



# Forandringsprogram & handleplan

---

Frederiksberg Kommune | Familieafdelingen

Fredag den 28. juni 2019

# INDHOLD

3	Baggrund, formål og metode
6	Findings
10	Forandringsprogram og handleplan
18	Kultur, kompetencer og adfærd
26	Genopretning
32	Økonomistyring
38	Processer og workflow
44	Detaljeret tidsplan
47	Leverancer
50	Bilag Handleplan
53	Bilag Findings

# BAGGRUND, FORMÅL OG METODE

## BAGGRUND

Frederiksberg Kommune har i mange år overholdt budgettet på det specialiserede børne- og ungeområde, men har gennem de seneste 1½ år haft budgetoverskridelser. Der er sket generationsskifte i mange positioner og kommunen er udfordret af blandt andet manglende beskrivelser af serviceniveau, vejledninger og arbejdsgange samt af manglende validitet i data, som kunne understøtte bedre styring af området. Endvidere har kommunen for nylig implementeret økonomisystemet Prisme 2015, og der er ikke lavet vejledninger til de forskellige systemer ligesom kontoplanen ikke endeligt er tilpasset.

Kommunen har selv igangsat flere initiativer, men har herudover anmodet BDO om bistand til at udarbejde en foranalyse med henblik på at afdække aktiviteter, som skal understøtte det igangværende arbejde med at forbedre den faglige og økonomiske styring, prioritering af indsatserne samt budgetoverholdelse.

## FORMÅL

Foranalysen har til formål:

- ▶ At identificere relevante forbedringstiltag med henblik på bedre faglig og økonomisk styring af området
- ▶ At prioritere rækkefølgen og angive tidsperspektiver for hver enkelt tiltag
- ▶ At afdække hvilke initiativer Frederiksberg Kommune selv ønsker at arbejde videre med og hvilke initiativer kommunen ønsker konsulenthjælp til

## METODE

Foranalysen er gennemført ved, at der indledningsvist er gennemført screeninger af sagsbehandlingen og økonomistyringen på det specialiserede børne- og ungeområde.

Formålet med screeningerne har været at beskrive det nuværende billede af sagsbehandlingen og økonomistyringen på området med henblik på at kunne identificere forbedringsmuligheder.

- ▶ På det socialfaglige område er screeningen gennemført på baggrund af gennemgang af 35 tilfældigt udvalgte sager samt efterfølgende møde med ledelsen i Familieafdelingen.
- ▶ På økonomiområdet er screeningen gennemført på baggrund af materiale modtaget fra Frederiksberg Kommune herunder gennemgang af kontoringspraksis i kommunens økonomisystem Prisme. Materialet har været drøftet på to møder med medarbejdere fra Børne- og Ungestaben samt Familieafdelingen.

Efter de indledningsvise screeninger er der blevet afholdt en workshop. På workshoppen præsenterede BDO ”findings” fra screeningen med henblik på validering af om de er genkendelige. På baggrund af findings var der en drøftelse af forbedringstiltag, som skal iværksættes for at forbedre økonomistyringen og sagsbehandlingen herunder hvilke tiltag Frederiksberg Kommune har igangsat.

Efter workshoppen har BDO udarbejdet forslag til en samlet handleplan, der beskriver den fremadrettede strategi, og som samtidig tydeliggør, hvilke tiltag, der skal iværksættes på kort og på længere sigt.

# FINDINGS

# FINDINGS PÅ BAGGRUND AF SOCIALFAGLIG SCREENING

Det overordnede formål med den socialfaglige screeningen har været at identificere forhold på det faglige område, som kan forbedres med henblik på at understøtte hensigtsmæssig økonomistyring, herunder:

Tema	
LOVMED-HOLDELIGHED	<p>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 økonomiske 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.</p>
KVALITET	<p>I hovedparten af sagerne mangler der socialfaglige vurderinger, overvejelser om børnenes behov og indsatsstyper 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.</p>
SYSTEMATIK	<p>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 sagerne er der ingen dokumentation for aftaler mv. med forældrene/de unge og der mangler systematisk økonomioplysninger i sagerne.</p>
STRATEGIER	<p>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 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.</p>
INDSATS-NIVEAUER	<p>Indsatsniveauer kan omhandle både omfang af ydelsen, tidshorisonten samt frekvensen. Ydelser til anbragte børn og til plejefamilier er beskrevet. Indsatsniveauer vedrørende kontaktpersoner er under udarbejdelse. For øvrige ydelser er der ikke beskrivelser af ydelserne som kan lægges til grund for sagsbehandlingen. Manglen på samlede velbeskrevne indsatsniveauer betyder, at der mangler data til at understøtte en hensigtsmæssig økonomistyring.</p>

# FINDINGS PÅ BAGGRUND AF ØKONOMISCREENINGEN (I)

Det overordnede formål med økonomiscreeningen har været at identificere forhold på økonomiområdet som kan forbedre:

- ▶ Styringen af udgifter, indtægter og aktiviteter herunder sikring af budgetoverholdelse og valid rapportering.
- ▶ Effektiviteten dvs. sikre at Frederiksberg Kommune får et bedre grundlag for at kunne udarbejde analyser af, om ydelserne tilvejebringes omkostningseffektivt.
- ▶ Hjemtagelse af indtægter dvs. sikre at Frederiksberg Kommune har det rigtige grundlag for at kunne hjemtage refusioner og mellemkommunale betalinger.

