

Kortlægning af modeller for tværfagligt samarbejde

- Afsluttende rapport

Januar 2012



Kortlægning af modeller for tværfagligt samarbejde

- Afsluttende rapport

Rapporten er udarbejdet af:

Konsulent Birgitte Ahlgreen – birgitte.ahlgreen@stab.rm.dk

Konsulent Christiane Bundegaard Petersen – christianebundegaard.petersen@stab.rm.dk

Konsulent Marianne Sigaard Balleby – marianne.balleby@stab.rm.dk

Praktikant Lica Nyerup Johansen

Folkesundhed og Kvalitetsudvikling

Olof Palmes Allé 15

8200 Aarhus N

Publikationsnr. 12-004

© Folkesundhed & Kvalitetsudvikling og Socialstyrelsen, 2012

Indholdsfortegnelse

RESUMÉ	1
1. INDLEDNING	5
1.1. Om Barnets Reform	6
1.2. Om lovens intentioner	7
1.3. Undersøgelsens analytiske ramme	8
1.4. Kortlægningens metode	10
1.5. Indholdet i denne rapport	12
1.6. Undersøgelsens organisering	12
2. OPSPORING OG HANDLEVEJLEDNINGER	13
2.1. Redskaber og procedurer for tidlig opsporing	13
2.2. Handlevejledninger	15
2.3. Kommunale erfaringer med handlevejledninger	21
3. TVÆRFAGLIGE TEAM	23
3.1. AKT- og trivselspersoner som bindeled	23
3.2. Rådgivende team og team med myndighedskompetence	24
3.3. Kommunale erfaringer med tværfaglige team	26
4. SAMARBEJDET MED FORÆLDRENE	29
4.1. Forældreinddragelse ved den tidlige bekymring	29
4.2. Forældres deltagelse i tværfaglige teammøder	31
4.3. Udveksling af følsomme oplysninger	34
4.4. Socialrådgiverens rolle i det forebyggende forældresamarbejde	35
4.5. Om at fastholde forældresamarbejdet	37
4.6. Implementering af forældresamarbejde	38
5. INDDRAGELSE AF BARNET	41
5.1. Medarbejdere med særligt fokus på barnet	41
5.2. Børn som teamdeltagere	42
5.3. Kommunale erfaringer med at inddrage børnene	43
6. REGLERNE OM UNDERRETNING	45
6.1. Når der sker en underretning ved en bekymring	46
6.2. Tværfaglig handling uden underretning	47
6.3. Forskellige kommunale underretningspraksisser	49
6.4. Tilbage melding til og samarbejde med underretter	50
6.5. Implementering af god underretningspraksis	51
7. SKRIFTLIGHED OG FORTROLIGE OPLYSNINGER	53
7.1. Forskellig referatpraksis i forbindelse med tværfagligt samarbejde	54
7.2. Når oplysninger fra et forudgående forløb indgår i en sag	54
7.3. Samtykke fra forældre til udveksling af oplysninger i det tværfaglige samarbejde	55
7.4. Mulighederne for elektronisk baseret opbevaring og udveksling af oplysninger	56
7.5. Mulighed for sparring vedrørende en bekymring	57
7.6. Implementering af skriftlighed og håndtering af fortrolige oplysninger	58

8. SKOLESOCIALRÅDGIVERMODELLER	61
8.1. Skolesocialrådgiverens indsatsområder	61
8.2. Skolesocialrådgivere i udsatte boligområder	63
8.3. Virkningsfulde forhold omkring skolesocialrådgiverordninger	63
8.4. Sikring af ledelsesmæssigt fokus	65
8.5. Velfungerende styregruppe	66
8.6. Beslutningskompetence hos skolesocialrådgivere	67
8.7. Implementering af skolesocialrådgiverordninger	68
9. ORGANISERING OG STYRINGSMEKANISMER	71
9.1. Organisatorisk forankring	71
9.2. Styringsmekanismer	74
9.3. Fokusområder vedrørende organisatoriske rammer	78
10. MODELLERNES TEORETISKE FORSTÅELSESRAMMER	79
10.1. Teoretiske referencerammer	79
10.2. Teoretiske referencer i casekommunerne	82
10.3. Komplekse teoretiske referencer og styringsmæssige vilkår	87
11. IMPLEMENTERING	89
11.1. Faktorer til en vellykket implementering	89
11.2. Erfaringer med implementering af tværfaglige samarbejdsmodeller	92
12. SAMMENFATNING: PERSPEKTIVRIGT TVÆRFAGLIGT SAMARBEJDE I FORHOLD TIL UDSATTE BØRN OG UNGE	97
12.1. De metodiske elementer i den tværfaglige samarbejdsmodel	98
12.2. Gennemgående faktorer for implementering, drift og udvikling af en perspektivrig tværfaglig samarbejdsmodel over for udsatte børn og unge	101
LITTERATUR	103
BILAG A: EKSEMPLER PÅ REDSKABER	105
BILAG B: SAMARBEJDSMODELLER I CASESTUDIERNES	111

