



PARTNERSKAB OM

BØRNENE FØRST

Styring af sagsintensitet og kontinuitet hos børne- og ungerådsgiverne – Inspiration til, hvordan du som leder kan arbejde med intentionerne i barnets lov

Januar 2025

Udgivet af
Social- og Boligstyrelsen for Partnerskab om Børnene Først

Social- og Boligstyrelsen
Edisonsvej 1, 5000 Odense C
Tlf: 72 42 37 00
www.sbst.dk

Download eller se rapporten på www.sbst.dk

Der kan frit citeres fra rapporten med angivelse af kilde.

ISBN: 978-87-85236-29-6

Indhold

INTRODUKTION	4
Læsevejledning	5
FOKUSOMRÅDER I ARBEJDET MED SAGSINTENSITET OG KONTINUITET	7
Organisatorisk styring af sagsintensitet og kontinuitet	11
Styrkelse af Modtagelsen, så børn, unge og familier får hurtigere hjælp	14
Nedlæggelse af Modtagelsen for at styrke kendskab og relation	18
Styrket tværfagligt forebyggelsesteam tæt på børnene for at bidrage til tidlig opsporing og hurtigere hjælp	22
Rådgivere har sagen fra start til slut, så børn, unge og familier sikres kontinuitet i sagsforløbet	26
Smidige rammer for børne- og ungerådgivernes arbejde	31
Fordeling af sager ud fra faglig interesse og kategorisering af belastning ud fra rød/gul/grøn bidrager til øget arbejdsglæde	34
Underretning på møder bidrager til hurtigere støtte til børn, unge og familie	36
Rådgiverne fordeler selv sager løbende efter distrikt, hvilket bidrager til øget kendskab og hurtigere opstart af sagen	38
Hyppig fordeling af sager ud fra aftalte kriterier og kendskab til rådgivere bidrager til hurtigere faglig udredning	42
Fleksibel mødedeltagelse bidrager til fleksibilitet i planlægning af arbejdet	44
Høj grad af egenkompetence giver rådgiverne mulighed for at handle i mødet med borgerne	48
Skånsomme overgange for børn og unge	53
Overleverings- og opstartsmøde giver mulighed for, at barnet, den unge og forældrene kan fortælle deres egen historie	56
Overlevering mellem ny og tidligere børne- og ungerådgiver bidrager til tillid og mindsket videnstab ved overgange	58
Fælles møde og brev med billede bidrager til etablering af relation	60
Faglig sparring og faglig ledelse bidrager til kompetente børne- og ungerådgivere	69
Tæt faglig ledelse og sparring styrker børne- og ungerådgivernes oplevelse af en passende sagsintensitet	66
Parløb skaber et læringsrum mellem børne- og ungerådgiverne	70
Tæt faglig sparring og mulighed for prioritering af opgaver bidrager til oplevelse af fælles ansvar for sagerne	74
Tæt ledelse af faglige ledere bidrager til en tydelig fælles faglig retning	76
To børne- og ungerådgivere på sagerne bidrager til øget sparring, faglig sikkerhed og fremdrift i sagsbehandlingen	80
Børne- og ungerådgivernes trivsel og tilknytning bidrager til færre skift	85
Høj faglighed, succeser og styrkede kompetencer bidrager til tilknytning	88
Koncept for onboarding af nye børne- og ungerådgivere bidrager til tilknytning	90
Grundige introduktions- og mentorforløb for nye børne- og ungerådgivere bidrager til trivsel og tilknytning	94
HVORDAN ER INSPIRATIONS MATERIALET BLEVET TIL?	99
LITTERATURLISTE	100

Introduktion

Med barnets lov er der et øget fokus på inddragelse af barnet og den unge, og at børne- og ungerådgivere skal understøtte barnets eller den unges aktive deltagelse i sagsbehandlingen.

Undersøgelser viser, at børn, unge og forældre oplever sagsbehandlingen som god, når de kender og kan komme i kontakt med deres børne- og ungerådgiver, og når de har tillid til rådgiveren. Når barnet, den unge og forældrene møder den samme rådgiver over tid, kan det bidrage til at opbygge gensidigt kendskab og en tillidsfuld relation. Inddragelse og tillid giver barnet, den unge og forældrene øget forståelse og ejerskab for sagsbehandlingen og øger sandsynligheden for, at der sker positive forandringer i barnets eller den unges trivsel og udvikling.¹

På samme vis kan børne- og ungerådgivernes kendskab og relation til barnet, den unge og forældrene have betydning for kvaliteten i sagsbehandlingen. Når børne- og ungeråd-

givere over tid opbygger kendskab og tillid, kan det øge den fælles forståelse af problemer og retning for sagsbehandlingen mellem rådgiver, barnet, den unge og forældre.

Det har derfor betydning for sagsbehandlingen, at barnet, den unge og forældrene møder børne- og ungerådgivere, som de kender, og tilsvarende at børne- og ungerådgiverne ikke ofte skal sætte sig ind i nye sager og opbygge kendskab, relation og forståelse.

I Partnerskab om Børnene Først ser vi derfor kontinuitet hos børne- og ungerådgiverne som et vigtigt element i, at børn, unge og familier oplever en god sagsbehandling, og at de får den hjælp og støtte, de har brug for.

God sagsbehandling bygger også på, at børn, unge og familier kan komme i kontakt med deres børne- og ungerådgiver, og at børne- og ungerådgiveren har muligheder og forudsætninger for at opbygge og vedligeholde relationen med barnet, den unge og familien². Der skal være sammenhæng mellem børne- og ungerådgivernes opgaver, ressourcer, kompetencer og den tid, de har til at løse opgaverne. Kvalitet af den sagsbehandling, den enkelte rådgiver udfører, hænger dermed sammen med den sagsintensitet, børne- og ungerådgiveren oplever at have.

Partnerskab om Børnene Først ser det som en ledelsesmæssig opgave at styre sagsintensitet og kontinuitet hos børne- og ungerådgiverne og dermed understøtte, at børn, unge og forældre oplever at modtage en god sagsbehandling, og at børne- og ungerådgiverne oplever, at de kan udføre en kvalificeret sagsbehandling.

Partnerskab om Børnene Først ser sagsintensitet som en kompleks størrelse. Den afhænger blandt andet af mængden af sager, den enkelte rådgiver er ansvarlig for, sagernes kompleksitet, hvor meget og hvor tæt rådgiveren arbejder i sagerne på specifikke tidspunkter, lokale forhold og af rådgiverens uddannelse, kompetencer og erfaring. Herudover afhænger sagsintensitet også af, hvordan den enkelte rådgiver oplever og håndterer den følelsesmæssige belastning, som arbejdet indebærer.

I Partnerskab om Børnene Først finder vi det relevant, at kommunerne arbejder med både kontinuitet i kontakten mellem børn, unge, familier og børne- og ungerådgivere, og

Med den politiske aftale om Børnene Først i 2021 blev der nedsat et partnerskab om Børnene Først. Partnerskabets opgave er blandt andet at inspirere og give anbefalinger til, hvordan kommunerne kan arbejde med kvalitet i sagsbehandlingen med afsæt i intentionerne i barnets lov.

Partnerskab om Børnene Først består af repræsentanter fra følgende organisationer: Kommunernes Landsforening (KL), Børne- og Kulturchefforeningen (BKF), Danske Professionshøjskoler, Kommunale Velfærdschefer, De Anbragtes Vilkår (DAV), ForældreLANDSforeningen (FBU), Dansk Socialrådgiverforening (DS), Socialpædagogernes Landsforbund (SL), Danske Handicaporganisationer (DH) og Social- og Boligministeriet.

1 Bengtsson & Henze-Pedersen, 2022; Bengtsson & Olsen, 2021; Steensbæk et al., 2019; Ankestyrelsen, 2021.

2 Social- og Boligstyrelsen, 2024; Socialstyrelsen, 2018; Pedersen & Kloppenborg, 2017.

at der er fokus på den sagsintensitet, som rådgiveren oplever at have. Vi har derfor indsamlet en række eksempler fra 13 forskellige kommuner, der på hver deres måde har arbejdet med initiativer, som kan bidrage til ledelsens arbejde med at sikre kontinuitet mellem børn, unge, familier og børne- og ungerådgivere, og som kan bidrage til børne- og ungerådgiveres oplevelse af en passende sagsintensitet.

Vi håber, at det kan bidrage med inspiration til ledelsens arbejde med styring af sagsintensitet og kontinuitet både for dig, der arbejder som leder på myndighedsområdet for børn, unge og familier i udsatte positioner, og for dig, der arbejder på området for børn og unge med nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne eller indgribende kronisk eller langvarig lidelse.

Med eksempler fra praksis i en række kommuner er fokus på at inspirere til, hvordan du som enten teamleder, afdelingsleder eller chef kan arbejde med at styrke sagsbehandlingen ved at arbejde med kontinuitet hos børne- og ungerådgiverne og en passende sagsintensitet, ligesom det kan bidrage med inspiration til videre arbejde og initiativer i samarbejdsfora som fx TRIO og MED.

Med disse bidrag håber partnerskabet, at materialet kan inspirere og bidrage til refleksion over egen praksis i den videre proces med implementering af barnets lov.

Vi vil gerne takke alle de kommuner, der enten direkte eller indirekte har bidraget til materialet.

Rigtig god fornøjelse med materialet!

I aftaleteksten om Børnene Først fremgår det, at:

"Partnerskabet skal drøfte, hvordan kommunerne kan arbejde med styring af medarbejdernes sagsintensitet, hvordan der tages højde for sagernes tyngde, medarbejdernes kompetencer og lokale forhold. Partnerskabet skal kvalificere, hvordan kommunerne kan leve op til princippet om færrest mulige myndighedspersoner omkring barnet og familien, så barnet og familien så vidt muligt møder kendte ansigter i behandlingen af deres sag".

Læsevejledning

Inspirationsmaterialet er inddelt i fem fokusområder, der kan have betydning for kontinuitet og intensitet. De fem fokusområder er: Organisatorisk styring af sagsintensitet og kontinuitet, Smidige rammer for børne- og ungerådgivernes arbejde, Skånsomme overgange for børn og unge, Faglig sparring og faglig ledelse bidrager til kompetente børne- og ungerådgivere og Børne- og ungerådgivernes trivsel og tilknytning bidrager til færre skift

Under hvert fokusområde præsenteres til inspiration praksiseksempler fra kommuner, som på forskellig vis har arbejdet med dele af fokusområdet, samt eksempler på relevant viden og forskning om området.



Vidensikoner repræsenterer forskning og undersøgelser.



Dansk Socialrådgiverforenings logo repræsenterer et fagpolitisk perspektiv.



Fokusområder i arbejdet med sagsintensitet og kontinuitet

For Partnerskab om Børnene Først handler kontinuitet om færrest mulige børne- og ungerådgivere omkring barnet og familien, så barnet og familien så vidt muligt møder kendte ansigter i behandlingen af deres sag. Det kræver, at der arbejdes aktivt med så vidt muligt at undgå skift af børne- og ungerådgiver, og at uundgåelige skift sker så skånsomt for barnet, den unge og familien som muligt. Ved uundgåelige skift er det vigtigt at sikre en så god overlevering som muligt fra den ene børne- og ungerådgiver til den næste.

Sagsintensitet handler om antallet af sager og kompleksiteten i de enkelte sager.

Dansk Socialrådgiverforening anbefaler et vejledende sagstal for børne- og ungerådgivere.³

Vi har i Partnerskab om Børnene Først valgt at fokusere på fem forskellige områder, hvor man som leder vil kunne iværksætte initiativer, der har betydning for styring af sagsintensitet og kontinuitet. Hvert fokusområde bliver indledt med en kort beskrivelse, der suppleres med perspektiver fra enten forskning og viden eller et fagpolitisk perspektiv fra Dansk Socialrådgiverforening. Herefter følger en række praksisbeskrivelser, der bidrager med et organisatorisk såvel som et ledelsesperspektiv. Med de forskellige perspektiver på de fem fokusområder er det ønsket at skabe inspiration og refleksion i egen praksis til, hvordan I kan arbejde med sagsintensitet og kontinuitet hos børne- og ungerådgiverne.

I praksisbeskrivelser under hvert fokusområde kan du læse om, hvilke konkrete initiativer nogle kommuner har iværksat, baggrunden herfor, hvad de har oplevet af udfordringer, og hvordan det har haft betydning for sagsintensitet og kontinuitet hos børne- og ungerådgiverne. Praksisbeskrivelserne indeholder også udvalgte punkter om, hvad det kræver, hvis andre ønsker at arbejde med noget lignende.

Da kommuner har forskellige rammevilkår og forudsætninger, fx som geografisk placering, borgersammensætning, grad af medarbejderomsætning, børne- og ungerådgivernes erfaring og anciennitet m.v., kan det være relevant at tage højde for disse, når initiativerne fra praksisbeskrivelserne overvejes implementeret i andre kommuner. For at tydeliggøre dele af disse forskelle er der indsat en faktaboks om den specifikke kommune ved hver praksisbeskrivelse.

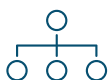


Særlig kvaliteten af relationen til rådgiveren er central for familier i udsatte positioners oplevelse af den hjælp og relation, de har fået tilbudt.

Manglen på relation kan medføre, at familierne kan føle sig som et nummer i rækken eller som ikke-personer. De kan opleve, at rådgiverne ikke er personer, men repræsentanter for et system, hvilket gør det meget vanskeligt at etablere en hjælpsom relation. Det viser et forskningsprojekt om helhedsorienteret socialt arbejde, hvor man gennem tre år har fulgt udsatte familiers oplevelser (Villumsen, 2018).

3 www.socialraadgiverne.dk/fag-og-debat/faglige-fokusomraader/sagstal/ds-vejledende-sagstal.

De fem områder er følgende:



Organisatorisk styring af sagsintensitet og kontinuitet

Her kan du læse om, hvordan forskellige former for organisering, fx med eller uden en Modtagelse eller med fokus på distriktsopdeling, kan understøtte sagsintensitet og kontinuitet. I dette afsnit finder du praksisbeskrivelser om:

- Styrkelse af Modtagelsen, så børn, unge og familier får hurtigere hjælp.
- Nedlæggelse af Modtagelsen for at styrke kendskab og relation.
- Styrket tværfagligt forebyggelsesteam tæt på børnene for at bidrage til tidlig opsporing og hurtigere hjælp.
- Rådgiver har sagen fra start til slut, så børn, unge og familier sikres kontinuitet i sagsforløbet.



Smidige rammer for børne- og ungerådgivernes arbejde

Her kan du læse om, hvordan fordeling af sager, rådgivernes muligheder for at iværksætte støtte, sagsprocesser og tilrettelæggelse af arbejdet kan have betydning for sagsintensitet og kontinuitet. I dette afsnit finder du praksisbeskrivelser om:

- Fordeling af sager ud fra faglig interesse og kategorisering af belastning ud fra rød/ gul/grøn bidrager til øget arbejdsglæde.
- Underretning på møder bidrager til hurtigere støtte til børn, unge og familie.
- Rådgiverne fordeler selv sager løbende efter distrikt, hvilket bidrager til øget kendskab og hurtigere opstart af sagen.
- Hyppig fordeling af sager ud fra aftalte kriterier og kendskab til rådgivere bidrager til hurtigere faglig udredning.
- Fleksibel mødedeltagelse bidrager til fleksibilitet i planlægning af arbejdet.
- Høj grad af egenkompetence giver rådgiverne mulighed for at handle i mødet med borgerne.



Skånsomme overgange for børn og unge

Her kan du læse om, hvordan et fokus på overlevering af viden mellem rådgivere og barnet, den unge og forældrene bidrager til kontinuitet ved overgange fra en børne- og ungerådgiver til en anden, og hvordan veltilrettelagte overgange kan have betydning for styring af sagsintensiteten.

I dette afsnit finder du praksisbeskrivelser om:

- *Overleverings- og opstartsmøde giver mulighed for, at barnet, den unge og forældrene kan fortælle deres egen historie.*
- *Overlevering mellem ny og tidligere børne- og ungerådgiver bidrager til tillid og mindsket videnstab ved overgange.*
- *Fælles møde og brev med billede bidrager til etablering af relation.*



Faglig sparring og faglig ledelse bidrager til kompetente børne- og ungerådgivere

Her kan du læse om, hvordan faglig ledelse, sparring mellem rådgivere, fælles faglig retning og to rådgivere på sagerne kan bidrage til kontinuitet og til, at børne- og ungerådgivere oplever sig kompetente i deres arbejde, hvilket bidrager positivt til oplevelsen af sagsintensitet.

I dette afsnit finder du praksisbeskrivelser om:

- *Tæt faglig ledelse og sparring styrker børne- og ungerådgivernes oplevelse af en passende sagsintensitet.*
- *Parløb skaber et læringsrum mellem børne- og ungerådgiverne.*
- *Tæt faglig sparring og mulighed for prioritering af opgaver bidrager til oplevelse af fælles ansvar for sagerne.*
- *Tæt ledelse af faglige ledere bidrager til en tydelig fælles faglig retning.*
- *To børne- og ungerådgivere på sagerne bidrager til øget sparring, faglig sikkerhed og fremdrift i sagsbehandlingen.*



Børne- og ungerådgivernes trivsel og tilknytning bidrager til færre skift

Her kan du læse om, hvordan fokus på faglighed, kompetencer, onboarding og mentorforløb kan bidrage til børne- og ungerådgivernes trivsel og til fastholdelse af medarbejderne, hvilket bidrager til både kontinuitet og den oplevede sagsintensitet.

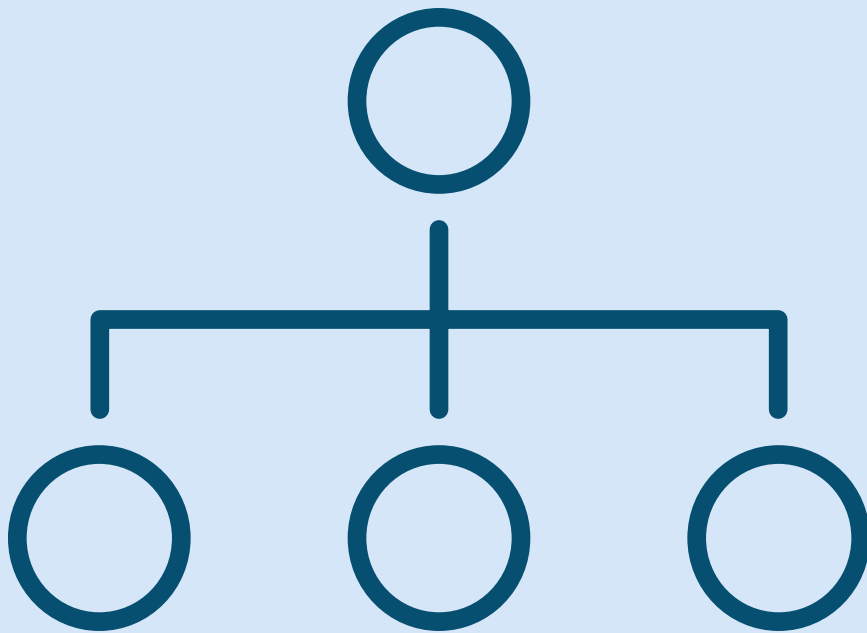
I dette afsnit finder du praksisbeskrivelser om:

- *Høj faglighed, succeser og styrkede kompetencer bidrager til fastholdelse.*
- *Koncept for onboarding af nye børne- og ungerådgivere bidrager til fastholdelse.*
- *Grundige introduktions- og mentorforløb for nye børne- og ungerådgivere bidrager til trivsel og tilknytning.*



FOKUSOMRÅDE:

Organisatorisk styring af sagsintensitet og kontinuitet





Hvordan den enkelte kommune vælger at organisere sagsbehandlingen i forhold til børn, unge og familier i udsatte positioner har stor betydning for styringen af sagsintensitet og kontinuitet.

