

Analyse af sagsbehandling i Familieafdelingen og PPR

Rapport til Morsø Kommune

Indholdsfortegnelse

En analyse der kommer hele vejen rundt om sagsbehandlingen i Familieafdelingen og PPR i Morsø Kommune

Indholdsfortegnelse

Denne rapport indeholder resultaterne af en analyse foretaget af sagsbehandlingen i Familieafdelingen og PPR i Morsø Kommune i foråret og sommeren 2026. Rapporten giver Morsø Kommune en vurdering af den faglige kvalitet i sagsbehandlingen, og i samarbejdet med borgerne og familierne. Rapporten giver også kommunen en vurdering af lovmedholdeligheden i sagsbehandlingen og ikke mindst i de beslutninger kommunen har truffet i de givne sager.

Rapporten giver også helt konkrete anbefalinger til, hvad kommunen kan og bør gøre for at løfte sagsbehandlingen og samarbejdet med familier – særligt i de tværgående sager, hvor flere afdelinger samarbejder om indsatser hos familierne.

Rapporten indeholder følgende kapitler:

1. **Baggrund og formål med analysen samt ledelsesresumé:** Her beskrives kort baggrunden og formål for analysen. Hernæst indgår et ledelsesresumé, hvor læseren præsenteres for de væsentligste resultater og observationer, som BDOs analyse har kastet af sig.
2. **Fagligt spor:** BDO har gennemgået 24 sager i analysen og interviewet både ledere, medarbejdere og familier. I dette kapitel præsenteres resultaterne af den del af analysen, som omhandler den faglige praksis. BDO gennemgår i dette kapitel temaer såsom sagens oplysning, målgruppevurderinger, samarbejde med familierne, opfølgning mv. Det er sagsbehandlingspunkter, som skal være på plads for at sikre, at familierne får den rette indsats og at den eller de valgte indsats(er) rent faktisk hjælper og virker.
3. **Juridisk spor:** I dette kapitel vurderer BDO lovmedholdeligheden i Morsø Kommunes sagsbehandling i de udvalgte sager. Der vil næsten altid være lovpligtige mangler i en delmængde af sagerne på disse områder. Derfor vil BDO også i dette kapitel gå tættere på de lovpligtige mangler der konstateres mhp. at vurdere alvorlighedsgraden heraf.
4. **Dybdeanalyse i tværgående sager:** BDO har i analysen konstateret særlige udfordringer i de sager, der kan karakteriseres som tværgående; det vil sige sager, der involverer både skole, PPR og familieafdelingen. I dette kapitel går vi tættere på disse sager, og beskriver mere konkret, hvad der udfordrer sagsbehandlingen. I dette afsnit gengives også oplevelse af de familier, der meldte sig til analysen ved opstarten.
5. **Anbefalinger:** Afslutningsvist præsenterer BDO otte målrettede og konkrete anbefalinger, som Morsø Kommune kan arbejde videre med for at adressere de potentialeområder, der er identificeret i denne analyse

1. Formål med analysen, metode og ledelsesresumé

Side 3

2. Fagligt spor

Side 6

3. Juridisk spor

Side 13

4. Dybdeanalyse i tværgående sager

Side 17

5. Anbefalinger

Side 25

1. Formål med analysen, metode og ledelsesresumé

Baggrund, formål og ledelsesresumé

Analysen skal vurdere sagsbehandlingen og komme med anbefalinger til det videre arbejde

Baggrund og formål

Baggrunden for den uvildige undersøgelse er, at Morsø Kommune i begyndelsen af 2026 besluttede at gennemføre en ekstern og uvildig analyse af sagsbehandlingen i PPR og Familieafdelingen.

Beslutningen blev truffet på baggrund af et ønske om, at få en faglig og juridisk vurdering af kvaliteten i sagsbehandlingen, samt at skabe et fælles og dokumenteret grundlag for den videre udvikling af området. Undersøgelsen skulle samtidig belyse de oplevelser og bekymringer, som en række familier havde rejst i forhold til samarbejdet med kommunen i særligt komplekse og/eller tværgående sager.

Undersøgelsen omfatter både Familieafdelingen og PPR og har været gennemført som en kombination af journalgennemgang, interviews og analyse af kommunens administrationsgrundlag. Som led i undersøgelsen har BDO gennemgået 24 sager, herunder sager udpeget af borgere samt stikprøver udvalgt af BDO på baggrund af kriterier fastsat af styregruppen. Derudover er der gennemført interviews med medarbejdere, ledere og familier med henblik på at sikre et nuanceret billede af praksis og samarbejde på tværs af områderne.

Sagsgennemgangen bygger udelukkende på journaliseringen i sagerne. BDOs vurderinger baserer sig dermed på det, der er beskrevet, og den faktiske praksis kan ikke efterprøves. Manglende dokumentation kan derfor både dække over, at en handling ikke er foretaget, og at den er foretaget uden at være journaliseret.

Undersøgelsen har været struktureret omkring to hovedspor: et fagligt spor og et juridisk spor. Det faglige spor har haft fokus på kvaliteten af sagsbehandlingen, metodeanvendelsen og samarbejdet omkring børn, unge og familier. Det juridiske spor har haft fokus på lovmedholdelighed, dokumentation, journalisering og borgernes retssikkerhed. Herudover har undersøgelsen haft et særligt fokus på tværgående og komplekse sager, hvor flere fagområder og aktører er involveret i indsatsen omkring barnet eller den unge.

Formålet med undersøgelsen er derfor at besvare følgende overordnede spørgsmål:

- Hvordan er den faglige kvalitet i sagsbehandlingen i PPR og Familieafdelingen?
- I hvilket omfang lever sagsbehandlingen op til gældende lovgivning og forvaltningsretlige krav?
- Hvilke styrker og udviklingsområder kan identificeres i samarbejdet omkring børn, unge og familier, særligt i tværgående og komplekse sager?
- Hvilke anbefalinger kan understøtte en fortsat udvikling af kvalitet, retssikkerhed og tværfagligt samarbejde på området?

Denne rapport sammenfatter resultaterne af undersøgelsen og præsenterer de væsentligste konklusioner og anbefalinger til den videre udvikling af området i Morsø Kommune.

Ledelsesresumé

BDO har gennemført en uvildig undersøgelse af sagsbehandlingen i PPR og Familieafdelingen i Morsø Kommune. Undersøgelsen har omfattet et fagligt spor, et juridisk spor samt en analyse af tværgående og komplekse sager. Samlet viser undersøgelsen, at Familieafdelingen har et solidt fagligt fundament og en overordnet tilfredsstillende sagsbehandling, samtidig med at analysen peger på væsentlige udviklingsområder, særligt i relation til PPR og håndteringen af tværgående sager.

Det faglige spor

Analysen viser overordnet en tilfredsstillende sagsbehandling på myndighedsområdet. De gennemgåede sager er generelt præget af fyldestgørende sagsoplysning, relevante socialfaglige vurderinger og en fagligt velbegrundet praksis. Samtidig vurderes Morsø-metoden at udgøre en stærk faglig ramme for samarbejdet omkring børn, unge og familier og fremstår som et væsentligt fundament for den fortsatte udvikling af området.

Analysen identificerer dog også forbedringsmuligheder. Der ses blandt andet behov for et øget fokus på barnets inddragelse i sagsbehandlingen samt en styrkelse af arbejdet med rettidig partshøring i forbindelse med underretninger. På PPR-området viser undersøgelsen væsentlige udfordringer, herunder lange ventetider på pædagogisk-psykologiske vurderinger, stor personaleudskiftning over en længere periode samt et betydeligt ressourcepres.

Det juridiske spor

Den juridiske gennemgang viser, at sagsbehandlingen på myndighedsområdet overordnet er i overensstemmelse med gældende lovgivning og forvaltningsretlige krav. Der ses generelt en tilfredsstillende lovmedholdelighed i de gennemgåede sager.

Samtidig peger analysen på en række områder, hvor praksis med fordel kan styrkes. Det gælder blandt andet den generelle vejledningsforpligtelse, rettidig partshøring, inddragelse af børn samt dokumentation og journalisering. Der ses desuden tilfælde, hvor afgørelser og beslutninger ikke i tilstrækkelig grad er skriftligt dokumenteret eller konkretiseret. Særligt i PPR vurderes der at være behov for et væsentligt løft af dokumentations- og journaliseringspraksis for at understøtte både kvalitet, transparens og retssikkerhed.

Baggrund, formål og ledelsesresumé

Ledelsesresumé

Tværgående og komplekse sager

Som led i undersøgelsen gennemførte BDO indledningsvist en gennemgang af 14 sager, hvor familierne selv havde henvendt sig med et ønske om, at deres sag indgik i undersøgelsen. En væsentlig del af disse sager var kendetegnet ved, at være tværgående og komplekse forløb med involvering af både skole, PPR og Familieafdelingen. I disse sager konstaterede BDO en række væsentlige udfordringer knyttet til samarbejde, koordinering, dokumentation og fremdrift i sagsforløbene. Flere af sagerne var samtidig præget af lang varighed, omfattende sagsmateriale og betydelige samarbejdsvanskeligheder mellem de involverede aktører.

På baggrund af de indledende resultater valgte BDO at gennemgå yderligere sager af tilsvarende karakter med henblik på at vurdere, om de identificerede udfordringer var udtryk for et generelt mønster i Morsø Kommunes håndtering af tværgående sager. Den udvidede sagsgennemgang giver ikke BDO grundlag for at vurdere, at Morsø Kommune generelt har udfordringer med at håndtere tværgående og komplekse sager. Der ses således også eksempler på velfungerende tværfaglige forløb, hvor samarbejdet mellem skole, PPR og Familieafdelingen har bidraget til fremdrift, koordination og relevante indsatser omkring barnet og familien.

Når det er sagt, identificerer BDO fortsat en række sager, hvor der ses væsentlige udfordringer. Disse sager er typisk karakteriseret ved høj kompleksitet, langvarige forløb, omfattende behov for koordinering mellem flere fagområder samt problemstillinger relateret til skolefravær og mistrivsel. I disse sager ses blandt andet mangelfuld dokumentation og journalisering, begrænset fælles retning mellem de involverede aktører, utilstrækkeligt datagrundlag om skolefravær samt forløb, hvor indsatser iværksættes senere end hensigtsmæssigt. Samtidig viser interviewene med familierne, at udfordringerne ofte opleves som manglende sammenhæng, begrænset fremdrift og uklarhed om ansvar og beslutninger på tværs af de involverede områder. Kritikken retter sig primært mod samspillet mellem systemets aktører og den samlede koordinering af indsatsen frem for mod de enkelte medarbejders faglige indsatser.

Samlet set vurderer BDO derfor, at udfordringerne i de tværgående og komplekse sager ikke er generelle for området, men at der fortsat er et udviklingspotentiale i forhold til tidlig opsporing, tværfaglig koordinering, dokumentation og fælles opfølgning i de mest komplekse forløb.