Resumé

Barnets Reform omfatter bl.a. lovændringer om udveksling af oplysninger samt underretninger. Socialstyrelsen gennemfører et metodeudviklingsprojekt – "Tværfagligt samarbejde – underretning og tidlig indsats" – for at understøtte den kommunale implementering af disse lovændringer. Nærværende kortlægning indleder metodeudviklingsprojektet. Kortlægningen har bestået af identificering af eksisterende modeller for tværfagligt samarbejde i forhold til udsatte børn og unge i landets 98 kommuner samt efterfølgende casestudier af 19 samarbejdsmodeller i 18 kommuner. Med casestudierne beskrives modeller, der på centrale punkter repræsenterer særligt perspektivrige tilgange i forhold til implementering, forankring, organisering og håndtering af en række problemstillinger, specielt af juridisk karakter og i forhold til forældresamarbejde. Fokus har været på det, der betegnes "gråzonerne" eller "bekymringsagerne", og kortlægningen beskriver en række metodiske elementer i en tværfaglig samarbejdsmodel, som fungerer handlingsanvisende og inspirerende for landets kommuners arbejde med den tidlige helhedsorienterede indsats. Nedenfor præsenteres kortlægningens væsentligste konklusioner.

Redskaber og metoder

Rapporten refererer indledningsvis til en række konkrete redskaber og handleanvisninger for henholdsvis opsporing og tidlig indsats i forhold til udsatte børn og unge. Redskaber som trivselsskemaer, bekymringskalaer, forskellige versioner af Børnelinealen og skemaer til brug for observation af barnet er udbredte og anvendes til støtte for frontpersonale, når de ved den første bekymring skal vurdere bekymringens art samt vurdere, hvordan de skal forholde sig til den. Alle kommunerne har desuden udviklet handleguiden, hvorfra der kan hentes vejledninger og redskaber til brug for den forebyggende indsats i lokalområdet.

- Rapporten konkluderer, at grundige og let tilgængelige handlevejledninger bidrager væsentligt til støtte for frontmedarbejdernes forebyggende arbejde, ligesom de sikrer ensartede procedurer i kommunen.

Samarbejde med forældre og børn

En væsentlig del af den tidlige indsats handler om samarbejdet med forældrene. I langt de fleste tilfælde opleves dette samarbejde forholdsvis gnidningsløst, men der er også udfordringer forbundet med kontakten til forældrene. De skal orienteres om medarbejdernes bekymring for barnet på en respektfuld måde, og det er ifølge de interviewede i kommunerne væsentligt, at lærere og pædagoger klædes på til opgaven og har adgang til støtte og vejledning i forhold til forældresamarbejdet.

- Rapporten konkluderer som en væsentlig kommunal erfaring, at en perspektivrig model bygges op om stærk forældreinddragelse. Når et udsat barn skal hjælpes, er det nødvendigt, at alle voksne omkring barnet arbejder i samme retning, især er det vigtigt, at barnets primære voksne bakker op om indsatsen. Inddragelsen af forældrene kræver en særlig opmærksomhed, bl.a. hvad angår informering af forældrene om muligheder for hjælp og herunder om myndighedens muligheder for at træde til. Inddragelsen af forældrene i de tværfaglige møder, hvilket er en praksis i flere casekommuner, stiller krav til mødeformer og selve mødestrukturen, der i større eller mindre grad kan tage hensyn til forældrene som centrale parter i samarbejdet om bekymringen.

- Et særlig følsomt punkt i forebyggende forældresamarbejde er muligheden for at fastholde dette over tid. Især ved længerevarende forløb, hvor mange aktører er involveret undervejs, kan det være nødvendigt med særlige tiltag for at sikre, at forældre ikke "tabes" ved overgange og skift.
- Inddragelse af barnet/den unge selv fremstår generelt som en udfordring. Der ser i mindre grad ud til at være særlige vejledninger til barnets inddragelse i den tidlige indsats indeholdt i de tværfaglige modeller, men der er i flere kommuner adgang til rådgivning eller støtte fra specialiseret personale.

Socialrådgivere på skoler

Vedrørende implementering af socialrådgivere på skoler fremgår det som væsentligt, at projektet kommer godt fra start i forhold til bl.a. synlighed på skolen, klare funktionsbeskrivelser samt ledelsesopbakning lokalt og i forhold til de relevante forvaltninger.

- Casestudierne udpeger såvel fordele som ulemper ved at lade skolesocialrådgiverne have myndighedsudøvende funktioner med sig ud på skolerne. En del skolesocialrådgivere har ikke myndighedsudøvelsen med sig. Det begrundes med, at det opleves som om, det er mindre skræmmende for børn og forældre at tale med skolesocialrådgiverne, når de ved, at samtalen ikke nødvendigvis betyder sagsoprettelse. De kommuner, som har skolesocialrådgivere med myndighedsudøvende funktioner, begrundet det især med, at i de tilfælde, hvor en sagsoprettelse bliver nødvendig, er det nemmere for alle parter, at den, der kender sagen, fører den videre. Hvorvidt det er bedst, at socialrådgiverne har myndighedsudøvelsen med ud på skolerne eller ej, er ikke muligt at afgøre ud fra casene. Begge typer af modeller synes at kunne organiseres på en måde, så socialrådgiveren i kraft af sin tilstedeværelse på skolen kan bidrage til en tryggere proces i forhold til bekymringen.