Nogle kommuner vælger en organisering, hvor børne- og ungerådgiveren er ansvarlig for et helt sagsforløb, så børn, unge og forældre ideelt set kun møder én børne- og ungerådgiver. Det bidrager til kontinuitet og den oplevede sagsintensitet, når der er opbygget kendskab og fælles forståelse. En organisering, hvor børne- og ungerådgiveren er ansvarlig for et helt sagsforløb kan samtidig i nogle tilfælde bidrage negativt til den oplevede sagsintensitet, hvis det betyder, at børne- og ungerådgiveren skal løse opgaver, børne- og ungerådgiveren ikke har kompetencer til eller præferencer for. For børn, unge og forældre kan det få betydning for deres oplevelse af en god sagsbehandling, hvis de oplever, at børne- og ungerådgiveren mangler viden om deres specifikke behov og problemstillinger.

Andre kommuner vælger en organisering, hvor børne- og ungerådgiveren er ansvarlig for sager med en specifik problematik eller målgruppe, fx anbringelse, ufødte eller unge. Det bidrager til, at børn, unge og forældre oplever at blive mødt af en børne- og ungerådgiver med viden og erfaring en netop deres behov, hvilket igen kan bidrage til oplevelsen af en god sagsbehandling. Samtidig kan det påvirke børne- og ungerådgivernes oplevelse af sagsintensitet positivt, hvis de er ansvarlige for den type af sager, de har præferencer for og særlig viden og kompetencer i forhold til. Denne type organisering vil dog indebære skift og dermed brud på kontinuitet, når en problematik eller et behov ændres.

Derudover vælger flere kommuner at organisere sig med fokus på første del af sagsforløb, når fx en underretning, henvendelse eller lignende modtages. Denne organisering bidrager til, at børn, unge og forældre oplever, at der bliver handlet hurtigt og dermed rettidigt i forhold til deres behov for støtte, ligesom det kan medvirke til et større flow i starten af sagen, når børne- og ungerådgiverne udelukkende har fokus på den første faglige udredning og dermed på at få afklaret sagerne og derefter sendt dem videre. Denne form for organisering kan påvirke sagsintensiteten positivt, i kraft af at børne- og ungerådgiverne udelukkende er ansvarlige for en afgrænset del af sagsforløbet, som de har mulighed for at specialisere sig i forhold til. Samtidig indebærer den også skift af børne- og ungerådgiver og dermed brud i kontinuiteten.

Familier finder det positivt, når de ikke skal "forklare alting forfra hver gang", at rådgiveren bedre kan huske, hvad der blev talt om sidst og er opdateret på, hvad andre fagpersoner i sagen arbejdede med. Kontinuitet bidrager til, at rådgiveren løbende "bygger ovenpå" sin viden om sagen og dermed får et mere helstøbt blik på den.

Det viser en evaluering af Aarhus Kommunes projekt "Tættere på familien" på området for børn og unge med funktionsnedsættelser (Ilsvard, & Høstrup, 2020).



Der er en signifikant reduceret risiko for sammenbrud i anbringelser, når det er den samme rådgiver, som har varetaget sagsbehandlingen gennem hele anbringelsesforløbet. Det viser en sammenligning af flere undersøgelser (Egelund og Vitus, 2007).

I det følgende kan du læse fire praksisbeskrivelser, som eksemplificerer forskellige måder, hvorpå arbejdet med organisering kan påvirke sagsintensitet og kontinuitet hos børne- og ungerådgiverne positivt. Praksisbeskrivelserne omhandler:

→ **Styrkelse af Modtagelsen, så børn, unge og familier får hurtigere hjælp**

Praksisbeskrivelsen fra Furesø Kommune er et eksempel på, hvordan arbejdet med organisering kan bidrage til kontinuitet, ved at børn, unge og familier hurtigst muligt efter screening møder den børne- og ungerådgiver, de skal have den efterfølgende kontakt med. Eksemplet viser også, hvordan børne- og ungerådgiverne kan involveres i processen i forhold til en forandring i organisationen. Øget indflydelse og oplevelse af ejerskab for en ændring i organisationen kan have betydning for børne- og ungerådgivernes oplevelse af deres arbejde og arbejdsplads og dermed indirekte for deres oplevede sagsintensitet.

→ **Nedlæggelse af Modtagelsen for at styrke kendskab og relation**

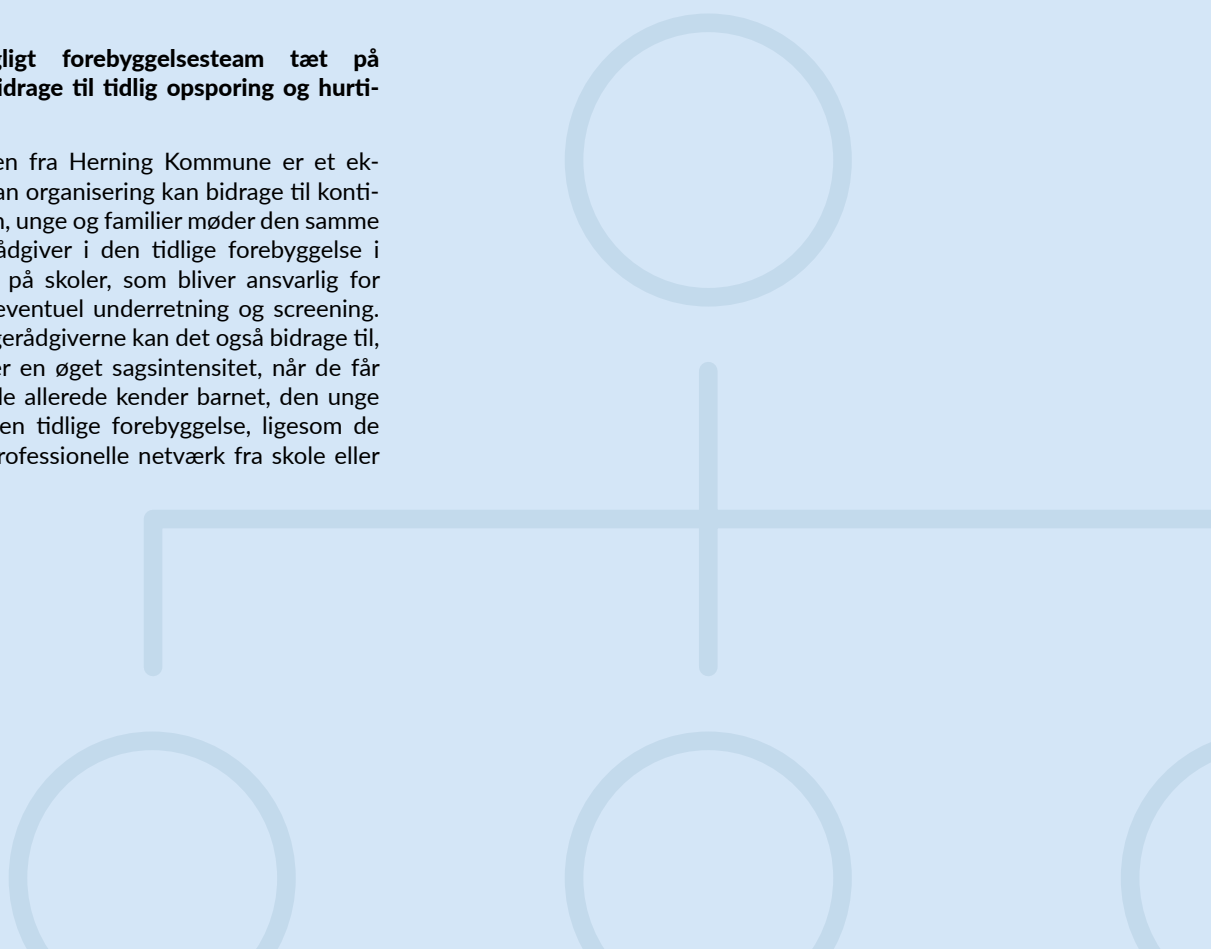
Praksisbeskrivelsen fra Aabenraa Kommune er et eksempel på, hvordan organisering kan bidrage til kontinuitet, ved at børn, unge og familier fra starten møder den børne- og ungerådgiver, de skal have kontakt med i resten af sagsforløbet. For børne- og ungerådgiverne kan det også betyde, at de ikke oplever en øget sagsintensitet, når de selv starter alle deres sager op og dermed kender historikken i sagerne.

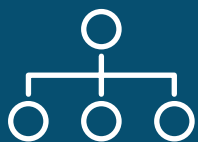
→ **Styrket tværfagligt forebyggelsesteam tæt på børnene for at bidrage til tidlig opsporing og hurtigere hjælp**

Praksisbeskrivelsen fra Herning Kommune er et eksempel på, hvordan organisering kan bidrage til kontinuitet, ved at børn, unge og familier møder den samme børne- og ungerådgiver i den tidlige forebyggelse i daginstitution og på skoler, som bliver ansvarlig for udredning af en eventuel underretning og screening. For børne- og ungerådgiverne kan det også bidrage til, at de ikke oplever en øget sagsintensitet, når de får en ny sag, fordi de allerede kender barnet, den unge og familien fra den tidlige forebyggelse, ligesom de kender barnets professionelle netværk fra skole eller daginstitution.

→ **Rådgiver har sagen fra start til slut, så børn, unge og familier sikres kontinuitet i sagsforløbet**

Praksisbeskrivelsen fra Silkeborg Kommune er et eksempel på, hvordan kommunens organisering bidrager til, at børn, unge og familier møder den samme børne- og ungerådgiver gennem hele sagsforløbet. Det bidrager til kontinuitet, tryghed og tillid for både børn, unge og familier såvel som børne- og ungerådgiverne. Distriktsopdeling af Familierådgivningen bidrager yderligere til styrket kendskab mellem rådgiverne og samarbejdspartnere i skole og dagsinstitution, hvilket kan have en positiv indvirkning på den oplevede sagsintensitet, da der ikke skal bruges ekstra ressourcer på at etablere og få samarbejdet til at fungere.





Furesø Kommune

Styrkelse af Modtagelsen, så børn, unge og familier får hurtigere hjælp

Familierådgivningen i Furesø Kommune har med en omorganisering styrket Modtagelsen, så der sker en hurtigere behandling af underretninger og henvendelser, så børn, unge og familier får hurtigere hjælp.

Antal ledere: 2 ledere, 2 koordinatore

Antal børne- og ungerådgivere: 27

Antal sager: 801

Antal underretninger i 2023: 1.167

Organisering: 1 modtagelse, 1 indsats for børn og familier, 1 børnehandicapteam.



Hvad var formålet?

Med udgangspunkt i barnets lov ønsker Furesø Kommune, at børn, unge og familier får hjælp hurtigst muligt, og at de oplever færrest mulige rådgiverskift.

I Furesø Kommune har rådgiverne mulighed for at specialisere sig inden for deres ansvarsområde i sagsprocessen. Tidligere har Furesø Kommune oplevet, at når rådgiverne håndterede både nye underretninger, henvendelser og udarbejdede børnefaglige undersøgelser samtidigt, kunne det resultere i kortfattede og muligvis forudindtagede børnefaglige undersøgelser.

Samtidig ønskede Furesø Kommune, at børne- og ungerådgiverne skulle have indflydelse og føle medejerskab i forhold til den kommende organisationsændring. Derfor ønskede de at inddrage dem så meget som muligt i processen.



Hvad har Furesø Kommune gjort?

Furesø Kommune har pr. 01.01.2024 ændret sin organisering, så 1/3 af rådgiverne nu arbejder i Modtagelsen, mens de resterende 2/3 er forankret i Indsatser for børn og familier. Modtagelsen vurderer indkomne underretninger og henvendelser, har vagten, laver screeninger og træffer afgørelse eller beslutning om enten forebyggende indsatser, afdækning, børnefaglig undersøgelse eller afslutning af sagen. Indsatser for børn og familier har derefter ansvaret for at udarbejde enten afdækning eller børnefaglig undersøgelse og følge op på iværksatte indsatser. Furesø Kommune har ønsket at lave et snit mellem de to teams, så børn, unge og familier har størstedelen af deres kontakt med den samme børne- og ungerådgiver og kun i begrænset omfang med Modtagelsen. Indsatser for børn og familier er inddelt efter skoledistrikter for at styrke samarbejdet med skole og daginstitutioner.

Forud for organisationsændringen har Furesø Kommune gennemført en omfattende proces med en høj grad af involvering af børne- og ungerådgiverne. Processen startede med et opstartsmøde for hele afdelingen, hvor ledelsen præsenterede tre modeller for fremtidig organisering og åbnede op for forslag til en fjerde model fra børne- og ungerådgiverne. På mødet blev børne- og ungerådgiverne også opdateret på barnets lov, så de kunne drøfte de forskellige modeller for organisering ud fra denne ramme.

En arbejdsgruppe med repræsentanter fra alle teams samt tillidsrepræsentant og AMIR blev derefter dannet for at diskutere input fra opstartsmødet. Forslag til ny organisering blev præsenteret og diskuteret på et fælles møde for hele afdelingen. Alle børne- og ungerådgivere fik mulighed for anonymt at stemme for eller imod modellen, hvilket derefter blev drøftet i arbejdsgruppen. Under processen blev der også diskuteret spørgsmål som distriktsopdeling og behovet for et særskilt børnehandicapteam. Ledelsen traf herefter beslutning om den kommende organisering, og rådgiverne havde frihed til at vælge mellem at arbejde i Modtagelsen eller det længerevarende team. Ledelsen har forpligtet sig til at evaluere den nye organisering inden for kort tid og har givet udtryk for, at hvis det viser sig, at den ikke fungerer, vil den blive ændret.



Hvad har det bidraget til?

Furesø Kommune oplevede, at den høje grad af involvering af børne- og ungerådgiverne betød, at børne- og ungerådgiverne har oplevet sig hørt og forstået, også selv om deres forslag ikke nødvendigvis er blevet taget med i den endelige organisering.

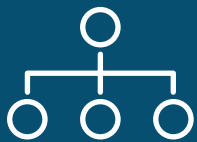
Ved arbejdsgruppemøderne oplevede Furesø Kommune, at børne- og ungerådgiverne var engagerede og meget mere beslutningsklare, end ledelsen havde regnet med. Børne- og ungerådgiverne havde før møderne været ude hos deres kollegaer og hente viden, så alle var bedst muligt repræsenteret. Samtidig oplevede ledelsen også, at de på et tidspunkt kom til at gå for hurtigt frem i processen, fordi de troede, at rådgiverne var enige i skridtet. Det blev her tydeligt, at det var nødvendigt at stoppe op, lytte til rådgiverne og gøre et nyt forsøg.



Hvad kræver det?

- I forhold til at skulle ændre organisering anbefaler Furesø Kommune, at man gør det tydeligt, hvilke dele af barnets lov man finder mest relevant at organisere sig i forhold til og bruger det som ramme.
- En høj grad af medarbejderinvolvering i hele processen med omorganisering er helt centralt som led i omorganiseringen. Man skal som ledelse forud for processen forholde sig til, hvornår børne- og ungerådgiverne skal inddrages, hvor mange der skal inddrages og i hvilke fora. Først derefter skal ledelsen formulere mål, som børne- og ungerådgiverne kan komme med input til.
- Når man har besluttet en omorganisering og således er færdig med processen, er det vigtigt, at der ikke går for lang tid, førend omorganiseringen effektueres, da det ellers kan blive meget forstyrrende for det almene arbejde i ventetiden.





Aabenraa Kommune

Nedlæggelse af Modtagelsen for at styrke kendskab og relation

Aabenraa Kommune har ved at nedlægge Modtagelsen styrket kontinuitet for børn, unge og familier, så de oplever færre skift i børne- og ungerådgivere gennem deres sagsforløb.

Antal ledere: 1 børne- og familiechef, 3 afdelingsledere, 4 socialfaglige konsulenter

Antal børne- og ungerådgivere: 38

Antal sager: 1.071

Antal underretninger i 2023: 1.897

Organisering: 2 børneteam, 2 ungeteam, 1 handicapteam.



Hvad var formålet?

Aabenraa Kommune ønsker, at børn, unge og familier fra opstart af deres sag møder den rådgiver, de skal have kontakt med gennem resten af sagsforløbet. Med nedlæggelse af Modtagelsen ønsker Aabenraa Kommune ligeledes at sikre, at tavs viden ikke går tabt i forbindelse med skift fra Modtagelsen til Bagland.

Når børne- og ungerådgiverne selv starter deres sager op, kender de historikken i sagerne, og dette medvirker til, at de ikke oplever en øget sagsintensitet ved at skulle sætte sig ind i en igangværende sag.



Hvad har Aabenraa Kommune gjort?

Aabenraa Kommune valgte i sommeren 2022 at nedlægge deres Modtagelse. Det betyder, at alle rådgivere nu skiftes til at have vagten og til at lave 24-timersvurderinger af indkomne underretninger.

I stedet for en Modtagelse er der nu en vagt fra hvert team. Vagten går på skift mellem alle rådgiverne. Vagtens opgaver er at vurdere indkomne underretninger og henvendelser samt passe vagttelefonen. Rådgiverne må ikke have andre planlagte aktiviteter de dage, de har vagten. Hvis det er nødvendigt med akut handling, vil to af vagterne kunne tage afsted, mens den tredje fortsætter med at vurdere underretninger og passe vagttelefonen.

Der er faste og enkle procedurer for behandling af indkomne underretninger og henvendelser, som er gjort tydelige i et flowchart. Derudover er den socialfaglige konsulent tilgængelig for sparring, hvis vagten har behov for det.

I forbindelse med omorganiseringen blev rådgiverne fra den tidligere Modtagelse fordelt ud i de øvrige teams. Det betød, at rådgiverne i de forskellige teams ikke oplevede store ændringer i det antal sager, de var ansvarlige for. Dog ændrede sammensætningen af sager sig, så de nu håndterer både mere og mindre komplekse sager.

Selv om alle rådgivere forventes at kunne varetage alle typer sager, er der dog stadig rådgivere, der har særlig viden om fx spædbørnssager eller anbringelse uden samtykke. På trods af at dette ikke længere er en formel del af organiseringen, fordeles sager om fx spædbørn stadig til de børne- og ungerådgivere, der har særlig viden på dette område.



Hvad har det bidraget til?

Aabenraa Kommune vurderer, at rådgiverne nu sætter den faglige udredning i gang hurtigere, efter at Modtagelsen er nedlagt, og at antallet af overskridelser af frister på børnefaglige undersøgelser er betydeligt reduceret. Når rådgiverne er ansvarlige for sagen fra starten, begynder de den faglige udredning med det samme. Tidligere ventede de på afgørelsen fra Modtagelsen, før de gik i gang.

Samtidig vurderer Aabenraa Kommune, at der træffes afgørelse om omtrent det samme antal børnefaglige undersøgelser som før, så det handler ikke om, at omfanget er ændret, men om et andet og hurtigere flow i sagerne.

