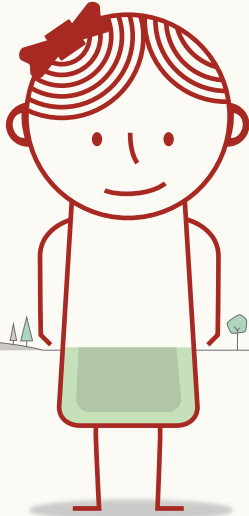




Socialstyrelsen



En tidligere forebyggende praksis på myndighedsområdet med tæt kontakt og hyppig opfølgning

Viden til gavn

Indhold

Publikationen er udgivet af:
Socialstyrelsen
Edisonsvej 1
5000 Odense C
Tlf: 72 42 37 00
E-mail: info@socialstyrelsen.dk
www.socialstyrelsen.dk

Forfatter: Socialstyrelsen
Tryk: Clausen Grafisk
Opsætning: Mouret.dk

1. oplag, 500 stk.
Udgivet 20. december 2019

Download eller se rapporten
på socialstyrelsen.dk

ISBN: 978-87-93944-25-1
Digital ISBN: 978-87-93944-24-4

Formål og indhold	3
Formål	3
Indhold	3
Baggrund og vidensgrundlag	3
Håndbogens målgruppe	4
Definitioner	5
Det forebyggende mindset	5
Tæt kontakt	5
Hyppig opfølgning	6
Tilbud og indsats	6
Hverdagslivsperspektivet	7
Faglig ramme	8
De tre ben i omlægningen	9
Myndighedsområdet i en tidligere forebyggende indsats	10
Det forebyggende mindset, kultur og samarbejde	11
Centrale elementer	13
<i>Arbejdsgange, metoder og organisering</i>	13
Passende sagstal og sagstygde	14
Metoder	15
Mødeformer	16
Mulighed for hurtig justering	17
Retningslinjer for opfølgningsskandencer	17
<i>Faglige kompetencer</i>	20
Socialrådgiverens rolle i sagsforløbet	20
Kompetenceudvikling	26
<i>Faglig ledelse</i>	29
Tæt faglig ledelse og sparring	29
Horisontalt samarbejde – at rydde vejen	30
Tæt ledelsesopfølgning på flere fronter	30

Formål og indhold

Formål

Det overordnede formål med håndbogen er at bidrage med inspiration til de kommuner, som ønsker at arbejde mod en tidligere forebyggende praksis på børne- og ungdområdet, med henblik på at udsatte børn og unge samt dem, som er i risiko herfor¹, kan få støtte tidligt i livet og tidligt i problemudviklingen, så de kan trives og udvikle sig. Med denne håndbog sættes fokus på myndighedsområdets rammer og socialrådgivernes rolle i kontakten med børn/unge, forældre og samarbejdspartnere, såvel som hvordan man som kommune kan tilrettelægge og understøtte en tidligere forebyggende praksis.

Indhold

Håndbogen indeholder en gennemgang og uddybning af den faglige ramme, der med fordel kan være til stede i og omkring den kommunale myndighed på området for børn og unge i udsatte positioner, når man ønsker en tidligere forebyggende praksis. Desuden udfoldes tre centrale elementer, som er relevante at arbejde med internt på myndighedsområdet. De kan samlet bidrage til, at kvaliteten og rettidigheden øges i arbejdet, samtidig med at der er mulighed for at komme tidligere ind i sagerne.

Det er ønsket, at man gennem håndbogens indhold får et tydeligt billede af, hvordan en tidligere forebyggende praksis på myndighedsområdet kan se ud. Undervejs i håndbogen fremgår derfor løbende eksempler, konkrete anvisninger samt henvisninger til yderligere information, for at man bliver klædt på til at gennemføre de ændringer, så man som kommune kan arbejde tidligt og forebyggende til glæde for børn, unge og deres forældre.

Baggrund og vidensgrundlag

Socialstyrelsen har i perioden 2016 til 2019 gennemført en række rådgivningsforløb for at understøtte kommuner i en omlægning til en tidligere forebyggende indsats for børn og unge i udsatte positioner. I alt har 24 kommuner i denne periode modtaget rådgivning fra Socialstyrelsen.

Rådgivningen om en tidligere forebyggende indsats er baseret på erfaringer fra Partnerskabsprojektet, hvor Socialstyrelsen i samarbejde med tre kommuner udviklede konceptet *Strategisk ramme & Faglig retning for omlægningen til en tidligere forebyggende indsats for børn og unge i udsatte positioner*.

1 For læsevenlighedsens skyld anvendes herefter betegnelsen 'børn og unge i udsatte positioner' igennem håndbogen. Betegnelsen dækker således både over børn og unge i udsatte positioner og dem, som er i risiko for at komme i en udsat position.

Rådgivningen har haft til formål at understøtte den strategiske og helhedsorienterede omlægning af indsatsen samt understøtte de faglige elementer i omlægningen. En række kommuner har i rådgivningen valgt at sætte fokus på en tidligere forebyggende praksis på myndighedsområdet med tæt kontakt og hyppig opfølgning i sagsbehandlingen på børne- og familieområdet. Denne håndbog er udarbejdet på baggrund af viden og erfaringer, som Socialstyrelsen har oparbejdet og udbredt hos de kommuner, der har modtaget rådgivning på myndighedsområdet.

Det er i den sammenhæng vigtigt at understrege, at det lokale udviklingsarbejde med at implementere en tidligere forebyggende praksis på myndighedsområdet kan være forskelligt motiveret fra kommune til kommune. Der er mange måder at tilgå arbejdet på, og håndbogen skal derfor ses som inspiration til arbejdet.

Derudover bygger håndbogen på viden og erfaringer fra forskningen samt andre projekter og rådgivningsindsatser i Socialstyrelsen. Det drejer sig bl.a. om Den Permanente Task Force på området for udsatte børn og unge samt viden om og erfaringer med arbejdet omkring udvikling af servicelovens § 11, stk. 3, og revideringen af ICS.

Håndbogens målgruppe

Håndbogen er målrettet kommunale chefer, ledere, konsulenter og fagpersoner på området for børn og unge i udsatte positioner. Materialet er særligt relevant for myndighedsområdet, som kan få konkrete anvisninger til, hvordan man kan tilrettelægge en tidligere forebyggende praksis, mens aktører på udfører- og almenområdet kan få forståelse for og inspiration til, hvordan de kan tilrettelægge samarbejdet med et myndighedsområde, som arbejder med en tidligere forebyggende praksis.



Definitioner

Det forebyggende mindset

Grundlæggende handler det forebyggende mindset om at sætte tidligere ind med kvalificerede indsatser, der understøtter barnets eller den unges udvikling og tilknytning til hverdagslivet. Dette sker altid på baggrund af en individuel vurdering af barnets/den unges og familiens behov med udgangspunkt i barnets/den unges ressourcer og mestringssevner. Det forebyggende mindset sætter dermed en fællesfaglig retning og understøtter en ensartet praksis på tværs ved at skabe en fælles forståelse for det forebyggende arbejde, hvad enten man er socialrådgiver, medarbejder på almenområdet eller tilknyttet et specialiseret tilbud.

Tæt kontakt

Den *tætte kontakt* vedrører en bilateral kontakt mellem socialrådgiver og barnet, den unge og familien ud over de egentlige opfølgninger, så socialrådgiveren løbende har føling med behovet for opfølgning samt evt. kan henvise barnet og familien til andre fagfolk, der kan besvare eller afhjælpe løbende spørgsmål og udfordringer.

Tæt kontakt er afgørende, når man vil sikre høj kvalitet i sagsbehandlingen, idet barnet, den unge, familien og netværket derved kommer til at kende hinanden, hinandens rammer, roller, betingelser og muligheder, så man kan samarbejde konstruktivt og har tillid til, at alle træk-

ker i samme retning. Tæt kontakt er fundamentet for at opnå en løbende deling af viden mellem myndigheds-, almen- og udførerområdet. Det vil sige en viden, som også indeholder de mange mellemregninger, der altid vil være i relationsarbejde. Denne viden kan være med til at danne basis for, at socialrådgiveren får et dybere kendskab til barnet/den unge og familien samt bliver bedre i stand til at inddrage dem i sagsbehandlingen og tage udgangspunkt i den motivation, barnet/den unge og familien måtte have for udvikling. Kvalitet i den tætte kontakt kendes ved, at man som socialrådgiver handler ud fra et børnesyn, hvor den måde, børn forstår sig selv og deres situation på, bliver taget alvorligt, og hvor børn har indflydelse på de forhold, der vedrører dem selv. Ligeledes kendes kvalitet i den tætte kontakt til forældrene på, at man som socialrådgiver møder forældrene med åbenhed og respekt for deres oplevelser af deres families situation.