Tema	
<b>1) DATAFLOW &amp; REGISTRANT-BOGFØRINGER</b>	<p>I 25 pct. af sagerne i DUBU mangler sagsoplysninger. I resten er sagerne er det nogle oplysninger, men ikke nødvendigvis alle oplysninger.</p> <p>32 pct. af udgifterne i Prisme er ikke registrantbogført jf. vedlagte oversigt. Dette omfatter bl.a. udgifterne til borgere på de fire selvejende institutioner (Allégården, Ungdomspensionen Jens Jessens Vej, Familieinstitutionen Bülowsvej og Josephine Schneiders Hus). Institutionerne er rammestyret med en fast bevilling i budgettet uafhængig af belægningsprocenter. Man kender registranterne på institutionerne, så der er et godt grundlag at arbejde videre på i forhold til at få registrantbogføringen ind i Prisme.</p> <p>I forhold til hjemtagelse af indtægter fra mellemkommunale betalinger samt refusioner herunder vedrørende særligt dyre enkelt sager er der data, men ikke et fuldt tilgængeligt datagrundlag.</p> <p>Bogføringen i Prisme følger umiddelbart Indenrigsministeriets autoriserede kontoplan på nær på 3 områder.</p> <p>Dataflow er beskrevet i vedlagte oversigt.</p>
<b>2) BUDGETANSVAR</b>	<p>Der er ikke områder, hvor Familieafdelingen har budgetansvaret, men ikke har ansvaret for at tildele/bevillige ydelsen.</p> <p>Derimod er der områder, hvor beslutninger om igangsættelse af tiltag i anden enhed i kommunen kan have betydning for udgifterne på kort eller lang sigt i Familieafdelingen eller hvor Familieafdelingens beslutninger om igangsættelse af tiltag kan have betydning for udgifterne i anden enhed i kommunen.</p> <p>Dette gælder normalområdet for børn og unge, hvor der igangsættes tiltag som har betydning for udgifterne i Familieafdelingen på kort eller langt sigt.</p> <p>Endvidere gælder det overgangen fra barn til voksen, hvor tiltag igangsæt i Familieafdelingen har betydning for udgifterne i SSA på kort eller lang sigt.</p>



## FINDINGS PÅ BAGGRUND AF ØKONOMISCREENINGEN (II)

Tema	
<b>3) OVERGANG FRA NORMALOMRÅDET</b>	Familieafdelingen inddrages ikke tilstrækkeligt i screeningen og i visiteringen af børn og unge fra normalområdet til specialområdet.
<b>4) OVERGANG FRA BARN TIL VOKSEN</b>	10 pct. (95 borgere) af alle sager i Familieafdelingen vedrører borgere som er fyldt 18 år. Heraf har 80 borgere efterværn i form af kontaktpersonordning. Der er aftaler med SSA om håndteringen overgangen fra barn til voksen, men det er ikke altid at de overholdes. Endvidere er der ikke altid valide data om borgerne i forbindelse med overdragelsen. Der er ikke advis i DUBU for, hvornår der skal ageres på sagerne i forhold til at sikre overgang fra Familieafdelingen til SSA.
<b>5) KONTAKTPERSON-ORDNING</b>	Enhedsudgifterne til hhv. eksterne og interne/ansatte kontaktpersoner (51 personer) kan opgøres. Enhedsudgifterne til kontaktpersoner på Allégården (38 personer) kan ikke opgøres. Enhedsudgifterne til intern/ansatte kontaktpersoner er 4.835 kr./måned. Enhedsudgifterne til eksterne kontaktpersoner er 8.500 til 25.000 kr. (og nogle derover) pr. måned.  Der er ikke en systematisk viden om baggrunden for forskelle i enhedsudgifterne samt om evt. forskelle i effekten af mellem egne og eksterne kontaktføløb.
<b>6) REGNSKABS-PROGNOSE</b>	I regnskabet for 2018 var der merudgift på 6 pct. fra første regnskabsprognose til endeligt regnskab.  Budgetlægningen og -opfølgningen sker ikke pba. ajourførte aktivitetsdata og er derfor sårbar overfor ændringer i ydelsesmønstret.  I økonomistyringen er i dag fokus på budgetoverholdelse og hjemtagelse af indtægter og mindre fokus på omkostningseffektiviteten.
<b>7) LEDELSES-RAPPORTERING</b>	Der udarbejdes hver måned ledelsesrapportering med aktivitetstal om bl.a. om anbringelser, belægningsprocenter, køb/salg af plader. Der indgår ikke økonomidata i denne rapportering. Der arbejdes på en teknisk løsning, så data i denne ledelsesrapportering kan trækkes efter behov.  Seks gange om året mødes ledelsen på Familieområdet. Til dette møde udarbejdes FIE-rapport med forbrugs-data til dato.  Hver måned udarbejder den centrale økonomiafdeling en rapport om forventet regnskab som forelægges chefgruppen og direktionen.  Herudover udarbejdes prognoser for forventet regnskab tre gange om året som forelægges det politiske niveau.

# FORANDRINGSPROGRAM OG HANDLEPLAN

# FORANDRINGSPROGRAM



# HANDLEPLAN

- MED HENBLIK PÅ LOVMEDHOLDELIG FORVALTNING OG BUDGETOVERHOLDELSE

Kultur - fælles fortælling om kerneopgaven

Kvalitet i kerneopgaven

Kultur, kompetencer  
og adfærd

Genopretning

Økonomistyring

Processer og  
workflow

## KULTUR - FÆLLES FORTÆLLING OM KERNEOPGAVEN

Familieafdelingen i Frederiksberg Kommune står overfor et forandringsprogram, som fremadrettet understøtter lovmedholdelige afgørelser og sagsbehandling samt understøtter budgetoverholdelse.

Familieafdelingen har mange nye ansatte - både rådgivere og ledere - og ledelsen ønsker at etablere en fremadrettet platform som alle ansatte og funktioner arbejder ud fra, både af hensyn til kvalitet i kerneopgaven og også af hensyn til den faglige stolthed og arbejdsglæde - den sociale kapital.

Der skal iværksættes en række initiativer, som sikrer genopretning af sager og økonomi. Disse initiativer beskrives i en handleplan, men selve fundamentet for at målet om lovmedholdelige afgørelser og budgetoverholdelse nås er, at Familieafdelingen har en fælles forståelse af hvad kerneopgaverne er og hvordan de løses således at de iværksatte initiativer får en fælles grobund.

Denne fælles forståelse skabes i ledergruppen og skal være tydelig i alle fremadrettede handlinger. Derfor er det helt afgørende, at ledergruppen indledningsvist afstikker platformen, som forandringsprogrammet står på samt at ledergruppen igennem hele forandringsprogrammet kan binde praksis og forandringerne sammen.

Det er ligeledes afgørende, at den fælles fortælling udmøntes i konkrete rolle- og adfærdsbeskrivelser med et stærkt fokus på en bredere kompetencepalet hos både ledere og medarbejdere, ligesom en løbende involvering af både ledelse og medarbejdere er nødvendig for forankring af en ny retning.