Anbefalinger

På baggrund af analysen anbefaler BDO følgende:

- 1. Organisatorisk løft og klarere rammer for PPR-afdelingen.** Organisatorisk løft og klarere rammer for PPR-afdelingen PPR bør styrkes organisatorisk med henblik på at reducere ventetider, skabe større kontinuitet i sagsforløbene og sikre tydeligere rolle- og ansvarsfordeling mellem PPR, skoler og myndighedsområdet.
- 2. Styrket datagrundlag for skolefravær.** Kommunen bør etablere en fælles og systematisk monitorering af skolefravær, så bekymrende udviklinger identificeres tidligere, og relevante indsatser kan iværksættes mere rettidigt.
- 3. Genbesøg af Morsø-metoden med fokus på tidlig opsporing.** Morsø-metoden vurderes som et solidt fagligt fundament. metoden bør videreudvikles med særligt fokus på tidlig opsporing af mistrivsel og skolefravær samt klare kriterier for, hvornår bekymringer skal løftes til tværfaglige indsatser.
- 4. Styrkede arbejdsgange for tværfaglig koordinering og opfølgning.** Der bør etableres mere systematiske arbejdsgange for koordinering, opfølgning og ansvarsplacering i sager, hvor flere fagområder er involveret, så der sikres større fremdrift og sammenhæng i indsatsen omkring barnet og familien.
- 5. Fælles tilgang til kommunikation og samarbejde med familierne.** Kommunen bør udvikle fælles rammer for kommunikation, forventningsafstemning og inddragelse af familierne i komplekse sager med henblik på at styrke gennemsigtighed, tillid og samarbejde.
- 6. Væsentligt løft af journaliserings- og dokumentationspraksis i PPR.** Der bør gennemføres et markant løft af journaliserings- og dokumentationspraksis i PPR gennem fælles procedurer, ledelsesmæssig opfølgning og løbende kvalitetssikring.
- 7. Styrket fokus på vejledningsforpligtelsen.** Medarbejderne bør understøttes gennem kompetenceudvikling og ledelsestilsyn med henblik på at sikre et fælles og styrket fokus på den generelle vejledningsforpligtelse over for børn, unge og familier.
- 8. Fokus på kvalitet og konkretisering af afgørelser.** Der bør arbejdes mere systematisk med at sikre, at afgørelser og beslutninger er tilstrækkeligt konkrete, velbegrundede og skriftligt dokumenterede for at styrke familiernes retssikkerhed og forståelse af kommunens beslutninger.

2. Fagligt spor

Fagligt spor

Tilgang til analysen og metoden for sagsudvælgelse

Tilgang til den analysen i det faglige spor

I det faglige spor har BDO haft til formål at foretage en systematisk og uvildig vurdering af den faglige kvalitet i sagsbehandlingen på tværs af Familieafdelingen og PPR. Analysen har taget udgangspunkt i journalgennemgang, interviews med medarbejdere og ledere samt familier. Analysen står også på en gennemgang af kommunens administrationsgrundlag og centrale styringsdokumenter, herunder Morsø-metoden. Formålet er at belyse, hvordan sagsbehandlingen fungerer i praksis, og i hvilket omfang den understøtter en tidlig, sammenhængende og fagligt kvalificeret indsats over for børn, unge og familier.

For at sikre en nuanceret analyse har BDO valgt at anlægge tre særskilte analytiske perspektiver:

- For det første er Familieafdelingen blevet analyseret som et selvstændigt punkt med fokus på blandt andet sagsoplysning, socialfaglige vurderinger, opfølgning på iværksatte indsatser, inddragelse af børn og familier samt den generelle faglige kvalitet i myndighedsarbejdet.
- For det andet er PPR blevet analyseret særskilt med fokus på blandt andet tilgængelighed, sagsgange, ventetider, kapacitet, dokumentation, journalisering og den faglige understøttelse af skoler og familier. Denne opdeling har gjort det muligt at identificere både styrker og udfordringer inden for de enkelte fagområder og dermed undgå, at væsentlige forskelle mellem områderne udviskes i den samlede analyse.

Endelig har BDO gennemført en særskilt analyse af de tværgående og komplekse sager. Dette berøres dog først i kapitel 4. Baggrunden for det særskilte analytiske fokus på de tværgående sager er, at flere af de henvendelser, der lå til grund for undersøgelsen, relaterede sig til sager, hvor flere aktører, fagområder og myndighedsfunktioner var involveret samtidigt. I dette analysespor har fokus været på samarbejdet mellem skole, PPR og Familieafdelingen, koordineringen af indsatser, håndteringen af skolefravær og mistrivsel samt familiernes oplevelse af sammenhæng og fremdrift i sagsforløbene. Denne tredelte analytiske tilgang har givet et solidt grundlag for at identificere både områdespecifikke problemstillinger og de udfordringer, der opstår i overgangen mellem de enkelte dele af indsatsen omkring barnet og familien.

Samlet giver det BDO grundlag for at vurdere den faglige praksis i de enkelte afdelinger, der indgår i analysen, samt efterprøve den faglige praksis når afdelinger samarbejder om komplekse forløb inden for rammerne af Morsø-metoden.

Uddybende om sagsudvælgelse og analyseresultater

Udvælgelsen af sager og interviewpersoner er gennemført med henblik på både at undersøge de konkrete henvendelser, der lå til grund for undersøgelsen, og samtidig efterprøve, om eventuelle fund kunne genfindes i et bredere udsnit af kommunens sagsbehandling.

Forløbet har været følgende:

- BDO modtog indledningsvist 14 sager, som var indsendt i forbindelse med undersøgelsen.
- En væsentlig del af disse sager havde karakter af tværgående og komplekse sager, hvor både skole, PPR og Familieafdelingen havde været involveret i sagsforløbet.
- BDO gennemgik de 14 sager med fokus på både faglige og juridiske forhold samt samarbejdet mellem de involverede aktører.
- På baggrund af denne første gennemgang konstaterede BDO en række tilbagevendende problemstillinger, særligt relateret til håndteringen af tværgående sager, koordinering mellem fagområder, dokumentation og fremdrift i sagsforløbene.
- For at efterprøve, om disse forhold var begrænset til de indsendte sager eller kunne genfindes mere generelt, udtog BDO herefter yderligere sager af samme karakter.
- De supplerende sager blev udvalgt af BDO på baggrund af objektive kriterier, hvorefter der blev foretaget en tilfældig udvælgelse blandt de relevante sager.
- Samlet indgik således 24 sager i undersøgelsen, bestående af de 14 indsendte sager samt 10 sager udvalgt af BDO.

Efter gennemgangen af de 24 sager blev der gennemført interviews med ledere, medarbejdere og familier med henblik på at kvalificere og efterprøve fundene fra sagsgennemgangen.

Formålet med interviewene var at skabe en dybere forståelse af de forhold, der fremgik af sagsmaterialet, belyse årsager og sammenhænge bag de identificerede problemstillinger samt sikre, at analysens konklusioner byggede på både dokumentgennemgang og praksisnære erfaringer fra de involverede aktører.

Fagligt spor - familieafdelingen

BDO ser fyldestgørende sagsoplysninger samt socialfaglige vurderinger af en forholdsvis høj kvalitet i familieafdelingen

Sagens oplysning og socialfaglige vurderinger

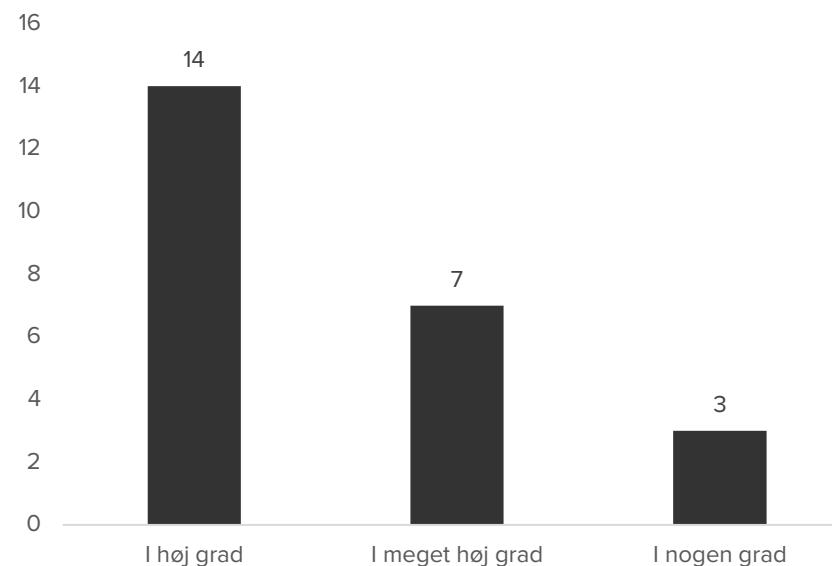
Et centralt fokuspunkt i den faglige gennemgang har været kvaliteten af sagens oplysning og de socialfaglige vurderinger, som ligger til grund for kommunens beslutninger i familieafdelingen. Sagens oplysning refererer til det samlede grundlag af oplysninger, der indhentes om barnets, den unges og familiens situation, herunder oplysninger fra barnet selv, forældrene og relevante samarbejdspartnere. En tilstrækkeligt oplyst sag er en grundlæggende forudsætning for, at kommunen kan træffe fagligt velbegrundede og retssikre beslutninger. Mangelfuld sagsoplysning øger risikoen for både forkerte vurderinger og indsatser, som ikke i tilstrækkelig grad matcher barnets eller familiens behov.

BDO konstaterer overordnet et tilfredsstillende niveau i de gennemgåede sager i familieafdelingen. Der ses generelt et fyldestgørende oplysningsgrundlag, hvor relevante oplysninger indhentes og anvendes aktivt i sagsbehandlingen. På tværs af sagerne fremstår der en systematisk tilgang til afdækning af barnets og familiens situation, og BDO er samlet set betrygget i, at de faglige vurderinger som hovedregel hviler på et tilstrækkeligt oplyst grundlag. Dette udgør et vigtigt fundament for kvaliteten i myndighedsarbejdet og understøtter, at der kan træffes beslutninger med udgangspunkt i barnets konkrete behov og situation.

Analysen har derudover haft fokus på kvaliteten af de socialfaglige vurderinger. Socialfaglige vurderinger er de faglige analyser og refleksioner, hvor sagsbehandleren omsætter oplysningerne i sagen til vurderinger af barnets trivsel, ressourcer, udfordringer og behov for støtte. Det er disse vurderinger, der skaber sammenhæng mellem de indsamlede oplysninger og de efterfølgende beslutninger om indsatser og støtteforanstaltninger. Høj kvalitet i de socialfaglige vurderinger er derfor afgørende for, at sagsbehandlingen ikke alene bliver dokumenterende, men også fagligt begrundet.

BDO konstaterer generelt en forholdsvis høj grad af socialfaglige vurderinger i sagsmaterialet. Gennemgangen viser, at vurderingerne i hovedparten af sagerne er tydelige, relevante og koblet til de problemstillinger, som sagerne omhandler. Samlet efterlader sagsgennemgangen et billede af en familieafdeling med et solidt fagligt fundament, hvor der arbejdes metodisk med både sagsoplysning og socialfaglige vurderinger. BDO er derfor overordnet betrygget i kvaliteten af familieafdelingens faglige arbejde på disse områder, samtidig med at der naturligvis fortsat er enkelte forhold, hvor praksis kan udvikles og styrkes yderligere.

Fremgår der socialfaglige vurderinger?