Den tætte kontakt er ikke et mål i sig selv, men bliver midlet, der muliggør, at der kan foretages hyppig opfølgning af en kvalitet, som løbende understøtter indsatserne. Derigennem sikres det, at indsatserne iværksættes, justeres og afsluttes uden forsinkelse, og at de i forhold til karakter og indhold matcher barnets/den unges behov, således at barnet/den unge kan komme videre med et almindeligt børne- eller ungdomsliv.

Hyppig opfølgning

Opfølgning betyder opfølgning på barnets eller den unges handleplan, hvor barnet/den unge og alle relevante parter er inddraget, og hvor det formelle formål er at følge op på konkrete mål og resultater samt tage stilling til, hvorvidt indsatsen skal fortsætte, justeres eller afsluttes.

Af servicelovens § 70, stk. 1, fremgår det, at kommunen i sager, hvor der er foranstaltninger, mindst hver 6. måned (første gang senest efter 3 måneder) skal vurdere, hvorvidt indsatsen skal ændres, og handleplanen revideres. Opfølgning hver 6. måned er et minimumskrav, og kommunen er i alle tilfælde forpligtet til at foretage den nødvendige opfølgning i den enkelte sag².

Hyppig opfølgning af høj kvalitet er kendetegnet ved, at der i hver enkelt sag tages stilling til følgende tre ting ud fra barnets/den unges behov:

- hvor hyppigt, der skal følges op
- at opfølgningen foretages samtidigt for alle de indsatser, der er iværksat
- at opfølgningen sker med deltagelse af alle relevante parter, som er involveret i indsatser for og omkring barnet/den unge.

Ud over direkte involverede indsatsydere vil aktører fra almenområdet, som understøtter indsatsen, efter en konkret vurdering også ofte være relevante deltagere i opfølgningen. De kan gennem viden og indsigt i barnets/

den unges situation være i stand til at understøtte indsatserne i hverdagen og give barnet/den unge en oplevelse af sammenhæng.

Hyppig opfølgning bygger på de relationer, der er opbygget mellem barnet/den unge, familie/netværk og professionelle i den tætte kontakt. Den tætte kontakt bliver dermed et fundament for en kvalificeret hyppig opfølgning, som videre skal understøtte, at indsatsen matcher barnets/den unges behov.

Tilbud og indsats

Tilbud kan være forskellige enheder, faggrupper og kompetencer organiseret til at levere ydelser. Ydelsen kan leveres i et dag- eller døgntilbud, være ambulante eller udegående.

En *indsats* er en handling. En indsats indebærer, at der i et afgrænset tidsrum anvendes ressourcer med henblik på at opnå et resultat. En indsats kan være sammensat af flere ydelser fra forskellige tilbud eller bestå af handlinger, som det er aftalt, at private i netværket, almenområdet eller civilsamfundet gennemfører som led i fx en handleplan, behandlingsplan eller andet aftaledokument.

Indsatser ydet af professionelle dækker både over foranstaltninger, som iværksættes efter servicelovens § 52, stk. 3, og alle andre former for støtte, der iværksættes som tidlig forebyggelse.

2 Ankestyrelsen (2013): <https://ast.dk/born-familie/hvad-handler-din-klage-om/sager-om-born-og-unge/sagsbehandling/der-skal-udformes-handleplaner-for-at-tydeliggore-indsatsen-i-en-bornesag>

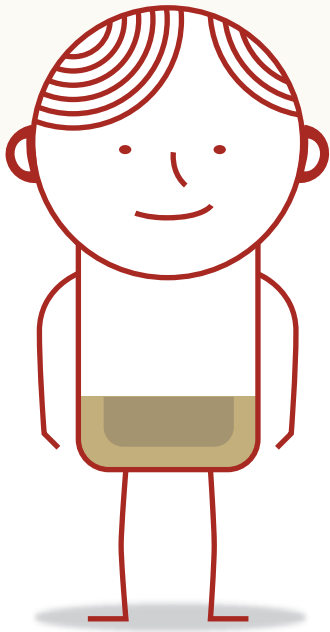
Hverdagslivsperspektivet

Et af omdrejningspunkterne i den tidligere forebyggende praksis er målet om at bevare og styrke barnets/den unges tilknytning til hverdagsmiljøet og et så almindeligt hverdagsliv som muligt. Det betyder bl.a. tilknytningen til dagtilbud, skole, fritidsinteresser og relationerne til venner, familie og netværk.

Det er i barnets eller den unges hverdagsliv med skolegang, fritidsinteresser og venner, at fællesskaberne skal bestå både under en indsats, og efter en indsats ophører. Indsatsen skal derfor tilrettelægges sammen med barnet/den unge og familien, så den er tilpasset deres ønskede hverdagsliv og fremmer trivsel, sundhed, udvikling og læring samt positive relationer og mestring af hverdagen.

Det er i den sammenhæng væsentligt at understrege, at der altid skal tages udgangspunkt i den rette indsats for barnet, den unge og familien, hvilket også kan være indsatser med et kompenserende fokus, ligesom der kan være behov for langsigtede indsatser som eksempelvis anbringelse uden for hjemmet barndommen ud. Hverdagslivsperspektivet skal derfor ses i den kontekst, som behovet for indsatsen skal imødekomme.



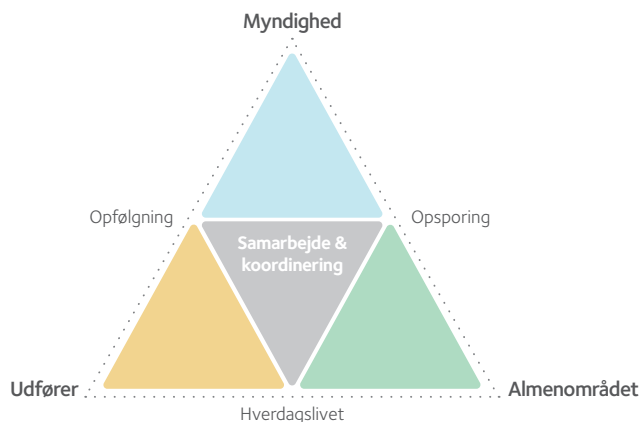


Faglig ramme

Den overordnede ambition med omlægningen til en tidligere forebyggende indsats er at skabe en stærkere fælles indsats for børn og unge i udsatte positioner og deres familier. Dette med henblik på at flere børn og unge oplever gode opvækstbetingelser og den trivsel, sundhed og læring, der skal til for at klare sig godt i barndommen og senere ind i voksenlivet. Det kræver, at der sættes tidligt ind i problemudviklingen, at der arbejdes forebyggende, samt at indsatsen rummer kvalitet og skaber bedst mulig progression for barnet eller den unge.



Figur 1: Tværfagligt samarbejde og koordinering.



De tre ben i omlægningen

Et styrket samarbejde på tværs af fagområder med et fælles børnesyn er centralt i omlægningen til en tidligere forebyggende indsats, bl.a. i forbindelse med tidlig opsporing, hyppig opfølgning og understøttelse af hverdagslivet før, under og efter en indsats. En god forebyggende indsats kræver et helhedsorienteret syn på barnets eller den unges situation og dermed ofte flere faggruppers involvering og koordinering med udgangspunkt i en fællesfaglig tilgang.

Figur 1 illustrerer omlægningens 'tre ben' (myndighed, udfører og almenområdet), de centrale temaer for det

tværfaglige samarbejde (opsporing, opfølgning og hverdagslivet) samt koordineringen herimellem. Det forebyggende mindset udgør den fælles ramme for arbejdet. Et tæt samarbejde mellem fagpersoner på henholdsvis det specialiserede og det almene område er den bedste forudsætning for at sikre, at medarbejdere kan iværksætte den nødvendige indsats tidligt i problemudviklingen.

Læs mere om den faglige ramme for omlægningen til en tidligere forebyggende indsats på det samlede område for børn og unge i udsatte positioner i konceptet *Strategisk ramme & Faglig retning*³.