# KULTUR - FÆLLES FORTÆLLING OM KERNEOPGAVEN

## - STRATEGI FOR KOMPETENCER OG ADFÆRD

For at forankre en adfærd funderet på den fælles fortælling, anbefales udvikling af en strategi for kompetencer og adfærd, som grundlag for implementeringen, dels for at sikre et strategisk afsæt for leder- og medarbejderudvikling, rekruttering dels for at arbejde strategisk med kompetenceudvikling - alt funderet i den fælles fortælling samt krav til kvalitet, faglighed, lovmedholdelighed, forretningsforståelse samt organisatorisk forståelse, herunder rolleforståelse:

### Trin 1) Den fælles fortælling:



Definition og formidling af den fælles fortælling og kerneopgaven:

Hvad vil vi være kendt for:

- Lovmedholdelighed
- Kvalitet
- Metoder
- Processer
- Organisatorisk forståelse mv.

### Trin 2) Strategisk Kompetence- portræt



Hvilke kompetencer er nødvendige for at vi kan indfri visionen om den fælles fortælling?

Skitse til fælles fremtidigt kompetenceportræt for hele området.

### Trin 3) Adfærd og roller (kompetenceprofiler)

Definition af forventninger til adfærd i forhold til organisatoriske roller og kompetenceelementer. Skitse til adfærdsbeskrivelser og kompetenceprofiler

### Trin 4) Strategisk kompetence- afdækning og -udvikling



Afdækning af det nuværende og fremtidigt kompetenceniveau hos ledere og medarbejdere samt identifikation af evt. kompetencegab. Udvikling af plan for kompetenceudvikling indenfor faglige som strategiske kompetenceområder

# KVALITET I KERNEOPGAVEN

## - FÆLLES TILGANG, METODESÆT OG PROCESSER

Der skal etableres en platform for fælles tilgang og fælles metoder for sagsbehandlingen. Ledelsen sætter retning for, hvad der er god kvalitet i Familieafdelingen og hvilke initiativer, der skal iværksættes for at have god kvalitet i sagsbehandlingen og økonomistyringen.

God kvalitet skal opbygges over tid, men der skal relativt hurtigt tages stilling til de overordnede retningslinjer og pejlemærker for god kvalitet.

God kvalitet jf. Socialstyrelsen omhandler foruden lovmedholdelige sagsbehandling især:

- ▶ At der er systematik i sagsbehandlingen
- ▶ At familierne/ børn / unge inddrages i egen sag

# KVALITET I KERNEOPGAVEN

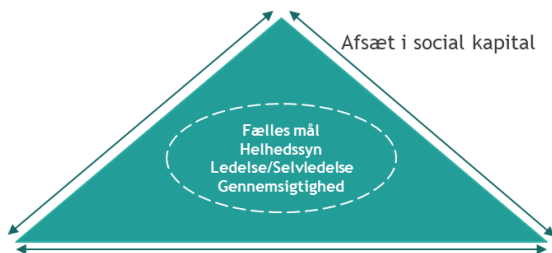
## - FÆLLES TILGANG, METODESÆT OG PROCESSER

### Formål

- ▶ Optimerede og effektive processer beskrevet i et visuelt og tilgængeligt format
- ▶ Kompetenceopbygning af Familieafdelingens ledere og medarbejdere med henblik på fremtidig vedligeholdelse
- ▶ Gøre Familieafdelingen funktionsdygtig og effektiv ved brug af fælles processer
- ▶ Forberede til optimering af snitflader og samarbejde med andre områder

### Output

- ▶ Visualiserede og verbaliserede *best practice* procesbeskrivelser
- ▶ Kompetenceopbygning af ledere og medarbejdere indenfor procesoptimering gennem involvering og samarbejde om udarbejdelse af processerne
- ▶ Forankring af processer gennem involvering af ledere og nøglemedarbejdere i udarbejdelse af flowcharts



	PROCESSER
As-Is	Workshops med medarbejdere
To-Be	Workshops med medarbejdere
Verificering / fernisering	Ledelse + nøglemedarbejdere



# TIDSPLAN FOR FORANDRINGSPROGRAM

Tema		3. Kvartal 2019	4. Kvartal 2019	1. Kvartal 2020	2. Kvartal 2020	3. Kvartal 2020	4. Kvartal 2020	1. Kvartal 2021	2. Kvartal 2021	3. Kvartal 2021	4. Kvartal 2021
Kultur, kompetencer og adfærd	Kultur-forandring	Leder workshop og personaleledag	Leder workshop	Leder workshop	Personale workshop	Leder workshop	Personale workshop	Leder workshop	Personale workshop	Leder workshop	Personale workshop
	Kompetence udvikling	Udvikling af kompetencestrategi og adfærdsbeskrivelser	Kompetence-afdækning, identifikation af kompetencegab og plan for kompetenceudvikling	Leder-medarbejder samtaler baseret på kompetenceafdækning							
	Basis-undervisning	DUBU	Lovgivning ICS	Metode a	Metode b	Metode c					
Genopretning	Genopretning DUBU										
	Genopretning Lovgivning										
	Genopretning økonomi										
Økonomistyring	Indtægtshjemtagelse										
	Ledelsesrapportering										
	Registrantbogføring										
	Budgetlægning og regnskabsprognoser										
Processer og workflow	Intern samarbejde	Økonomi og rådgivere	Mellem rådgiver teams								
	Samarbejde og workflow	ABC'en	ABC'en	ABC'en	ABC'en	ABC'en	ABC'en	ABC'en			
	Samarbejde skole og dagtilbuds-området				Indledende initiativer						
	Samarbejde Allégården					Indledende initiativer					

# KULTUR, KOMPETENCER OG ADFÆRD

# KULTUR, KOMPETENCER OG ADFÆRD

- DELPROJEKT UNDER KVALITET I KERNEOPGAVEN



## Delprojekter - Kultur, kompetencer og adfærd

Kompetence strategi og adfærd	DUBU	Økonomi	Metode	Lovgivning
-------------------------------	------	---------	--------	------------