Fagligt spor - familieafdelingen

BDO ser konstaterer i familieafdelingen en rettidig opfølgning

Opfølgning

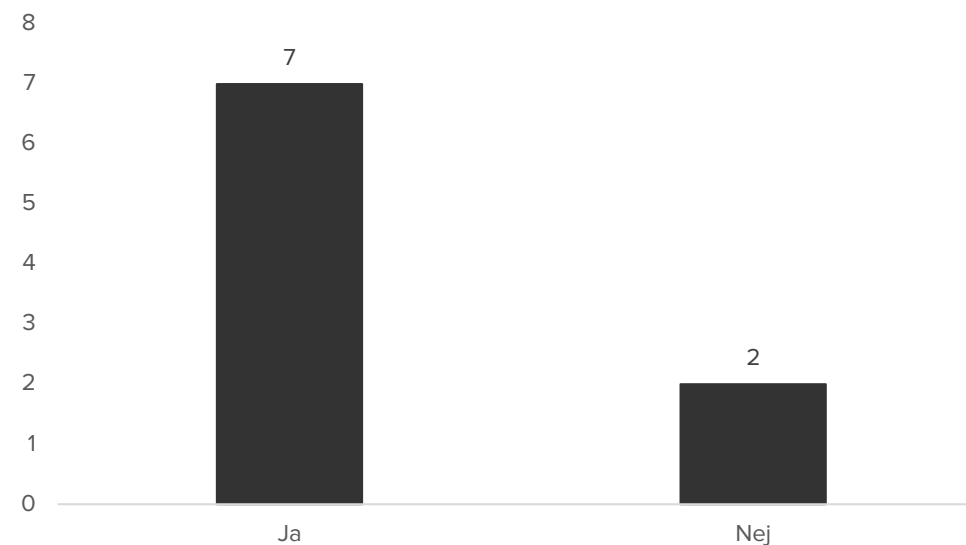
Gennemgangen af sagerne viser, at Familieafdelingen generelt har fokus på at følge op på iværksatte indsatser og overholde de lovgivningsmæssige krav til opfølgning. I de sager, hvor der er bevilget støtte eller indsatser efter Barnets Lov, ses det som udgangspunkt, at der er taget stilling til opfølgningsintervaller, og at der foreligger en plan for den videre opfølgning. Dette understøtter både den faglige kvalitet i sagsbehandlingen og sikrer, at indsatserne løbende vurderes i forhold til barnets eller den unges udvikling og behov.

Analysen viser samtidig, at rettidig opfølgning ikke alene handler om de formelle opfølgningsfrister i Familieafdelingen. I de mere komplekse og tværgående sager er fremdriften i høj grad afhængig af, at alle involverede parter følger op på aftaler, handlinger og beslutninger inden for de aftalte tidsrammer. Her ses der betydelige variationer mellem sagerne. I de velfungerende forløb er der en tydelig ansvarsfordeling, løbende opfølgning på indsatserne og et fælles fokus på at sikre fremdrift. Disse sager er ofte kendetegnet ved et aktivt samarbejde mellem skole, PPR og Familieafdelingen samt en tydelig koordination af de enkelte aktørers bidrag.

I en række af de mere komplekse sager ses der derimod tegn på manglende fremdrift over længere perioder. Det kan blandt andet skyldes uklarhed om ansvar, mangelfuld koordinering eller lange ventetider på bidrag fra andre aktører. Særligt i nogle af de tværgående forløb opleves det, at opfølgning på aftaler, vurderinger eller indsatser ikke sker så hurtigt, som sagens karakter tilsiger. Dette kan medføre, at problemer relateret til mistrivsel eller skolefravær udvikler sig over længere tid, inden der iværksættes nye eller justerede indsatser. I kapitel 4 udfoldes dette yderligere. Det skal dog bemærkes her, at det BDO ikke står tilbage med et billede af, at den manglende fremdrift i enkelte sager kan henføres til familieafdelingens faglige arbejde.

Samlet set vurderer BDO, at der i Familieafdelingen ses en tilfredsstillende praksis i forhold til de lovbundne opfølgningskrav. Der er imidlertid et potentiale for at styrke den tværgående opfølgning i komplekse sager gennem tydeligere ansvarsplacering, systematiske arbejdsgange og en mere konsekvent opfølgning på aftaler og beslutninger på tværs af skole, PPR og Familieafdelingen. Dette vil kunne bidrage til større fremdrift, tidligere handling og mere sammenhængende forløb for børn og familier.

Er der taget stilling til opfølgningsintervaller?



Fagligt spor - familieafdelingen

BDO konstaterer et mindre potentiale for at styrke inddragelse af barnet og familierne

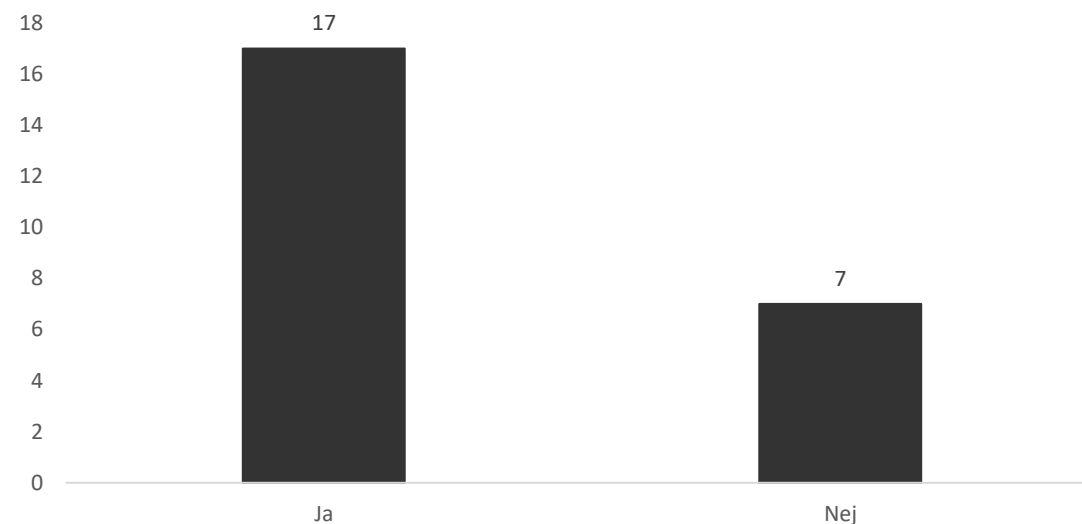
Inddragelse

Inddragelse af barnet udgør et centralt princip i Barnets Lov og er en grundlæggende forudsætning for en fagligt velfunderet sagsbehandling. Barnets perspektiv skal så vidt muligt belyses og tillægges vægt i de beslutninger, der træffes om barnets liv og udvikling. Børnesamtaler og dokumentation af barnets holdninger er derfor ikke alene et lovgivningsmæssigt krav, men også et vigtigt redskab til at sikre, at indsatser og løsninger tager afsæt i barnets oplevelser, ønsker og behov. Samtidig bidrager inddragelse til at styrke barnets retssikkerhed og oplevelse af at blive hørt i eget forløb.

BDO har derfor haft et særligt fokus på, i hvilket omfang barnets perspektiv fremgår af sagerne i familieafdelingen. Som det ses i tabellen til højre, så fremgår barnets holdning i 17 af de 24 gennemgåede sager, mens dette ikke ses i 7 sager. Resultatet viser, at der i hovedparten af sagerne arbejdes aktivt med at inddrage barnet, og at barnets perspektiv generelt indgår som en del af sagsbehandlingen. BDO finder det positivt, at der i størstedelen af de gennemgåede sager kan identificeres konkrete spor af barnets stemme i sagsmaterialet. Samtidig peger resultatet på et fortsat udviklingspotentiale, således at inddragelsen af barnet bliver endnu mere systematisk og ensartet på tværs af sagerne.

Inddragelsen af barnet hænger tæt sammen med samarbejdet med familierne. Gennem sagsgennemgangen konstaterer BDO, at familieafdelingen generelt arbejder med en inddragende tilgang, hvor forældrene løbende involveres i sagsforløbene. I de fleste sager ses dialog med familien samt løbende orientering og involvering i centrale beslutninger og indsatser. Samtidig viser analysen af de tværgående og komplekse sager, at samarbejdet med familierne kan være udfordret i de mest langvarige og komplekse forløb. BDO vurderer samlet set, at der er et godt fundament for samarbejdet med familierne, men også at et fortsat fokus på systematisk inddragelse af både børn og forældre vil kunne styrke tilliden, gennemsigtigheden og kvaliteten i sagsbehandlingen yderligere.

Fremgår barnets holdning af sagen/er der foretaget børnesamtale?



Fagligt spor - PPR

BDO konstaterer organisatoriske udfordringer i PPR, som har haft betydning for den rolle de har kunnet spille i tværgående sager

PPRs rolle og organisatoriske udfordringer

PPR spiller en central rolle i Morsø-metoden og er en afgørende aktør i arbejdet med tidlig opsporing, forebyggelse og håndtering af børn og unge i mistrivsel. Særligt i de tværgående og komplekse sager er PPR en nøgleaktør, da afdelingen bidrager med specialiserede vurderinger, rådgivning og sparring til både skoler, dagtilbud og Familieafdelingen. Et velfungerende PPR er derfor en vigtig forudsætning for at skabe fremdrift i de tværfaglige forløb og sikre, at børn og familier modtager den rette indsats på det rette tidspunkt. BDO vurderer samtidig, at Morsø-metoden som overordnet samarbejdsramme fortsat udgør et solidt fagligt fundament for dette arbejde.

Undersøgelsen viser imidlertid, at PPR gennem en længere periode har været i en vanskelig organisatorisk situation. På tværs af både sagsgennemgange og interviews ses tegn på betydelig personaleudskiftning, særligt blandt psykologerne, hvilket har udfordret kontinuiteten i arbejdet og gjort det vanskeligt at opretholde en ensartet praksis. I flere af de gennemgåede sager kan BDO konstatere, at mange forskellige medarbejdere har været involveret over tid, og at de løbende medarbejderskift har vanskeliggjort både koordinering, videns overdragelse og opfølgning på tidligere vurderinger og anbefalinger. Samtidig har presset på ressourcerne medført lange ventelister og et betydeligt antal indstillinger, som har gjort det vanskeligt for PPR at prioritere og følge op på alle sager med den ønskede hurtighed og systematik.

Interviewene peger desuden på, at der i perioder har været usikkerhed om PPR's rolle i de samlede sagsforløb, herunder hvilke forventninger samarbejdspartnerne kunne have til PPR's bidrag, og hvilket serviceniveau der skulle leveres i forhold til ventetider, opfølgning og deltagelse i tværfaglige processer. Der efterlyses større klarhed om roller, ansvar og prioriteringer på tværs af organisationen, ligesom der peges på behovet for mere systematiske arbejdsgange og tydeligere ledelsesmæssige rammer for samarbejdet mellem skole, PPR og myndighedsområdet. Samlet set efterlader undersøgelsen et billede af en afdeling med kompetente medarbejdere og gode faglige intentioner, men som over en periode har været udfordret af organisatoriske forhold, ressourcepres og manglende tydelighed om opgaver, prioriteringer og forventninger.

Udfordringer med venteliste

Et væsentligt fund i analysen vedrører ventetiderne i PPR og de konsekvenser, som de har for den samlede indsats omkring børn og familier. PPR spiller en central rolle i arbejdet med børn i mistrivsel og børn med behov for særlig støtte, idet pædagogisk-psykologiske vurderinger, faglige anbefalinger og rådgivning ofte udgør en vigtig del af grundlaget for skolernes, familiens og kommunens videre indsats. Når der opstår lange ventetider i PPR, risikerer det derfor at påvirke både fremdriften og sammenhængen i de tværgående forløb.