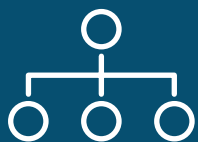
Selv om rådgiverne umiddelbart var skeptiske ved at nedlægge Modtagelsen, oplever Aabenraa Kommune nu, at rådgiverne giver udtryk for at opleve en anden sagsintensitet end tidligere. Da der var en Modtagelse, havde rådgiverne i de andre teams mange komplekse sager, mens der nu er en større variation i kompleksitet, i kraft af at de nu har både kortere- og længerevarende sager og en blanding af udredning, tidlige forebyggende indsatser, støttende indsatser og anbringelser. Det betyder, at rådgiverne oplever den samlede sagsintensitet mindre.



Hvad kræver det?

- Når der foretages ændringer i organiseringen, er det vigtigt at gennemføre en proces forud for ændringen, hvor fordele og ulemper analyseres. Rådgiverne bør inddrages i denne proces, eksempelvis via lokalMED.
- Som led i at alle rådgivere skal vurdere underretninger og henvendelser, er det vigtigt med en fast struktur og klare procedurer. Et enkelt flowchart med tydelige pile på en enkelt side kan gøre informationen lettilgængelig og overskuelig.
- Nedlæggelsen af Modtagelsen har betydet, at rådgiverne i Baglandet har kunnet bevilge tidlige forebyggende indsatser. Dette har krævet tilvænning, og ledelsen har været opmærksom på at minde rådgiverne om muligheden samt diskutere, i hvilke situationer det eventuelt kunne være relevant.





Herning Kommune

Styrket tværfagligt forebyggelsesteam tæt på børnene for at bidrage til tidlig opsporing og hurtigere hjælp

Herning Kommune har med en organisationsændring styrket det tværfaglige samarbejde og den tidlige opsporing, så børn, unge og familier får hurtigere hjælp.

Antal ledere: 1 funktionsleder, 1 fagleder, 4 distriktsledere, 7 fagkoordinatorer

Antal børne- og ungerådgivere: 65

Antal sager: 1.724

Antal underretninger i 2023: 2.011

Organisering: 5 teams fordelt i 3 områder, 1 special-/ungeteam.



Hvad var formålet?

Herning Kommune ønsker, at rådgivere og familiebehandlere skal være til stede dér, hvor børnene, de unge og familierne er, så de kan bidrage til tidligere opsporing og iværksættelse af indsatser.

Det bidrager til en rød tråd for børn, unge, forældre og samarbejdspartnere, når det er den samme rådgiver, de møder i den tidlige forebyggelse, som behandler en eventuel underretning og udfører den efterfølgende screening.

Formålet med et forebyggelsesteam er desuden at sikre en systematisk og ensartet opstart af sager.



Hvad har Herning Kommune gjort?

Herning Kommune har pr. 01.01.2024 styrket deres Forebyggelsesteam, så det består af cirka 1/5 af afdelingen. De resterende rådgivere indgår i distriktsteams. Familiebehandlerne indgår ligeledes i henholdsvis Forebyggelsesteamet og distriktsteamsene. Begge teams er inddelt i distrikter, hvilket betyder, at der er en fast gruppe af rådgivere og familiebehandlere tilknyttet hvert distrikt. Fysisk er rådgivere og familiebehandlere placeret i samme team og eventuelt distrikt på samme matrikel.

Rådgiverne og familiebehandlerne i Forebyggelsesteamet skal være fysisk til stede på skoler og dagsinstitutioner mindst en gang om ugen afhængigt af det specifikke behov. For mindre skoler og institutioner er det minimum en gang hver 14. dag. Dette bidrager til en hurtigere afklaring af, om der er behov for at oprette en sag, og at der hurtigere bliver iværksat støtte til børn, unge og forældre.

Ledelsesstrukturen er ændret, så der er tre distriktsledere og henholdsvis én leder for rådgiverne og én leder for familiebehandlerne på tværs af både Forebyggelsesteamet og distriktsteams. Derudover går en faglig leder for børn og unge med en funktionsnedsættelse på tværs af begge teams. Der er ligeledes tilknyttet faglige koordinatore, så både rådgivere og familiebehandlere sikres tæt socialfaglig sparring i hverdagen.

Organiseringen er udviklet på baggrund af et længere forløb, hvor rådgiverne løbende har været inddraget. Det startede med en fælles arbejdsdag, hvor rådgiverne både fik viden om barnets lov og kom med idéer til fremtidig organisering. Efterfølgende blev rådgiverne interviewet om specifikke temaer, som blandt andet kom frem på arbejdsdagen.

Nogle dele af organiseringen har været afprøvet i to eksisterende distrikter, hvilket har gjort det muligt at identificere eventuelle udfordringer og foretage justeringer, før det blev implementeret i hele organisationen.



Hvad har det bidraget til?

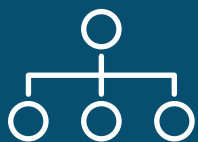
Generelt har rådgiverne været positive over for den nye organisering. Deres fokus har været på, hvordan forandringerne påvirkede dem individuelt, og om de ville få opgaver, de ikke følte sig kvalificeret til. De har også været optaget af, hvem der blev deres nærmeste leder. Alle rådgivere har haft mulighed for at indkalde deres leder til et møde eller sende en mail om deres placering i den nye organisering, og hvordan de så deres rolle.



Hvad kræver det?

- At begynde processen i god tid og være opmærksom på, at det ofte tager længere tid end forventet, da driften fortsætter samtidig.
- At inddrage rådgiverne i hele forløbet og give dem mulighed for at foreslå ændringer i den kommende organisering. Åbenhed og gennemsigtighed er vigtige elementer, så rådgiverne forstår baggrunden for udviklingen, eventuelle ændringer og årsagerne, hvis deres forslag ikke bringes.
- At overveje brugen af prøvehandling og afprøve idéer i mindre skala. Dette skaber mulighed for at indsamle viden og tilpasse planen baseret på erfaringer.





Silkeborg Kommune

Rådgivere har sagen fra start til slut, så børn, unge og familier sikres kontinuitet i sagsforløbet

Silkeborg Kommune har gennemført en organisationsændring i 2020 for at sikre kontinuitet for børn, unge og familier, ved at de får den samme rådgiver gennem hele sagsforløbet.

Antal ledere: 1 afdelingsleder, 4 teamledere

Antal børne- og ungerådgivere: 62

Antal sager: 1.778

Antal underretninger i 2023: 2.393

Organisering: 1 modtagelse, 3 distriktsteams, 1 specialteam, 1 helhedsorienteret team.



Hvad var formålet?

Silkeborg Kommune ønsker, at børn, unge og familier kender deres rådgiver godt, da det er med til at skabe tryghed og opbygge tillid mellem børn, unge og familier.

Rådgiverne får bedre kendskab til familiens situation, behov og ressourcer. Det gør det nemmere at træffe kvalificerede beslutninger sammen med barnet, den unge og familien. Organiseringen i distrikter betyder samtidig, at samarbejdsparter i fx skole samarbejder med de samme rådgivere i flere sager over en længere periode. Det kendskab er med til at skabe et bedre samarbejde om barnet, den unge og familien.



Hvad har Silkeborg Kommune gjort?

Silkeborg Kommune er organiseret i en Modtagelse, som vurderer alle underretninger og håndterer de akutte sager, og i distriktsteams, hvor børne- og ungerådgiverne har ansvar for en sag fra start til slut. Et specialteam håndterer sager om børn med funktionsnedsættelser, som kræver specialiseret viden.

Børne- og ungerådgiverne i distriktsteams har sager om børn og unge i alderen 0-18 år. De håndterer forskellige aldersgrupper, målgrupper og problemstillinger, hvilket kræver bred viden. Hvert distriktsteam har rådgivere med specialviden inden for områder som fx spædbørn eller kriminalitet, som de øvrige rådgivere kan sparre med, når der opstår behov for det. Der er også mulighed for at tilknytte en makker med specialviden til en sag, både i forhold til sagens kompleksitet og i forhold til at oplære nye eller mindre erfarne rådgivere inden for en bestemt målgruppe eller problematik.

Rådgiverne arbejder kontinuerligt med en sag fra start til slut, hvilket betyder, at de opbygger et dybere kendskab til børnene, de unge og deres familier over tid. Det giver en bedre forståelse af familiens historik og en indsigt i, hvilke indsatser og tiltag der virker godt eller mindre godt. Det giver også rådgiverne mulighed for at etablere tillidsfulde relationer og et godt samarbejde både med familien og andre aktører omkring familien.



Hvad har det bidraget til?

Rådgiverne har et bedre kendskab til barnet, den unge og familien, og det skaber bedre forudsætninger for en god relation og et godt samarbejde med familien.

Børne- og ungerådgiverne kender børnene godt, de har mulighed for at bygge en tillidsrelation op med barnet, og det er et bedre udgangspunkt for at inddrage barnet.

Det kræver et bredt kendskab til forskellige målgrupper og problemstillinger, og det kræver, at man, når der opstår behov, opsøger specialiseret viden og faglig sparring fra kollegaer og eventuelt fra andre teamledere i organisationen. Samtidig får man som børne- og ungerådgiver mulighed for at følge børn, unge og familier over en længere periode, opbygge en relation, tillid og kendskab til familien og følge barnets, den unges og familiens udvikling.



Hvad kræver det?

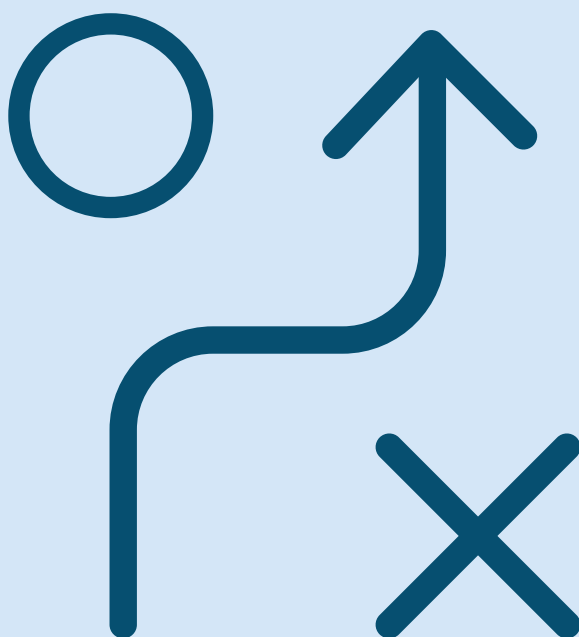
- Organiseringen kræver, at rådgiverne har et bredt kendskab til forskellige aldersgrupper, målgrupper og problemstillinger. Ledelsen skal have fokus på fordelingen af sager, den enkelte rådgivers erfaringer og kompetencer i forhold til den specifikke sag, rådgiverens mulighed for at kunne trække på specialiseret viden og eventuelt få koblet en makker med viden og erfaring i forhold til en given målgruppe eller problemstilling på sagen.
- Det kræver ledere og rådgivere, som er gode til at arbejde med mange forskellige slags problemstillinger hos børn, unge og familier, og som ved, hvor de skal søge sparring, når der er behov.
- Det forudsætter organisatoriske rammer, hvor man som rådgiver har let adgang til faglig sparring fra kollegaer i distriktsteamet, som har specialviden om en specifik problemstilling. Det kan også være relevant at arbejde i makkerpar i komplekse sager, hvor der er behov for at få koblet en kollega med specialviden på sagen.





FOKUSOMRÅDE:

Smidige rammer for børne- og ungerådgivernes arbejde



Den sagsbehandling, som børne- og ungerådgiverne udfører, sker inden for lovgivningsmæssige og kommunale rammer samt efter de lokale retningslinjer, den enkelte kommune har opstillet i interne arbejdsgange. Kommunale rammer og arbejdsgange har derfor stor betydning for, hvordan børne- og ungerådgiverne kan udføre sagsarbejdet. Rammer og arbejdsgange kan bidrage til, at rådgiverne ved, hvordan de forventes at udføre deres arbejde, såvel som de kan bidrage til at øge kompleksiteten i arbejdet og begrænse børne- og ungerådgivernes muligheder for at agere og skabe fremdrift i sagsbehandlingen. Den enkelte kommunes rammer for sagsbehandlingen samt interne arbejdsgange får således stor betydning for den oplevede sagsintensitet og kan påvirke denne både positivt og negativt, afhængigt af om børne- og ungerådgiverne oplever, at rammerne understøtter eller begrænser dem i at udføre sagsbehandling af god kvalitet.

I sidste ende er både rammer og arbejdsgange et ledelsesmæssigt ansvar, ligesom det er en ledelsesmæssig opgave at sørge for, at børne- og ungerådgivere har en passende sagsintensitet ved at tage højde for såvel den samlede mængde sager som de enkelte sagers kompleksitet og den enkelte rådgivers forudsætninger for at håndtere den specifikke sag. Samtidig kan det dog være relevant at inddrage børne- og ungerådgiverne i udarbejdelse og revidering af arbejdsgange og rammer, så de bedst muligt understøtter dem i deres daglige arbejde, og så de bidrager til ledelsens styring af sagsintensitet og kontinuitet.

I praksis kan I arbejde med styring af sagsintensitet og kontinuitet gennem smidige rammer ved fx at have fokus på, hvordan sager fordeles mellem børne- og ungerådgiverne. Fordeling af sager kan både handle om indholdet af sagerne og om tempoet, de bliver fordelt med. Det kan fx have betydning for den oplevede sagsintensitet, hvorvidt sagerne fordeles ligeligt mellem børne- og ungerådgiverne, efter objektive kriterier som cpr. nr. eller skoledistrikt, eller om de fordeles ud fra børne- og ungerådgivernes præferencer for, hvilke typer problematikker de gerne vil arbejde med eller har viden om. Ligeledes kan det have betydning for den oplevede sagsintensitet, om børne- og ungerådgiverne fx modtager nye sager løbende eller en gang om ugen, og om de modtager en eller flere sager ad gangen.

En anden måde I i praksis kan arbejde med styring af sagsintensitet og kontinuitet gennem smidige rammer er ved at have fokus på, hvordan børne- og ungerådgivernes arbejde er tilrettelagt, og hvor meget indflydelse de selv har på dette. Det kan fx påvirke den oplevede sagsintensitet, hvorvidt børne- og ungerådgiveren oplever arbejdstilrettelæggelsen som meningsfuld, og i hvilket omfang de selv har mulighed for at påvirke denne. Det kan ligeledes have betydning for kontinuiteten, hvis børne- og ungerådgiverne fx har mulighed for at prioritere kontakten med barnet, den unge og forældrene, når de vurderer dette nødvendigt.

I det følgende kan du læse seks praksisbeskrivelser med eksempler på, hvordan arbejdet med smidige rammer kan påvirke sagsintensitet og kontinuitet hos børne- og ungerådgiverne. Praksisbeskrivelserne omhandler:

→ **Fordeling af sager ud fra faglig interesse og kategorisering af belastning ud fra rød/gul/grøn bidrager til øget arbejdsglæde**

Praksisbeskrivelsen fra Favrskov Kommune er et eksempel på, hvordan fordeling af sager ud fra børne- og ungerådgivernes faglige interesse og kategorisering af belastningen i den enkelte sag ud fra rød/gul/grøn kan bidrage positivt til børne- og ungerådgivernes oplevede sagsintensitet.

→ **Underretning på møder bidrager til hurtigere støtte til børn, unge og familier**

Praksisbeskrivelsen fra Ikast-Brande Kommune er et eksempel på, hvordan smidige arbejds gange kan bidrage til børne- og ungerådgivernes oplevede sagsintensitet, når de har mulighed for at iværksætte støtte til barnet, den unge og familien i umiddelbar forlængelse af, at de har modtaget en underretning eller en henvendelse, og dermed handle på det behov, som barnet, den unge og familien har, og derved inden at problemerne når at udvikle sig.

→ **Rådgiverne fordeler selv sager løbende efter distrikt, hvilket bidrager til øget kendskab og hurtigere opstart af sagen**

Praksisbeskrivelsen fra Gentofte Kommune er et eksempel på, hvordan smidige arbejds gange og fleksible rammer kan bidrage til kontinuitet, når nye sager fordeles ud fra distrikt, hvorved børne- og ungerådgiverne på forhånd kan have mødt børn, unge og familier i enten skole og daginstitution. For børne- og ungerådgivernes oplevelse af sagsintensitet kan det også have en betydning, at de har de samme samarbejdspartnere i skole og daginstitution på tværs af de sager, de er ansvarlige for. På den måde skal de ikke bruge yderligere ressourcer på at opbygge nye tværfaglige samarbejdsrelationer.

For børn, unge og familier betyder det, at de eventuelt allerede fra møder i skole- eller daginstitutioner er i kontakt med den samme børne- og ungerådgiver, og at de ikke oplever et skift efter den første umiddelbare vurdering. Det bliver dermed muligt at bidrage til en oplevelse af kontinuitet fra almenområdet til myndighedsområdet.

→ **Hyppig fordeling af sager ud fra aftalte kriterier og kendskab til rådgivere bidrager til hurtigere faglig udredning**

Praksisbeskrivelsen fra Aabenraa Kommune er et eksempel på, hvordan arbejdet med smidige arbejds gange og fleksible rammer for arbejdet kan bidrage til, at børne- og ungerådgiverne oplever en håndterbar sagsintensitet, ved at ledelsen er ansvarlig for fordeling af nye sager og dermed kan tage højde for både individuelle forhold og en ensartet fordeling af arbejdsopgaver på tværs af en medarbejdergruppe.

→ **Fleksibel mødedeltagelse bidrager til fleksibilitet i planlægning af arbejdet**

Praksisbeskrivelsen fra Gentofte Kommune er et eksempel på, hvordan smidige arbejds gange og fleksible rammer kan bidrage til, at børne- og ungerådgivere oplever, at sagsintensiteten er mere håndterbar, når de selv kan prioritere, hvordan de bruger deres tid, herunder hvilke interne møder de deltager i. For børn, unge og familier kan det betyde, at de oplever en øget grad af kontinuitet, når børne- og ungerådgiverne har mulighed for at prioritere fx at deltage i et møde på barnets skole, når det passer for familien, frem for at være begrænset af en fast mødestruktur.

→ **Høj grad af egenkompetence giver rådgiverne mulighed for at handle i mødet med borgerne**

Praksisbeskrivelsen fra Brønderslev Kommune er et eksempel på, hvordan arbejdet med smidige arbejds gange og fleksible rammer kan bidrage positivt til børne- og ungerådgivernes oplevede sagsintensitet, når de oplever at have mulighed for at handle i sagerne, når de vurderer det relevant, og ikke være afhængige af at skulle indstille til og afvente behandling af et visitationsudvalg. For børn, unge og familier betyder det, at de kan opleve hurtigere svar og en øget fremdrift i sagsbehandlingen.



Favrskov Kommune

Fordeling af sager ud fra faglig interesse og kategorisering af belastning ud fra rød/gul/grøn bidrager til øget arbejds-glæde

Favrskov Kommune fordeler sager ud fra børne- og ungerådgivernes faglige interesse, og sagerne kategoriseres i rød, gul eller grøn ud fra børne- og ungerådgiverens oplevelse af sagen, hvilket påvirker den oplevede sagsintensitet positivt.

Antal ledere: 3 afdelingsledere, 2 faglige koordinatore

Antal børne- og ungerådgivere: 35

Antal sager: 700

Antal underretninger i 2023: 1.100

Organisering: 1 modtagelse, 1 familierådgivning, 1 specialrådgivning.