# KOMPETENCESTRATEGI, ROLLER OG ADFÆRD



Handling: Kompetenceprofiler, kompetenceafdækning og planlægning af kompetenceudvikling

Step 1	Den fælles fortælling og kompetencestrategi.
Step 2	Definition af kompetenceprofiler med adfærdsbeskrivelser.
Step 3	Strategisk kompetenceafdækning og plan for kompetenceudvikling.
Ansvar	Ledelse
<b>Tidshorisont:</b>	
Step 1	Ledermøde august, medarbejdermøde september
Step 2	Workshops i september/oktober - hertil udvikling af kompetenceprofiler og adfærdsmatrix (lederfunderet)
Step 3	November - kompetenceafdækning samt identifikation af kompetencegab på ny kompetenceprofil (ledere og medarbejdere) Udvikling af plan for strategisk kompetenceudvikling
Opmærksomhedspunkter	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kræver involvering af såvel ledelse som medarbejdere - dog overvejende ledelse.</li><li>• Visse kompetenceudviklingsaktiviteter kan gennemføres sideløbende med proces.</li></ul>



**Handling:** Undervisning i DUBU 's funktioner og daglig brug

Step 1	Alle rådgivere, koordinatore, distriktsledere samt relevante funktioner fra økonomifunktionen undervises
Step 2	Der skal laves en implementeringsplan og funktionerne anvendes i genopretningen samt i nye sager
Step 3	Opfølgning på implementeringen
Ansvar	Helle / Jens
Tidshorisont	
Step 1	September 2019
Step 2	September /oktober / november 2019
Step 3	Januar 2020
Opmærksomhedspunkter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nærmere aftale om undervisningen træffes med Netcompany</li> <li>Socialstyrelsen og KOMBiT afholder seminaret afholdes den 21. november i DGI Byen i København for superbrugere</li> </ul>

# ØKONOMI



**Handling:** Undervisning i økonomisammenhæng mellem DUBU og faglig praksis.

Step 1	Alle rådgivere, koordinatore, distriktsledere samt relevante funktioner fra økonomifunktionen undervises.
Step 2	Der skal laves en implementeringsplan og funktionerne anvendes i genopretningen samt i nye sager.
Step 3	Opfølgning på implementeringen.
Ansvar	Helle / Jens
Tidshorisont	
Step 1	September 2019
Step 2	September / oktober / november 2019
Step 3	Januar 2020
Opmærksomhedspunkter	

# METODER



<b>Handling:</b> Undervisning i ICS og herunder tragtning af § 50 undersøgelse	
Step 1	Alle rådgivere og koordinatore undervises.
Step 2	Der skal laves en implementeringsplan og metoden anvendes i genopretningen samt i nye sager.
Step 3	Opfølgning på implementeringen.
Ansvar	Helle
Tidshorisont	
Step 1	Oktober 2019
Step 2	Oktober / november 2019
Step 3	Januar 2020
Opmærksomhedspunkter	<ul style="list-style-type: none"><li>Nærmere aftale om undervisningen træffes med Socialstyrelsen.</li></ul>

## METODER (II)



**Handling:** Undervisning i øvrige fælles metoder.

Step 1	Alle rådgivere og koordinatorene undervises i metoder for inddragelse af børn og unge samt i mødeafholdelse.
Step 2	Der skal laves en implementeringsplan og metoden anvendes i genopretningen samt i nye sager.
Step 3	Opfølgning på implementeringen.
Ansvar	Helle
<b>Tidshorisont</b>	
Step 1	Januar 2020 - juni 2020
Step 2	Løbende frem til ultimo 2020
Step 3	Januar 2021
Opmærksomhedspunkter	



# LOVGIVNING



**Handling:** Undervisning i hovedtrækkene i forvaltningsloven, offentlighedsloven og retssikkerhedsloven.

Step 1	Alle rådgivere og koordinatorene undervises i relevant lovkompleks med fokus på, hvad loven betyder for de sociale sager.
Step 2	Der skal laves en implementeringsplan og metoden anvendes i genopretningen samt i nye sager.
Step 3	Opfølgning på implementeringen.
Ansvar	Helle
<b>Tidshorisont</b>	
Step 1	November 2019
Step 2	November / december 2019
Step 3	Marts 2020
Opmærksomhedspunkter	<ul style="list-style-type: none"><li>• En af kommunens jurister kan undervise - 1-2 timers undervisning.</li></ul>

# GENOPRETNING

# GENOPRETNING

- DELPROJEKT UNDER KVALITET I KERNEOPGAVEN

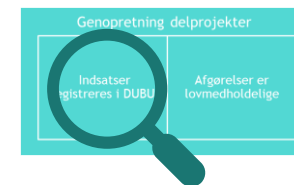


## Genopretning delprojekter

Indsatser  
registreres i DUBU

Afgørelser er  
lovmedholdelige

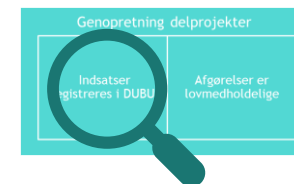
# INDSATSER REGISTRERES I DUBU



**Handling:** Der skal udarbejde en plan for registrering af indsatser og sager i DUBU med kriterier for hvilke indsatser, der skal prioriteres først, arbejdsgang for genopretningen, vejledning til medarbejderne/kompetenceudvikling, ressourceforbrug, tidsplan med milepæle og ansvarlige.