3 Socialstyrelsen (2018): Strategisk ramme & Faglig retning.

Myndighedsområdet i en tidligere forebyggende indsats

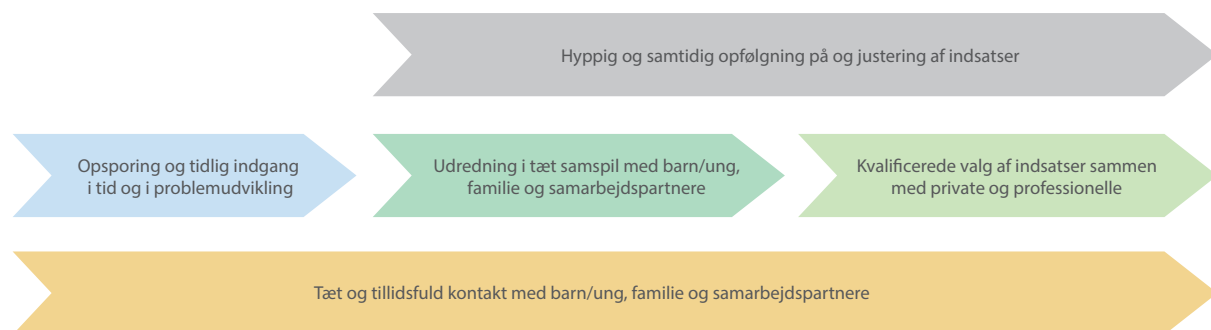
Hvis praksis er tilrettelagt, så socialrådgivere primært har kontakt til børn/unge og familier, når der sker større ændringer i barnets/den unges situation, og når de følger op på handleplaner, kan problemniveauet blive udslagsgivende for, hvilke sager der skal arbejdes i. Ligeledes kan socialrådgivere opleve, at de i højere grad arbejder på bagkant i sagerne. I en tidligere forebyggende praksis på myndighedsområdet er det ambitionen at være struktureret og på forkant i alle sager med fokus på barnets/den unges progression.

Den tætte kontakt er en central forudsætning for, at socialrådgiveren reelt kan vurdere, hvor hyppig opfølgning skal være, med henblik på at der kan foretages de relevante korrektioner i forhold til de indsatser, som skal hjælpe barnet eller den unge tilbage i god udvikling. Høj socialfaglighed og et solidt kendskab til barnet/den unge

og familien gennem tæt kontakt fører til solide faglige vurderinger, som vil kunne styre beslutningen om opfølgingsfrekvensen i sagen. Hyppigheden af opfølgninger kan svinge over tid og fx afhænge af konfliktniveauet i sagen, hvorvidt barnet/den unge og familien er i et stabilt forløb og udvikler sig eller er i en fase med naturlige overgange fra dagtilbud til skole eller videre i uddannelsessystemet.

På denne baggrund er det muligt for socialrådgiveren struktureret at arbejde forebyggende og være på forkant, fremfor at det er problemniveauet i sagerne, der er styrende for arbejdsgangen. Socialrådgiveren følger barnet/den unge og familien tæt for at understøtte progression og løbende tilpasning af indsatsen i takt med barnets/den unges og/eller omgivelsernes udvikling. At kunne foretage sådanne tilpasninger kræver tæt kontakt og hyppig opfølgning i alle sager med barnet/den unge, familien og samarbejdspartnere.

Figur 2: Den tætte kontakt er centralt gennem hele sagsforløbet og er fundamentet for, at hyppig opfølgning kan finde sted.



I en tidligere forebyggende praksis er socialrådgiveren til rådighed for sparring og dialog for almenområdet allerede i den helt tidlige bekymring for et barn/et ungt menneske. Socialrådgiveren får således allerede her en konsultativ rolle at spille i forhold til indsatser af forebyggende karakter i almenområdet.

Ved behov for forebyggende indsatser, jf. servicelovens § 11, stk. 3, er socialrådgiveren en naturlig og nærværende samarbejdspartner for såvel barnet/den unge og familien som for den, der yder indsatsen. Hvis der træffes afgørelse om igangsættelse af en børnefaglig undersøgelse, har socialrådgiveren den koordinerende myndighedsrolle og fastholder denne under eventuelle efterfølgende foranstaltninger, indtil sagen lukkes, eller barnet/den unge bliver voksen.

Undervejs i forløbet understøtter socialrådgiveren de relevante samarbejdsrelationer mellem almen- og udførerområdets aktører og sikrer, at alle er orienteret om formål og konkrete mål i handleplanen, og at barnet/den unge og familien ved, hvad de kan forvente af hvem. Socialrådgiveren formulerer tydeligt i handleplanen, hvornår målet er nået, og sagen kan lukkes, og træffer aftaler med familien og almenområdet om, hvordan de får hjælp, såfremt nye behov opstår.

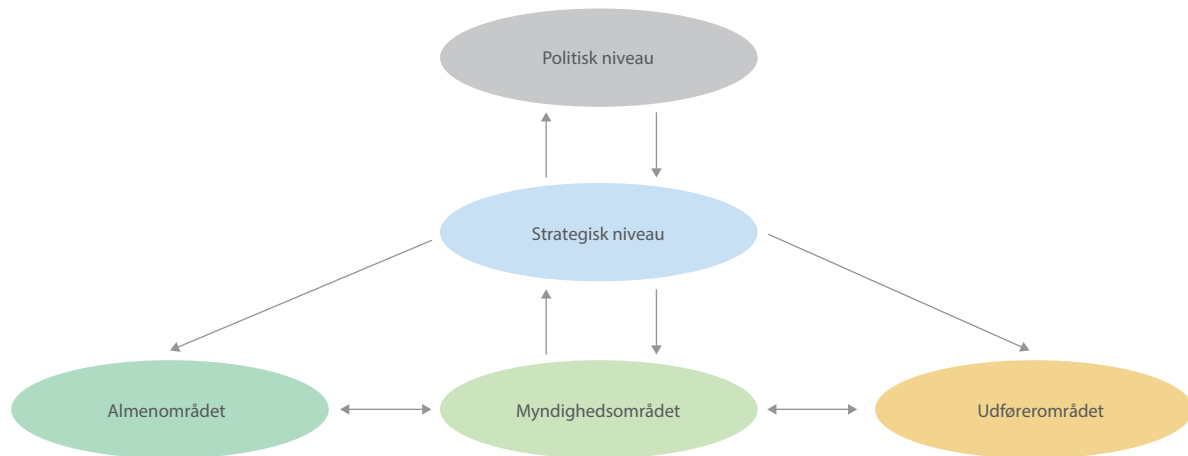
Nærværet og den tætte kontakt mellem socialrådgiver og barnet/den unge, familien og samarbejdspartnere skal dermed ikke forstås som et mål i sig selv eller som en indsats ydet af socialrådgiveren. Derimod skal det forstås som et middel til at øge kvaliteten i det sociale arbejde, der foregår i alle stadier af samarbejdet. Kvaliteten og muligheden for at lykkes, højnes gennem reel inddra-

gelse, når vigtig viden flyder mellem private og professionelle, og ved at samarbejde og indsatser gennemføres med udgangspunkt i barnets/den unges og familiens motivation for forandring.

Det forebyggende mindset, kultur og samarbejde

En væsentlig forudsætning for at lykkes med en tidligere forebyggende indsats på området for børn og unge i ud-satte positioner er, at det forebyggende mindset (jf. beskrivelsen på side 5) integreres i hele organisationen. Dette gælder fra det politiske udvalg, som gennem en vedtaget børne- og ungepolitik kan signalere en tidligere forebyggende praksis videre til de strategiske ledelseslag, hvor politikken kan operationaliseres gennem strategier, og endeligt videre til myndighedsområdet og dertilhørende samarbejdspartnere. Mindsettet og de konkrete handlinger og italesættelser, som finder sted i organisationen, er afgørende for, om praksis bliver tidlig og forebyggende eller uforløste intentioner. Derfor er opmærksomhed på – og fokuseret arbejde med – kulturen vigtigt, når ønsket er at ændre praksis til at være tidlig og forebyggende med de metoder og tilgange, som dette medfører. Det er dermed vigtigt fra start at have et kontinuerligt fokus på, at alle medarbejdere på myndighedsområdet og på tværs af organisationen får forståelse for den nye kultur. Ligeledes kræver det også kontinuerlig opmærksomhed og støtte for at få den nye kultur samt de dertilhørende metoder og tilgange indarbejdet i den daglige praksis.

Figur 3: Integration af det forebyggende mindset i hele organisationen.



Det er ikke tilstrækkeligt, at det forebyggende mindset integreres vertikalt i organisationen. Det er mindst lige så vigtigt, at det også går på tværs af de forskellige fagområder, som har relationer til børnene/de unge og familien. Derfor skal mindsettet også integreres inden for almen- og udførerområdet. Med det forebyggende mindset som den bærende forståelsesramme for de tværfaglige samarbejdspartnere omkring et barn/et ungt menneske og en familie er der gode muligheder for, at aktørerne omkring familien ikke alene forstår myndighedsområdets tilgang, men også selv har samme tilgang

og dermed naturligt kan bidrage til opfyldelsen af formålet i handleplanen. Dette giver tillige bedre grundlag for at tilrettelægge procedurer og samarbejdsrammer på tværs af de enkelte områder, som understøtter formålet.