Hvad var formålet?

Det giver arbejdsglæde for rådgiverne selv at kunne vælge sager ud fra faglig interesse, hvilket bidrager til, at der er et større flow i sagsbehandlingen. Samtidig oplever rådgiverne at blive anerkendt, når det er deres oplevelse af sagens tyngde, og ikke ledelsens, der er den gældende.



Hvad har Favrskov Kommune gjort?

I Favrskov Kommune vælger børne- og ungerådgiverne sager ud fra deres faglige interesse. Det giver et mindre fokus på antal af sager og fremmer i stedet et miljø med mere overskud, tid og arbejdsglæde.

Børne- og ungerådgiverne i afdelingen har ikke ansvaret for det samme antal sager. Sager bliver i stedet fordelt ud fra rådgivernes egne faglige interesser og deres oplevelser af at have tilstrækkeligt overskud og tid til nye sager.

Ledelsen gennemfører sagsgennemgange ud fra aftalte parametre hvert halve år sammen med rådgiverne.

Der er både fokus på, om sagen er opdateret og på belastningsgraden. Rådgiverne kategoriserer den oplevede belastningsgrad i hver enkelt sag som rød, gul eller grøn. Dette giver ledelsen indsigt i, hvordan børne- og ungerådgiverne oplever deres arbejdsbelastning.



Hvad har det bidraget til?

Ledelsen kan følge op på rådgiverens oplevede sagsintensitet og handle, inden det bliver uoverkommeligt eller uoverskueligt for rådgiveren.

Ledelsen bruger dermed rød/gul/grøn som et redskab til at styre fordelingen af sager og som en måde til at blive tydelig på rådgivernes oplevede sagsintensitet på baggrund af rådgivernes egne oplevelser.



Hvad kræver det?

- At det er rådgiverens definition og oplevelse af sagsintensitet, der er udgangspunkt for styring og ikke ledelsens formodning om, hvordan rådgiveren oplever belastningen i den enkelte sag.



Ikast-Brande Kommune

Underretning på møder bidrager til hurtigere støtte til børn, unge og familie

Ikast-Brande Kommune modtager underretninger fra skole og daginstitution på møder sammen med familien, så hjælpen til børn, unge og familier kan sættes hurtigere i gang.

Antal ledere: 3 afdelingsledere, 4 teamledere

Antal børne- og ungerådgivere: 50

Antal sager: 800

Antal underretninger i 2023: 1.000

Organisering: 3 rådgivnings- og behandlingsafdelinger.



Hvad var formålet?

For hurtigere at kunne iværksætte støtte, og for at børn, unge og familier og det professionelle netværk har mulighed for at sætte ord på bekymringerne og drøfte mulige løsninger, har Ikast-Brande Kommune fjernet leddet med at udarbejde og sende skriftlige underretninger. Ikast-Brande Kommune har fokus på smidige arbejdsgange, så børne- og ungerådgiverne har mulighed for at iværksætte støtte til barn, ung og familie i umiddelbar forlængelse af en underretning eller en henvendelse. Det gør det muligt for rådgiverne at handle på de behov, som barnet, den unge og familien har, og bidrager positivt til rådgivernes oplevelse af sagsintensitet.



Hvad har Ikast-Brande Kommune gjort?

I Ikast-Brande Kommune er der ansat socialfaglige rådgivere uden myndighed i dagtilbud og skoler for at bidrage til rådgivning og tidlig opsporing.

Når der opstår bekymring for et barn eller en ung, booker skole og dagtilbud nu et møde med Børne- og Familieafdelingen sammen med familien, hvor de tidligere ville have udarbejdet og sendt en skriftlig underretning. Underretningen formuleres i stedet på mødet, hvor både familien og det professionelle netværk har mulighed for at beskrive bekymringerne og komme med bud på mulige løsninger, ligesom børne- og ungerådgiveren får mulighed for at udfolde problematikken yderligere. Børne- og ungerådgiveren vurderer underretningen inden for 24 timer, når børne- og ungerådgiveren får kendskab til bekymringen enten ved mødet, eller når der bookes et møde.

Målet er, at der iværksættes støtte til barnet, den unge og familien umiddelbart efter mødet og senest inden for tre uger. Dette sikrer, at der ikke er unødigt ventetid, når et barn eller en familie har behov for støtte. Samtidig har børne- og ungerådgiverne mulighed for at have rådgivende samtaler med familier uden at skulle afvente visitation til et udførerled. Hvis der ikke er brug for at iværksætte støtte, er det også et formål at finde ressourcer og aktivere netværk omkring barnet, den unge og familien.



Hvad har det bidraget til?

I Ikast-Brande Kommune oplever de en lav grad af udskiftning blandt børne- og ungerådgiverne, og at det tilskrives delvist rådgivernes mulighed for at bidrage til udvikling af arbejdet.

De oplever også, at børn, unge og familier får hurtigere hjælp, og at det bidrager til et bedre samarbejde og mindsker risikoen for frustration over en eventuel ventetid hos både børn, unge, familier, samarbejdspartnere og børne- og ungerådgiverne.

Både samarbejdspartnere fra skole og dagtilbud og børne- og ungerådgiverne er positive overfor, at underretninger modtages på møder.



Hvad kræver det?

- Et fælles mindset, hvor der er fokus på, hvad der skaber værdi for barnet, den unge og familien, og at socialt arbejde primært består af at opbygge relation og i mindre grad af dokumentation.
- Ud over at have fokus på værdiskabende tiltag, er det vigtigt, at børne- og ungerådgiverne har kompetencer til at arbejde løsningsfokuseret og have grundlæggende viden om betydningen af tidlig og rettidig indsats.
- Følgeskab fra samarbejdspartnerne, og at der er tydelig opdeling mellem underretninger, der handler om mistrivsel, og underretninger, der handler om vold og overgreb.



Gentofte Kommune

Rådgiverne fordeler selv sager løbende efter distrikt, hvilket bidrager til øget kendskab og hurtigere opstart af sagen

I Modtagelsen i Gentofte Kommune har børne- og ungerådgiverne selv ansvaret for at fordele sager løbende og ud fra distrikt. Det bidrager til hurtigere første kontakt til børn, unge og familier samt øget kendskab til samarbejdspartnere.

Antal ledere: 3 afdelingsledere, 2 faglige konsulenter

Antal børne- og ungerådgivere: 50

Antal sager: 1.000

Antal underretninger i 2023: 1.100

Organisering: Modtagelse, børneteam, ungeteams, sikkerhedsplansteam, specialteam.



Hvad var formålet?

Gentofte Kommune ønsker, at børn, unge og familier skal opleve en rød tråd i deres sagsforløb ved at undgå, at de møder flere forskellige rådgivere i forbindelse med opstart af en sag. Samtidig ønsker kommunen at komme hurtigere i gang med sagerne.

De smidige arbejdsgange og fleksible rammer bidrager til kontinuitet, når nye sager fordeles ud fra distrikt, hvilket betyder, at børne- og ungerådgiverne ofte på forhånd har haft kontakt med børnene, de unge og deres familier i enten skole eller daginstitution.

For børne- og ungerådgivernes oplevelse af sagsintensitet kan det også have en betydning, at de har de samme samarbejdspartnere i skole og dagsinstitution på tværs af de sager, de er ansvarlige for. På den måde skal de ikke bruge yderligere ressourcer på at opbygge nye tværfaglige samarbejdsrelationer.

For børn, unge og familier betyder det, at de eventuelt allerede fra møder i skole eller daginstitution er i kontakt med den samme børne- og ungerådgiver, og at de ikke oplever et skift efter den første umiddelbare vurdering. Organiseringen bidrager dermed til en oplevelse af kontinuitet i overgangen fra almenområdet til myndighedsområdet.



Hvad har Gentofte Kommune gjort?

I Gentofte Kommune er alle børne- og ungerådgiverne i Modtagelsen tilknyttet enten en skole eller en daginstitution. Børne- og ungerådgiverne er på skolen eller i daginstitutionen én dag om ugen i 5 ½ time sammen med en familiebehandler.

Når børne- og ungerådgiverne får kendskab til nye sager i deres fremskudte funktion, bliver de ansvarlige for sagen. Det betyder, at samarbejdspartnere, og ofte også forældrene, allerede kender rådgiveren, inden der bliver oprettet en sag. Den fremskudte funktion med familiebehandler giver desuden mulighed for at deltage i rådgivningssamtaler eller netværksmøde og for at igangsætte tidligt forebyggende forløb hurtigere, ofte allerede den følgende uge.

Alle børne- og ungerådgiverne i Modtagelsen deles om at have vagten, hvor der altid er en førstevagt og en andenvagt tilgængelig. Rådgiverne har førstevagt cirka en dag om ugen. Det er vagten, der inden for 24 timer vurderer underretninger, passer vagttelefonen og handler akut, hvis nødvendigt. Hvis førstevagten er nødt til at handle akut, overtager andenvagten.

Nye underretninger eller henvendelser fordeles til den rådgiver, der er tilknyttet barnets skole eller dagtilbud. Hvis barnet går på privatskole eller ikke er tilknyttet skole eller daginstitution, tager vagten den nye sag. Hvis vagten vurderer, at de ikke har ressourcer til nye sager, er det næste dags vagt, der tager sagen.

Hver fredag fordeler lederen de nye sager, der ikke er blevet fordelt i løbet af ugen. Det drejer sig som oftest om en eller to sager.

Alle børne- og ungerådgiverne i Modtagelsen sidder på samme kontor sammen med lederen. På kontoret hænger en tavle, hvor man skriver, når man får en ny sag. Når leder fordeler sager om fredagen, tages der hensyn til både antallet af nye sager i ugens løb baseret på tavlen og rådgivernes sagstal i DUBU. Da der fordeles sager ud fra barnets skole eller daginstitution, kan der være en skæv fordeling mellem børne- og ungerådgiverne på uge- og månedsbasis, men over et år udligner det sig til en jævn fordeling af sager mellem børne- og ungerådgiverne.

Børne- og ungerådgiverne er selv med til at vurdere, om de har ressourcer til at tage nye sager, både når de har vagten, og når indkomne underretninger og henvendelser fordeles yderligere.



Hvad har det bidraget til?

I Gentofte Kommune oplever de, at denne form for fordeling af sager kræver, at lederen har et godt kendskab til børne- og ungerådgiverne, og at de har en god relation til hinanden. Lederen deler kontor med rådgiverne, hvilket muliggør tæt opfølgning på rådgivernes trivsel, hvordan de lyder, når de taler i telefon med borgerne, og hvordan de håndterer forskellige situationer. Derudover bruger rådgiverne ofte lederen til sparring om, hvordan de skal håndtere sagerne. Tilsammen giver dette lederen et indblik i, hvordan rådgiverne har det, og mulighed for at opfange eventuelle tegn på overbelastning. Det betyder også, at rådgiverne kommer og fortæller lederen, hvis de oplever en for høj sagsintensitet.

Fordeling af sager er ikke noget, børne- og ungerådgiverne er optaget af, og der er en kultur i teamet, hvor der både er plads til at dele succeser og til at sige, at man ikke har ressourcer til at tage nye sager. Rådgiverne i teamet er gode til at tilbyde at hjælpe hinanden, hvis de oplever, at de har ressourcerne til det.

Herudover fungerer det godt for børne- og ungerådgiverne, at de ved, hvem af deres kollegaer der har fået nye sager, og at de selv tager ansvar og finder løsninger.

Gentofte Kommune oplever, at forældrene er mere rolige, når møder og tidligt forebyggende indsatser foregår i børnenes miljø, og de får overordnet positive tilbagemeldinger fra skolerne.



Hvad kræver det?

- I Gentofte Kommune er det vigtigt som leder at være tæt på børne- og ungerådgiverne og kende deres reaktionsmønstre for at kunne fordele sager på denne måde. Som leder skal man have den daglige kontakt med rådgiverne og være opmærksom på, om der er nogen, der altid tager ekstra sager, eller om der er nogen, der sjældent får nye sager, og så gå på opdagelse i dette.
- Det er vigtigt, at man som leder taler med børne- og ungerådgiverne og tilbyder dem sparring og hjælp, hvis man oplever, at de virker pressede, og at man ser de små nuancer hos børne- og ungerådgiverne og når at agere, hvis en rådgiver har behov for særlige hensyn i en periode.





Aabenraa Kommune

Hyppig fordeling af sager ud fra aftalte kriterier og kendskab til rådgivere bidrager til hurtigere faglig udredning

Aabenraa Kommunes leder og socialfaglige konsulent fordeler sager ud fra få aftalte kriterier og tæt kendskab til rådgiverne. Dette bidrager til hurtigere igangsættelse af den faglige udredning og til, at børn, unge og familier får hurtigere hjælp.

Antal ledere: 1 børne- og familiechef, 3 afdelingsledere, 4 socialfaglige konsulenter

Antal børne- og ungerådgivere: 38

Antal sager: 1.071

Antal underretninger i 2023: 1.897

Organisering: 2 børneteams, 2 ungeteams, 1 handicapteam.



Hvad var formålet?

Aabenraa Kommune ønsker, at sager startes hurtigere op, og at rådgiverne kommer hurtigere i gang med at udrede sager, så børn, unge og familier sikres hurtigere hjælp. Derfor sker der en hyppig fordeling af sager med afsæt i faste kriterier og ved at tage højde for den enkelte rådgivers oplevede sagsintensitet.

Ved at ledelsen er ansvarlig for fordeling af nye sager og kan tage højde for både individuelle forhold og en ensartet fordeling af arbejdsopgaver på tværs af en medarbejdergruppe, bidrager det til, at rådgiverne oplever en håndterbar sagsintensitet.



Hvad har Aabenraa Kommune gjort?

I Aabenraa Kommune mødes leder og socialfaglig konsulent to gange om ugen og fordeler de sager, der er kommet ind. Sagerne fordeles ud fra få objektive kriterier og ud fra leders og den socialfaglige konsulents tætte kendskab til rådgiverne.

Ved fordeling af sager tages der højde for rådgivernes objektive sagstal og antal igangværende børnefaglige undersøgelser. Derudover tages højde for kompleksiteten i den enkelte rådgivers øvrige sager, det vil sige hvordan vægtningen er mellem sager med tidlig forebyggelse, faglig udredning og iværksatte indsatser. Det gør, at leder og den socialfaglige konsulent via fordeling af sager kan medvirke til, at rådgiverne har en passende sagsintensitet og fx tildele mindre komplekse sager, hvis rådgiveren i forvejen overvejende har sager med en høj grad af kompleksitet. Ligeledes kan de ved fordeling af sager tage højde for rådgivernes arbejdsmængde, hvordan rådgiverne har det i øvrigt, om de har givet udtryk for at føle sig presset, er midt i at forberede en sag til børn og unge-udvalget eller netop har afsluttet sager eller børnefaglige undersøgelser, der gør, at de har ressourcer til at opstarte nye komplekse sager. Med i vurderingen er også rådgiverens tid til at agere hurtigt i en sag, hvis der er behov for dette. Derudover har leder og socialfaglig konsulent kendskab til rådgivernes præference for specifikke sagstyper, som de ligeledes forsøger at tage hensyn til, når de fordeler sager.



Hvad har det bidraget til?

Aabenraa Kommune oplever, at rådgiverne kommer hurtigere i gang med at udrede sager, når de bliver fordelt to gange om ugen, og når der tages højde for den enkelte rådgivers oplevede sagsintensitet ved fordeling.



Hvad kræver det?

- At ledelsen har et tæt og kontinuerligt kendskab til rådgiverne for at kunne fordele sager på denne måde. Det handler både om kendskab til deres præference, styrker og svagheder og til, hvordan de konkret oplever deres sagsintensitet på tidspunktet for sagsfordeling.



Gentofte Kommune

Fleksibel mødedeltagelse bidrager til fleksibilitet i planlægning af arbejdet

Rådgiverne i Modtagelsen i Gentofte Kommune bestemmer selv, hvornår de vil deltage i teamets sagssparringsmøder. Det bidrager til fleksibilitet i planlægning af arbejdet, så rådgiverne kan være fast til stede i deres fremskudte funktion i dagtilbud og skoler.

Antal ledere: 3 afdelingsledere, 2 faglige konsulenter

Antal børne- og ungerådgivere: 50

Antal sager: 1.000

Antal underretninger i 2023: 1.100

Organisering: Modtagelse, børneteam, ungeteams, sikkerhedsplansteam, specialteam.



Hvad var formålet?

Ved at have fleksibel mødedeltagelse har alle rådgiverne mulighed for at deltage i sagssparingsmøderne, uden at de bliver nødsaget til at melde afbud til andre møder, der ligger på samme tidspunkt. Det betyder, at rådgiverne kan passe deres fremskudte funktion og være til stede på faste tidspunkter i dagtilbud og skoler.

Smidige arbejdsgange og fleksible rammer bidrager til, at børne- og ungerådgiverne oplever, at sagsintensiteten er mere håndterbar, når de selv kan prioritere, hvordan de bruger deres tid, herunder hvilke sagssparingsmøder de deltager i.

For børn, unge og familier kan det betyde, at de oplever en øget grad af kontinuitet, når børne- og ungerådgiverne har mulighed for at prioritere fx at deltage i et møde på barnets skole, når det passer familien, frem for at være bundet af en intern mødestruktur.

De fleksible teammøder giver desuden lederen mulighed for at komme tættere på de enkelte rådgivere, når de er færre til at drøfte sagerne. Samtidig giver det rådgiverne mere fleksibilitet og bevægelsesfrihed i deres funktioner og til at planlægge deres arbejde.



Hvad har Gentofte Kommune gjort?

I Modtagelsen i Gentofte Kommune er alle rådgiverne tilknyttet enten en skole eller en daginstitution, som de kommer ud til i en fremskudt funktion en gang om ugen. Det betyder, at der ikke er mulighed for, at alle rådgivere er på kontoret, når der holdes teammøde.

I Gentofte Kommune har de derfor valgt at dele deres ugentlige teammøde op i to møder af halvanden times varighed, der ligger henholdsvis formiddag og eftermiddag. På det ene møde drøftes praktiske ting, og der gives beskeder, mens der på det andet møde er sagsdrøftelser. Møderne ligger på forskellige dage fra uge til uge.

Leder indkalder til møderne for et år ad gangen, og rådgiverne prioriterer selv, hvilke møder de vil deltage i. Leder giver besked på forhånd, hvis der er møder, som rådgiverne skal prioritere, og de har ved disse møder mulighed for at deltage virtuelt, hvis de samme dag er ude i fremskudt funktion på en skole eller i en daginstitution.

Rådgiverne skiftes til at skrive referat fra møderne, så de rådgivere, der ikke har haft mulighed for at deltage, kan få viden om, hvad der er blevet besluttet på teammødet.



Hvad har det bidraget til?

Rådgiverne oplever, at det fungerer godt, at de selv kan prioritere, hvilke teammøder de deltager i.

Leder oplever, at rådgiverne kommer, hvis de har behov for at få drøftet en sag, og at det giver bedre mulighed for at have tid til at drøfte og komme i dybden, hvis alle rådgivere ikke er til stede på teammødet.

Det er sjældent, at der deltager rådgivere til sagsdrøftelser, som ikke selv har noget til drøftelse.

Samtidig oplever lederen, at de fleksible møder i teamet giver rådgiverne frihed til at udføre et arbejde af høj faglig kvalitet, idet de har mulighed for at prioritere deres tid og ressourcer dér, hvor de ser det største behov.