Step 1	Udarbejdelse af plan for genopretning af indsatser og sager i DUBU.
Ansvar	Familieafdelingen
Tidshorisont	
Step 1	Oplæg til ledelsesdag i august og beslutning ultimo august.
Opmærksomhedspunkter	

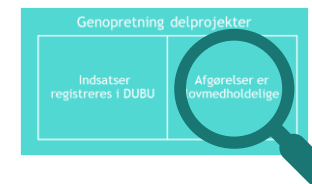
# INDSATSER REGISTRERES I DUBU



**Handling:** Sikre sammenhæng mellem Prisme og DUBU

Step 1	Det tjekkes om der er registrantbogføringer eller andre relevante bogførte poster i Prisme som ikke kan henføres til registreringer i DUBU over indsatser og ydelser til borgere.
Step 2	Der laves en plan for hvornår økonomifunktionen og de enkelte rådgivere mødes om registreringerne
Step 3	Undervisning i DUBU 's funktioner vil være hensigtsmæssigt inden genopretningen Specifik undervisningsfokus på hvordan økonomi lægges ind i DUBU
Step 4	I samarbejde mellem medarbejder i økonomifunktionen og rådgiver lægges manglende indsatser ind i DUBU
Ansvar	Børne- og Ungestaben
<b>Tidshorisont</b>	
Step 1	Juli / august 2019
Step 2	August 2019
Step 3	Kontakt til KOMBiT juni 2019 - undervisning ønskeligt august 2019
Step 4	September / oktober / november 2019
Opmærksomhedspunkter	

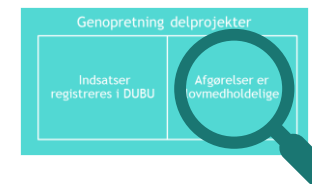
# AFGØRELSER ER LOVMEDHOLDELIGE



**Handling:** Lovmedholdelige afgørelser i alle sager.

Step 1	Overblik over hvor mange sager, der på hver sagsstamme skal genoprettes. De dyreste sager og de akutte sager genoprettes først. Koordinatorerne afgør, hvad der er akut. Det antages, at der er 150 sager, der mangler § 50 undersøgelser fordelt på 19 sagsstammer samt manglende målgruppeafklaringer på ca.400 handicapsager fordelt på ni sagsstammer.
Step 2	Koordinatorerne afgør sammen med rådgiver, hvilke handlinger der skal til i hver enkelt sag, for at den er lovmedholdelig.
Step 3	Genopretning af ca. 850 sager efter ovenstående prioritering samt når en sag i øvrigt skal følges op.
Ansvar	Helle → koordinatorene
Tidshorisont	
Step 1	Juli / august 2019
Step 2	August / september /oktober
Step 3	Oktober 2019 - 31.12.2020
Opmærksomhedspunkter	<ul style="list-style-type: none"><li>• Genopretningen sker efter en guide udarbejdet efter kick-off med ledergruppen august 2019</li><li>• Der skal tages stilling til, om koordinatorenes genopretningsstøtte får indflydelse på deres øvrige opgaver i genopretningsperioden.</li><li>• Der skal tages stilling til, hvem der periodisk samler op på fremdriften og sikrer sammenhæng til den overordnede handleplan.</li><li>• FORTSÆTTES ...</li></ul>

# AFGØRELSER ER LOVMEDHOLDELIGE



Opmærksomhedspunkter fortsat....

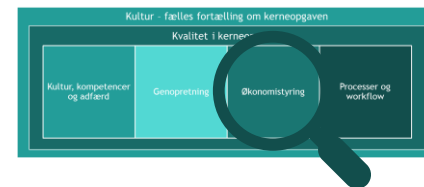
- På området for § 50 undersøgelser svarer genopretningen af ca. 150 sager rundt regnet til, at der på hver enkelt sagsstamme skal udarbejdes ca. 8 § 50 undersøgelser. Da genopretningen af § 50 undersøgelser uvilkaarligt vil medføre mange andre genopretningsinitiativer i de enkelte sager, vurderes det, at genopretningen - som skal pågå sideløbende med den daglige drift - vil tage mere end 1-1½ år på hver sagsstamme med udgangspunkt i de oplyste sagstal på sagsstammerne i distriktsgrupperne. Der bør derfor tages stilling til, om der skal tilføres midlertidige ressourcer til at aflaste de 'faste' rådgivere eller om der internt i Familieafdelingen kan omlægges funktioner og opgaver i genopretningsperioden.
- På området for handicapsager skal der ske målgruppeafklaring i ca. 400 sager fordelt på 9 sagsstammer. Dette svarer til gennemsnitligt 44 sager pr. sagsstamme og er dermed udtryk for at stort set alle sager skal genoprettes. Endvidere skal der laves bagudrettede beregninger for reguleringer af tabt arbejdsfortjeneste og merudgifter ud over den almindelige daglige drift. Da sagerne generelt er særdeles dårligt oplyste vurderes genopretningen at tage flere år med mindre der tilføres massiv støtte til genopretningen - både socialfaglige kompetencer og personale der kan sikre korrekte beregninger.
- I planen for genopretning skal der tages højde for at rådgiverne skal på to kurser i efteråret 2019 ( omhandlende hhv. børnesamtale og anbringelser uden samtykke).

# ØKONOMISTYRING



# ØKONOMISTYRING

- DELPROJEKT UNDER KVALITET I KERNEOPGAVEN



## Delprojekter - økonomistyring

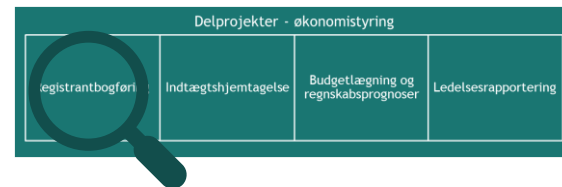
Registrantbogføring

Indtægtshjemtagelse

Budgetlægning og  
regnskabsprognoser

Ledelsesrapportering

# REGISTRANTBOGFØRING



**Handling:** Det skal afklares, hvilke poster der skal registrantbogføres, fra hvilket år det skal gælde og hvordan det skal foregå herunder tidsplan og ansvarlig. Der skal udarbejdes en model som sikrer, at registreringer af borgere på institutionerne sker uden at komme i konflikt med rammestyringen af institutionerne.

Step 1	Ikke registrantbogførte poster i Prisme gennemgås og der tages stilling til om de skal registrantbogføres og fra hvilket regnskabsår det skal ske.
Step 2	For hver post, som skal registrantbogføres, beskrives, hvordan det skal foregå - herunder hvordan det sikres, at evt. registrantbogføringen af borgere på institutionerne sker uden at komme i konflikt med rammestyringen af institutionerne.
Step 3	Registrantbogføringerne lægges ind i Prisme.
Ansvar	Børne- og Ungestaben.
Tidshorisont	
Step 1	Ultimo august
Step 2	Medio september
Step 3	Ultimo september
Opmærksomhedspunkter	

# INDTÆGTSHJEMTAGELSE



**Handling:** Der skal laves et servicetjek af om kommunen får hjemtaget korrekte indtægter fra mellemkommunale betalinger samt statsrefusioner herunder særligt dyre enkeltsager.