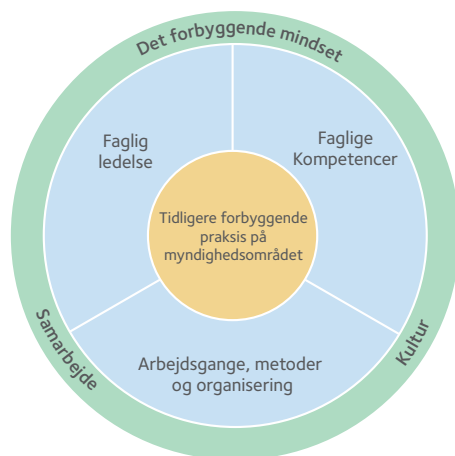
I næste kapitel vil det blive skitseret, hvilke centrale elementer der med fordel kan være til stede i en organisation, hvor man ønsker at have en tidligere forebyggende praksis.

Centrale elementer

I dette kapitel zoomes ind på praksis på myndighedsområdet, herunder hvorfor og hvordan tæt kontakt og hyppig opfølgning er afgørende, hvis man som kommune ønsker at have en tidligere forebyggende praksis på området for børn og unge i udsatte positioner.

I kapitlet anskueliggøres og udfoldes de centrale elementer, der understøtter forandringen og forankringen i praksis, så aktørerne på myndighedsområdet er klædt organisatorisk, fagligt og ledelsesmæssigt på til at varetage deres roller.

Figur 4: Centrale elementer i en tidligere forebyggende praksis på myndighedsområdet.



Håndbogen skal ses som inspiration til arbejdet med at ændre praksis mod at være tidlig og forebyggende, som er et kontinuerligt arbejde. De tre centrale elementer, kan anvendes som separate nedslagspunkter, alt efter hvilket fokus man har i kommunen, eller hvor langt man er i processen med at ændre praksis til at være tidligere forebyggende.

I denne håndbog adresseres ikke de eksterne rammebetingelser, fx lovgivningsmæssige og styringsmæssige rammer, hvilket også har indflydelse på drift og udvikling af praksissen på myndighedsområdet. Det er derfor væsentligt at understrege, at denne håndbog ikke kan stå alene i arbejdet med at omlægge til en tidligere forebyggende praksis på myndighedsområdet.

Arbejdsgange, metoder og organisering

Det første centrale element handler om de arbejdsgange, metoder og den organisering, der danner rammen om en tidligere forebyggende praksis på myndighedsområdet med tæt kontakt og hyppig opfølgning. Med det forebyggende mindset er der fokus på at sætte ind tidligt i problemudviklingen, inden problemerne vokser sig så store, at der bliver behov for mere omfattende indsatser. Det er vigtigt, at denne praksis understøttes via arbejdsgange, metoder og organisering.



Passende sagstal og sagstyngde

En tidligere forebyggende praksis på myndighedsområdet vil betyde, at socialrådgiverens indsats i den enkelte sag intensiveres, og både samarbejdet med barnet/den unge og familien samt de tværfaglige samarbejdspartnere vil fylde mere. Denne ændring vil ofte have betydning for, hvor mange sager en socialrådgiver kan arbejde tidligt og forebyggende med. Tilpasning af sagstal og sagstyngde er vigtigt for at muliggøre hyppig opfølgning, tæt kontakt med det enkelte barn/den unge og familien samt tilgængelighed for faglig sparring, samarbejde og koordinering med andre fagpersoner i alle sager.

Sagstallet og den samlede tyngde i den enkelte socialrådgivers sagsstamme er væsentlige betingelser for socialrådgiverens mulighed for at kunne følge hyppigt op og arbejde aktivt i alle sine sager. Hvilket sagstal, der understøtter en socialrådgivers arbejde, er afhængigt af både kompleksiteten i sagerne, socialrådgiverens kapacitet og organiseringen af arbejdet. Der kan derfor være gode grunde til variation i sagstallet hen over en medarbejdergruppe. Det er helt legitimt og forventeligt, at der er forskel på, hvad socialrådgivere kan løfte af opgaver. Det er samtidig heller ikke hensigten, at alle skal have lige mange sager.

Boks 1: Inspiration

Det er hensigtsmæssigt, at fordelingen af sager og dimensioneringen af rådgivernes sagsstammer sker gennem aktiv styring fra ledelsens side. Det vil sige at der foretages en ledelsesmæssig vurdering ud fra en række kriterier, som skaber et faktisk og systematisk grundlag.

Eksempel på kriterier fra KLK's udgivelse *Myndighed med momentum*:

- Øvrig sagsstamme
- Sagens kompleksitet
- Rådgivers kompetencer
- Hensyn til kontinuitet
- Andre væsentlige hensyn

Læs mere i KLK's udgivelse *Myndighed med momentum* på klk.kl.dk.

I tilrettelæggelsen af arbejdet er det vigtigt, at der i organisationen er luft til at imødekomme uforudsete hændelser, eksempelvis sygemeldinger, behov for kompetenceudvikling og organisationsudvikling. Dermed får man skabt de nødvendige betingelser for at lave en reel tilpasning af sagstallet og ikke en tilpasning, som ikke realiseres i praksis.

At have en målsætning for det gennemsnitlige antal af sager betyder ikke, at socialrådgiverne skal have en sagsstamme af en bestemt størrelse. Det vigtige er at sikre, at den enkelte socialrådgiver har mulighed for at være i så tæt kontakt med børn/unge, familier og samarbejdspartnere, at hun eller han kan følge op efter afdelingens eventuelle retningslinjer for opfølgningsskaden samt behovet i den enkelte sag og samtidig arbejde forebyggende i alle sager. Det kan være relevant løbende at være i dialog om den oplevede belastning for socialrådgiverne med henblik på at understøtte hinanden i svære sager, udfordrende samarbejder eller svære processer.

Ambitionen er, at man over tid ser en bevægelse på myndighedsområdet hen imod sager, hvor børnene/de unge gennemsnitligt set er yngre, og hvor bekymringsniveauet samlet set er lavere. Men i overgangen til den nye praksis kan der være behov for at kunne imødekomme et højere antal aktive sager, idet socialrådgiverne forventes at komme tidligere ind i sagerne, samtidig med at eksisterende sager, hvor socialrådgiverne er kommet senere ind i tid og problemudvikling, stadig vil være at finde i sagsstammerne. Det er vigtigt at holde sig for øje, når man dimensionerer sagstal og sagstyngde.

Metoder

De socialfaglige metoder, som anvendes i en tidligere forebyggende praksis, kan være mange, men der er metoder, som i højere grad end andre understøtter en tidligere forebyggende praksis på myndighedsområdet.

Anvendelse af en metode, som understøtter en systematisk sagsproces, er afgørende for at sikre, dels at sagen belyses med inddragelse af barnet/den unge og familien samt andre relevante private og professionelle aktører, dels at socialrådgiveren varetager den børnefaglige undersøgelse på et højt fagligt niveau. Det er et udtryk for reel inddragelse og kvalitet, at undersøgelsen indeholder klare beskrivelser, analyser og vurderinger i et sprog og på et detaljeringniveau, som gør undersøgelsen let tilgængelig for såvel det store barn/det unge menneske som familien og netværket.



Boks 2: Inspiration

Det anbefales, at der sættes få og prioriterede mål i handleplaner, og at der følges op på målene i netværksmøder med deltagelse af alle relevante aktører fra myndigheds-, almen- og udførerområdet.

Læs mere om at sætte mål og samtidig opfølgning i Socialstyrelsens udgivelse *Kvalitet i sagsbehandlingen – med ICS og udredningsværktøjet* på www.socialstyrelsen.dk.

Inddragende metoder som Signs of Safety, Familierådslagning og Det inddragende netværksmøde taler alle ind i en tidligere forebyggende praksis med fokus på, at man som socialrådgiver er nysgerrig på barnets/det unge menneskes og familiens problemforståelse og forslag til mulige løsninger.

En systematisk sagsbehandlingsmetode som Integrated Childrens System (ICS) understøtter for det første en høj grad af systematik i arbejdet, for det andet inddragelse og for det tredje kvalitet i sagsbehandlingen og er dermed en relevant ramme for en tidligere forebyggende praksis på myndighedsområdet.

Mødeformer

Formen på møder kan positivt understøtte en tidligere forebyggende praksis på myndighedsområdet ved at skabe en inddragende ramme og mulighed for, at alle aktører får de samme oplysninger og dermed det samme gode udgangspunkt for at udføre deres opgave.