BDO konstaterer gennem sagsgennemgangen, at der i flere tilfælde er forholdsvis lange ventetider på pædagogisk-psykologiske vurderinger (PPV'er), herunder forløb hvor ventetiden har været mere end ét år. Samtidig viser både sagsmateriale og interviews, at PPR over en længere periode har været præget af høj personaleudskiftning og et betydeligt pres på ressourcerne. Dette har medført lange ventelister og vanskeligheder ved løbende opfølgning på børn og familier med behov for støtte.

Analysen peger på, at de lange ventetider ikke alene har betydning for PPR's egne leverancer, men også for den samlede tværfaglige indsats. Når centrale vurderinger eller afklaringer afventes gennem længere tid, kan det forsinke beslutninger om indsatser og bidrage til, at sager forbliver aktive over længere perioder. Samtidig kan andre dele af kommunen være nødt til at opretholde støtte- og opfølgningsindsatser i længere tid, mens der afventes bidrag fra PPR. For børnene og familierne kan de lange venteforløb skabe usikkerhed om den videre proces og gøre det vanskeligere at skabe fremdrift i de mest komplekse sager. BDO vurderer derfor, at ventelisterne i PPR udgør en væsentlig udfordring for kommunens samlede mulighed for at levere tidlige, koordinerede og sammenhængende indsatser til børn og unge med behov for støtte.

Fagligt spor - PPR

Udfordringer med journaliseringspraksis og dokumentation i PPR

Journaliseringspraksis og dokumentation

Et væsentligt opmærksomhedspunkt i analysen vedrører journaliserings- og dokumentationspraksis i PPR. Journalisering er en grundlæggende forudsætning for en retssikker og sammenhængende offentlig forvaltning og følger blandt andet af offentlighedslovens § 15, som fastslår, at dokumenter, der modtages eller afsendes som led i administrativ sagsbehandling, skal journaliseres. Formålet med journaliseringspligten er dels at sikre dokumentation for de faglige vurderinger og beslutninger, der træffes, dels at skabe gennemsigtighed, kontinuitet og mulighed for efterfølgende opfølgning i sagerne.

BDO konstaterer gennem både sagsgennemgang og interviews væsentlige udfordringer med journaliseringspraksis i PPR. I flere af de gennemgåede sager mangler der dokumentation for væsentlige faglige vurderinger, drøftelser, aftaler og indsatser, som har haft betydning for sagens udvikling. Den manglende dokumentation vanskeliggør efterfølgende forståelsen af PPR's bidrag til forløbet og gør det mere udfordrende at skabe et samlet overblik over sagens historik og progression. Samtidig svækker det mulighederne for tværfaglig koordinering og ledelsesmæssig opfølgning på området.

Udfordringerne forstærkes yderligere af den personaleomsætning, som analysen viser har præget PPR over en længere periode. Når centrale vurderinger, aftaler og observationer ikke er dokumenteret tilstrækkeligt, bliver det vanskeligt for nye medarbejdere at overtage og videreføre et sagsforløb på et veloplyst grundlag. Nye medarbejdere må i højere grad bruge tid på at genopbygge viden om sagen, hvilket kan forsinke opfølgning og skabe risiko for tab af væsentlig viden. På den måde bliver mangelfuld journalisering og personaleudskiftning gensidigt forstærkende problemstillinger, som påvirker både kontinuiteten i indsatsen og PPR's mulighed for at indgå som en stabil og sammenhængende samarbejdspartner for børn, familier og øvrige aktører. BDO vurderer derfor, at et markant løft af dokumentations- og journaliseringspraksis er en central forudsætning for at styrke kvaliteten, kontinuiteten og retssikkerheden i PPR's arbejde.

3. Juridisk spor

Juridisk spor

Sagsbehandlingen i familieafdelingen vurderes generelt at være i overensstemmelse med lovgivningen

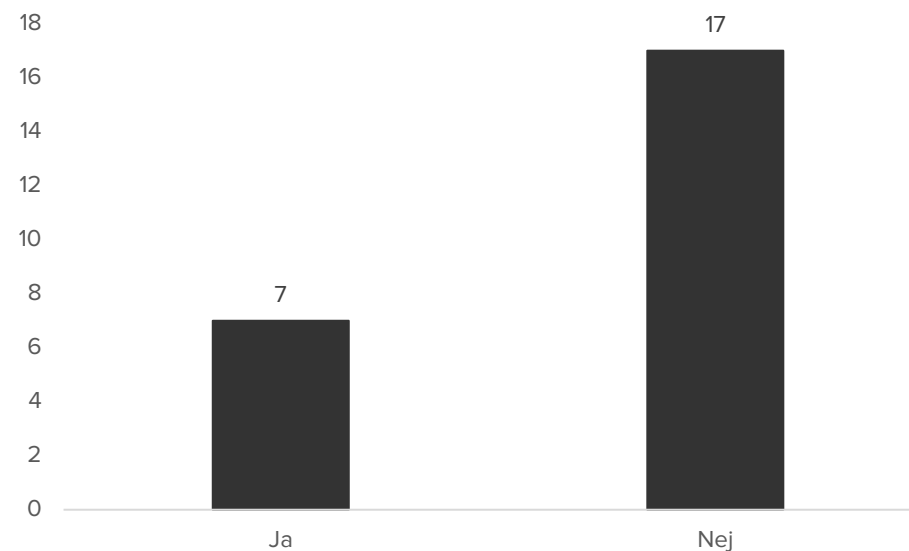
Lovmedholdeligheden i sagsbehandlingen i familieafdelingen

Den juridiske gennemgang af sagerne i Familieafdelingen viser samlet set en tilfredsstillende grad af lovmedholdelighed. På tværs af de gennemgåede sager vurderes sagsbehandlingen overordnet at være i overensstemmelse med gældende lovgivning og de forvaltningsretlige krav, som regulerer området. Gennemgangen viser således, at der alene er konstateret lovpligtige mangler i 7 af de 17 undersøgte sager, hvilket understøtter billedet af en afdeling med et generelt solidt fagligt og juridisk fundament. Samlet set giver sagsgennemgangen derfor ikke anledning til en generel kritik af lovmedholdeligheden på myndighedsområdet.

Når der dykkes nærmere ned i de sager, hvor der er identificeret lovpligtige mangler, tegner der sig samtidig et relativt klart mønster. De konstaterede mangler vedrører hovedsageligt inddragelsen af børn og unge i egen sag. Der ses således tilfælde, hvor barnets perspektiv ikke i tilstrækkelig grad er dokumenteret gennem børnesamtaler eller på anden vis fremgår af sagens materiale. Barnets inddragelse er et centralt element i lovgivningen på området, og gennemgangen peger derfor på, at dette fortsat bør være et opmærksomhedspunkt i den faglige praksis.

Derudover identificerer undersøgelsen enkelte tilfælde, hvor der mangler skriftlige afgørelser i forbindelse med iværksættelse af forebyggende foranstaltninger. Skriftlige afgørelser er væsentlige for både gennemsigtighed og retssikkerhed, da de tydeliggør beslutningens indhold, begrundelse og klagemuligheder for familien. Endelig ses der enkelte sager, hvor partshøring i forbindelse med underretninger ikke er gennemført rettidigt. Selvom disse forhold ikke ændrer ved den samlede vurdering af området, peger de på konkrete udviklingspunkter, hvor arbejdsgange og ledelsesmæssig opfølgning med fordel kan styrkes yderligere. Samlet vurderer BDO, at de identificerede mangler i højere grad vedrører enkelte tilbagevendende temaer i sagsbehandlingen end generelle udfordringer med lovmedholdeligheden i Familieafdelingen.

Er der lovpligtige mangler i sagen?



Juridisk spor

Behov for styrket fokus på vejledningsforpligtelsen og journaliseringspligten

Vejledningsforpligtelsen

Den generelle vejledningsforpligtelse er et centralt element i den offentlige sagsbehandling og har til formål at understøtte borgernes retssikkerhed og mulighed for at varetage egne interesser i mødet med myndighederne. Efter de almindelige forvaltningsretlige principper og forvaltningslovens regler skal myndighederne yde vejledning og bistand i det omfang, borgeren har behov for det. På børne- og familieområdet er dette særligt vigtigt, da familierne ofte befinder sig i komplekse forløb, hvor flere lovgivninger, fagområder og myndigheder er involveret. Vejledningsforpligtelsen handler således ikke alene om at besvare konkrete spørgsmål, men også om aktivt at sikre, at familierne forstår deres rettigheder, pligter, handlemuligheder og de beslutninger, der træffes undervejs i sagsforløbet.

I den løbende sagsbehandling kan vejledningsforpligtelsen blandt andet efterleves ved, at familierne løbende orienteres om sagens udvikling, formålet med møder og undersøgelser, mulighederne for støtte og hjælp samt deres adgang til at klage over afgørelser. Tydelig kommunikation om roller, ansvar, processer og forventninger er samtidig afgørende for, at familierne oplever gennemsigtighed og kan indgå aktivt i samarbejdet med kommunen. Særligt i komplekse og tværgående sager, hvor både skole, PPR og Familieafdelingen kan være involveret, stiller dette krav om en systematisk og vedvarende vejledning gennem hele forløbet.

Den juridiske gennemgang giver overordnet ikke indtryk af systematiske udfordringer med vejledningsforpligtelsen. Gennem interviewene og de gennemgåede sager ses der mange eksempler på medarbejdere, som løbende er i dialog med familierne og søger at understøtte deres forståelse af sagsforløbet. Samtidig identificerer BDO enkelte sager, hvor det kan være uklart, om familierne i tilstrækkelig grad er blevet vejledt om deres muligheder, rettigheder eller de processer, der har været igangsat. I disse sager kan manglende eller utilstrækkelig vejledning have bidraget til usikkerhed om beslutninger, klagemuligheder eller den samlede retning i indsatsen.

Samlet set vurderer BDO, at der er tale om et område, hvor praksis generelt fungerer tilfredsstillende, men hvor der fortsat er et udviklingspotentiale. Et styrket fokus på vejledningsforpligtelsen gennem kompetenceudvikling, fælles arbejdsgange og ledelsesmæssig opfølgning vil kunne bidrage til større gennemsigtighed, bedre samarbejde med familierne og en yderligere styrkelse af retssikkerheden på området.

Journalisering og retssikkerhed

Som beskrevet i afsnittet om PPR identificerer analysen væsentlige udfordringer med dokumentation og journalisering i PPR. Selvom journalisering i høj grad understøtter det faglige arbejde og den daglige koordinering omkring børn og familier, er journalisering samtidig en central del af de juridiske krav, der gælder for offentlig forvaltning. Offentlighedslovens § 15 fastslår, at dokumenter, der modtages eller afsendes som led i administrativ sagsbehandling, som udgangspunkt skal journaliseres. Journalisering skal blandt andet sikre, at væsentlige oplysninger, faglige vurderinger, beslutninger og aftaler kan dokumenteres, genfindes og efterprøves.