Step 1	Gennemgang af nuværende mellemkommunale betalinger til og fra andre kommuner på Familieafdelingens udgiftsområder samt adressehistorikken for beboere på de fire selvejende institutioner med henblik på at identificere eventuelle mangelfulde eller manglende opkrævninger.
Step 2	Gennemgang af datagrundlaget for refusionssager på området for statsrefusioner (inkl. særligt dyre enkeltsager) på børne- og ungeområdet inkl. efterværnsborgere.
Step 3	
Ansvar	Børne- og Ungestaben.
Tidshorisont	
Step 1	Medio 2019
Step 2	Ultimo oktober 2019
Step 3	
Opmærksomhedspunkter	

# BUDGETLÆGNING OG REGNSKABSPROGNOSER



**Handling:** Der udarbejdes et supplement til den nuværende budgetmodel for fremtidig budgetlægning- og opfølgning, hvori indgår seneste data om priser og mængder. Endvidere skal der tilvejebringes et datagrundlag så det i højere grad er muligt at analysere omkostningseffektiviteten og tilvejebringe ydelser til borgerne på den mest omkostningseffektive måde.

Step 1	Udarbejdelse af supplement til den nuværende budgetmodel herunder beskrivelse af, og beslutning om, hvilke pris/mængde-data, der er brug for i budgetmodellen, hvorfra de tilvejebringes og hvor ofte.
Step 2	Udarbejdelse af en arbejdsplan for samarbejdet med Familieafdelingen om dataleverancer til budgetmodellen og til brug for udarbejdelse af analyser af effektiviteten på området.
Step 3	Udarbejdelse af oversigt over udgiftsmæssige risikoposter affødt af genopretningen af sager i DUBU.
Ansvar	Børne- og Ungestaben.
Tidshorisont	
Step 1	Ultimo august
Step 2	August / september
Step 3	Løbende parallelt med genopretningen af sager i DUBU.
Opmærksomhedspunkter	

# LEDELSESRAPPORTERING



**Handling:** Der udarbejdes forslag til ledelsesrapportering. Forslaget omfatter indhold herunder om der skal være både økonomi og aktivitetsdata, om der i ledelsesrapporteringerne skal være indstillingspunkter om handlinger samt om hyppigheden for rapporteringerne. Endvidere udarbejdes oversigt over hvor data kommer fra samt arbejdsgang for sikring af kvaliteten af data til ledelsesrapporterne.

Step 1	Udarbejdelse af input til en senere ledelsesdag om hvordan ledelsesrapporteringen kan blive mere handlingsorienteret ved at indgå som grundlag for ledelsens fremtidige beslutninger om handlinger som kan forbedre økonomistyring, sagsbehandling og indsats overfor borgerne. Der skal fokus på anvendelse og handling på flere niveauer nemlig: medarbejdere, sektionsledere og ledere
Step 2	Udarbejdelse af forslag til fremtidig ledelsesrapportering med forslag til indhold, hyppighed, form for behandlingen herunder om der skal være indstillingspunkter om handlinger baseret på ledelsesrapporteringen.
Step 3	Udarbejdelse af arbejdsgang for dataleverancer til brug ved ledelsesrapporteringen samt kvalitetssikring af data.
Ansvar	Børne- og Ungestaben
<b>Tidshorisont</b>	
Step 1	Medio november 2019
Step 2	Medio december 2019
Step 3	Januar 2020
Opmærksomhedspunkter	

# PROCESSER OG WORKFLOW

# PROCESSER OG WORKFLOW

- DELPROJEKT UNDER KVALITET I KERNEOPGAVEN



## Delprojekter - processer og workflow

Internt samarbejde i Familieafdelingen

Samarbejde mellem økonomifunktionen og rådgiverne

Samarbejde med skoleområdet  
- Herunder behandlingsskolerne

Samarbejde med selvejende tilbud

Familieafdelingens ABC

# INTERNT SAMARBEJDE



**Handling** : Tydeliggøre interne samarbejdsrelationer og snitflader.

Step 1	Retningslinjer for samarbejdet mellem modtagelsen og 'baglandet' samt internt i 'baglandet'.
Step 2	Retningslinjer for samarbejdet mellem økonomifunktionen og baglandet.
Step 3	Implementering af retningslinjerne.
Ansvar	Helle / Jens
<b>Tidshorisont</b>	
Step 1	September / oktober 2019
Step 2	September / oktober 2019
Step 3	November / december 2019
Opmærksomhedspunkter	



# SAMARBEJDE MED SKOLEOMRÅDET



**Handling:** Skole- og dagtilbudsområdet og Familieafdelingen skal forventningsafstemme og sikre tydelighed omkring roller, ansvar og snitflader.

Step 1	Der skal etableres tydelighed omkring snitflader og hvordan skole- og dagtilbudsområdet samt PPR samarbejder med Familieafdelingen. Især praksis vedrørende dagbehandlingsskoler afdækkes. Skolesocialrådgiverfunktionen og dagtilbudssocialrådgiverfunktionen 'evalueres'.
Step 2	Dialog om ny praksis og vedtagelse af fremadrettede retningslinjer for målgrupper, funktioner og samarbejde.
Step 3	Beskrivelse af nye retningslinjer og implementering.
Ansvar	Helle i samarbejde med Dagtilbuds- og Skoleafdelingens ledelse.