Det inddragende netværksmøde er eksempelvis en mødeform, som tilbyder en ramme for både oplysning af en sag og opfølgning af sagen. I opfølgningerne er Det inddragende netværksmøde velegnet som tilgang, fordi det tilbyder en god ramme for, at socialrådgiveren kan facilitere en proces, hvor der skabes fællesskab og fælles forståelse for opgaven med at understøtte forandringsprocesser for barnet/det unge menneske og familien.



Boks 3: Inspiration

I Det inddragende netværksmøde kan skriftligheden i sagerne begrænses for indsatsyderne, idet langt størstedelen af informationen gives på møderne, hvorfra der også tages referat.

På www.vidensportal.dk kan der findes mere information om Det inddragende netværksmøde.

Som tidligere beskrevet i afsnittet 'Definitioner' (se side 6) er kvalitet i opfølgningen kendetegnet ved samtidighed i opfølgningen, hvor der følges op på alle indsatser omkring barnet/den unge og familien samtidig med tilstedeværelse af og bidrag fra alle relevante aktører. Denne samtidighed er afgørende for såvel barnet/den unge som forældre og netværk, fordi de enkelte indsatser har gensidig indflydelse på hinanden. Derudover har aktørerne også behov for det samlede kendskab til barnets/den unges situation for at kunne tilpasse deres tilgang og indsats bedst muligt.

Ud over den helt formelle problem- og løsningsforståelse, som møderne kan skabe enighed om, er der andre styrker ved, at møderne holdes som netværksmøder. For barnet/den unge er det afgørende at opleve, at de voksne omkring ham eller hende er enige om dels målet, dels midlet til at nå målet. For forældrene vil det i en tidligere forebyggende tilgang være en lettelse, at de ikke skal formidle oplysninger mellem professionelle og eventuelle private indsatsydere i netværket, da al relevant information gives på møderne. For professionelle er det desuden tidsbesparende og fagligt hensigtsmæssigt at have overblik over, hvad man arbejder ind i, samtidig med at man har mulighed for at lade sig inspirere af de andre aktørers tilgange og løsninger.

Mulighed for hurtig justering

Hyppigere opfølgning og hurtig reaktion på udviklingen i barnets/den unges behov afhænger af, at der findes en organisering og sagsgange, der understøtter hurtig justering og bevilling af indsatser efter behov.

En måde at understøtte hurtige justeringer på kan være at øge bevillingskompetencen på teamniveau og/eller på medarbejderniveau, så socialrådgiverne i højere grad kan

reagere hurtigt på behov for justeringer eller bevillinger af indsatser, uden at de skal afvente en længere sagsgang eller visitationsmøder. Med en større bevillingskompetence følger dog også et større ansvar for den enkelte socialrådgiver, som medarbejderen skal være klædt på til. Ligeledes skaber det også et behov for tættere faglig ledelse og kollegial sparring om beslutninger i sagerne. En anden måde at understøtte hurtige justeringer på kan være ved en fast og hyppig kadence for bevillingsmøder.

Retningslinjer for opfølgningsskader

Som tidligere beskrevet foretages opfølgning i sager ud fra det behov, som er vurderet på baggrund af den tætte kontakt, man som socialrådgiver har med såvel barnet/den unge og familien som med almen- og udførerområdet. Det vil dog være hensigtsmæssigt at fastlægge principielle hyppige opfølgningsskader for myndighedsområdet med henblik på at synliggøre det grundlæggende forebyggende mindset, som indebærer en tæt og tillidsfuld relation aktørerne imellem samt en hyppighed i opfølgningen, som muliggør relevante tilretninger eller ændringer i indsatsen.



Boks 4: Inspiration

Retningslinjer kan indeholde procedurer og standarder for opfølgningens kadencer på forskellige foranstaltningstyper samt anvisning af, hvordan socialrådgiveren kan foretage en systematisk faglig vurdering af, hvorvidt der skal følges op mere eller mindre hyppigt end den standard, der er udgangspunktet.

Det er vigtigt at forholde sig til nedenstående spørgsmål i udarbejdelsen af retningslinjer for tæt kontakt og hyppig opfølgning i myndighedsarbejdet:

- Hvordan kan standarder for opfølgning fastsættes under hensyntagen til sagernes og foranstaltningernes karakter?
- Hvordan kan retningslinjer give en systematik for det faglige skøn af, hvilken opfølgningsskandence der er til det enkelte barns/unge menneskes bedste?
- Hvordan kan der arbejdes med retningslinjer for opfølgning eller kontakt med barnet/den unge vedrørende § 11.3-forløb?

I slutevalueringen af Partnerskabsprojektet kan man læse mere om eksempler på opfølgningsskandencer og erfaringer med retningslinjer for opfølgningen. Læs mere i *Evaluering af omlægning af indsatsen for udsatte børn og unge* på www.socialstyrelsen.dk.

I det tidlige forebyggende mindset er hovedreglen en hyppig opfølgning, og eventuelle afvigelser i hyppighed vil være en undtagelse og med udgangspunkt i barnets/den unges behov. På denne måde vender man praksis om, hvor man før skulle argumentere for at følge hyppigere op end hver 6. måned, så italesættes, konsolideres og forstærkes det forebyggende mindset.

Flere forhold kan være retningsgivende for, hvilken opfølgningsskandence der er behov for i den enkelte sag. Alle forholdene tager dog udgangspunkt i høj socialfaglighed, men vil have forskellige perspektiver afhængigt af kommunens organisatoriske forhold.



Forhold, som kan have indflydelse på, hvilken opfølgningsskandance der er behov for:

- **Sagens type og tyngde** – årsagen til problemet, hvor længe det har stået på, om der er tale om forbigående eller mere vedvarende belastninger, hvor alvorligt problemet påvirker barnets/den unges trivsel, hvilke forudsætninger barnet/den unge og familien har for at modtage hjælp samt deres egen oplevelse af udfordringerne.
- **Indsatsens sammensætning** – hvorvidt en indsats indeholder høje omkostninger og måske er sammensat af flere ydelser, da det kan være en indikation på høj kompleksitet, som kræver tæt opfølgning. Omvendt vil der være sager, bl.a. på området for børn og unge med handicap, hvor et vedvarende omfattende pleje- og omsorgsbehov kun kan løftes fagligt relevant i en mere kompleks indsats, uden at det behøver tale for særligt hyppige opfølgninger, hvis ellers samarbejdsrelationerne mellem familie og professionelle er stærke.
- **Relationen til barnet/den unge og familien** – om relationen er så tæt og tillidsfuld, at der er grund til at tro, at barnet/den unge og familien tager kontakt til socialrådgiveren, hvis de har brug for opfølgning og eventuelt ændringer.

- **Samarbejdsrelationer til og mellem aktørerne**
 - dels socialrådgiverens forhåndskendskab til de aktører, der skal løfte opgaven i almenområdet og på udførerområdet, dels forholdet mellem aktørerne. Er der et stort forhåndskendskab kan det smidiggøre et nyt samarbejde, mens uklarhed om formål, mål og midler blandt aktørerne i en specifik sag kan indikere, at der er behov for at mødes hyppigt, med henblik på at den tætte kontakt i opfølgningen kan bane vejen for et fælles syn på forhold omkring barn/ung og familie.



Boks 5:
Eksempel på situation, hvor der kan være behov for ekstra hyppig opfølgning

En 17-årig ung mand, der tidligere har været anbragt, men nu er hjemgivet, viser tegn på mistro og har begyndende bekymrende fravær fra sin ungdomsuddannelse. Indsatsen er en kontaktperson, og der er behov for tæt kontakt, løbende samarbejde og hyppig opfølgning mellem den unge mand, hans familie, myndighed, uddannelsesinstitutionen og kontaktpersonen for at understøtte, at alle har formålet for øje, samme problemforståelse og bidrager til en samlet løsning.



Boks 6: **Eksempel på mulig lavere opfølgingsfrekvens**

Et 10-årigt barn har været anbragt i plejefamilie siden fødsel i et ukompliceret forløb, hvor der i de sidste syv år ikke har været samvær med den biologiske familie. Barnet kender sin historie, men opfatter plejefamilien som sin familie. Der er en god kontakt og et tillidsfuldt samarbejde mellem plejefamilie og socialrådgiver og ingen bekymringer i forbindelse med Socialtilsynets tilsynsbesøg.

I denne sag kan det lave kompleksitetsniveau og de positive samarbejdsrelationer sammenholdt med hensynet til barnets behov for oplevelsen af et almindeligt hverdagsliv indikere, at hyppig opfølgning (ud over hver 6. måned) ikke er relevant.