Hvad kræver det?

- Fleksible teammøder kræver, at lederen er opmærksom på, om det er de samme rådgivere, der prioriterer ikke at deltage og være nysgerrige på årsagen hertil. Samtidig skal man som leder være opmærksom på, om dem, der sjældent deltager, risikerer at miste tilknytning til teamet, da sagssparring bidrager til fælles forståelser, kendskab til kollegaers arbejdsmetoder og ensartethed.
- Ved ansættelse af nye rådgivere i teamet kan det være en idé at bede dem om at prioritere teammøderne det første halve år, fordi der er meget læring forbundet med sagsdrøftelserne og giver en indføring i, hvordan sagerne håndteres i kommunen og kulturen i teamet.





Brønderslev Kommune

Høj grad af egenkompetence giver rådgiverne mulighed for at handle i mødet med borgerne

Brønderslev Kommunes rådgivere har en høj grad af egenkompetence til at beslutte, hvilken støtte der skal iværksættes, så rådgiverne har mulighed for at handle hurtigt og kvalificeret i sagerne i tæt samarbejde med børn, unge og familier.

Antal ledere: 1 afdelingsleder, 2 faglige/daglige ledere

Antal børne- og ungerådgivere: 29

Antal sager: 809

Antal underretninger i 2023: 816

Organisering: 0-14 år. Opdelt i Øst og Vest. Hvert sted 1 team i forhold til udsatte børn og 1 team i forhold til børn med funktionsnedsættelser.



Hvad var formålet?

Brønderslev Kommune har ønsket at give rådgiverne en høj grad af egenkompetence, så de kan iværksætte en tidlig forebyggende indsats til børn, unge og familier. Det, at rådgiverne har en høj grad af egenkompetence til at kunne handle i sagerne i tæt samarbejde med familierne og tæt på familiernes hverdagsliv, styrker faglighed og motivation hos rådgiverne og er en del af årsagen til, at Brønderslev Kommune lykkes med at fastholde rådgiverne i deres arbejde.



Hvad har Brønderslev Kommune gjort?

Brønderslev Kommune omlagde i 2017 til en tidligere forebyggende indsats med inspiration fra Sverigesmodellen. Fokus er på at sætte ind med en tidlig forebyggende indsats tæt på barnet, den unge og familien og med fokus på barnets progression og hverdagsliv. En vigtig forudsætning for at lykkes med omlægningen er, at rådgiverne har en høj grad af egenkompetence til at beslutte, hvad der skal iværksættes af støtte sammen med familien. Rådgiverne har blandt andet kompetence til at iværksætte familiebehandling, praktisk pædagogisk støtte, aflastning, kontaktperson med afsæt i interne instrukser og det fastsatte serviceniveau. Udgangspunktet er, at rådgiverne skal visitere til kommunens egne aktører. Hvis en familie har brug for en indsats, som går ud over serviceniveau og egne aktører, skal det godkendes af afdelingslederen. Anbringelser og omkostningstunge aflastningsophold og indsatser m.fl. skal godkendes af et visitationsudvalg.

Ledelsen styrer på ramme, retning og med afsæt i serviceniveau og et formuleret arbejdsgrundlag. Den faglig ledelse er i højere grad faciliterende med fokus på at gøre den faglige ramme og strategiske retning tydelig frem for at være nede i den enkelte sag og sige "ja" og "nej" eller træffe konkrete beslutninger på sagsniveau.



Hvad har det bidraget til?

Det kræver rådgivere, som kan sætte deres faglighed i spil, som selv tager aktivt stilling og har gjort sig overvejelser om, hvad den gode løsning kan være. Det kalder på en stærk socialfaglighed, og det er erfaringen, at rådgiverne arbejder på en anden måde og i høj grad tager et medansvar for retningen og for at balancere de forskellige hensyn, der kan være i en sag, så afgørelser kan træffes under hensyn til både faglige og økonomiske forhold.

Rådgivernes begrundelse og faglige vurdering af støttebehov dokumenteres i sagen, men det, at de ikke skal bruge ekstra tid på at skrive skriftlige indstillinger til den faglige ledelse, frigiver tid hos rådgiverne til at arbejde tæt på og sammen med barn, familie og netværk.

Det er ledelsens erfaring, at der er brug for en anden form for ledelse, når rådgiverne har en høj grad af egenkompetence. Den faglige ledelse er i højere grad faciliterende frem for at give konkrete ja/nej-svar på sagsniveau.

Faglig ledelse som leder på retning og arbejdsgrundlag kalder på andre kompetencer, da man skal facilitere beslutningsprocesser sammen med rådgiverne, som gør, at de arbejder inden for retningen og følger rammen.



Hvad kræver det?

- Det kalder på andre kompetencer af den faglige ledelse, når rådgiverne har en høj grad af egenkompetence. Det kræver en faglig ledelse, som er tæt på rådgiverne og er med til at facilitere beslutningsprocesser og omsætte retning og strategi til handling sammen med rådgiverne frem for at være nede i den enkelte sag og sige "ja" og "nej" eller træffe konkrete beslutninger på sagsniveau.
- Det kalder på andre kompetencer af rådgiverne, som skal kunne sætte deres faglighed i spil, arbejde vidensbaseret og kunne balancere de forskellige hensyn, der kan være i en sag, så afgørelser kan træffes under hensyn til både faglige og økonomiske forhold.





FOKUSOMRÅDE:

Skånsomme overgange for
børn og unge



I reformen Børnene Først og i barnets lov er det en ambition, at børn, unge og familier oplever kontinuitet i deres kontakt med børne- og ungerådgiverne, og at de møder så få børne- og ungerådgivere i et sagsbehandlingsforløb som muligt.

Det er dog ikke altid muligt at undgå skift af børne- og ungerådgiver, fx når en børne- og ungerådgiver går på barsel, får andre opgaver, skifter arbejde eller går på pension. I nogle tilfælde kan det også være hensigtsmæssigt at skifte børne- og ungerådgiver, fordi "kemien" er dårlig mellem rådgiver og barnet, den unge eller forældrene eller i sager, hvor der mangler fremgang, og hvor der er behov for nye perspektiver og håndteringsmuligheder. For at sikre kontinuitet i viden og retning i behandling af en sag er det nødvendigt med veltilrettelagte overgange mellem børne- og ungerådgivere, når skift ikke kan undgås. Gode og skånsomme overgange bidrager til, at barnet, den unge og forældrene oplever, at deres historie og perspektiver bliver givet videre til den nye rådgiver. Dette er ofte forudsætningen for at opbygge tillid til den nye rådgiver. Det betyder samtidig, at barnet, den unge og forældrene ved, hvad der skal ske, og hvem de kan kontakte. Dette øger muligheden for tillid og tryghed i samarbejdet.

Veltilrettelagte skift vil i et vist omfang kunne kompensere for risikoen for tab af viden, tillid og fremdrift i en sag, da der i overdragelsen fra en rådgiver til en anden vil kunne være fokus på at videregive viden, planlagte sagsskridt, problemforståelse og aftaler med barnet, den unge og forældrene. Den nye børne- og ungerådgiver vil hermed hurtigere og nemmere kunne komme ind i sagen, og det vil kunne bidrage til tryghed, når barnet, den unge og forældrene oplever, at den nye børne- og ungerådgiver har kendskab til deres situation, tidligere aftaler og problemforståelse. Samtidig er det vigtigt, at børn, unge og forældre inddrages skånsomt og relevant, når der sker skift i deres børne- og ungerådgiver, og at dette ikke sker unødigt. Der skal ved skift derfor være fokus på, hvornår og hvordan det er relevant at inddrage barnet, den unge og forældrene, og hvilken rolle de skal have fx i forbindelse med videregivelse af viden om dem og deres situation.

For at understøtte kontinuitet kan det være relevant, at I gennemgår et vanligt sagsforløb i jeres kommune for at vurdere, om det er muligt at reducere eller helt undgå skift, der skyldes organisering og interne procedurer.

I praksis kan skånsomme overgange understøtte kontinuitet, når barnet, den unge og forældrene oplever, at viden, retning og aftaler videregives til den børne- og ungerådgiver, der skal overtage sagen, og når de eventuelt selv tager del i denne overlevering. Kontinuitet kan dermed understøttes ved, at barnet, den unge og forældrene ikke oplever, at de skal "starte forfra", men at der derimod er kontinuitet i sagsbehandlingen trods skift af børne- og ungerådgiver.

Når uundgåelige skift bliver forberedt og sker ud fra aftalte retningslinjer, kan det bidrage til, at udfordringerne omkring et skift bliver minimeret, og derigennem at børne- og ungerådgiveren oplever en mindre påvirkning af sagsintensitet. For børne- og ungerådgiveren kan skift betyde en ekstra tilføjelse til arbejdsmængden, når børne- og ungerådgiveren skal sætte sig ind i en eksisterende sag, retningen i sagsbehandlingen, de forståelser, der har været styrende for den forudgående sagsbehandling, samt lære barnet, den unge, familien og samarbejdspartnere at kende. Herudover betyder skift, at børne- og ungerådgiveren skal opbygge relation med barnet, den unge og forældrene og få skabt et samarbejde, der fungerer for alle parter. Med børn, unge og familier, der har oplevet flere skift, kan dette især kræve længere tid og en ekstra indsats fra børne- og ungerådgiveren. Arbejdet med skånsomme skift kan således have stor betydning for styring af kontinuitet og sagsintensitet.



Forskning viser, at unge, som oplever ingen eller få skift i rådgiver, føler sig mere inddraget i sagsbehandlingen. Kontinuitet bidrager dermed til, at den unge reelt deltager i sagsbehandlingen og til kvalitet i mødet mellem den unge og børne- og ungerådgiveren.

Modsat kan manglende kvalitet i mødet være en barriere for, at den leverede indsats bliver af høj kvalitet (Antczak, H. B., & Steensbæk, S, 2020).

Under dette fokusområde kan du læse tre praksisbeskrivelser af, hvordan forskellige kommuner har valgt at arbejde med overgange, når en sag videregives fra en børne- og ungerådgiver til en anden. Praksisbeskrivelserne eksemplificerer forskellige måder, hvor fokus på overgange kan påvirke sagsintensitet og kontinuitet hos børne- og ungerådgiverne positivt. Praksisbeskrivelserne omhandler:

→ **Overleverings- og opstartsmøde giver mulighed for, at barnet, den unge og forældrene kan fortælle deres egen historie**

Praksisbeskrivelsen fra Jammerbugt Kommune er et eksempel på, hvordan arbejdet med overgange kan bidrage til, at børn, unge og familier oplever, at der er kontinuitet i viden og retning for sagsbehandlingen, når der sker et skift i børne- og ungerådgiver. Selv om det betyder et brud i kontinuitet, kan det for barn, ung og familie give en oplevelse af sammenhæng selv at få lov til at videregive relevante oplysninger til den nye børne- og ungerådgiver.

For børne- og ungerådgiveren kan et fælles møde bidrage positivt til den oplevede sagsintensitet, når det er familien selv, der får mulighed for at fortælle, hvad der er vigtigt for dem i den videre sagsbehandling, og når der derigennem sker en overlevering af viden, frem for at børne- og ungerådgiveren skal forsøge at læse sig til dette og efterfølgende kontakte barnet, den unge og familien.

→ **Overlevering mellem ny og tidligere børne- og ungerådgiver bidrager til tillid og mindsket videnstab ved overgange**

Praksisbeskrivelsen fra Herning Kommune er et eksempel på, hvordan arbejdet med overgange kan bidrage til, at børn, unge og familier oplever, at der er kontinuitet i viden og retning for sagsbehandlingen, når der sker et skift i børne- og ungerådgiver. Selv om det betyder et brud i kontinuitet, kan det at møde både afgivende og modtagende børne- og ungerådgiver samtidig bidrage til en oplevelse af, at kontinuitet videreføres. For børne- og ungerådgiveren kan det fælles møde bidrage positivt til den oplevede sagsintensitet, når den modtagende børne- og ungerådgiver ikke udelukkende har mulighed for at få viden om barnet, den unge og familien gennem sagens skriftlige dokumenter og samtidig får kendskab til forudindgåede aftaler m.v.

→ **Fælles møde og brev med billede bidrager til etablering af relation**

Praksisbeskrivelsen fra Køge Kommune er et eksempel på, hvordan arbejdet med overgange kan bidrage til, at der etableres en god relation mellem barn, familie og modtagende børne- og ungerådgiver. Dette kan bidrage til barnets, den unges og familiens oplevelse af kontinuitet i viden og retning for sagsbehandlingen, og for børne- og ungerådgiveren kan en god relation til barnet, den unge og familien have en positiv indvirkning på den oplevede sagsintensitet.





Jammerbugt Kommune

Overleverings- og opstartsmøde giver mulighed for, at barnet, den unge og forældrene kan fortælle deres egen historie

Jammerbugt Kommune afholder et overleverings-/opstartsmøde, når en sag overgår fra Modtagelsen til Børne- eller Ungeteamet. Dette bidrager til, at børn, unge og familier har mulighed for at dele deres egen historie og til kontinuitet i viden og retning i sagsbehandlingen.

Antal ledere: 1 leder, 4 fagkoordinatorer

Antal børne- og ungerådgivere: 33

Antal sager: 986

Antal underretninger i 2023: 1.683

Organisering: 1 modtagelse, 1 børneteam, 1 ungeteam, 1 specialteam.



Hvad var formålet?

Jammerbugt Kommune ønsker at styrke kontinuitet i overgangen ved skift af børne- og ungerådgiver. Selv om en sag er velbeskrevet, er det ikke alt, den nye rådgiver kan læse sig til. Når der sker skift af rådgiver i en sag, vil der være viden, kendskab og kontinuitet, som går tabt. På det møde, som afholdes i forbindelse med skift af rådgiver, har børn, unge og familier mulighed for at fortælle deres egen historie, og hvad der er vigtigt for dem, og dette er med til at skabe en bedre overgang.

For børn, unge og familier kan det være med til at give en oplevelse af sammenhæng selv at få lov til at videregive relevante oplysninger til den nye børne- og ungerådgiver. Det fælles møde kan for rådgiveren bidrage positivt til den oplevede sagsintensitet, når det er familien selv, der fortæller, hvad der er vigtigt for dem i den videre sagsbehandling, og når der igennem sker en overlevering af viden, frem for at børne- og ungerådgiveren skal forsøge at læse sig til dette.



Hvad har Jammerbugt Kommune gjort?

Når en rådgiver i Modtagelsen i Jammerbugt Kommune træffer afgørelse om, at der skal laves en børnefaglig undersøgelse, overgår sagen til en ny rådgiver i Børne- eller Unge-teamet.

Rådgiver i Modtagelsen udarbejder i den forbindelse en skriftlig vurdering og indkalder samtidig til et overleverings-/opstartsmøde. På mødet deltager rådgiveren fra Modtagelsen sammen med den nye rådgiver og barnet og familien. Rådgiveren fra Modtagelsen redegør for sin vurdering, og hvad der ligger til grund for vurderingen. Den rådgiver, som tager over, kan fortælle barnet og familien, hvad en børnefaglig undersøgelse er, og hvordan det videre forløb kommer til at foregå. Barnet og familien får mulighed for at fortælle den nye rådgiver deres historie med fokus på de forhold, som er vigtige for dem.



Hvad har det bidraget til?

Jammerbugt Kommune oplever, at overleverings-/opstartsmøder bidrager til at få skabt en bedre overgang, når der sker skift af rådgiver i en sag. Møderne bidrager til, at der etableres en relation mellem barn, familie og den nye rådgiver, og at vigtig viden ikke går tabt i overgangen.

Hvis sagen skifter rådgiver, i forbindelse med at den unge afslutter folkeskolen, kan UU også inviteres med til mødet. Det gør, at både den unge, familien og rådgiver oplever ikke at skulle gennemgå de samme ting flere gange på forskellige møder.



Hvad kræver det?

- Tid/ressourcer; det kræver to børne- og ungerådgiveres ressourcer at holde og deltage i disse overleveringsmøder.
- Et bestemt mindset og fokus på tilgangen hos rådgiverne. Det er vigtigt at arbejde med den faglige tilgang, således at der er en kultur for, at rådgiver gør sig umage for reelt både at inddrage, men også "bygge bro" og interagere med barnet, den unge og familien.



Herning Kommune

Overlevering mellem ny og tidligere børne- og ungerådgiver bidrager til tillid og mindsket videnstab ved overgange

Herning Kommune afholder møder, hvor både den rådgiver, der skal videregive sagen, og den rådgiver, der skal modtage sagen, deltager, så der sikres et overlap. Dette er med til at opbygge tryghed og tillid mellem ny rådgiver og barnet, den unge og familien. Samtidig kvalificeres sagsarbejdet, da møderne medvirker til, at der er en rød tråd for både rådgiver, samarbejdspartnere og børn, unge og familier.

Antal ledere: 1 funktionsleder, 1 fagleder, 4 distriktsledere, 7 fagkoordinatorer

Antal børne- og ungerådgivere: 65

Antal sager: 1.724

Antal underretninger i 2023: 2.011

Organisering: 5 teams fordelt i 3 områder, 1 special-/ungeteam.



Hvad var formålet?

Herning Kommune ønsker, at der afholdes møder med barnet, den unge og familien, hvor både den rådgiver, der skal videregive en sag, og den rådgiver, der skal modtage den, deltager, da det kan minimere familiernes oplevelse af, at der sker et skift i rådgiver. Det skal bidrage til, at barnet, den unge og familien bliver trygge i overleveringen, og at der ikke senere opstår misforståelser om aftaler og retning.

Formålet er, at der er en rød tråd for børn, unge, familier, rådgiver og samarbejdspartnere, og at alle er informeret om de tiltag, der iværksættes.



Hvad har Herning Kommune gjort?

Når en sag skal overgå fra en rådgiver til en anden, tager den rådgiver, der skal videregive sagen, fat i sin kollega, der skal overtage.

Der afholdes et fælles møde, hvor begge rådgivere, samarbejdspartnere og familien deltager. Under mødet fortæller den rådgiver, der afgiver sagen, hvad der er aftalt fremadrettet, hvad der skal ske næste gang, og hvad der er den planlagte retning for det videre arbejde. Det bliver dermed tydeligt for alle, hvad der er aftalt, og hvad der er planen fremadrettet.



Hvad har det bidraget til?

I Herning Kommune har de erfaret, at forældrene ikke på samme måde oplever, at der sker et skift, da det foregår som en glidende overgang.

Rådgiverne oplever, at rådgivningen sker på en kvalificeret måde, hvor der ikke går viden eller aftaler tabt. Samtidig mindskes frustrationer, fordi det er videregivet og italesat, hvad der er aftalt, og der opstår i mindre grad tvivl eller uenighed mellem rådgiver og forældrene om, hvad der er aftalt eller blevet lovet af den tidligere rådgiver.

For den rådgiver, der videregiver sagen, giver overlappet mulighed for at afslutte sin del af sagsbehandlingen på en ordentlig måde og for at få rundet samarbejdet af med familien og samarbejdspartnere. Det giver samtidig rådgiveren tryghed at vide, at der er en kollega, der overtager stafetten og fortsætter i den planlagte retning.



Hvad kræver det?