Journaliseringspligten er tæt knyttet til hensynet til borgernes retssikkerhed. Når væsentlige skridt i et sagsforløb dokumenteres systematisk, styrkes både gennemsigtigheden i sagsbehandlingen og borgernes mulighed for at forstå baggrunden for de beslutninger, der træffes. Samtidig understøtter journalisering de almindelige forvaltningsretlige principper om saglighed, dokumentation og mulighed for efterfølgende kontrol af myndighedens dispositioner. Mangelfuld journalisering kan derfor få betydning for både kvaliteten af sagsbehandlingen og muligheden for at dokumentere, at lovgivningen er fulgt.

I undersøgelsen konstaterer BDO, at udfordringerne med journalisering i PPR ikke alene er et fagligt opmærksomhedspunkt, men også et juridisk opmærksomhedspunkt. Manglende dokumentation af faglige vurderinger, møder, aftaler og beslutninger kan gøre det vanskeligt at skabe kontinuitet i sagsforløbene og udfordre samarbejdet mellem de involverede aktører. Særligt i en periode med høj personaleomsætning bliver konsekvenserne tydelige, idet nye medarbejdere kan have vanskeligt ved at danne sig et fyldestgørende billede af sagens historik og tidligere faglige overvejelser. På den måde kan mangelfuld journalisering bidrage til yderligere forsinkelser og tab af viden i sagsforløbene. BDO vurderer derfor, at et løft af journaliseringspraksis i PPR vil styrke både kvaliteten i det faglige arbejde, den juridiske lovmedholdelighed og familiernes retssikkerhed.

Juridisk spor

Et potentiale for et styrke konkretiseringsgraden i et mindre udsnit af afgørelser

Skriftlige afgørelser

Skriftlige afgørelser udgør et grundlæggende element i borgernes retssikkerhed. Når en myndighed træffer en afgørelse, skal det være tydeligt for borgeren, hvad der er besluttet, hvilke faktiske og faglige forhold der er lagt til grund for beslutningen, samt hvilke regler der er anvendt. Efter de almindelige forvaltningsretlige regler og forvaltningslovens bestemmelser om begrundelse skal afgørelser som udgangspunkt indeholde en beskrivelse af de hovedhensyn og vurderinger, der har været afgørende for afgørelsen. Samtidig skal borgeren vejledes om eventuelle klagemuligheder, således at vedkommende reelt har mulighed for at få afgørelsen prøvet ved en klageinstans.

På området for specialundervisning og visitation til specialtilbud er disse krav særligt vigtige. Beslutningerne har ofte stor betydning for barnet og familien, og det er derfor afgørende, at familierne kan forstå baggrunden for kommunens vurdering. En afgørelse bør derfor klart beskrive barnets situation, de oplysninger og vurderinger der er indgået i beslutningsgrundlaget, hvilke støttemuligheder der er overvejet, samt hvorfor kommunen har valgt den konkrete løsning frem for andre mulige indsatser. Kun når afgørelsen har et tilstrækkeligt konkretiseringsniveau, har familien reelt mulighed for at forstå og eventuelt anfægte de forhold, som afgørelsen bygger på.

BDOs undersøgelsen viser, at der i hovedparten af de gennemgåede sager findes dokumentation for de faglige overvejelser og beslutninger, der træffes. Samtidig har BDO identificeret enkelte tilfælde, hvor afgørelser fra visitationsmøder, herunder afslag på specialskoletilbud, enten ikke er skriftligt dokumenteret eller fremstår så overordnede og upræcise, at det er vanskeligt for familien at gennemskue beslutningsgrundlaget. I disse tilfælde fremgår det ikke tilstrækkeligt tydeligt, hvilke konkrete forhold der har været afgørende for afgørelsen, eller hvilke faglige vurderinger der ligger bag beslutningen. Dette kan gøre det vanskeligt for familien at vurdere, om afgørelsen er korrekt, og dermed også vanskeliggøre adgangen til at anvende gældende klagemuligheder.

BDO vurderer på den baggrund, at der er behov for et øget fokus på skriftlighed og konkretisering i forbindelse med visitationsbeslutninger og andre afgørelser af væsentlig betydning for barnet og familien. Mere tydelige og veldokumenterede afgørelser vil ikke alene styrke familiernes retssikkerhed, men også bidrage til større gennemsigtighed om de faglige vurderinger og beslutninger, som træffes på området. Samtidig vil det understøtte dialogen mellem kommune og familie og skabe et mere robust grundlag for eventuel efterfølgende prøvelse af afgørelsen.

4. Dybdeanalyse i tværgående sager

Tværgående sager

Tilgang til udvælgelse og analyse af tværgående sager

Tværgående sager og tilgang til analysen heraf

I de foregående kapitler har BDO præsenteret resultaterne fra henholdsvis det faglige og juridiske spor. I dette kapitel rettes fokus mod de tværgående og komplekse sager, hvor flere fagområder og aktører har været involveret over længere tid, og hvor udfordringer relateret til mistrivsel, skolefravær og behov for specialiserede indsatser har udviklet sig til omfattende og langvarige sagsforløb. Det er samtidig disse sager, som i høj grad har været omdrejningspunktet for de henvendelser og bekymringer, der dannede baggrund for den uvildige undersøgelse.

Udvælgelsen af sager og interviewpersoner er gennemført med henblik på både at undersøge de konkrete henvendelser, der lå til grund for undersøgelsen, og samtidig efterprøve, om de identificerede problemstillinger kunne genfindes i et bredere udsnit af kommunens sagsbehandling. BDO modtog indledningsvist 14 sager indsendt i forbindelse med undersøgelsen. En væsentlig del af disse sager var kendetegnet ved tværgående og komplekse forløb med involvering af skole, PPR og Familieafdelingen. På baggrund af gennemgangen identificerede BDO en række tilbagevendende udfordringer relateret til blandt andet tidlig opsporing, koordinering mellem fagområder, dokumentation, rollefordeling og fremdrift i sagsforløbene. For at undersøge, om disse forhold var særlige for de indsendte sager, eller om de kunne genfindes mere generelt, gennemgik BDO herefter yderligere 10 sager udvalgt på baggrund af objektive kriterier og tilfældig udvælgelse.

Det er vigtigt at understrege, at det ikke er BDOs vurdering, at tværgående sager generelt udvikler sig til langvarige og komplekse forløb i Morsø Kommune. Den samlede sagsgennemgang viser en række eksempler på velfungerende forløb, hvor Morsø-metodens samarbejdsstruktur bidrager til tidlig handling, tydelig koordinering og relevante indsatser omkring barnet og familien. Der findes således mange sager, hvor samarbejdet mellem skole, PPR og Familieafdelingen fungerer efter hensigten, og hvor udfordringer håndteres, inden de udvikler sig til omfattende problemstillinger.

Formålet med dette kapitel er derfor ikke at beskrive den generelle praksis i kommunen, men derimod at skabe læring på baggrund af de sager, hvor udfordringerne opstår. Med udgangspunkt i tre udvalgte sager, som er karakteriseret ved betydelig kompleksitet og hvor mistrivsel over tid er eskaleret, foretager BDO en dybere analyse af, hvilke mekanismer og forhold der har bidraget til sagens udvikling. Fokus er særligt rettet mod, hvordan mistrivsel og skolefravær opspores, hvordan aktørerne samarbejder om indsatsen, og hvilke faktorer der understøtter eller hæmmer fremdrift i de tværgående forløb. Ambitionen er at identificere tværgående læringspunkter, som kan bidrage til den fortsatte udvikling af Morsø-metoden og styrke håndteringen af de mest komplekse sager fremadrettet.

De første to sager illustrerer komplekse sager, hvor der er et væsentligt potentialer for at løfte sagsbehandlingen. Den tredje og sidste sag nedenfor illustrerer en sag, hvor BDO ser et hensigtsmæssigt forløb og en god sagsbehandling.

Tværgående sager

Udfordringer og læringspunkter fra den første sag

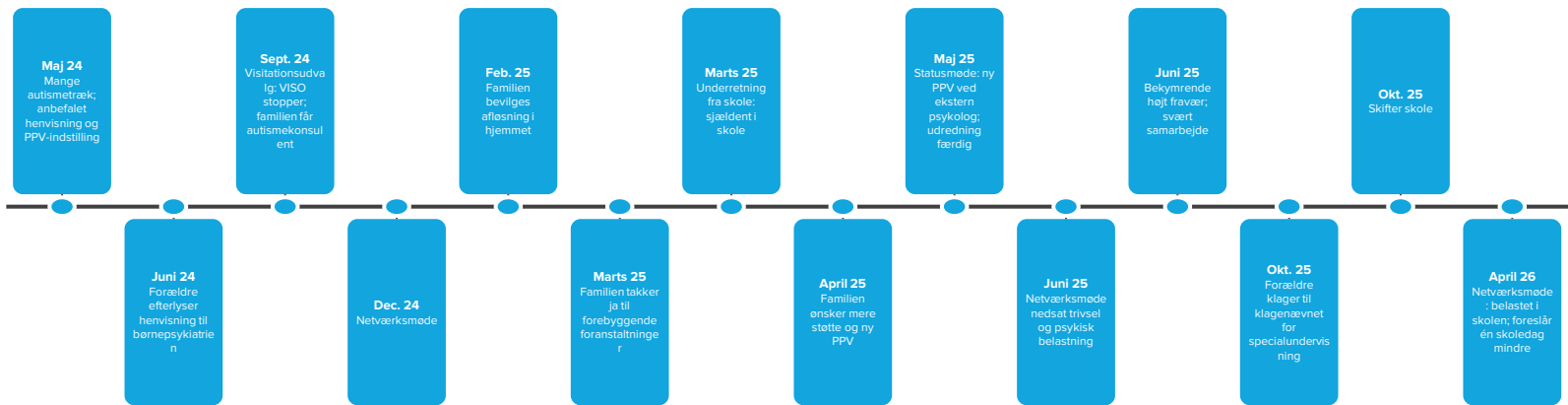
Udfordringer og læringspunkter

Sagen er kendetegnet ved en tidlig og tydelig faglig indikation: Allerede i maj 24 beskrives mange autismetræk med anbefaling om henvisning og PPV-indstilling. Alligevel trækker udredningen ud, og først i maj 25 foreligger en færdig udredning ved ekstern psykolog.

Familien er gennemgående den drivende part. Forældrene efterlyser henvisning til børnepsykiatrien, beder om mere støtte og ny PPV og ender med at klage til klagenævnet for specialundervisning. Det peger på en utilstrækkelig løbende dialog om beslutninger og begrundelser.

Undervejs bortfalder VISO-forløbet, og indsatserne skifter karakter uden at bekymringen aftager: Højt fravær, nedsat trivsel og psykisk belastning samt et svært samarbejde om skolegangen. Et skoleskift i oktober 25 ændrer ikke billedet, og i april 26 er barnet fortsat belastet i skolen.

Læringspunkterne er, at tidlige faglige indikationer bør følges hurtigere op af udredning og afgørelse, at skift i indsats bør ledsages af en skriftlig og begrundet beslutning, og at familiens gentagne henvendelser bør give anledning til en samlet revurdering af sagen frem for enkeltstående tiltag.