Faglige kompetencer

Høj faglighed hos alle aktører omkring børn og unge i en kommune har afgørende betydning i en tidligere forebyggende praksis. Høj monofaglighed og stærke kompetencer i at samarbejde er vigtige elementer i alle faser, hvad enten man beskæftiger sig med almen-, myndigheds- eller udførerområdet. Både børn, unge, familier og de fagprofessionelle er afhængige af, at alle led i kæden byder ind med stærke faglige vurderinger og kompetencer til at understøtte udviklingen hos de børn og unge, der er i centrum. De specifikke faglige kompetencer hos

socialrådgiverne, der arbejder med en tidligere forebyggende praksis, er et af de centrale elementer, som vil blive udfoldet nedenfor.

Socialrådgiverens rolle i sagsforløbet

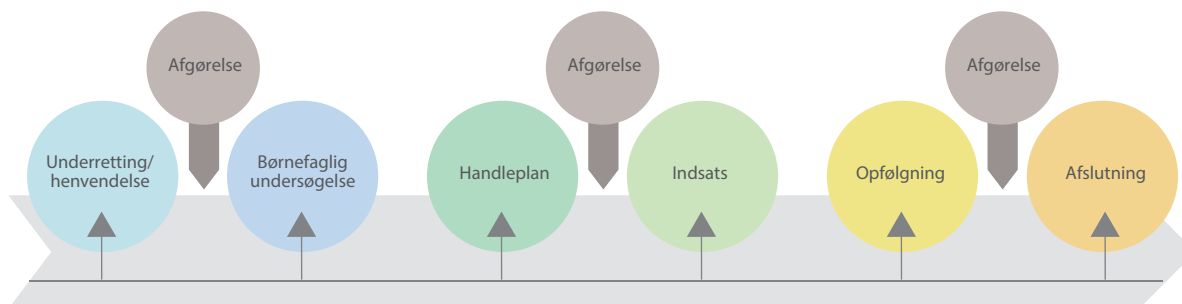
I den tidligere forebyggende praksis kommer socialrådgiverne tidligere i kontakt med børn/unge og familier i tid og problemudvikling, og det har betydning for den atmosfære og det samarbejds-klima, der er omkring barnet/den unge og for samarbejdet med familien.

Fokus på nærvær, inddragelse og gennemsigtighed i sagsbehandlingen er centralt for at sikre høj kvalitet i udredninger, valget af indsatser og under opfølgninger. Dette kræver socialrådgiverens løbende stillingtagen til og tilvalg af specifikke metoder, som understøtter det forebyggende mindset. Derudover fordrer høj kvalitet i sagsbehandlingen også, at socialrådgiveren har barnets/den unges fortsatte tilknytning til hverdagslivet for øje i sagsbehandlingen. En inddragende og tidligere forebyggende tilgang opstår ikke alene af, at man indretter rammer og administrative procedurer, som passer med mindsettet. Det kræver også bevidste valg og fravalg i den daglige praksis.

Ud over fortsat at være socialfaglig stærk er socialrådgiverens rolle i en tidligere forebyggende praksis også faciliterende, projekt- og procesledende samt medierende. At mestre disse ofte anderledes roller, både før der er tale om en social sag, under forløbet, og efter en sag er afsluttet, stiller høje krav til socialrådgiveren og kan kræve både formel uddannelse, sidemandsoplæring og sparring fra leder og kolleger.

Overordnet set kan et sagsforløb inddeles i seks faser, som stiller skiftende krav til rådgiveren.

Figur 5: Faser i et sagsforløb.



Kilde: Socialstyrelsen (2018): Kvalitet i sagsbehandlingen - en håndbog i anvendelse af ICS og udredningsværktøjet.





Boks 7: Inspiration

Socialrådgivere i skoler og dagtilbud kan være værdifulde brobyggere mellem almenområdet og myndighedsområdet. De kan bidrage med viden til og fra begge områder, bl.a. i den tidlige opsporing af børn og unge i begyndende mistrivsel, til gavn for barn, ung og familie samt de professionelle samarbejdsrelationer.

Læs mere om organisatoriske og faglige virkemidler i den tidlige opsporing, herunder tværgående dialog og samarbejde på www.vidensportal.dk.

1. Før en formel henvendelse eller underretning ...

... er socialrådgiverens rolle konsultativ i forhold til almenområdet. Det er her, hvor opsporingen af børn/de unges problemudvikling kan ske. Både for børn og unge, hvor der er behov for at oprette en social sag og for børn og unge, hvor der allerede er oprettet en social sag, men hvor nye oplysninger kan føre til en ny underretning. På dette tidspunkt i forløbet er det afgørende, at socialrådgiveren er tilgængelig, en kompetent sparringspartner samt har et relevant kendskab til og forståelse for de særlige udfordringer, som almenområdet står i, når det skal vurdere de ofte små tegn på begyndende mistrivsel hos børn og unge.

2. Ved henvendelse eller underretning ...

... påbegyndes den løbende udredningsproces. Socialrådgiveren starter med at facilitere et netværksmøde, som

kan være et godt afsæt for at få skabt et helhedsorienteret billede af, hvad bekymringen drejer sig om. På mødet kan socialrådgiveren få en dialog med familien om, hvordan de forstår bekymringen, og underretter får mulighed for at fremlægge sin bekymring foran familien, samtidig med at både familie og socialrådgiver kan stille afklarende og uddybende spørgsmål. Ligesom før en henvendelse eller underretning har socialrådgiveren behov for stærke kommunikative kompetencer i denne del af forløbet samtidig med solide relationelle kompetencer til den netværksinddragende tankegang, metoder samt til mødeledelse.

3. I undersøgelsesfasen ...

... er socialrådgiverens rolle at arbejde videre med sagen med afsæt i den etablerede relation fra underretnings-/netværksmødet. Her planlægges undersøgelsens forløb sammen med barnet/den unge og familien, og det aftales, hvem der skal inddrages i forløbet. I en tidligere forebyggende praksis arbejdes der med en dialogorienteret og inddragende tilgang, hvor informationer til undersøgelsen som udgangspunkt indhentes sammen med familien ved møde(r). Socialrådgiveren fungerer i denne situation som mødeleder og facilitator og skal sikre, at de relevante fagpersoner og andre i netværket omkring et barn/et ungt menneske og en familie bliver hørt, samt at der skabes forståelse for de forskellige aktørers perspektiver på de udfordringer, barnet/den unge er i. På disse møder kan der ligeledes træffes konkrete aftaler om, hvordan barnet/den unge og familien kan støttes undervejs i undersøgelsesfasen, og hvem der har ansvar for at gøre hvad i forløbet.

4. Handleplanen ...

... er et vigtigt aftale- og samarbejdsredskab, som er helt centralt i en tidlig forebyggende praksis. Det skyldes, at handleplanen, med udgangspunkt i den faglige vurdering fra den børnefaglige undersøgelse, angiver det overordnede formål med indsatsen og dermed sætter retningen for de indsatser, der skal iværksættes. I nogle tilfælde vil det for socialrådgiveren være relevant at lave den første handleplan alene sammen med barnet, den unge og familien, hvorefter de efterfølgende handleplansopfølgninger sker på et netværksmøde. I mange tilfælde vil den indledningsvise og løbende inddragende tilgang i undersøgelsen dog have banet vejen for, at det private og professionelle netværk kan deltage i udarbejdelsen af den første handleplan. Dermed kan de byde ind med de muligheder for understøttelse af processen, som ligger privat, professionelt og i civilsamfundet.



Boks 8: Inspiration

I ICS og i en tidligere forebyggende praksis er der kun én handleplan for barnet/den unge. Dette er nødvendigt for at sikre, at alle indsatser arbejder i samme retning og har det samme formål.

Læs mere om at sætte mål og samtidig opfølgning i Socialstyrelsens udgivelse *Kvalitet i sagsbehandlingen – med ICS og Udredningsværktøjet* på www.socialstyrelsen.dk.

I processen med at udfærdige en handleplan er det centralt, at socialrådgiveren kan agere som en samlende figur, som viser vejen og sikrer konsensus omkring formålet med indsatserne. Socialrådgiveren kan her bl.a. have behov for kompetencer med hensyn til mødeledelse og mediering, idet der kan være uenighed blandt aktørerne om vejen til at nå målet, om end målet kan være tydeligt nok for alle. Stærke kompetencer inden for kommunikation og mediering kan være fremmede for, at der kan lægges en plan, som alle kan se sig selv som bidragydere til.



Boks 9: Inspiration

Feedback Informed Treatment (FIT) er en metode, som kan understøtte, at der arbejdes progressionsorienteret i opfølgningerne, og der er fokus på at inddrage forskellige faglige blikke på barnets eller den unges udvikling. Oplysningerne fra FIT kan tages med ved opfølgingsmøder, hvor relevante aktører har en dialog om udviklingen og kan aftale det videre forløb.

Læs mere om FIT på www.vidensportal.dk.