- Det er vigtigt, at ledelsen er med til at italesætte, at overlap skal prioriteres, og at det er sådan, sager skal overleveres. Ellers bliver det op til den enkelte rådgiver og dennes prioritering af tid og andre opgaver.
- At ledelsen har øje for, at overlap kan betale sig, da det kan medvirke til færre frustrationer og begrænset videnstab, samt at det sparer tid og ressourcer, at sagsbehandlingen ikke skal starte forfra, når sagen overgår til en ny rådgiver, og at der iværksættes allerede afprøvede løsningsmuligheder.
- At ledelsen tydeligt kommunikerer, at selv om det kræver ressourcer at have to rådgivere til stede under møder, så spares der efterfølgende tid på journalisering, ligesom det bidrager til mere tydelige faglige vurderinger og opkvalificering i teamet og på tværs.



Køge Kommune

Fælles møde og brev med billede bidrager til etablering af relation

Køge Kommune afholder overleveringsmøder, når en sag skal overdrages til en ny rådgiver, fx ved overdragelse fra Modtagelse til Børnegruppe, ved rådgivers barsel eller ved jobskifte. Dette bidrager til en god relation mellem barnet, den unge og familien og den nye rådgiver.

Antal ledere: 1 familiechef, 1 afdelingsleder, 3 områdeledere, 3 fagkoordinatorer

Antal børne- og ungerådgivere: 50

Antal sager: 1.350

Antal underretninger i 2023: 2.066

Organisering: Underretningsteam, børnegruppe, ungegruppe, specialgruppe.



Hvad var formålet?

Køge Kommune har fokus på at skabe gode overgange. Når en ny rådgiver skal overtage en sag, sker der ofte et tab af viden, kendskab og kontinuitet. Overleveringsmøder med fokus på at få etableret gode relationer mellem ny rådgiver og barnet, den unge og familien er med til at bidrage til en god overgang og kvalitet i sagsforløbet.

Køge Kommunes arbejde med overgange bidrager ligeledes til familiens oplevelse af kontinuitet i viden og retning for sagsbehandlingen, og for børne- og ungerådgiveren kan en god relation til barnet, den unge og familien have en positiv indvirkning på den oplevede sagsintensitet.



Hvad har Køge Kommune gjort?

Den nye rådgiver deltager på det afsluttende møde mellem den rådgiver, som overdrager sagen, og barnet, den unge og familien. Overleveringsmødet giver barnet, den unge og familien mulighed for at fortælle deres historie og beskrive de forhold, som er vigtige for dem, til den nye rådgiver. Rådgiveren, som videregiver sagen, kan sammen med familien formidle, hvad der er vigtig information at bringe videre. Barnet, den unge og familien kender planen, og hvad der er overgivet til den nye sagsbehandler, og det er med til at skabe en bedre overgang og støtte kontinuitet i sagen.

Der er fokus på den gode overgang og på at afholde overdragelsesmøder i flere forskellige situationer. Overdragelsesmøder kan fx ske, i forbindelse med at en rådgiver skal på barsel. Så vidt det er muligt, deltager den nye rådgiver i de sidste 1-2 samtaler mellem barnet, den unge og den rådgiver, som skal på barsel, og det er aftalen med barnet eller den unge, at der skal ske samme overlevering gennem deltagelse i møder, når rådgiveren kommer tilbage fra barsel.

I alle sager sender den nye rådgiver et brev stilet til barnet eller den unge med et billede af rådgiveren og en personlig hilsen. I brevet er det beskrevet, hvad rådgiveren skal tale med barnet eller den unge om, så barnet eller den unge har viden om dette inden mødet. Rådgiver begynder dermed at etablere en relation til barnet eller den unge allerede med brevet og inden det første møde.



Hvad har det bidraget til?

Det er Køge Kommunes erfaring, at en god overgang, hvor der er fokus på at få skabt gode relationer, sikrer kontinuitet og øger kvaliteten i det videre sagsforløb. Overleveringsmøderne medvirker til, at viden, kendskab og kontinuitet ikke går tabt i overgangen. Børn, unge og familier er positive overfor, at de ikke skal starte helt forfra ved skift af rådgiver, fordi barnet, den unge og familien sammen med den tidligere rådgiver kan fortælle, hvad der er vigtigt i sagen og familiens historie til den nye rådgiver. Desuden har rådgiverne gode erfaringer med, at et brev med billede af den nye rådgiver og med en beskrivelse af, hvad mødet skal handle om, bidrager til relationsdannelsen mellem barn, den unge og rådgiver.



Hvad kræver det?

- Det tager tid, og det er vigtigt, at både ledelse og rådgivere forsøger at fastholde proceduren.
- Det er en udfordrende og vedvarende opgave at holde fokus og genopfriske, hvordan bedst mulige praksis skal gribes an.



FOKUSOMRÅDE:

Faglig sparring og faglig ledelse
bidrager til kompetente børne-
og ungerådgivere



Det har betydning for den oplevede sagsintensitet og kontinuitet, hvorvidt rådgiverne oplever, at de har støtte og får faglig sparring fra både leder og kollegaer, eller de oplever at stå alene med ansvaret og selv skal finde handleveje. Det kræver tæt faglig ledelse at bidrage til, at rådgiverne har en oplevelse af at kunne håndtere og handle i sagerne og derigennem opleve en passende sagsintensitet. Samtidig kræver kontinuitet, at rådgiverne danner, fastholder og udvikler relationer med børn, unge og forældre. For at rådgiverne kan arbejde relationelt, være personlige uden at blive private og til tider arbejde under højt følelsesmæssigt pres, er det også nødvendigt med ledelsesmæssig sparring og retning.

Rådgivere, der samarbejder med børn, unge og forældre gennem længere tid, kan have større behov for faglig ledelse, sparring og supervision. Faglig ledelse er afgørende for kvalitet i sagsbehandlingen⁴, og det kan være en omfattende opgave at anvise handleveje og støtte børne- og ungerådgiverne både i det daglige og i situationer med omstillinger. Især hvis man er leder for et stort antal rådgivere.

I praksis kan god faglig sparring og faglig ledelse påvirke en passende sagsintensitet og kontinuitet, ved at der er faste aftaler om sparring, at sparring er lettilgængelig, og ved at børne- og ungerådgiverne oplever, at sagsbehandlingen er et fælles ansvar, samtidig med at de er ansvarlige for konkrete sager. Der kan arbejdes med, at børne- og ungerådgiverne oplever, at de kan få sparring fra både kollegaer og ledelse, når de har behov for det, hvilket bidrager til fremdrift i sagsbehandlingen.



Ledelsesmæssig og kollegial støtte og sparring har stor betydning for medarbejdernes mulighed for at håndtere dilemmaer, svære situationer og voldsomme hændelser. Som led i den faglige ledelse er det vigtigt at sikre et fagligt fællesskab, hvor udfordringerne i arbejdet kan drøftes for at løfte en del af ansvaret og byrden fra den enkelte til et kollegialt professionelt fællesskab.

Det peger empiriske studier om faglig ledelse af frontlinjemedarbejdere på (Møller & Grøn, 2021).



Faglig ledelse i frontlinjen kan ses som *"en relationel ledelsesadfærd, der er rettet mod at aktivere faglig viden og normer og udvikle stærke faglige fællesskaber med henblik på at kvalificere den faglige skønsudøvelse, sikre bevidste og fagligt funderede prioriteringer og understøtte håndteringen af moralske og følelsesmæssige belastninger i arbejdet"*.

Det viser en forskningsartikel på baggrund af dansk og international litteratur (Møller & Grøn, 2021).

4 Social- og Boligstyrelsen (2024): Anbefalinger til kvalitet i sagsbehandlingen – børn, unge og familier i udsatte positioner.

Under dette fokusområde kan du læse fire praksisbeskrivelser af, hvordan forskellige kommuner har valgt at arbejde med faglig sparring og faglig ledelse. Praksisbeskrivelserne eksemplificerer forskellige måder, hvorpå arbejdet med faglig sparring og faglig ledelse kan påvirke sagsintensitet og kontinuitet hos børne- og ungerådgiverne positivt. Praksisbeskrivelserne omhandler:

→ **Tæt faglig ledelse og sparring styrker børne- og ungerådgivernes oplevelse af en passende sagsintensitet**

Praksisbeskrivelsen fra Favrskov Kommune er et eksempel på, hvordan arbejdet med faglig ledelse og faglig sparring kan bidrage positivt til børne- og ungerådgivernes oplevede sagsintensitet, når de oplever at kunne få den hjælp og sparring, de har brug for, når de har brug for den, og at de modsat ikke oplever at stå alene med ansvaret for en sag eller at være handlingslammede i en periode, mens de afventer ledelsesmæssig sparring.

→ **Parløb skaber et læringsrum mellem børne- og ungerådgiverne**

Praksisbeskrivelsen fra Herning Kommune er et eksempel på, hvordan arbejdet med faglig ledelse og faglig sparring kan bidrage positivt til børne- og ungerådgivernes oplevede sagsintensitet, når de sammen med en kollega tager fælles ansvar for behandlingen af sager og samtidig lærer sammen og af hinanden.

→ **Tæt faglig sparring og mulighed for prioritering af opgaver bidrager til oplevelse af fælles ansvar for sagerne**

Praksisbeskrivelsen fra Herlev Kommune er et eksempel på, hvordan arbejdet med faglig ledelse og faglig sparring kan bidrage positivt til børne- og ungerådgivernes oplevede sagsintensitet, ved at de oplever at have let adgang til sparring, samt ved at ledelsen prioriterer i børne- og ungerådgivernes opgaver. Ligeledes benyttes kontinuerlig sagsgennemgang som et redskab til overblik og prioritering i sagerne, hvilket også kan bidrage positivt til oplevelsen af sagsintensitet.

→ **Tæt ledelse af faglige ledere bidrager til en tydelig fælles faglig retning**

Praksisbeskrivelsen fra Brønderslev Kommune er et eksempel på, hvordan arbejdet med faglig ledelse og faglig sparring kan bidrage positivt til børne- og ungerådgivernes oplevede sagsintensitet, når de oplever, at der er en tydelig fælles faglig retning og ensartethed i arbejdet på tværs af teams. Det bidrager til forudsigelighed for børne- og ungerådgiverne at vide, hvad der forventes af dem i arbejdet, hvilket samtidig mindsker usikkerhed, i forhold til hvordan de skal gribe en sag an, eller hvad deres næste skridt i sagsbehandlingen skal være.

→ **To børne- og ungerådgivere på sagerne bidrager til øget sparring, faglig sikkerhed og fremdrift i sagsbehandlingen**

Praksisbeskrivelsen fra Odense Kommune er et eksempel på, hvordan samarbejdet mellem to børne- og ungerådgivere om en konkret sag bidrager til øget sparring, øget faglig sikkerhed hos rådgiverne samt fremdrift i sagsbehandlingen, hvilket igen bidrager til en positiv indvirkning på den oplevede sagsintensitet. Samtidig bidrager det til, at børn, unge og familier kan få hurtigere hjælp, ligesom de giver udtryk for, at det kan bidrage til tillid og lettere tilgængelighed, når der er to børne- og ungerådgivere tilknyttet deres sag.



Favrskov Kommune

Tæt faglig ledelse og sparring styrker børne- og ungerådgivernes oplevelse af en passende sagsintensitet

Favrskov Kommunes rådgivere har let adgang til sparring fra faglig ledelse og kollegaer.

Antal ledere: 3 afdelingsledere, 2 faglige koordinatore

Antal børne- og ungerådgivere: 35

Antal sager: 700

Antal underretninger i 2023: 1.100

Organisering: 1 modtagelse, 1 familierådgivning, 1 specialrådgivning.



Hvad var formålet?

Favrskov Kommune ønsker, at rådgiverne har lettilgængelig faglig sparring, idet det medvirker til hurtig handling i sagerne.

Dette bidrager til, at børne- og ungerådgiverne hurtigere kan handle i sagerne, og at børn, unge og familier hurtigere får den hjælp og støtte, de har brug for.



Hvad har Favrskov Kommune gjort?

I Favrskov Kommune har man valgt en flad organisering med i gennemsnit 12 rådgivere pr. leder. Ud over muligheden for tæt sparring med den faglige ledelse er der to faglige koordinatører til de 35 rådgivere, og der er udpeget videnspersoner blandt rådgiverne på særlige områder.

Det er en vigtig værdi i afdelingen, at der altid skal være let adgang til faglig sparring, og rådgiverne kan også henvende sig til andre afdelingsledere eller chefen, hvis egen leder ikke er til stede, så rådgiveren kan komme videre i sagsarbejdet. Der er også et formaliseret samarbejde med udfører- og voksenområdet med regelmæssige møder (henholdsvis hver anden og tredje måned) for at adressere eventuelle udfordringer og styrke smidigt sagsarbejde.

Rådgiverne vurderer selv, hvornår de har behov for fx at henvise til VISO, og underskrift fra leder er dermed en formsag.

Supervision tilbydes cirka otte gange om året, hvor rådgiverne selv bestemmer, hvilken supervisor der skal anvendes. Derudover er der individuel supervision eller andre individuelt tilrettelagte måder at få støtte ved behov.

Videnspersonerne får uddannelse/kursus inden for det område, de skal være særligt viden om. Generelt har alle rådgiverne gode muligheder for at deltage i kurser og uddannelse, hvilket bidrager til den enkelte børne- og ungerådgivers oplevelse af at kunne håndtere sine sager og udføre sagsbehandling af god kvalitet. Interne kurser benyttes til at opbygge kapacitet og bidrager til fællesskab og social kapital i afdelingen.

Kulturen i afdelingerne er, at rådgiverne ved behov kan sige til ledelsen, at de har behov for en toer i en sag. Dette imødekommes, da det er rådgiverens oplevelse af behov for en toer, der er udslagsgivende. Opstår der behov for viden inden for det specialiserede børneområde, tilknyttes en rådgiver med særlig viden om dette.

Ved udfordringer med fagligt niveau arbejdes der struktureret på at støtte rådgiveren med det formål at fastholde rådgiveren på arbejdspladsen.



Hvad har det bidraget til?

Rådgiverne oplever en håndterbar sagsintensitet, fordi der er tæt ledelse og let adgang til faglig sparring. Rådgiverne oplever det som en lettelse, at de primært skal fokusere på børnene, de unge og familierne og ikke bruge unødigt tid og ressourcer på at opsøge sparring, hvilket bidrager til, at de hurtigt kan komme videre med deres sagsarbejde.

Fælles kurser og uddannelse er med til at opbygge faglig kapacitet og styrke fællesskabet og den sociale kapital.



Hvad kræver det?

- At ledelsen er åben over for rådgivernes kreative idéer, i forhold til hvad de kan have behov for af sparring og støtte til at løse deres opgaver. Når man som leder opdager, at en børne- og ungerådgiver har vanskeligt ved at løse sine opgaver over tid, kræver det opmærksomhed og sparring om, hvad der skal til, for at vedkommende i højere grad kan løse opgaverne. Det betyder også, at man som leder skal være i meget tæt kontakt og opsøgende på, hvad der skal til, herunder også opkvalificering i form af kurser.
- Der er en ledelsesmæssig opgave i at bekræfte rådgiverne i, at de kan komme og få sparring hos ledelsen, også når de oplever sig utilstrækkelige, da der ellers kan være risiko for negativ påvirkning af dels sagsarbejdet og forholdet til barnet, den unge og familien, og dels den oplevede sagsintensitet.
- Den faglige ledelsesmæssige sparring kan også finde sted, hvis en rådgiver føler sig utilstrækkelig. Det bidrager til, at børne- og ungerådgiverne får en følelse af at være kompetente i deres arbejdsliv og dermed opleve arbejdet mindre belastende.
- Kontinuitet hos både rådgivere og ledelse, at lære hinanden godt at kende og opbygge de nødvendige relationer. Ved udskiftning i ledelse tager det tid at opbygge den psykologiske tryghed, der skal til, før rådgiverne har opbygget tillid og tryghed til at dele deres oplevelser og til, at de får den hjælp og sparring, de har brug for.
- Kollegial sparring kan ikke til fulde erstatte den ledelsesmæssige sparring, da der for rådgiverne også er et element af at dele ansvaret med en overordnet, hvilket bidrager positivt til den oplevede sagsintensitet.





Herning Kommune

Parløb skaber et læringsrum mellem børne- og ungerådgiverne

Herning Kommunes rådgivere kører parløb i udvalgte sager. Det bidrager til læring og opkvalificering mellem rådgiverne og til, at rådgiverne i højere grad oplever en passende sagsintensitet.

Antal ledere: 1 funktionsleder, 1 fagleder, 4 distriktsledere, 7 fagkoordinatorer

Antal børne- og ungerådgivere: 65

Antal sager: 1.724

Antal underretninger i 2023: 2.011

Organisering: 5 teams fordelt i tre områder, 1 special-/ungeteam.



Hvad var formålet?

Ved at arbejde i parløb på udvalgte sager ser Herning Kommune en mulighed for at skabe et læringsrum mellem to rådgivere. Når to rådgivere samarbejder om en sag, bidrager det til gensidig læring og opkvalificering. Det samme gør sig gældende for parløb mellem en rådgiver og en familiebehandler.

Parløbet medvirker til, at rådgiverne får sparring, øget viden og erfaringer, i forhold til hvordan de håndterer møder, finder retning i behandling af den konkrete sag og får lavet faglige vurderinger. Samtidig kan parløbet give en større tryghed i arbejdet for den enkelte og bidrage positivt til rådgivernes oplevelse af en passende sagsintensitet, fordi de er to om at dele ansvaret.

Parløb bidrager også til, at der er de rette kompetencer i forhold til en given opgave eller problematik, selv om afdelingen ikke er organiseret i forhold til specialisering.



Hvad har Herning Kommune gjort?

Med barnets lov er det et krav, at der deltager to rådgivere i væsentlige møder, mens der kan være parløb på andre sager grundet kompleksitet eller den konkrete problematik. Parløb igangsættes derfor både grundet lovkrav, vurdering fra leder og ønske fra den enkelte rådgiver.

Parløbet kan bestå af henholdsvis en erfaren og en mindre erfaren rådgiver, men det kan også være to mindre erfarne rådgivere, der lærer sammen og af hinanden. Det væsentlige er, at der opstår et læringsrum, og at sparring er lettilgængelig.

Rådgiverne kan desuden bede om at få en toer med på en sag, hvis det handler om en problematik, de har begrænset kendskab til eller erfaring med. Det giver rådgiverne en sikkerhed i de forskellige sagsbehandlingsskridt, når de har mulighed for at læne sig op ad en kollega med særviden om den konkrete problematik, og hvordan denne kan håndteres i sagsbehandlingen.

Rådgiverne anvender som led i arbejdet afstemningstjeklister, når de starter et samarbejde op, eller hvis der sker skift i rådgiver på en sag med to rådgivere. Afstemningstjeklisten beskriver blandt andet formålet med at være to rådgivere på sagen, rolle- og opgavefordeling m.m. Afstemningstjeklisten har gjort det nemmere at komme omkring de væsentlige områder, der skal afstemmes, når man er to rådgivere på en sag.



Hvad har det bidraget til?

Herning Kommune har erfaret, at parløb giver rådgiverne en anden måde at være sammen om sagerne på og dermed mulighed for en større åbenhed i at drøfte sager ud fra en tanke om, at alle skal hjælpe hinanden med alle sager. Det bidrager også til, at den enkelte ikke oplever at stå alene med det tunge følelsesmæssige pres, der kan være i en sag.

Med feedback på det udførte arbejde samt sparring på næste skridt bliver det mere håndterbart for rådgiverne at udføre arbejdet, selv om de har travlt.