Tværgående sager

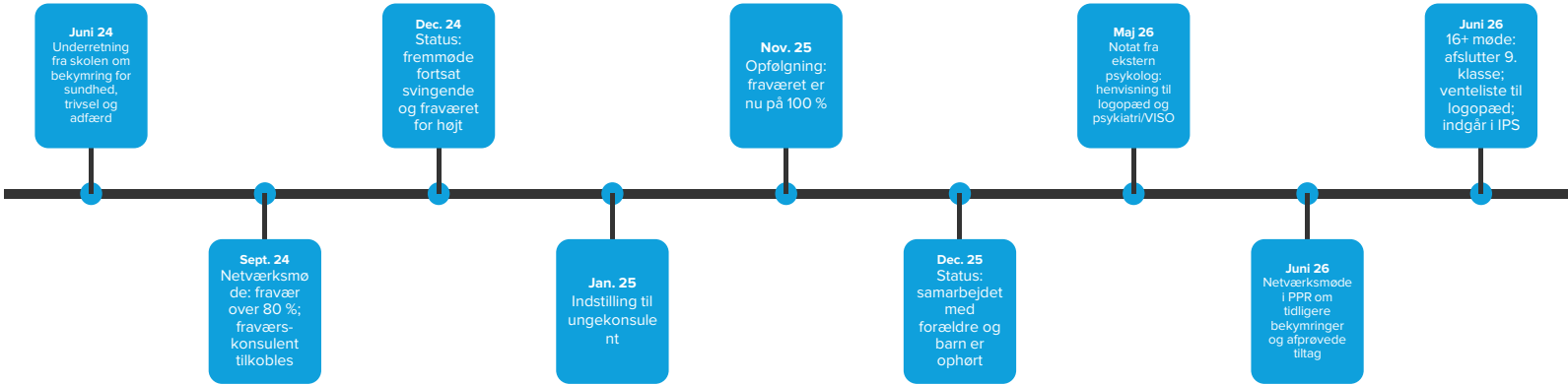
Udfordringer og læringspunkter fra den anden sag

Udfordringer og læringspunkter

Bekymringen for sundhed, trivsel og adfærd er kendt allerede fra skolens underretning i juni 24. Alligevel udvikler fraværet sig fra over 80 % til 100 %, uden at tidslinjen viser et punkt, hvor udviklingen vendes.

Indsatsen forbliver gennemgående på møde- og udredningsniveau: Netværksmøder, status og indstillinger. Der er samtidig et registreringshul på ti måneder i 2025 – netop den periode, hvor fraværet eskalerer til fuldt fravær, og hvor samarbejdet med familien efterfølgende ophører.

Først i maj 26 fører en ekstern psykologvurdering til henvisning til logopæd og psykiatri/VISO. Det er BDOs vurdering, at tidlige faglige signaler ikke er fulgt tilstrækkeligt op, og at manglende rettidig handling har medvirket til, at fraværet kunne eskalere. Datagrundlaget er i sagen begrænset og flere væsentlige vurderinger, aftaler og tiltag fremgår ikke af journalen, ligesom fraværdata ikke anvendes systematisk, således at iværksatte tiltag ikke systematisk evalueres på et fyldestgørende grundlag.



Tværgående sager

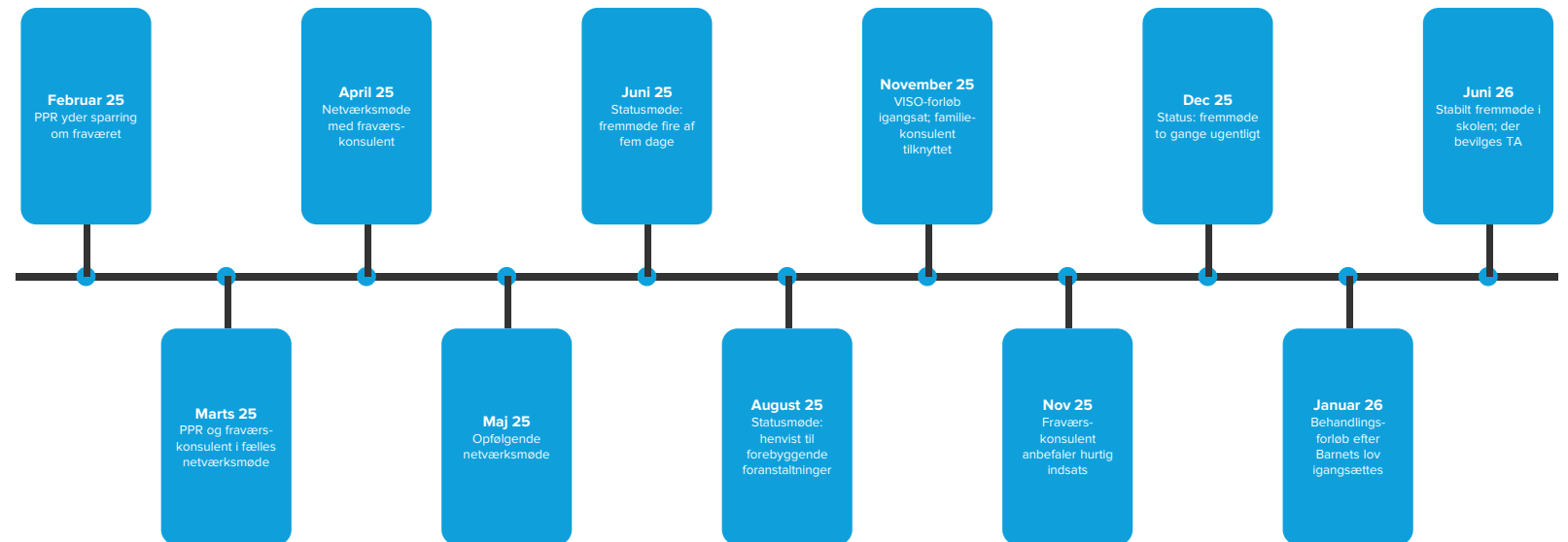
Udfordringer og læringspunkter fra den tredje sag

Udfordringer og læringspunkter

Bekymringen for fraværet bliver opfanget tidligt, og der er gennem hele forløbet vedholdende opmærksomhed på familien. Den første tid er præget af tæt sparring og et bredt tværfagligt samarbejde omkring barnet.

Undervejs trappes indsatsen op med VISO-forløb, forebyggende foranstaltninger og et behandlingsforløb efter Barnets lov. Det viser en vilje til at bringe specialiseret viden i spil, når de første indsatser ikke rækker.

Da indsatserne er koordinerede og forankrede, ses en tydelig positiv udvikling med stabilt fremmøde. Læringspunktet er, at netop den koordinering med fordel kan etableres tidligere i forløbet, så den gode udvikling kan sættes i gang hurtigere.



Tværgående sager

Interviews med udvalgte familier, der har haft komplekse sagsforløb

Billeder fra de gennemførte interviews

Som led i undersøgelsen har BDO interviewet tre familier, som har været involveret i nogle af de mest komplekse sagsforløb. Det er vigtigt at understrege, at disse familier ikke udgør et repræsentativt udsnit af de familier, som møder Familieafdelingen og PPR i Morsø Kommune. Der er tale om familier, som selv har henvendt sig med et ønske om at deltage i undersøgelsen, og som alle har haft vanskelige forløb præget af betydelig kompleksitet og et udfordret samarbejde med kommunen. BDO vurderer derfor ikke, at familiernes udsagn kan generaliseres til generelt at beskrive kvaliteten af samarbejdet mellem kommunen og familierne på området som helhed. Til gengæld er derimod tale om værdifulde indsigter fra en afgrænset gruppe af familier, som har oplevet, at samarbejdet omkring deres børn ikke har fungeret tilfredsstillende.

Samtidig giver interviewene et vigtigt indblik i de konsekvenser, der kan opstå, når udfordringer inden for det faglige spor, det juridiske spor og de tværgående indsatser opleves samlet i et længerevarende sagsforløb. På tværs af de tre interviews beskriver familierne et ønske om, at der var blevet reageret tidligere på deres børns udfordringer. Flere giver udtryk for, at de ikke oplevede at blive hørt eller forstået i kontakten med kommunen, og at deres viden om barnets situation ikke blev tillagt tilstrækkelig vægt. Familierne beskriver samtidig en oplevelse af at stå alene med ansvaret for at håndtere barnets udfordringer i hverdagen, mens de afventede afklaringer, vurderinger eller beslutninger.

Et gennemgående tema i interviewene er oplevelsen af manglende sammenhæng mellem skole, PPR og Familieafdelingen. Familiernes kritik retter sig i begrænset omfang mod konkrete medarbejdere, men derimod mod den samlede koordinering og fremdrift i forløbene. De beskriver mange møder, mange involverede aktører og skiftende kontaktpersoner, men uden en tilsvarende oplevelse af fælles retning, koordination eller konkrete fremskridt. Samtidig peger familierne på uklarhed omkring beslutninger, manglende skriftlighed og vanskeligheder med at få indsigt i sagens forløb. Samlet set har disse oplevelser i de konkrete sager ført til en betydelig mistillid til forvaltningen blandt de interviewede familier. Interviewene illustrerer dermed, hvor afgørende det er, at faglig kvalitet, juridisk korrekthed og velfungerende tværfagligt samarbejde går hånd i hånd, hvis familierne skal opleve sammenhængende og meningsfulde forløb.

4. Anbefalinger

Anbefalinger

Organisatorisk løft af PPR og bedre data

1: Organisatorisk løft og klarere rammer for PPR-afdelingen

PPR er en central aktør i realiseringen af Morsø kommunes børnesyn og Morsø-metoden. Ambitionen om tidlig opsporing, stærke fællesskaber, ressourceorienterede indsatser og et tæt tværfagligt samarbejde forudsætter, at PPR har den nødvendige kapacitet, kontinuitet og organisatoriske tydelighed til at understøtte skoler, dagtilbud, familier og myndighedsområdet. Undersøgelsen viser imidlertid, at PPR gennem en længere periode har været udfordret af høj personaleudskiftning, betydelige ventelister, manglende kontinuitet og uklarhed om roller, ansvar og forventninger i de tværgående sagsforløb. Dette har i flere tilfælde påvirket både fremdriften i sagerne og samarbejdet mellem de involverede parter.

- BDO anbefaler derfor, at kommunen gennemfører et organisatorisk løft af PPR med det formål at skabe **større tydelighed om afdelingens kerneopgave, serviceniveau og rolle i Morsø-metoden**. Som første skridt bør der etableres en fælles ledelsesmæssigt forankret prioriteringsmodel, som tydeligt beskriver, hvilke typer af opgaver der skal løses hvornår, hvilke ventetider der kan forventes, og hvilke sager der skal prioriteres først. Dette vil skabe større gennemsigtighed for både medarbejdere, skoler, Familieafdelingen og familierne samt mindske risikoen for uens forventninger til PPR's bidrag i de enkelte forløb. I denne sammenhæng er det vigtigt at fremhæve, at særligt spørgsmål om accepterede ventelister bør være en politisk beslutning.
- Derudover anbefaler BDO, at **roller og ansvar mellem psykologer, konsulenter, skoleledelser og myndighedsområdet præciseres**. I flere af de gennemgåede sager ses uklarhed om, hvem der har ansvaret for opfølgning, koordinering og beslutninger i de tværgående forløb. Kommunen bør derfor udarbejde fælles rollebeskrivelser for de centrale aktører og samtidig tydeliggøre, hvem der har ansvaret for fremdrift i forskellige typer af sager. Dette gælder særligt i de sager, hvor mistro, skolefravær og behov for specialiserede indsatser udvikler sig over længere tid. Her bør det altid være tydeligt, hvem der ejer opgaven, og hvornår sagen skal løftes til et højere koordinationsniveau.
- BDO anbefaler desuden, at der etableres **faste strukturer for tværfaglig prioritering og opfølgning i PPR**. Der bør eksempelvis gennemføres systematiske sagsgennemgange med deltagelse af relevante ledere og nøglemedarbejdere, hvor ventelister, højt prioriterede sager og komplekse tværgående forløb drøftes. Formålet skal være at sikre tidlig ledelsesmæssig opmærksomhed på sager, hvor der er risiko for manglende fremdrift eller eskalering. Samtidig bør der arbejdes mere systematisk med opfølgning på de anbefalinger og indsatser, som PPR bidrager med, så det løbende vurderes, om de ønskede effekter opnås, og om der er behov for justeringer.