5. Ved opfølgning af en handleplan ...

... vil socialrådgiveren i en tidligere forebyggende praksis som hovedregel følge op dialogbaseret ved et netværksmøde. Som i undersøgelsesfasen og udviklingen af den første handleplan vil fællesskab omkring opfølgningen og justeringen af indsatsen være helt afgørende for at opnå formålet og de konkrete mål. Samspejlet mellem de små og store indsatser, som alle aktører omkring et barn/et ungt menneske byder ind med, kan ofte være det, der får indsatserne til at give mening for barnet/den unge og familien. Samtidig er opfølgingsmøderne en god måde at lette koordineringen for både familie og socialrådgiveren på. I opfølgningen på handleplanen er det vigtigt, at socialrådgiveren kan bevare overblikket i netværks-/opfølgingsmødet, sikre at opfølgningen er helhedsorienteret, og at alle bliver hørt, får taletid og der-

med bliver reelt inddraget. Kompetencer og erfaring med mødeledelse af større grupper er derfor vigtigt. Forudgående planlægning af mødet er ligeledes vigtigt og kan med fordel ske sammen med barnet/den unge, fx i forbindelse med børnesamtalen. I den forbindelse kan socialrådgiveren også sikre sig, at alle relevante aktører bliver inviteret, herunder fra skole/dagtilbud, fritidsliv mm. Dermed er evner til at bevare overblik og koordinere samarbejde med mange aktører med forskellige rammer og roller helt afgørende kompetencer for socialrådgiveren.

6. Ved overgange mellem foranstaltninger og afslutning af en sag ...

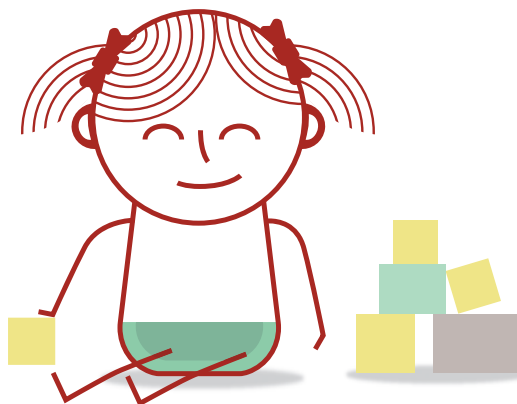
... er socialrådgiverens rolle som projektleder og facilitator fortsat vigtig, idet der skal skabes enighed om og forståelse for, at formålet med indsatsen nu vurderes nået, og vedligeholdelse af den gode udvikling kan ske i hjemmet, på almenområdet og i fritidslivet. Et afgørende element i overgange mellem foranstaltninger eller ved afslutning af en sag i en tidligere forebyggende praksis er, at barnet/den unge, familien, det private og professionelle netværk er bekendt med, hvordan de ved fornyet behov hurtigt og tidligt i problemudviklingen igen kan få socialrådgiveren i tale. Dette kan enten være med henblik på vejledning eller fornyet udredning og/eller indsats.

En fælles forståelse vedr. proceduren for fornyet henvendelse smidiggør afslutningen af sagen, fordi såvel private som professionelle netværk vil være trygge ved, at sagen afsluttes. Almenområdet vil i disse situationer i højere grad have et bedre afsæt til at understøtte fortsat trivsel og udvikling, når de ved, at de let kan henvende sig igen. Det samme gør sig gældende for udførerområdet, som vil have en forståelse for, at det vurderes, at barnet/det unge menneske for nu kan klare sig uden indsatser, når blot muligheden for genoptagelse af sagen er let og ubureaukratisk.

Som det skitseres i beskrivelsen af socialrådgiverens rolle i et sagsforløb, kalder en tidligere forebyggende praksis på særlige kompetencer hos socialrådgiveren ud over de grundlæggende socialfaglige kompetencer. Med den skiftende rolleovertagelse har rådgiveren behov for stærke kommunikative kompetencer, som kan anvendes, uanset om det er i kommunikationen med barnet/det unge og familien eller fagprofessionelle. Det er afgøren-

de, at socialrådgiveren har kompetencer til at være tydelig omkring, hvorfor kommunen er bekymret for barnet/den unge, og hvori bekymringen består. Socialrådgiveren skal kunne skabe forståelse og understøtte motivationen for forandring hos barnet/den unge og forældrene samt sikre, at barnet/den unge og familien forstår den indsats, der peges på, og støtter dem i at samarbejde omkring indsatsen.

Socialrådgiveren har ligeledes behov for viden om og konkrete færdigheder til at anvende inddragende metoder såsom familierådslagning, Det inddragende netværksmøde og Signs of Safety for at arbejde tidligt forebyggende. Endvidere skal socialrådgiveren også kunne bedrive møde-, projekt- og procesledelse, idet sikkerhed i anvendelsen af de relevante metoder dels højner socialfagligheden i processen, dels højner muligheden for inddragelse af relevante parter.



Kompetenceudvikling

En tidligere forebyggende praksis på myndighedsområdet og kompetenceudvikling hænger tæt sammen, og det er nødvendigt i organisationen at have et stærkt fokus på at rekruttere, vedligeholde og udvikle de formelle kompetencer samt de værdier og det mindset, som den tidligere forebyggende tilgang bygger på.



Boks 10: Inspiration

Et årshjul kan hjælpe med at fastholde fokus på kompetenceudvikling i organisationen. I årshjulet kan kurser og undervisning i fx metoder og tilgange anskueliggøres og anvendes i sammenhæng med bl.a. MUS, nye medarbejdere og til medarbejdere, som generelt oplever at have brug for at styrke deres kompetencer i metoder.

I en analyse af medarbejdergruppens kompetencer kan man fx undersøge viden og færdigheder inden for følgende områder:

- Signs of Safety
- Familierådslagning
- Inddragende netværksmøder
- Børnesamtalen og relationsopbygning
- Tværfagligt samarbejde med almenområdet (fx som skolesocialrådgiver)
- Samarbejde med civilsamfundet
- Frivilligt socialt arbejde
- Understøttelse af borgerens eget syn på problem og løsning.



Boks 11: Inspiration

Ved strategisk efter- og videreuddannelse kan man med fordel arbejde med formål og læringsmål for både den enkelte medarbejder og for organisationen. Det understøtter dels medarbejderen i løbende at sætte undervisningen i spil i den relevante kontekst, dels lederen i at sikre, at den nye viden og kompetencer implementeres i organisationen.

Eksempler på organisatoriske læringsmål:

- **Viden** om metoder til at inddrage og understøtte børns, unges og familiers egen motivation til forandring
- **Færdigheder** i at anvende relevante inddragende metoder
- **Kompetencer** til at understøtte børn, unge og familier i at blive bevidste om egne forandringspotentialer og muligheder for at skabe de forandringer, de ønsker.

Eksempler på personlige læringsmål:

- **Viden** om inddragende metoder og tilgange
- **Færdigheder** i at facilitere Det netværksinddragende møde
- **Kompetencer** til at undervise og understøtte kolleger i at gennemføre Det netværksinddragende møde.

Det kan derfor være værdifuldt løbende at gennemføre en analyse af medarbejdergruppen med henblik på at identificere, i hvilket omfang de enkelte socialrådgivere og gruppen af socialrådgivere besidder de kompetencer, som er nødvendige for at arbejde med en tidligere forebyggende praksis. Efter analysen kan der eksempelvis laves en plan for opkvalificering af medarbejdergruppen samt en plan for, hvordan det kontinuerligt kan sikres, at medarbejderne er trygge ved at anvende de metoder, de skal mestre, og de roller, de skal indtage, for at arbejde tidligt forebyggende. Derudover kan man anvende sine løbende analyser i rekrutteringsøjemed, så man sikrer, at behovet for kompetencer afspejles i jobannoncer og får plads ved udvælgelsen af nye medarbejdere.

Kompetenceudviklingen kan foregå på mange måder og på mange niveauer. Der kan være behov for konkrete værktøjer, træning i konkrete færdigheder eller behov for, at medarbejdere tilegner sig kompetencer, som sætter dem i stand til selvstændigt eller sammen med kolleger at tage ansvar for egen eller kollegers fortsatte læring og udvikling.



Boks 12: Inspiration

Kompetenceudvikling kan eksempelvis bestå af sidemandsoplæring eller en mentorordning på arbejdspladsen.

Interne uddannelsesforløb er også en mulighed for kompetenceudvikling, hvor undervisningen både kan være om specifikke tematikker, værktøjer og metoder samt formidling af viden om andre dele af organisationen.

Længere uddannelsesforløb som masteruddannelser kan med fordel prioriteres i forhold til centrale medarbejdere, som allerede fungerer eller skal i gang med at fungere som mentorer, faglige fyrtårne eller lignende i organisationen.