## Tidshorisont

Step 1	April 2020
Step 2	April - oktober 2020
Step 3	Oktober 2020 - juni 2021

Opmærksomhedspunkter	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kræver de fremadrettede retningslinjer <i>eventuelt</i> godkendelse i direktionen?</li><li>• Hvilke eventuelle ændringer kræver implementeringen af de fremadrettede retningslinjer.</li></ul>
----------------------	--

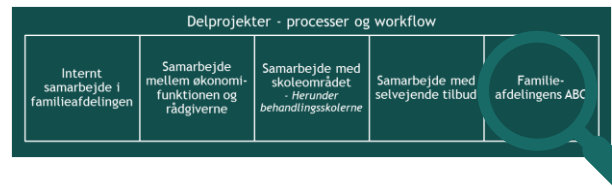
# SAMARBEJDE MED DE SELVEJENDE INSTITUTIONER



**Handling:** Evaluering af det aktuelle samarbejde og udvikling af nye fremadrettede tiltag på Allégården.

Step 1	Afdækning af det aktuelle samarbejde særligt med fokus på kontaktpersonordning.
Step 2	Dialog om fremadrettede muligheder - primært i forhold til kontaktpersonordningen.
Step 3	Planlægning af eventuel omlægning samt godkendelse i direktionen.
Step 4	Omlægninger.
Step 5	Implementering.
Ansvar	Helle / Jens
<b>Tidshorisont</b>	
Step 1	August 2020
Step 2	Oktober 2020
Step 3	December 2020
Step 4	Januar 2021
Step 5	Februar 2021 →
Opmærksomhedspunkter	

# FAMILIEAFDELINGENS ABC



<b>Handling:</b> Ajourføre og udbygge Familieafdelingens ABC.		Familieafdelingen har velbeskrevne: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedure for underretning, Visitationsprocedure,</li> <li>• Ydelser til anbragte børn</li> <li>• Familieplejeydelser</li> </ul>
Step 1	Afklare hvilke styringsdokumenter der er relevante og anvende i praksis.	
Step 2	Lave plan for justeringer og udarbejdelse af nye.	Forslag til prioriteringer v. nye styringsdokumenter: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveauer for beslutningskompetencer</li> <li>• Genopretningsguide</li> <li>• Hvordan indsatser og økonomi lægges i DUBU</li> <li>• Afgrænsning mellem interne afdelinger</li> <li>• Tjekliste v. bevilling af kontaktpersoner</li> <li>• Tjekliste v bevilling af behandlingsskoler</li> </ul>
Step 3	Justere eksisterende og udarbejde nye.	
Step 4	Implementere.	
Ansvar	Helle / Jens	
<b>Tidshorisont</b>		
Step 1	September 2019	
Step 2	September 2019	
Step 3	2019 - 2020	
Step 4	2019 - 2020	
Opmærksomhedspunkter		

# DETALJERET TIDSPLAN

## DETALJERET TIDSPLAN (I)

	Juni -19	Juli - 19	Aug. - 19	Sep. - 19	Okt. - 19	Nov. - 19	Dec. - 19	Jan. - 20	Apr. - 20	Juli - 20	Okt. - 20	Jan. - 21
	.....Kultur og kvalitet .....Kultur og kvalitet .....Kultur og kvalitet .....Kultur og kvalitet .....Kultur og kvalitet .....											
Projekttablering/styring			Kick-off i ledergruppen	Status med ledergruppen	Status med ledergruppen	Status med ledergruppen	Status med ledergruppen	Status med ledergruppen	Status med ledergruppen	Status med ledergruppen	Status med ledergruppen	Status med ledergruppen
Den fælles fortælling, vision og adfærds- og kompetencestrategi			Definition af fælles fortælling, kvalitet, kompetencestrategi mv.	Medarbejderdag: Fælles fortælling, kerneopgave, kompetencestrategi og plan for forandringsprojekt	Definition af kompetencepr ofiler og adfærd for disse	Strategisk kompetenceafdækning Identifikation af kompetencegab	Leder- medarbejder- samtaler baseret på kompetencegab Plan for kompetenceudvikling					
Kompetenceudvikling	Kontakt til KOMBIT			DUBU kursus								
			Standard for kvalitet i sagerne	Personaledag se ovenfor								
					Undervisning i ICS							
						Undervisning i lovgivning				Undervisning i metoder		
Genopretning af sager		Registrant- bogføringslister krydstjekkes med DUBU	Plan for registreringer i DUBU	Registreringer i DUBU								
			Overblik over antal sager der skal genoprettes	Plan for de enkelte sagsstammer	Genopretning af alle sager startende med de dyreste og de akutte. Kvartalsvise status på genopretningen / evt. justeringer							Alle 850 sager er lovmedholdelige og har den vedtagne kvalitet

## DETALJERET TIDSPLAN (II)

	Juni -19	Juli - 19	Aug. - 19	Sep. - 19	Okt. - 19	Nov. - 19	Dec. - 19	Jan. - 20	Apr. - 20	Juli - 20	Okt. - 20	Jan. - 21
	.....Kultur og kvalitet .....Kultur og kvalitet .....Kultur og kvalitet .....Kultur og kvalitet .....Kultur og kvalitet .....											
Registrantbogføring			Gennemgang af bogføringer i Prisme som skal registrantbøgføres	Beskrivelse af hvordan registrantbogføring skal ske Registrantbogføringer lægges ind i Prisme								
Indtægtshjemtagelse					Gennemgang af datagrundlaget for refusionssager på området for statsrefusioner (inkl. særligt dyre enkeltsager) på børne- og ungeområdet inkl. efterværnsborgere				Gennemgang af nuværende mellemkommunale betalinger til og fra andre kommuner på Familieafdelingens område samt adressehistorikken for beboere på de fire selvejende institutioner med henblik på at identificere eventuelle mangelfulde eller manglende opkrævninger			
Budgetlægning og regnskabsprognoser			Udarbejdelse af supplement til den nuværende budgetmodel med priser og mængder	Udarbejdelse af en arbejdsgang om dataleverancer								
			Udarbejdelse af oversigt over udgiftsmæssige risiko poster affødt af genopretningen af sager i DUBU									
Ledelsesrapportering			Udarbejdelse af input til ledelsesdagen om handlingsorienteret ledelsesrapportering	Udarbejdelse af forslag til fremtidig ledelsesrapportering	Udarbejdelse af arbejdsgang for dataleverancer samt kvalitetssikring af data							
Processer og workflow			Guide til genopretning	Retningslinje for samarbejde mellem økonomifunktion og rådgiverne	Retningslinje for det interne samarbejde				Samarbejde med Allégården			
									Samarbejdet med skoleområdet			
				Ajourføre Familieafdelingens ABC								

