødereferater fra kommunalbestyrelsen, Magistraten, Børneudvalget, direktionen samt de ugentlige møder mellem børne- og ungedirektøren og borgmesteren. Derudover drejer det sig om relevante henvendelser, bekymringskrivelser mv. fra borgere til den daværende borgmester, børneudvalgsformand og børne- og ungedirektør. Det

---

kan ikke udelukkes, at der kan være andet skriftligt materiale, som potentielt kunne tjene til at belyse forholdene, men i lyset af den økonomiske ramme for undersøgelsen er materialet afgrænset som anført.

1.3.3 Undersøgelsens karakter har været drøftet, og den gennemføres som en almindelig (ekstern) advokatundersøgelse og følger de retningslinjer, der er fastsat af Danske Advokater. Hertil bemærkes uddybende, at Advokatrådet – i den generelle debat om advokatundersøgelser – har stillet spørgsmålstegn ved, om begrebet uvildig overhovedet kan anvendes i forhold til advokatundersøgelser.

1.4 Afrapportering og offentliggørelse

1.4.1 Undersøgelsen forventes afsluttet i indeværende år. Frederiksberg Kommune har tilkendegivet et ønske om størst mulig åbenhed, og at der i videst muligt omfang sker en offentliggørelse af undersøgelsens resultater. Undersøgelsens resultater vil derfor i videst muligt omfang blive offentliggjort, dog i respekt af gældende regler – herunder de databeskyttelsesretlige regler og forvaltningslovens bestemmelser om tavshedspligt. Det tilstræbes, at undersøgelsen i videst muligt omfang udarbejdes på en måde, hvorved den egner sig til offentliggørelse. Dette indebærer, at i det omfang der måtte være indeholdt personoplysninger i undersøgelsens resultater, vil disse blive beskrevet i selvstændige afsnit, der om nødvendigt kan udgå (enten gennem effektiv overstregning eller sletning) forud for kommunens offentliggørelse af rapporten.

Med venlig hilsen  
Norrbohm Vinding

Jørgen Vinding