Diplomuddannelse eller dele deraf og kortere forløb kan danne grundlag for en bred opkvalificering af hele medarbejdergruppen.

Der kan opnås tilskud til Den Sociale Diplomuddannelse og Master i Udsatte Børn og Unge fra Socialstyrelsen. Læs mere om rammerne for tilskud på Socialstyrelsens hjemmeside www.socialstyrelsen.dk.

Der findes et bredt udbud af kurser, som kommuner kan rekvirere, bl.a. via Børnekataloget. Læs mere på Socialstyrelsens hjemmeside på www.socialstyrelsen.dk.



Faglig ledelse

At ændre et myndighedsområdes socialfaglige praksis til at blive tidligere og forebyggende er en løbende proces, der kræver vedvarende fokus fra ledelsens side. Det tredje centrale element med henblik på at lykkes med ændringen er derfor et stærkt ledelsesfokus med udvikling, understøttelse og italesættelse som delementer.



Boks 13: Inspiration

Som leder kan en tidligere forebyggende praksis på myndighedsområdet understøttes ved eksempelvis at:

- lave en plan, som sikrer, at der foretages sagsgennemgang med faste og hyppige intervaller
- gå foran og gennemføre sagsgennemgangen ud fra det metodiske afsæt, socialrådgiverne anvender, fx ICS
- løbende understøtte samarbejdsrelationer til ledere på almen- og på udførerområdet, så der sikres enighed om samarbejdsformer for medarbejderne.

Find mere inspiration og redskaber til faglig ledelse på området for udsatte børn og unge på www.socialstyrelsen.dk.

Tæt faglig ledelse og sparring

Ligesom praksis for socialrådgiverne indebærer tæt kontakt og hyppig opfølgning med barnet/den unge, familien samt samarbejdspartnere, er der behov for, at ledere på myndighedsområdet har en tæt kontakt med medarbejdere og følger tæt og ofte op på rådgivernes praksis. Det understøtter, at arbejdet foregår med udgangspunkt i de vedtagne retningslinjer for, hvor hyppigt der er behov for opfølgning.

Socialrådgivernes nye rolle, hvor de sætter sig selv i spil på nye måder, indebærer, at de får et nyt og større ansvar og ofte står i situationer, hvor de skal træffe selvstændige valg om justeringer af retning og samarbejde. Denne ændring i arbejdsformen kræver en tæt sparring, opfølgning og opbakning fra leder til medarbejder. Sparringen vil ofte have fokus på det forebyggende mindset og dreje sig om en drøftelse af udmøntning af mindsettet i konkrete handlinger.

Samtidig vil det være relevant gennem en forventningsafstemning mellem medarbejdere og leder at lave retningslinjer for intervallerne for sagsgennemgange og opfølgningsskaden for opfølgninger (jf. afsnittet 'Retningslinjer for opfølgningsskaden' side 17).

Den faglige ledelse skal holde visionen og målet med tæt kontakt og hyppig opfølgning klar og tydelig i alle arbejdsgange og på den måde gå foran med det gode eksempel og tydeliggøre, hvad den nye praksis indebærer. Det er i den faglige sparring, at de nye principper og arbejdsgange bringes i spil i praksis sammen med socialrådgiverne. Det er desuden her, at det bliver konkretiseret på sagsniveau, hvad tæt kontakt og hyppig opfølgning

betyder, herunder hvordan det kan vurderes, om der er behov for at følge hyppigt op.

Ligesom det er tilfældet for socialrådgiverne, kan det forventes, at implementeringsfasen kan være mere ressourcekrævende for ledere på myndighedsområdet end den efterfølgende drift, når praksis er fuldt indfaset. Men det er af afgørende betydning for implementeringen af den nye praksis, at der er ledelsesressourcer til både at understøtte den nye praksis og til løbende at støtte socialrådgiverne i at vælge den nye vej.

Horisontalt samarbejde – at rydde vejen

En vigtig opgave for myndighedsledelsen er at understøtte det tværfaglige samarbejde gennem et horisontalt samarbejde med ledere for de områder, som myndighedsområdet er afhængigt af for at lykkes med en tidligere forebyggende praksis. Der vil ofte være tale om ledere fra almenområdet som skole og dagtilbud, sundhedsplejen og PPR, ledere for udførerområdet som dag- og døgntilbud samt andre centrale aktører, hvis virke har direkte indflydelse på socialrådgivernes arbejde.

Det er af helt afgørende betydning, at myndighedsområdets samarbejdspartnere har indblik i den tidligere forebyggende praksis og gennem deres egen praksis kan understøtte arbejdet, der foregår på myndighedsområdet. Her har ledelsen på myndighedsområdet en stor opgave med at sikre, at der findes relevante tværfaglige mødefora og arbejdsgange mellem aktørerne, som understøtter praksis og muliggør inddragelse, dialog og fællesskab om løsninger af opgaverne omkring børn og unge i udsatte positioner.

Tæt ledelsesopfølgning på flere fronter

Ledelsesopfølgning på myndighedsområdet kan ved en tidligere forebyggende praksis med fordel omfatte opfølgning på flere forskellige områder. Ud over økonomi og andre kvalitetsparametre kan det eksempelvis dreje sig om antal sager, hvor der har været afholdt netværksmøder eller familierådslagning. Derudover kan det være relevant at følge opfølgingsfrekvensen i sagerne for at kunne se udviklingen på tværs i afdelingen. Ligeledes kan det være interessant at forholde sig til, hvem der deltager i de inddragende netværksmøder for at se, om formålet med møderne efterleves, samt undersøge de tværfaglige samarbejdspartners inddragelse i aftaler og planer.

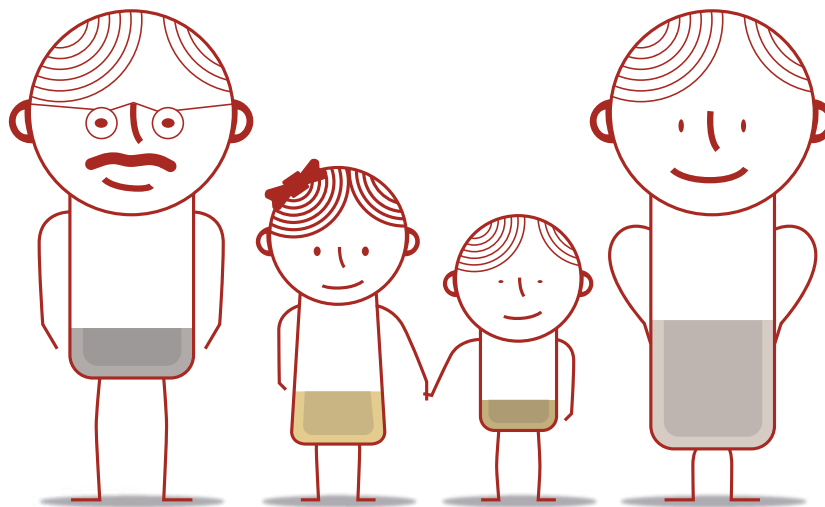
Et særskilt område, der kan være interessant at følge, og som kan bidrage med læring til organisationen, kan være børnenes/de unges, familiens og samarbejdspartners oplevelse af at blive inddraget og hørt. Progression i sagerne, samt i hvilken grad det lykkes socialrådgiverne at sikre, at børnene/de unge opretholder eller får et hverdagsliv så tæt på det normale før, under og efter indsatserne, vil ligeledes være områder, som er interessante at følge, idet de er stærke indikatorer på, om man er lykkedes med en tidligere forebyggende praksis.



Boks 14: Inspiration

Enhver organisation, som er i en forandringsproces og udvikler sig, har behov for åbenhed og fokus på læring. Hvis socialrådgiverne skal være trygge ved at sætte sig selv i spil med nye metoder og samarbejdsformer i forhold til børn, unge og familier samt de tværfaglige samarbejdspartnere, er det vigtigt, at der i organisationen er interesse for at lære af de erfaringer, som medarbejderne får.

Endvidere kan et andet fokuspunkt for opfølgning være arbejdsmiljøet blandt medarbejderne. Dette skyldes, at den nye rolle kan være krævende for mange socialrådgivere, særligt i en overgangsperiode. Ved at følge medarbejderne tæt bliver det muligt at afdække, hvem der har brug for hvilken støtte og kompetenceudvikling, og det bliver muligt at tilbyde den rette støtte, uddannelse og opkvalificering, som kan understøtte en positiv udvikling.





Socialstyrelsen

Socialstyrelsen
Edisonsvej 1
5000 Odense C
Tlf.: 72 42 37 00

www.socialstyrelsen.dk

December 2019