Rådgiverne giver udtryk for, at de oplever en tryghed forbundet med at vide, hvem de kan søge sparring hos for at få hjælp i den konkrete sag. Det giver ligeledes en tryghed for rådgiverne, at de er to om at dele ansvaret i sagen, så den enkelte ikke oplever det som sit ansvar, hvis der er noget, der ikke går som planlagt.

Samtidig oplever ledelsen, at rådgiverne er gode til at hjælpe hinanden, og at parløb bidrager til et andet flow i sagerne, fordi der ved fx sygdom eller ferie er en anden rådgiver, der kan agere i sagen i stedet for at skulle vente, til den primære rådgiver er retur igen. På den måde giver det også kontinuitet for familierne, og det giver tryghed for rådgiverne, at der er en anden, der kan overtage og agere i sagen ved behov.



Hvad kræver det?

- Ledelsesmæssig opbakning og opmærksomhed på, at det kan være forskelligt fra rådgiver til rådgiver, hvorvidt man har lyst til at indgå i parløb.
- At ledelsen italesætter succeserne ved parløb, og hvordan det kan lette arbejdet. Ledelsen skal samtidig være opmærksom på, hvordan det kan give mening for de rådgivere, der til at starte med ikke ønsker at indgå i parløb.
- Lederen skal lytte til rådgiverne og være nysgerrig på, hvorfor de kan have modstand mod parløb. Nogle rådgivere oplever det grænseoverskridende, at en kollega skal kigge dem over skulderen, og de kan blive bekymret for, hvad der er ledelsens intention med parløbet. Som leder skal man derfor italesætte formålet med parløb, høre den enkelte ad, hvem de til en start vil være tryk ved at indgå i parløb med og være med til at gøre det til en god oplevelse. Herefter er erfaringen, at rådgiverne hurtigt oplever, hvad de kan få ud af parløb.
- Ledelsen skal sørge for, at der bliver talt åbent om, hvad rådgiverne hver især har af kompetencer, så det bliver tydeligt, hvem der kan bidrage med specialiseret viden i forhold til forskellige problematikker. Ligeledes skal ledelsen støtte op om, at det er legalt at have behov for en toer på en sag, uden at det opfattes, som om man er en mindre kompetent rådgiver, eller at nogen skal kontrollere ens arbejde. I stedet handler det om gensidig læring og om at mindske arbejdspresset ved at dele ansvaret.





Herlev Kommune

Tæt faglig sparring og mulighed for prioritering af opgaver bidrager til oplevelse af fælles ansvar for sagerne

Herlev Kommunes rådgivere har let adgang til faglig sparring fra faglige koordinatore og ledelsen i afdelingen. Det bidrager til oplevelsen af fælles ansvar for sagerne.

Antal ledere: 1 leder af myndighed, 1 afdelingsleder, 4 socialfaglige koordinatore

Antal børne- og ungerådgivere: 26

Antal sager: 641

Antal underretninger i 2023: 951

Organisering: 3 distriktsteams, underretningsteam, specialrådgivning.



Hvad var formålet?

Herlev Kommune ønsker, at børne- og ungerådgiverne skal have let adgang til faglig sparring.

Det kan være overvældende for både nye og erfarne rådgivere, når én eller flere sager brænder på, eller når en sag er kompleks og svær. Derfor er der i afdelingen let adgang til tæt faglig sparring og dialog om prioritering af opgaver, så man som rådgiver ikke oplever at stå alene med ansvaret og udfordringerne.



Hvad har Herlev Kommune gjort?

Ledelsen i Herlev Kommune prioriterer, at rådgiverne arbejder med blandede sagsstammer af forskellig tyngde og kompleksitet. Der er fokus på erfaringer og kompetencer i forhold til de sager, den enkelte rådgiver sidder med. Det kan være overvældende for både nye og gamle rådgivere, når en sag er kompleks og svær. Derfor har Herlev Kommune ansat socialfaglige koordinatore for at medvirke til, at rådgiverne har let adgang til tæt faglig sparring. De socialfaglige koordinatore er koordinatore for cirka syv rådgivere. De har sagsgennemgang med rådgiverne i fast interval, og de stiller sig til rådighed for daglig sparring og dialog om prioritering af opgaver, når der er travlhed. I forbindelse med opsigelser og barsel fungerer den socialfaglige koordinator ligeledes som en overgangsperson, så viden, kendskab og kontinuitet ikke går tabt i forbindelse med skift af rådgiver. Koordinatorerne kan ligeledes gå med rådgiverne til møder i komplekse sager, såvel som de er tilgængelige for de tværfaglige samarbejdsparter omkring et barn og en familie.

Ledelsen har et helikopterperspektiv og helhedsblik på afdelingen. I perioder med travlhed, hvor en rådgiver er nødt til at arbejde intensivt i en eller flere komplekse sager, kigger ledelsen på, hvor der er ressourcer i afdelingen, der kan hjælpe til, så man ikke som rådgiver oplever at stå alene med én eller flere komplekse sager. Ledelsen har ligeledes fokus på, at rådgiverne har let adgang til ledelsessparring og på, at der hurtigt kan træffes beslutninger og løsninger, så man som rådgiver kan komme videre med sagen. Ledelsen anerkender og italesætter værdien af, at rådgiverne har øje for hinanden, løfter i flok og passer på hinanden. Det betyder blandt andet, at alle i afdelingen er opmærksomme på rådgivere med høj intensitet i sagsstammen, og at alle hjælper hinanden, når der er travlhed.



Hvad har det bidraget til?

Rådgiverne oplever lettere tilgængelig adgang til faglig sparring med ansættelsen af socialfaglige koordinatore. Samtidig bidrager de socialfaglige koordinatore til kontinuitet for børn, unge og familier, når der sker skift i rådgiver.



Hvad kræver det?

- Et tydeligt og italesat fokus på, hvordan man kan få faglig sparring og hjælp til prioritering. Det skal ikke være tilfældigt, om man får det, og det skal ikke være for sent.
- At bruge meget tid på at tale om, hvad der stilles til rådighed, og hvilke roller fx socialfaglig koordinator eller ledelsen har. Dermed ved alle, hvem man skal og kan gå til og hvornår.



Brønderslev Kommune

Tæt ledelse af faglige ledere bidrager til en tydelig fælles faglig retning

Brønderslev Kommune prioriterer tæt ledelse af de faglige ledere. Det bidrager til en fælles faglig retning på tværs af afdelinger og til, at rådgiverne oplever ikke at stå alene med ansvaret i de enkelte sager.

Antal ledere: 1 afdelingsleder, 2 faglige, daglige ledere

Antal børne- og ungerådgivere: 29

Antal sager: 809

Antal underretninger i 2023: 816

Organisering: 0-14 år. Opdelt i Øst og Vest. Hvert sted 1 team i forhold til udsatte børn og 1 team i forhold til børn med funktionsnedsættelser.



Hvad var formålet?

I Brønderslev Kommune har de fokus på, at god socialfaglig praksis kræver tæt faglig ledelse for at give sparring og at sætte og holde retning. Tæt faglig ledelse af rådgiverne kræver tæt ledelse af de faglige ledere, og at ledelse behandles som et fag.

Tæt ledelse af de faglige ledere bidrager til en tydelig fælles retning og ensartethed for arbejdet på tværs af teams. Det bidrager samtidig til forudsigelighed for børne- og ungerådgiverne, i forhold til hvad der forventes af dem i arbejdet, og dette mindsker usikkerhed, i forhold til hvordan de skal gribe en sag an, eller hvad deres næste skridt i sagsbehandlingen skal være.



Hvad har Brønderslev Kommune gjort?

I Brønderslev Kommune er rådgiverne geografisk fordelt på to matrikler med hver sin faglige leder. De faglige ledere varetager den daglige faglige praksis. Når de faglige ledere giver sparring, sætter de samtidig retning for arbejdet i sagen. Dette er afgørende for at kunne have et nogenlunde ens serviceniveau, og at børn, unge og familier møder den samme tilgang på tværs af alle rådgiverne. De faglige ledere er helt tæt på og tilgængelige for rådgiverne i det daglige arbejde. For rådgiverne betyder det, at de ved, at deres faglige leder har kendskab til deres sager, og hvad de aktuelt er optaget af i deres arbejde. Den tætte faglige ledelse er en måde at bidrage til, at rådgiverne aldrig skal opleve, at de står alene i deres arbejde eller med deres tvivl.

Afdelingslederen er leder for de to faglige ledere og varetager alt i forhold til det overordnede faglige samt det strategiske og økonomiske ansvar. Der er et meget tæt teamsamarbejde i ledelsen, hvor afdelingslederen er lige så tæt på de faglige ledere, som de er på rådgiverne, og det er afdelingslederens ansvar at sørge for, at de faglige ledere aldrig oplever at stå alene.

Tre gange om måneden holder afdelingsleder og de faglige ledere halvanden times møde, hvor de fx drøfter retning for den samlede afdeling, om der er noget, der kræver justering, om der er noget, de skal være på forkant med, i forhold til hvordan de skaber sammenhæng og sikrer, at rådgiverne arbejder ens på tværs af afdelingen m.v. På dette møde orienterer afdelingslederen desuden om, hvad der sker i organisationen ud fra en tanke om, at når de faglige ledere i deres daglige arbejde er så fokuseret på driften sammen med rådgiverne, så er det vigtigt, at de bliver holdt orienteret om, hvad der sker omkring deres arbejde, og om der er noget, de skal være på forkant med.

Herudover holder afdelingslederen og hver af de faglige ledere driftsmøder hver 14. dag, hvor de drøfter den lokale drift hos den faglige leder. Desuden har de faglige ledere mulighed for 1:1-ledersamtaler ved behov, hvor de kan drøfte den faglige leders opgaver, tilgang som leder og eventuelt dilemmaer. Det kan både handle om, hvordan de kan udføre deres ledelse, hvordan de kan skabe mening og være inspirerende, og hvordan de kan arbejde med den motivation og drivkraft, der er nødvendig i deres faglige ledelse af rådgiverne.



Hvad har det bidraget til?

I Brønderslev Kommune oplever de at have kvalificerede rådgivere, som bliver i ansættelsen i lang tid.

Der er en kultur både blandt rådgiverne og i lederteamet, hvor man sparrer med hinanden, tænker på at løfte i flok, deler succeser og tør være sårbar og bede om hjælp.

Den tætte faglige ledelse er forudsætningen for, at rådgiverne kan stå stærkt i deres socialfaglighed. Det samme gælder for den tætte ledelse af de faglige ledere.



Hvad kræver det?

- Brønderslev Kommune anbefaler, at man både som faglig leder og som afdelingsleder har det som en prioriteret opgave at tage tempoet ud af organisationen. Når opgaven er kompleks, vanskelig og følelsesmæssigt belastende, så er folk i afmagt og i høj risiko, og det betyder, at man kan komme til at handle for hurtigt. Imidlertid giver det den bedste løsning, hvis man tager sig tid til at tænke sig om og forholde sig socialfagligt til problematikken. Modsat er der risiko for uhensigtsmæssige handlinger og løsninger, hvis man handler på bekymringen og dermed ud fra, hvordan det føles. Det gælder både for rådgivere og de faglige ledere.
- Derudover anbefaler Brønderslev Kommune, at man tager ledelse af ledere alvorligt. De faglige ledere kommer ofte til at stå alene i deres opgaveløsning i hverdagen, og de har lige så meget brug for tæt ledelse og sparring, som rådgiverne har. Det er vigtigt, at de faglige ledere har mulighed for at være tæt på det socialfaglige felt, og at de har deres leder tæt på.





Odense Kommune

To børne- og ungerådgivere på sagerne bidrager til øget sparring, faglig sikkerhed og fremdrift i sagsbehandlingen

I Ungerådgivningen i Odense Kommune er der to børne- og ungerådgivere på udvalgte sager ud over de lovbestemte. Det bidrager til, at de både er flere om at dele opgaverne og ansvaret, at familierne har flere, de kan kontakte, og til rådgivernes oplevelse af sagsintensiteten.

Antal ledere: 4

Antal børne- og ungerådgivere: 60

Antal sager: 1.250

Antal underretninger i 2022: 1.152

Organisering: 4 teams.



Hvad var formålet?

Ved at være to rådgivere på sagerne kan familierne få hurtigere hjælp, og rådgiverne kan opleve en større faglig sikkerhed og fælles ansvar for sagen.

For de unge og familierne betyder to rådgivere på sagen også en øget tilgængelighed til hjælp fra en børne- og ungerådgiver, der kender dem og deres sag. For familierne kan det også betyde, at de føler sig hørt og taget hånd om på en anden måde, fordi de oplever, at der kommer to børne- og ungerådgivere, der kan noget forskelligt, og at det på den måde bliver prioriteret at hjælpe dem som familie.



Hvad har Odense Kommune gjort?

Børne- og ungerådgiverne aftaler selv internt, når de har behov for at være to på en sag. Der tages udgangspunkt i, hvad der er behov for hos den enkelte rådgiver, hvilket kan være forskelligt, alt efter hvor meget erfaring den enkelte rådgiver har og sagens kompleksitet.

Som oftest er begge rådgivere med til møder med den unge og forældrene, og rådgiverne fungerer derudover som sparringspartnere for hinanden i løbet af sagen. Det kan især være i opstart af en sag, hvor der kan være mange ting i spil på en gang, som skal udredes, at det giver mening at være to på en sag. Samtidig skal der hele tiden være en balance, så familierne ikke oplever det for voldsomt at sidde sammen med flere rådgivere.





Hvad har det bidraget til?

Ved at være to børne- og ungerådgivere på sagerne giver det mulighed for en mere fleksibel sparring i den konkrete sag, da der allerede er en kollega, der kender sagen, og der er således ikke behov for at introducere til sagen eller ridse op, hvad der er gået forud. Det bidrager også til, at børne- og ungerådgiverne hurtigere kan handle i sagerne, når de kan gå direkte i gang med den konkrete sparring, hvilket er til gavn for både rådgiverne og de unge og familierne.

Det giver tryghed og sikkerhed for børne- og ungerådgiverne at vide, at de er to om de faglige vurderinger i sagen. Samtidig bidrager det til den enkeltes faglige udvikling ved at lære af hinanden og at dele viden, perspektiver, observationer og vurderinger.

Det kan også give øget viden om familierne, når der er to til at observere og indgå i samarbejdet, ligesom det kan bidrage til et bedre samarbejde med familien, når begge rådgivere har mulighed for at komme med løsninger og eventuelle ændringer i tilgang, hvis der fx er udfordringer i kommunikationen.

For de unge og deres familier betyder to på sagen øget tilgængelighed, da de ved fx sygdom kan kontakte den anden børne- og ungerådgiver, der kender dem og deres sag. Derved oplever de i højere grad at få hjælp, og at der er kendskab til dem, frem for at skulle genfortælle deres historie flere gange.

Rent praktisk kan to rådgivere på en sag betyde, at den ene rådgiver kan fokusere udelukkende på samtalen og relationen med familien, mens den anden rådgiver er ansvarlig for dokumentation af samtalen. Ligeledes kan det bidrage til brug af metoder, fx at lave tidslinjer sammen med familien, når den ene rådgiver kan være i samtalen med familien, mens den anden kan være ansvarlig for at skrive på tavlen.

For familierne kan det også betyde, at de føler sig hørt og taget hånd om på en anden måde, fordi de oplever, at der kommer to rådgivere, der kan noget forskelligt, og at det på den måde bliver prioriteret at hjælpe dem som familie.



Hvad kræver det?

- Det er vigtigt, at ledelsen kommunikerer tydeligt, at der er en forventning om, at rådgiverne er to på sagerne, og at dette bidrager til udvikling og kvalitet i sagsbehandlingen. Det indebærer også, at ledelsen prioriterer, at rådgiverne kan være to på en sag ud over de lovpligtige, og at det blandt andet besluttes ud fra rådgivernes egne oplevelser af sagens kompleksitet.
- Selv om det kræver flere ressourcer, når to rådgivere skal være med til et møde, skal det ses som en investering, da oplevelsen er, at det bidrager til færre sygemeldinger og færre opsigelser. Ved at være to rådgivere på sagen er der to til at dele både ansvaret og det svære, som rådgiverne ellers kunne opleve svært at udføre og at komme videre i. Det giver derved børne- og ungerådgiverne muligheder for at dele de til tider følelsesmæssigt belastende oplevelser med en kollega, der også har været i situationen frem for fx at gå med det alene.
- Ved at være to rådgivere på en sag er der altid en oplagt sparringspartner. Dette bidrager til, at den enkelte ikke bruger unødigt tid på at søge sparring hos forskellige kollegaer, og at den aktuelle sparring bliver mere faglig relevant for den konkrete sag.





FOKUSOMRÅDE:

Børne- og ungerådgivernes
trivsel og tilknytning bidrager
til færre skift



For at børn, unge og forældre oplever en god sagsbehandling, kræver det blandt andet, at de har en oplevelse af at kende deres børne- og ungerådgiver og kunne udvikle tillid til vedkommende. Det kræver, at der er mulighed for at opbygge en relation og som oftest kendskab over tid. Det bliver derfor væsentligt, at børne- og ungerådgiverne forbliver i deres stillinger over længere tid. For børne- og ungerådgiverne kan den samme ansættelse over længere tid blandt andet bidrage til et øget kendskab til arbejdsopgaver og de konkrete børn, unge og forældre, hvilket igen kan bidrage til, at rådgiverne oplever sagsintensiteten mere passende.

Når rådgiveren oplever en passende sagsintensitet og mulighed for at opbygge en god relation til børn, unge og forældre, kan det bidrage til en øget jobtilfredshed. Dette har en positiv indvirkning på arbejdsmiljøet, ligesom en oplevelse af for høj sagsintensitet og manglende jobtilfredshed påvirker arbejdsmiljøet negativt. Såvel passende sagsintensitet som kontinuitet kan dermed medvirke til børne- og ungerådgivernes tilknytning til arbejdspladsen. Tilsvarende kan en for høj sagsintensitet bidrage til mindre trivsel i arbejdet og begrænset mulighed for at arbejde relationelt med børn, unge og familier og dermed skade muligheden for fremdrift i sagen og øge risikoen for jobskifte eller sygemelding.

For nyansatte børne- og ungerådgivere handler det også om en tilstrækkelig introduktion til arbejdet samt en passende øgning af sagsintensitet i takt med øget kendskab og erfaring med arbejdet.

I praksis kan arbejdet med tilknytning bidrage til sagsintensitet og kontinuitet, ved at nyansatte børne- og ungerådgivere oplever at have en god opstart og komme godt i gang med deres nye arbejder og opgaver, ved at børne- og ungerådgiverne oplever at kunne håndtere deres sagsintensitet, og ved at der er en positiv kultur på arbejdspladsen.

Under dette fokusområde kan du læse tre praksisbeskrivelser af, hvordan forskellige kommuner har valgt at arbejde med tilknytning.



Arbejdet med mennesker i sårbare positioner er ifølge Dansk Socialrådgiverforening både meningsfyldt og givende og samtidig følelsesmæssigt belastende, fordi rådgiveren skal investere tid og kræfter i at opbygge, vedligeholde og afslutte relationer til mennesker i udsatte positioner for at kunne hjælpe dem bedst muligt. Kendskab til og forståelsen for de faglige rammer, muligheden for kompetent sparring og faglig ledelse er afgørende, men tager tid at bygge op og vedligeholde. Stor udskiftning og korte ansættelsesforhold er en stor belastning for såvel familierne, som skal forholde sig til en ny rådgiver og oplever, at information går tabt, som for kollegerne, der skal dække ind i perioder med vakante stillinger og oplære nye kolleger i både formelle og uformelle forhold på arbejdspladsen.