- BDO anbefaler også, at Morsø Kommune undersøger **mulighederne indenfor nye AI-baserede redskaber, der kan reducere den tid, som medarbejdere i PPR anvender på administrative opgaver, dokumentation og informationssøgning**. Rekruttering og fastholdelse af medarbejdere på området er udfordret, og det er derfor væsentligt også at fokusere på smartere anvendelse af de eksisterende ressourcer. Kommunen bør blandt andet undersøge mulighederne for øget digital understøttelse af sagsforberedelse, dokumentation og videndeling, så medarbejderne i højere grad kan prioritere tid tæt på børnene, familierne og de fagprofessionelle omkring dem. Målet er at øge den faglige tilgængelighed og styrke den forebyggende og konsultative indsats uden nødvendigvis at tilføre yderligere ressourcer.
- Endelig anbefaler BDO, at kommunen fortsat har **fokus på rekruttering, fastholdelse og introduktion af medarbejdere i PPR**. Kontinuitet er en afgørende forudsætning for både kvaliteten i de faglige vurderinger og for tilliden mellem familier, skoler og de fagprofessionelle. En mere stabil bemanding kombineret med tydelige arbejdsgange, klare forventninger og systematisk opfølgning vil efter BDOs vurdering skabe bedre forudsætninger for, at PPR kan understøtte Morsø Kommunes ambition om tidlig indsats, stærke relationer og inkluderende fællesskaber for alle børn og unge.

Anbefalinger

Bedre data og genbesøge Morsø-metoden med fokus på opsporing og tværgående håndtering af tidlig tegn på mistrivsel

2: Styrket datagrundlag for fravær

Analysen viser, at flere af de komplekse sager er præget af et længerevarende forløb med stigende skolefravær og tegn på mistrivsel, før der iværksættes en samlet og koordineret indsats. Fravær fremstår i flere tilfælde som et af de første synlige tegn på, at et barn eller en ung er i vanskeligheder, og det er derfor afgørende, at kommunen råder over valide og tilgængelige data, som gør det muligt at reagere tidligt. BDO konstaterer dog i flere tilfælde, at data mangler eller at det er fejlbehæftet. Det udfordrer opsporing såvel som opfølgning på indsatserne og særligt de tværgående forløb om mistrivsel og fravær.

- BDO anbefaler derfor, at kommunen etablerer **tydelige og ensartede arbejdsgange for registrering og opfølgning på skolefravær**. Et styrket datagrundlag forudsætter, at data registreres konsekvent og på samme måde på tværs af skolerne. Analysen og interviewene peger på et behov for fælles forståelser af, hvornår fravær er bekymrende, hvordan det registreres, og hvornår det skal udløse handling. Hvis registreringspraksis varierer mellem skoler eller medarbejdere, reduceres værdien af data som ledelses- og styringsredskab. Kommunen bør derfor udvikle fælles retningslinjer for registrering, kategorisering og opfølgning på fravær samt sikre, at disse anvendes ensartet på tværs af skolerne. Herved skabes et mere validt beslutningsgrundlag for både den tidlige opsporing og den tværfaglige håndtering af børn og unge i mistrivsel. Samtidig bliver det muligt at sammenligne udviklingen på tværs af skoler og følge, om de iværksatte indsatser har den ønskede effekt.
- BDO anbefaler samtidig, at kommunen fastlægger **fælles tærskler og procedurer for, hvornår fravær skal give anledning til handling**. Et styrket datagrundlag skaber først reel værdi, når det kobles til klare arbejdsgange og tydelige forventninger til, hvordan skoler, PPR og Familieafdelingen skal reagere på bekymrende udviklinger. Kommunen bør derfor sikre, at data om fravær anvendes systematisk i både monofaglige og tværfaglige fora, og at der løbende følges op på, om de iværksatte handlinger fører til den ønskede udvikling. Dette vil understøtte ambitionen om tidligere opsporing og tidligere handling, før problemerne udvikler sig til omfattende og komplekse forløb.
- Analysen viser endvidere et behov for, at **data i højere grad anvendes til at vurdere effekten af de indsatser, der iværksættes**. I en af de gennemgåede tværgående sager konstaterer BDO, at forskellige indsatser blev opretholdt over en længere periode uden et tydeligt fælles datagrundlag for, om indsatsen faktisk bidrog til øget skolegang, bedre trivsel eller større deltagelse i fællesskaber. Risikoen ved dette er, at indsatser fortsætter af vane frem for på baggrund af dokumenteret effekt. Kommunen bør derfor etablere faste opfølgningstidspunkter, hvor udviklingen i fravær, trivsel og øvrige relevante indikatorer vurderes systematisk, og hvor der aktivt tages stilling til, om indsatsen skal fortsætte, justeres eller erstattes af andre tiltag.

Anbefaling 3: Genbesøg Morsø-metoden med fokus på opsporing og tværfaglig håndtering af tidlige tegn på mistrivsel

BDO vurderer, at Morsø-metoden udgør et solidt fagligt fundament for kommunens arbejde med børn og unge i trivsel og mistrivsel. Metoden bygger på et børnesyn, hvor tidlig indsats, stærke fællesskaber, tværfagligt samarbejde og et ressourceorienteret perspektiv er centrale elementer. Undersøgelsen viser samtidig, at metoden i sin grundstruktur indeholder mange af de relevante mekanismer, som skal sikre, at bekymringer identificeres tidligt og håndteres i fællesskab mellem de relevante aktører.

Når PPR styrkes organisatorisk, og kommunen samtidig opbygger et bedre datagrundlag for skolefravær og mistrivsel, vurderer BDO, at det er et naturligt næste skridt at genbesøge Morsø-metoden med henblik på at sikre, at disse styrker omsættes til konkrete handlinger i praksis i alle sager. Flere af de komplekse sager i analysen viser, at bekymringer har været kendt i længere tid, uden at de nødvendigvis er blevet løftet til et tværfagligt niveau på det rette tidspunkt. I disse forløb har mistrivsel og skolefravær gradvist udviklet sig, før der blev etableret en fælles indsats omkring barnet.

- BDO anbefaler derfor, at kommunen skaber **større fælles forståelse af, hvornår en bekymring skal håndteres monofagligt, og hvornår den skal løftes til en tværprofessionel indsats**. Det bør være tydeligt for lærere, pædagoger, ledere, PPR-medarbejdere og medarbejdere i Familieafdelingen, hvilke indikatorer der skal udløse tværfaglig involvering, og hvilke handlinger der forventes af de enkelte aktører. Særligt i forhold til skolefravær, begyndende mistrivsel og børn med komplekse støttebehov bør der etableres fælles kriterier og beslutningstidspunkter, så det ikke bliver op til den enkelte medarbejders vurdering alene, hvornår en sag løftes videre i systemet.
- Derudover anbefaler BDO, at kommunen bruger anledningen til at **genbesøge metodens arbejdsgange for koordinering, opfølgning og ansvarsoverdragelse mellem de forskellige niveauer i metoden**. Analysen viser, at de mest velfungerende sager er karakteriseret ved fælles retning, tydeligt ansvar og løbende opfølgning på de aftaler og indsatser, der iværksættes. Omvendt ses det i de mere udfordrede forløb, at usikkerhed om ansvar og manglende fælles opfølgning kan bidrage til, at problemerne udvikler sig over længere tid.

Formålet med anbefalingen er ikke at ændre de grundlæggende principper i Morsø-metoden, men at sikre, at metoden i endnu højere grad understøtter tidlig opsporing, hurtig handling og fælles ansvar for børn og unge i mistrivsel. Herved styrkes den forebyggende indsats, samtidig med at risikoen for, at børn udvikler langvarige og komplekse forløb, reduceres.

Anbefalinger

Styrkede arbejdsgange om tværfaglig opfølgning og klarere rammer for kommunikation

4: Styrkede arbejdsgange forbundet med tværfaglig opfølgning på børn og unge i mistrivsel

Undersøgelsen viser, at Morsø Kommune allerede har etableret en række tværfaglige møde- og samarbejdsfora som en del af Morsø-metoden. Analysen af de komplekse sager viser imidlertid, at udfordringen i flere tilfælde ikke er manglen på møder, men snarere manglen på fremdrift, tydelig ansvarsplacering og systematisk opfølgning mellem møderne. I de mest udfordrede forløb ses mange involverede aktører, gentagne møder og omfattende drøftelser, uden at dette nødvendigvis omsættes til konkrete handlinger eller mærkbare forbedringer for barnet.

- BDO anbefaler derfor, at kommunen etablerer **mere ensartede arbejdsgange for de tværfaglige møder og opfølgningen herpå**. Det bør som minimum være tydeligt, hvad formålet med mødet er, hvem der er mødeleder, hvilke beslutninger der træffes, hvem der har ansvaret for de enkelte handlinger, samt hvornår der følges op på dem. Samtidig bør der anvendes faste skabeloner for handleplaner, referater og opfølgninger, så alle involverede aktører arbejder ud fra den samme forståelse af barnets udfordringer, målene for indsatsen og de næste skridt i sagen.
- Derudover anbefaler BDO, at **de tværfaglige møder i højere grad baseres på konkrete data og tydelige succeskriterier**. Når der iværksættes en indsats, bør der allerede på mødet aftales, hvilke tegn på udvikling der forventes, hvornår effekten skal vurderes, og hvilke handlinger der iværksættes, hvis den ønskede udvikling udebliver. Derved flyttes fokus fra aktivitet til effekt. Dette vil samtidig understøtte de tidligere anbefalinger om styrket dataanvendelse og tidligere opsporing, fordi de tværfaglige møder i højere grad bliver et forum for beslutningstagning og opfølgning frem for alene informationsudveksling.
- Endelig anbefaler BDO, at **kommunen i højere grad anvender koordinatorfunktionen i de sager, hvor kompleksiteten er høj, og hvor mange aktører er involveret samtidigt**. Analysen viser, at de mest velfungerende forløb ofte er kendetegnet ved, at én person har et tydeligt ansvar for at følge op på aftaler, samle aktørerne og sikre fremdrift i processen. En mere systematisk anvendelse af koordinatorrollen vil kunne styrke sammenhængen mellem skole, PPR og Familieafdelingen og samtidig reducere risikoen for, at børn og familier oplever mange møder uden tilsvarende handling og effekt.