# LEVERANCER

# OVERSIGT OVER LEVERANCER

Leverancer Fase 1	BDO	Frederiksberg Kommune
Projektstart	Projektplan og udkast til dagsorden for lederdagen	Mødedeltagelse og input og afstemning
Lederdagen 29.8.2019	Relevante materialer og oplæg til brug på lederdagen	Mødedeltagelse, input og beslutninger
Opsamling fra lederdagen	Opstilling af de generelle rammer for den videre proces Udkast til den fælles fortælling Udkast til metodisk fundament for den faglige praksis Udkast til fremtidigt kompetenceportræt Milepæle for genopretningsplanen	Validering og beslutninger
Leverancer Fase 2	BDO	Frederiksberg Kommune
Personaledagen	Dagsorden, oplæg og materialer til personaledagen	Mødedeltagelse og input til fælles fortælling, metodisk fundament og kompetenceportræt, genopretningsplan
Opsamling fra personaledagen	Kort skriftlig opsamling på temaer og eventuelle nye temaer, perspektiver mm., der skal indarbejdes i det videre forløb	Validering, planlægning og beslutning
Den fremtidige platform	Definition af kerneopgaven og idealsagen(sager) Detaljeret plan for genopretning af sagerne, samlet og afdelingsvis Genopretningsguide og snitfladebeskrivelser (internt) Udkast til kompetenceportræt, adfærdsmatrix og kompetenceprofiler.	Løbende validering
Workshop med ledergruppen	Samlet oplæg mhp. projektstatus, præsentation af alle dokumenter, opsamling på dialogen og efterfølgende justeringer og finpudsning	Mødedeltagelse, Input, validering og beslutning



# OVERSIGT OVER LEVERANCER

Leverancer Fase 3	BDO	Frederiksberg Kommune
Kompetenceafdækning	Materialer til kompetenceafdækningen Udsendelse af interviewspørgsmål Kompetenceafdækningsbeskrivelse	Validering og beslutning Besvarelse af spørgsmål Dialog om resultater og beslutning
Kompetenceudvikling	Beskrivelse af kompetencegab Udkast til plan for kompetenceudvikling Koncept for leder- og medarbejdersamtaler baseret på kompetencegab Plan for kompetenceudvikling	Validering og beslutning
Det videre forløb	Status og plan for det videre forløb i 2020	Validering og beslutning
2020 Fase 4		

# BILAG HANDLEPLANEN

# FORSLAG TIL AFKLARING AF FUNDAMENTET

Kick-off primo august 2019 med ledergruppen			
Emne	Definition	Udmøntning	Delopgaver
Definition af kerneopgaven Vision	Definition af kerneopgave og kerneydelser Vision: hvad vil vi være kendt for?		
Indkredse udmøntning af lovmædhed i kerneopgaven	Lovmædhelige afgørelser omhandler: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Håndtering af underretning</li> <li>• § 50 undersøgelse / målg.afklaring</li> <li>• Børnesamtaler -alle sagstyper</li> <li>• Partshøring</li> <li>• Afgørelse med ankevejledning</li> <li>• Handleplan -kun v. foranstaltninger</li> <li>• Lovpligtig opfølgning</li> </ul>	Genopretningsplan Når nye sager startes op	Genopretningsguide
Hvilken kultur vil vi gerne have?	Hvad skal kulturen være præget af? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Den sociale kapital</li> <li>• Trivsel</li> <li>• Gennemsigtighed</li> </ul>	Mål for medarbejderomsætning og sygefravær Tydelighed om roller og ansvar	
Hvilken kvalitet vil vi gerne have?	Skal vi have fælles metoder for inddragelse af børn og unge, for mødeafholdelse osv	Har vi allerede et fundament ud over ICS? Eller kan vi beslutte metoder i dag	
Hvor hører sagerne til?	Hvornår befinder en sag i hhv. modtagelsen, distriktsgrupperne og i børnehandicapafdelingen? Hvornår lukkes en sag?		
Kompetencer og adfærd	Hvilken kompetencestrategi skal vi have, for at indfri visionen	Fælles kompetenceportræt	
Medarbejderinvolvering	Strategi for medarbejderinvolvering i projekter	Identifikation af nøglepersoner til delprojekter	

# INPUT TIL PERSONALEDAG I SEPTEMBER

## Opstart på forandringsprojektet med personalegruppen

Forslag til dagsordensemner			
Baggrund for forandringsprojektet	Foranalysen		
Rammesætning af kerneopgaven	Præsentation af kerneopgave og kerneydelser Præsentation af vision		
Hvilken kvalitet vil vi gerne have?	Præsentation af kvalitetsbegrebet i Frederiksberg kommune		
Genopretning	Standard for genopretning		
Tidsplan for forandringsprojektet			
Kompetencestrategi	Præsentation af kompetencestrategi og kompetenceportræt		

# BILAG FINDINGS

# REGISTRANTBOGFØRINGER

R2018 - 213 mio. kr.

Basisdrift inkl. refusioner

Netto 5 mio. kr.

Familieafdeling (Inventar, IT, løn, kurser)  
Objektiv finansiering, tilsyn,  
Sundhedstjenesten, refusioner, m  
5301 - KMD Børn & Voksen.

Rammestyrede institutioner

Netto 49 mio. kr.

5301, Advokatbistand, aflastning, lægeattester, anbringelser,  
familiebehandling, kontaktperson, kostskoler/efterskoler,  
døgnpladser, lommepenge, ledsagere, merudgifter, plejeløn,  
støttepersoner, særlige udgifter, tabt arbejdsfortjeneste,  
hjemmetræning, økonomisk støtte, 5302 (herunder salg af plader  
inkl. refusioner, 5303, 5304foranstaltninger).

Registrantbogføringer

Netto 146 mio. kr.

Andet

Netto 13 mio. kr.

102 (ekstra ressourcer til institutioner),  
112 (Familievejleder), 142 (Headspace), 147 (Kurser til plejefamilier),  
260 (Mønsterbryderpuljen),  
271 (Støttepædagog), 310 (Tryghed), 337 (Unge og sorg), 370  
(Udgifter til senere fordeling), 502 (Børne og elevrelaterede  
udgifter), 586 (Sundhedsmæssige foranstaltninger).

# DATAFLOW