Fastholdelse af kompetencerne i egen organisation kan gøre stor forskel i forhold til muligheden for at skabe og vedligeholde den ønskede kultur og kontinuitet, når ansvar og opgaver vokser i takt med medarbejdernes erfaring og kompetencer.

Kommunernes Landsforening og Dansk Socialrådgiverforening har udarbejdet "Nøglen til en god start", der indeholder konkrete redskaber til introduktionsordning for nye medarbejdere i kommunen.

[Materialet kan findes her](#)

KL



Dansk Socialrådgiverforening

Praksisbeskrivelserne eksemplificerer forskellige måder, hvorpå arbejdet med tilknytning kan påvirke sagsintensitet og kontinuitet hos børne- og ungerådgiverne positivt. Praksisbeskrivelserne omhandler:

→ **Høj faglighed, succeser og styrkede kompetencer bidrager til fastholdelse**

Praksisbeskrivelsen fra Herlev Kommune er et eksempel på, hvordan fokus på tilknytning til arbejdspladsen kan bidrage til, at børne- og ungerådgiverne oplever at være kompetente og dygtige til deres arbejde og derigennem påvirke den oplevede sagsintensitet positivt. Samtidig bidrager børne- og ungerådgivernes tilknytning til arbejdspladsen til kontinuitet for børn, unge og familier.

→ **Koncept for onboarding af nye børne- og ungerådgivere bidrager til fastholdelse**

Praksisbeskrivelsen fra Favrskov Kommune er et eksempel på, hvordan fokus på tilknytning kan bidrage til, at børne- og ungerådgiverne oplever at få en god start, når de begynder i et nyt job, og at de derigennem kan opleve at få og have forudsætningerne for at håndtere sagsintensiteten, hvilket ligeledes kan bidrage til en øget kontinuitet for børn, unge og familier.

→ **Grundige introduktions- og mentorforløb for nye børne- og ungerådgivere bidrager til trivsel og tilknytning**

Praksisbeskrivelsen fra Lolland Kommune er et eksempel på, hvordan fokuseret arbejde med børne- og ungerådgivernes opstart på en ny arbejdsplads bidrager til øget trivsel hos rådgiverne. Det bidrager ligeledes til børne- og ungerådgivernes tilknytning til afdelingen, hvilket derigennem kan have en positiv indvirkning på kontinuiteten for børn, unge og familier.





Herlev Kommune

Høj faglighed, succeser og styrkede kompetencer bidrager til tilknytning

Herlev Kommune arbejder målrettet med at styrke arbejdsmiljøet og tilknytning til arbejdspladsen blandt andet ved at sætte fokus på høj faglighed, faglige succeser og styrkede kompetencer hos rådgiverne. For børne- og ungerådgiverne bidrager det til, at de oplever sagsintensiteten som mere passende.

Antal ledere: 1 leder af myndighed, 1 afdelingsleder, 4 socialfaglige koordinatore

Antal børne- og ungerådgivere: 26

Antal sager: 641

Antal underretninger i 2023: 951

Organisering: 3 distriktsteams, underretningsteam, specialrådgivning.



Hvad var formålet?

Herlev Kommune arbejder målrettet med at have en børne- og ungerådgivning, der har ambition om høj faglighed og fokus på rådgivernes faglige succeser.

Det målrettede arbejde har en positiv indvirkning på arbejdsmiljøet og er med til at fastholde rådgivere i myndighedsafdelingen, hvilket bidrager til kontinuitet for børn, unge og familier.



Hvad har Herlev Kommune gjort?

Børne- og ungerådgivningen i Herlev Kommune arbejder målrettet på, at både nyansatte og erfarne rådgivere i afdelingen skal være klædt godt på og have de rette kompetencer, herunder at kunne træde ind i det tværprofessionelle samarbejde omkring børn, unge og familier. Blandt de initiativer, som Herlev Kommune har igangsat, er blandt andet "Faglig Fredag", som er et fagligt opkvalificeringstilbud, der afholdes som et heldagsarrangement hver måned. Temaerne på de faglige fredage tager afsæt i, hvad rådgiverne er fagligt optaget af, og hvad organisationen har brug for at lære, fx i forbindelse med implementeringen af barnets lov. Alt efter det faglige tema inviteres tværfaglige samarbejdspartnere med til at deltage i de faglige fredage. "Metode-øverum" er et andet initiativ med fokus på at skabe et fagligt rum, hvor forskellige tematikker og metoder tages op med fokus på at øve og forankre fx det, som er blevet drøftet på de faglige fredage.

Rådgiverne sidder med blandede sagsstammer af forskellig tyngde og kompleksitet. Der er fokus på erfaringer og kompetencer i forhold til de sager, den enkelte rådgiver sidder med. I forbindelse med rekruttering af nye rådgivere har Herlev Kommune fokus på differentieret mentorstøtte, alt efter om man er nyuddannet eller har erfaring som rådgiver. Der afholdes blandt andet introsamtaler med nærmeste leder i uge tre og uge syv med fokus på, hvordan opstarten er gået, forventningsafstemning, ledelsesblik på rådgiverens stilling og erfaring og dialog om, hvorvidt rådgiveren føler sig godt nok klædt på til at løse sine opgaver.



Hvad har det bidraget til?

Herlev Kommune oplever, at det målrettede fokus på rådgivernes faglighed og faglige succeser bidrager til et godt arbejdsmiljø og til at fastholde dygtige og erfarne rådgivere i afdelingen.



Hvad kræver det?

- Det er vigtigt med en plan for faglig opkvalificering, og det skal være tydeligt, hvad og hvorfor der bliver prioriteret opkvalificering i det ene og ikke det andet.
- Det er vigtigt at give plads til, at rådgiverne selv kan komme med input til de områder, de oplever at have behov for opkvalificering indenfor.
- Fokus på at inddrage rådgiverne i de oplæg, der er, eller at udnævne faglige fyrtårne, inden for deres forskellige interesseområder.



Favrskov Kommune

Koncept for onboarding af nye børne- og ungerådgivere bidrager til tilknytning

Favrskov Kommune benytter et specifikt koncept, når nye børne- og ungerådgivere skal onboardes. Det bidrager til børne- og ungerådgivernes tilknytning til arbejdspladsen og derigennem til kontinuitet for børn, unge og familier.

Antal ledere: 3 afdelingsledere, 2 faglige koordinatore

Antal børne- og ungerådgivere: 35

Antal sager: 700

Antal underretninger i 2023: 1.100

Organisering: 1 modtagelse, 1 familierådgivning, 1 specialrådgivning.



Hvad var formålet?

Konceptet var oprindeligt tænkt som en vej til at optimere arbejdsprocesser, idet det er tidskrævende at opstarte en ny børne- og ungerådgiver for både kollegaer og for organisationen. Onboarding har endvidere været et fokusområde i hele kommunen.



Hvad har Favrskov Kommune gjort?

Konceptet består af flere faser, der begynder med "Before", "Preboarding" og "Velkommen til Favrskov Kommune". Dette inkluderer et tæt samspil mellem den nyansatte rådgiver og den nærmeste leder, som har regelmæssige samtaler i det første år af ansættelsen. I de første måneder afholdes der samtaler hver eller hver anden uge. Herefter falder frekvensen af møder.

Formålet er at sikre, at børne- og ungerådgiverne kommer til at føle, at de hører til og kan fastholdes, hvis de oplever udfordringer.

Børne- og ungerådgiveren bliver præsenteret for de "8 trædesten", som gradvist giver den nye rådgiver en større forståelse for de organisatoriske rammer og arbejdsopgaverne. De "8 trædesten" gennemgås i de samtaler, som lederen har med børne- og ungerådgiveren i de første 3-5 måneder. Fokus er på at opbygge rådgiverens forståelse for de organisatoriske rammer, forventninger og ikke mindst, hvad der ikke forventes af en ny rådgiver. Der er plads til, at den nye rådgiver får tid til at reflektere over de "8 trædesten", og hvor langt rådgiveren er i processen med at føle, at denne hører til i afdelingen og er kompetent i arbejdet. Der er fokus på, at rådgiveren skal have et tilhørsforhold til arbejdspladsen, opleve et positivt samarbejde og godt kollegaskab.

Konceptet bruges også, hvis der er en rådgiver, hvor onboarding af den ene eller den anden grund ikke er lykkedes. I de tilfælde kan processen starte forfra. Hvis en rådgiver skal flyttes til en anden afdeling, overvejes det, hvordan man onboarder til den nye afdeling.

Ledige stillinger slås først op internt blandt rådgiverne i de andre afdelinger i Myndighed. Dette er for at sikre, at organisationen kan fastholde rådgivere, som ønsker nye udfordringer og opgaver.

Ved ændringer i sagsmængden i en afdeling inddrages rådgiverne i drøftelser af, hvordan belastningen kan tilpasses i den pågældende afdeling. Dette kan ske, ved at en anden afdeling påtager sig specifikke opgaver i sagerne, eller ved at der ændres snitflader mellem afdelinger, så der sker en mere ligelig fordeling af arbejdsopgaver. En løsning kan også være at omrokere en rådgiver. Afdelingerne har en kultur, hvor man er fælles om at løse opgaverne på tværs af hele børneområdet. Forud for sådanne ændringer involveres rådgiverne altid gennem dialog og medbestemmelse, så de aktivt tager ejerskab til forandringerne.



Hvad har det bidraget til?

Rådgiverne er meget glade for processen med onboarding, da de oplever, at det er med til, at der bliver skabt kendskab og en tæt relation til den nærmeste leder, som skaber tryghed i den videre ansættelse.



Hvad kræver det?

- At rådgiverne altid er inddraget i de beslutninger, der skal tages om deres arbejds-
gange/-område, fx ved at bruge [Iglomodellen](#).
- Tæt ledelse og kendskab til rådgiverne tager mange år at opbygge, hvorfor det kræver,
at både ledere og rådgivere forbliver på arbejdspladsen i længere tid.
- Stor opmærksomhed på psykologisk tryghed og risikoen for forråelse og på at opbygge
en kultur, hvor det er tilladt at give feedback på det, man oplever hos en kollega og leder.





Lolland Kommune

Grundige introduktions- og mentorforløb for nye børne- og ungerådgivere bidrager til trivsel og tilknytning

Lolland Kommune har introduktions- og mentorforløb, som skal bidrage til, at alle nyansatte børne- og ungerådgivere introduceres til arbejdsområdet og den organisatoriske kontekst, og at alle børne- og ungerådgivere med mindre erfaring klædes på til at håndtere ansvaret og kompleksiteten i myndighedsrollen. Dette bidrager til børne- og ungerådgivernes trivsel og tilknytning til arbejdspladsen og derigennem til kontinuitet og den oplevede sagsintensitet.

Antal ledere: 1 afdelingsleder, 2 teamledere

Antal børne- og ungerådgivere: 50

Antal sager: 1.299

Antal underretninger i 2023: 1.652

Organisering:

Maribo: 1 børneteam, 1 ungeteam, 1 familieplejeteam, 1 specialfagligt team.

Nakskov: 1 børneteam, 1 ungeteam, 1 handicapteam.



Hvad var formålet?

Lolland Kommune har udviklet et introduktions- og mentorforløb, som skal klæde nyansatte og rådgivere med mindre erfaring på til at navigere i organisationen. For rådgivere med mindre erfaring giver et mentorforløb mulighed for at få tæt faglig sparring fra en kollega og har til formål at medvirke til trivsel, faglig udvikling og tilknytning til arbejdspladsen.

Børn, unge og familier møder nyansatte og mindre erfarne rådgivere, som er klædt på til at navigere i den organisatoriske kontekst, som har opbygget kompetencer til at håndtere rollen og ansvaret, og dette er med til at styrke kvaliteten i sagsbehandlingen.



Hvad har Lolland Kommune gjort?

Lolland Kommune har siden 2019 haft introduktions- og mentorforløb for alle nyansatte rådgivere og rådgivere med mindre erfaring. Der er tale om et todelt forløb, som består af et introduktionsforløb for alle nyansatte rådgivere og et mentorforløb for mindre erfarne rådgivere.

Introduktionsforløbet har en varighed af 1-3 måneder og har fokus på, at alle nyansatte rådgivere skal introduceres til strukturer og rammer i organisationen såsom praktiske forhold, it-systemer, metoder, samarbejdspartner m.m. Som led i introduktionsforløbet skal den nyansatte sammen med kontaktpersonen blandt andet deltage i opfølgingsmøder, børnehusemøder og følge andre faggrupper ved fx at deltage i familieplejens gruppemøder. Formålet er at gøre rådgiveren i stand til at forstå og navigere både i den organisatoriske kontekst og i forhold til valg af metoder m.m. Et introduktionsforløb varetages af en rådgiver med minimum et års erfaring og kræver cirka tre timer om ugen af den introduktionsansvarlige kontaktperson.

Mentorforløbet er af 6-9 måneders varighed og bygger oven på introduktionsforløbet. Det er målrettet mindre erfarne rådgivere og har fokus på at opbygge kompetencer. Opgaven varetages af en mentor, og der er fokus på kompetenceudvikling, håndtering af faglige og personlige dilemmaer m.m. I praksis skal mentoren løbende sørge for dialogmøder med den nye rådgiver og dermed sikre, at rådgiveren bliver klædt på og føler sig tryk i rollen som myndighedsrådgiver. I modsætning til introduktionsforløbet, hvor kontaktpersonen i høj grad er ad hoc til rådighed, vil mentorforløbet være mere struktureret med faste møder. I mentorforløbet deltager mentor i minimum otte opfølgingsmøder, hvor mentor observerer og giver feedback til den nye rådgiver i forhold til mødehåndtering m.m. Opgaven kræver cirka 1-2 timer om ugen i gennemsnit henover en periode på op til ni måneder og varetages af en rådgiver med minimum 3-5 års erfaring og gerne relevant efteruddannelse.

Lolland Kommune har udarbejdet introduktions- og mentorforløb med inspiration fra materiale og skabeloner udarbejdet i et samarbejde mellem KL og Dansk Socialrådgiverforening.



Hvad har det bidraget til?

Det fungerer godt og fremmer trivsel, at man som ny rådgiver med ingen eller begrænset erfaring kan få faglig mentorstøtte fra en erfaren kollega over en periode. Mentorforløbet er velbeskrevet og giver en mere ensartet ramme for mentorstøttens rammer og indhold, men det er samtidig vigtigt, at forløbet tilrettelægges fleksibelt med afsæt i rådgiverens individuelle behov og forudsætninger. Det er blandt andet erfaringen, at mentor og rådgiver selv skal have mulighed for at vurdere, om et forløb eventuelt skal afkortes eller forlænges afhængigt af det konkrete behov.

Mentorforløbet bidrager til trivsel hos mindre erfarne rådgivere, som i mindre grad oplever at stå alene.

Ligeledes er forløbene med til at fastholde rådgivere og dermed medvirke til kontinuitet i relationen mellem rådgiver og børn, unge og familier.



Hvad kræver det?

- Det kan være relevant at lade sig inspirere af materiale og skabeloner udarbejdet af Dansk Socialrådgiverforening og KL.
- For et vellykket mentorforløb er det vigtigt, at de rådgivere, som skal fungere som mentorer, selv har en interesse og motivation for at indgå i mentoropgaven.





Hvordan er inspirationsmaterialet blevet til?

Partnerskab om Børnene Først nedsatte i perioden april 2023 – april 2024 en arbejdsgruppe, der har arbejdet med temaerne om sagsintensitet og kontinuitet hos børne- og ungerådgiverne. Arbejdsgruppen har bestået af repræsentanter fra Kommunernes Landsforening (KL), Børne- og Kulturchefforeningen (BKF), Danske Professionshøjskoler, Kommunale Velfærdschefer, ForældreLANDSforeningen (FBU), Dansk Socialrådgiverforening (DS), Danske Handicaporganisationer (DH) og Social- og Boligministeriet.

Partnerskabet har udarbejdet herværende inspirationsmateriale. Det har været vigtigt for partnerskabet at udarbejde et materiale, som ledere i landets kommuner kan finde inspiration i til at arbejde med sagsintensitet og kontinuitet.

Inspirationsmaterialet tager dels afsæt i lovgivningsmæssige rammer, dels i litteratur og forskning på området samt praksis fra en række kommuner. Det er Social- og Boligstyrelsen, der har afdækket litteraturen på området. Praksis eksempplerne er hentet fra landets kommuner og er udarbejdet på baggrund af interviews med ledere i de pågældende kommuner. Kommunerne er udvalgt ud fra viden om, at de har arbejdet med forskellige initiativer, der kan understøtte styring af sagsintensitet og kontinuitet. Det er Partnerskab om Børnene Først, der har identificeret kommunerne, ligesom socialrådgiveruddannelserne har suppleret med forslag ud fra deres kendskab til kommunal praksis på tværs af landet.

5. Litteraturliste

Ankestyrelsen (2021). Inddragelse af børn og unge ved valg af indsats og opfølgning.

Antczak, H. B., & Steensbæk, S. (2020). Samtaler med unge: at balancere mellem relation og myndighed. (1 ed.) Akademisk Forlag.

Bengtsson & Henze-Pedersen (2022). Børn og unges inddragelse i myndighedssagsbehandling på børne- og ungeområdet. København, VIVE.

Bengtsson & Olsen (2021). Kortlægning af viden om kvalitet i sagsbehandlingen på børne- og ungeområdet. Et litteraturstudie af danske publikationer. København, VIVE.

Egelund og Vitus (2007). Sammenbrud i anbringelser. SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.

Ilsvard, S. & Høstrup, M. (2020). Tættere på Familien i Aarhus Kommune – Fra familiernes perspektiv. Metodecentret.

Møller & Grøn (2021). Faglig ledelse: At lede faglighed og fællesskab for at sikre faglige skøn, begrundede prioriteringer og håndtering af følelsesmæssigt pres. VIVE.

Pedersen og Kloppenborg (2017). Slutevaluering af Herning Kommunes Sverigesprogram. KORA.

Social- og Boligstyrelsen (2024). Anbefalinger til kvalitet i sagsbehandlingen – børn, unge og familier i udsatte positioner.

Socialstyrelsen (2018). Evaluering af omlægning af indsatsen for udsatte børn og unge.

Social- og Ældreministeriet (2021). Aftaletekst Børnene Først. Lokaliseret marts 2023 på https://sm.dk/Media/637583203842999255/Aftaletekst_Boernene_Foerst_maj2021.pdf.

Steensbæk, S.; Antczak, H.B.; Ebsen, F.C.; Mackrill, T. (2019). Vidensnotat om myndighedssamtaler mellem unge og socialarbejdere. København: Københavns Professionshøjskole.

Villumsen, A.M. (2018). Helhedsorienteret socialt arbejde med udsatte familier. København: Akademisk forlag.



KL

 Børne-
og Kulturchefforeningen


DANSKE
PROFESSIONS-
HØJSKOLER

 Kommunale
Velfærdschefer

 De
Anbragtes
Vilkår




Dansk Socialrådgiverforening
faglig handlekraft

SOCIALPÆDAGOGERNE

DH
DANSKE HANDICAPORGANISATIONER

 Social- og
Boligministeriet

 Social- og
Boligstyrelsen

PARTNERSKAB OM

BØRNENE FØRST