Anbefaling 5: Fælles rammer og tilgang til kommunikation med familierne i højkomplekse sager

Analysen viser, at kommunikationen med familierne generelt fungerer tilfredsstillende i størstedelen af de gennemgåede sager. Samtidig peger interviewene med familierne i de mest komplekse forløb på, at kommunikationen i disse sager kan være en væsentlig kilde til frustration, når mange aktører er involveret, og sagerne strækker sig over længere tid. Familierne beskriver blandt andet oplevelser af manglende gennemsigtighed, uklarhed om beslutninger og ansvar samt en følelse af ikke altid at blive hørt eller forstået i mødet med systemet.

Det er vigtigt at understrege, at disse oplevelser stammer fra et begrænset antal komplekse sager og ikke kan generaliseres til området som helhed. De illustrerer dog de konsekvenser, der kan opstå, når samarbejdet og kommunikationen bliver udfordret gennem længere tid.

- BDO anbefaler derfor, at **kommunen udvikler fælles rammer for kommunikationen med familier i højkomplekse og tværgående sager**. Formålet skal være at skabe større ensartethed i måden, hvorpå familier orienteres, inddrages og forventningsafstemmes gennem sagsforløbet. Det bør blandt andet være tydeligt for familierne, hvem der har ansvaret for sagen, hvad næste skridt er, hvilke beslutninger der er truffet, og hvordan der følges op på de aftaler, der indgås. Kommunen kan med fordel udvikle fælles principper for mødeindkaldelser, referater, handleplaner og opfølgninger, så familierne oplever den samme struktur uanset, hvilke fagområder der er involveret.
- Dernæst anbefaler BDO **et øget fokus på forventningsafstemning i de komplekse forløb**. Flere af de gennemgåede sager viser, at udfordringer i samarbejdet kan opstå, når familiens forventninger til sagsforløbet, ventetiderne eller de mulige løsninger ikke stemmer overens med de faglige eller lovgivningsmæssige rammer. En tidligere og mere systematisk dialog om roller, muligheder, begrænsninger og tidsperspektiver kan bidrage til større gennemsigtighed og reducere risikoen for misforståelser og konflikter senere i forløbet. Samtidig bør der være et vedvarende fokus på at sikre, at børn og forældre oplever sig hørt og inddraget i de beslutninger, der træffes omkring deres situation.
- Endelig vurderer BDO, at **en mere ensartet kommunikationspraksis vil kunne understøtte tilliden mellem familierne og kommunen**. I de sager, hvor samarbejdet fungerer bedst, oplever familierne typisk klare aftaler, faste kontaktpersoner og løbende information om, hvad der sker i sagen. Omvendt kan manglende kommunikation eller uklarhed om beslutningsgrundlaget bidrage til usikkerhed og mistillid. En fælles tilgang til kommunikationen vil derfor ikke alene styrke familiernes oplevelse af sammenhæng og inddragelse, men også skabe bedre betingelser for det tværfaglige samarbejde og de indsatser, der skal understøtte barnets trivsel og udvikling.

Anbefalinger

Styrkede arbejdsgange om tværfaglig opfølgning og klarere rammer for kommunikation

6: Væsentligt løft af journaliseringen i PPR

Undersøgelsen viser, at journalisering og dokumentation er et af de områder, hvor der er det største udviklingspotentiale i PPR. Som beskrevet tidligere i rapporten konstaterer BDO væsentlige udfordringer med dokumentation af faglige vurderinger, møder, anbefalinger, aftaler og opfølgninger. Dette har ikke alene betydning for kvaliteten af det faglige arbejde, men også for retssikkerheden, kontinuiteten i sagsforløbene og mulighederne for ledelsesmæssig opfølgning. Når væsentlige oplysninger ikke dokumenteres systematisk, bliver det vanskeligt at skabe overblik over sagens udvikling, koordinere indsatser på tværs af aktører og sikre, at viden videreføres ved medarbejderskift.

- BDO anbefaler derfor, at kommunen gennemfører **et målrettet løft af journaliseringspraksis i PPR**. Som første skridt bør der etableres fælles og tydelige minimumskrav til dokumentation. Det bør være klart for alle medarbejdere, hvilke aktiviteter der skal journaliseres, hvilke oplysninger der som minimum skal fremgå af notaterne, og hvornår dokumentationen skal være registreret. Kommunen bør samtidig udvikle fælles skabeloner til eksempelvis mødenotater, faglige vurderinger, anbefalinger og opfølgninger, så dokumentationen bliver mere ensartet og mindre personafhængig. Dette vil samtidig reducere variationen i kvaliteten af journalføringen på tværs af medarbejdere og faggrupper.
- Derudover anbefaler BDO, at journalisering i højere grad gøres til en ledelsesopgave. **Ledelsen bør løbende følge op på kvaliteten af dokumentationen gennem stikprøvekontroller, systematiske kvalitetstjek og faglige drøftelser af dokumentationspraksis**. Målet skal ikke alene være at kontrollere, om der er journaliseret, men også om dokumentationen giver et retvisende billede af de faglige vurderinger, de aftaler der er indgået, og den udvikling der ses hos barnet eller den unge. Samtidig bør nye medarbejdere introduceres grundigt til kommunens dokumentationskrav som en fast del af onboardingforløbet.
- Endelig anbefaler BDO, at kommunen undersøger **mulighederne for AI/digital understøttelse af dokumentationsarbejdet**. Moderne digitale værktøjer kan i dag understøtte blandt andet journalisering, opsummering af møder, strukturering af oplysninger og kvalitetssikring af dokumentationen. Formålet er ikke at erstatte medarbejdernes faglige vurderinger, men at frigøre tid til kerneopgaven samtidig med, at kvaliteten og ensartetheden i dokumentationen styrkes. Et væsentligt løft af journaliseringspraksis vil efter BDOs vurdering have stor betydning for både kvaliteten i PPR's arbejde, det tværfaglige samarbejde og familiernes retssikkerhed.

Anbefaling 7: Undervisning i den generelle vejledningsforpligtelse og fokus herpå i ledelsestilsyn

Den juridiske analyse viser, at der overordnet er en tilfredsstillende lovmedholdelighed i de gennemgåede sager. BDO konstaterer samtidig et udviklingspotentiale i forhold til den generelle vejledningsforpligtelse, som udgør et centralt element i god forvaltningsskik og borgernes retssikkerhed. Familier skal have den nødvendige vejledning til at forstå kommunens beslutninger, deres rettigheder, de muligheder de har i et sagsforløb, samt hvordan de kan handle på de informationer og afgørelser, de modtager.

- BDO anbefaler derfor, at kommunen **styrker fokus på vejledningsforpligtelsen gennem målrettet kompetenceudvikling** af de medarbejdergrupper og ledere, som har borgerkontakt og træffer eller formidler beslutninger til familierne. Anbefalingen er således ikke rettet mod alle medarbejdere i de involverede områder, men mod de funktioner, hvor vejledningsforpligtelsen udgør en central del af opgaveløsningen. En sådan indsats kan med fordel tage afsæt i følgende temaer:
 - **Den juridiske ramme for vejledningsforpligtelsen**, herunder hvornår og hvordan vejledning skal gives som led i sagsbehandlingen.
 - **Kommunikation af afgørelser og beslutninger**, så familierne i højere grad forstår baggrunden for kommunens handlinger, næste skridt i processen og deres handlemuligheder.
 - **Vejledning om rettigheder, klagemuligheder og aktindsigt**, så familierne oplever gennemsigtighed og kan navigere i kontakten med kommunen på et informeret grundlag.
 - **Vejledning i komplekse og tværgående sager**, hvor flere aktører er involveret, og hvor risikoen for misforståelser, uklare forventninger og manglende sammenhæng typisk er størst.
- Samtidig anbefaler BDO, at **vejledningsforpligtelsen indgår som et opmærksomhedspunkt i ledelsestilsyn og faglig sparring**. På den måde bliver fokus ikke alene knyttet til undervisning, men også til den daglige praksis og den løbende kvalitetsudvikling. En styrket opmærksomhed på vejledningsforpligtelsen vil efter BDOs vurdering kunne bidrage til større gennemsigtighed, bedre samarbejde med familierne og en yderligere styrkelse af retssikkerheden på området.

Anbefalinger

Styrket konkretiseringsgrad i anbefalingerne

8: Fokus på, at afgørelser har den nødvendige konkretiseringsgrad

Den juridiske gennemgang viser, at lovmedholdeligheden i sagsbehandlingen overordnet er tilfredsstillende. Samtidig identificerer BDO enkelte tilfælde, hvor afgørelser og beslutninger, særligt i visitations- og specialundervisningssager, enten ikke er tilstrækkeligt skriftligt dokumenterede eller fremstår så overordnede, at det kan være vanskeligt for familierne at forstå grundlaget for kommunens beslutning. Det gælder blandt andet afgørelser, hvor det ikke tydeligt fremgår, hvilke konkrete forhold der er lagt vægt på, hvilke faglige vurderinger der ligger til grund for beslutningen, eller hvorfor den valgte løsning vurderes mere relevant end alternative muligheder.

Tilstrækkeligt konkrete og velbegrundede afgørelser er en grundlæggende forudsætning for borgernes retssikkerhed. Familierne skal kunne forstå, hvad der er besluttet, hvorfor beslutningen er truffet, og hvilke muligheder de har for at klage over afgørelsen. Når afgørelser mangler den nødvendige konkretisering, kan det skabe usikkerhed om kommunens vurderinger og vanskeliggøre familiens mulighed for at forholde sig til eller anfægte beslutningen.

- BDO anbefaler, at kvaliteten af afgørelser indgår som **et fast opmærksomhedspunkt i den faglige kvalitetssikring**. Gennem systematiske stikprøvekontroller kan ledelsen løbende følge op på, om afgørelserne har den nødvendige konkretiseringsgrad, og om begrundelserne giver familierne et tilstrækkeligt grundlag for at forstå beslutningen. Resultaterne kan samtidig anvendes som afsæt for faglig læring og udvikling.
- BDO anbefaler endvidere, at medarbejdere med ansvar for visitationer og afgørelser understøttes gennem **løbende faglig sparring og kompetenceudvikling i forvaltningsretlige krav til begrundelse og skriftlighed**. Særligt på områder, hvor afgørelser har stor betydning for barnet og familien, er det vigtigt, at medarbejderne har fælles forståelse af, hvad der kendetegner en tilstrækkeligt konkret og retssikker afgørelse.
- Endelig anbefaler BDO, at kommunen i relevant omfang anvender **skabeloner og digitale understøttelsesværktøjer**, som kan bidrage til at sikre, at alle nødvendige elementer indgår i afgørelserne. Formålet er ikke at standardisere de faglige vurderinger, men at understøtte en ensartet høj kvalitet i begrundelser, dokumentation og vejledning til familierne.

Et styrket fokus på konkretisering og kvalitet i afgørelser vil efter BDOs vurdering bidrage til øget gennemsigtighed, bedre forståelse hos familierne og en yderligere styrkelse af retssikkerheden på området.

BDO Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, en danskejet rådgivnings- og revisionsvirksomhed, er medlem af BDO International Limited - et UK-baseret selskab med begrænset hæftelse - og del af det internationale BDO-netværk bestående af uafhængige medlemsfirmaer. BDO er varemærke for både BDO-netværket og for alle BDO medlemsfirmaerne. BDO i Danmark beskæftiger mere end 1.800 medarbejdere, mens det verdensomspændende BDO-netværk har ca. 95.000 medarbejdere i 169 lande.