Praksis for underretning

Vedrørende akutte underretninger i tilfælde, hvor der er mistanke om vold og overgreb, er skemaer og vejledninger tilgængelige i kommunerne. Casestudierne peger på, at kommunerne i forhold til bekymrings-sagerne har forskellig underretningspraksis, ligesom det er forskelligt, hvornår en involvering af socialforvaltningen betegnes som en underretning.

- I casekommunerne er der eksempler på tværfaglige indsatser, hvor kommunens socialrådgiver kan være en aktiv samarbejdspartner, uden at der foreligger en egentlig underretning. Disse indsatser anses i mange tilfælde for en succesfuld måde at opfylde betingelserne for en tidlig og helhedsorienteret indsats på, hvorfor antallet af underretninger alene ikke kan tages som udtryk for en perspektivrig kommunal indsats i bekymrings-sagerne.

Udveksling af oplysninger

Kommunerne har i udstrakt grad valgt det tætte forældresamarbejde og forældresamtykket som en grundlæggende indfaldsvinkel til professionelles mulighed for at udveksle oplysninger. Komplexiteten af de gældende regelsæt vedrørende bl.a. notatpligt, opbevaring, samtykke og udveksling af oplysninger bidrager imidlertid til usikkerhed i det tværfaglige arbejde.

- I en perspektivrig model kan usikkerheden søges imødekommet ved frontmedarbejderens adgang til ledere og kommunale medarbejdere med kompetence i forhold til spørgsmålet om udveksling af oplysninger.

Organisering

Casestudierne har vist store variationer i modellernes organisatoriske struktur. De fleste modeller er forankret i forvaltningen under en enkelt direktørsøjle, men der er flere undtagelser fra dette billede.

- Det fremhæves i rapporten som væsentligt, at der er velfungerende samarbejdsfora mellem de involverede ledelsesniveauer, at de forskellige fagniveauer, der indgår i det tværfagligt samarbejde, er repræsenteret ved deres leder, og at medarbejderne har adgang til relevante ledere med beslutningskompetence. En veludviklet kultur for efteruddannelse af medarbejdere, der har kontakt med udsatte børn og unge, understøtter yderligere modellen.

Forståelsesrammer

Casekommunernes udmeldinger vedrørende modellerne kredser i udpræget grad om systemisk tænkning i forhold til den tværfaglige indsats. Der er dog mange nøglebegreber i spil, som mere eller mindre eksplicit henviser til en teoretisk referenceramme inden for det socialfaglige arbejde. I kommunernes praksis tages sjældent afsæt i en bestemt udfoldet teoretisk position i udformningen af det tværfaglige samarbejde. Kommunerne trækker på en række teoretiske referencer, såsom en psykodynamisk, en interaktionistisk, en lærings-teoretisk og en konfliktteoretisk model, som sætter forskelligartede rammer for forståelsen af barnet/den unge, familien og handlemulighederne i forhold til en bekymring. De socialfaglige forståelsesrammer virker ind i en kommunal virkelighed, der også er påvirket af en række generelle strømninger eller styringsparadigmer. Et relationelt paradigme, som omfatter den systemiske tænkning, virker sammen med mere klassiske bureaukratiske og fagprofessionelle paradigmer såvel som et nyere New Public Management-paradigme, der har kontraktstyring og effektivisering som pejlemærker.

- Implementering af en tværfaglig samarbejdsmodel må tage højde for såvel de socialfaglige teoretiske referencerammer, som kommer til udtryk i forskellige tilgange til en bekymring, som til de forskelligartede styringsparadigmer, der samtidig stiller forskelligartede krav til en samarbejdsmodels funktion og succes.

Implementering

Velfungerende organisatoriske strukturer kan i væsentlig grad understøtte implementeringen af en tværfaglig samarbejdsmodel på børne- og ungeområdet. Ledelsesopbakning fremhæves tilsvarende som et afgørende element for en god implementering af en tværfaglig model. Litteraturen fremhæver den overordnede ledelsesrolle som rammeskaber og motivator for implementeringsprocesser (Fixen m.fl. 2009; Jensen og Rasbech 2007; Rønnow og Marckmann 2010), og dette bekræftes af casestudierne.

- Det er den øverste ledelse, der skal personificere prioriteringen af projektet ved selv at engagere sig og kommunikere indholdet af indsatsen til dem, der står for den daglige ledelse. I implementeringen bør det desuden sikres, at den vedtagne overordnede politik

på området og modellens forståelsesrammer formuleres tilstrækkeligt praksisnært og udmøntes i brugbare faglige vejledninger.

- I den velfungerende implementeringsproces involveres frontmedarbejderne aktivt. Det er desuden vigtigt at klargøre, hvordan målgrupperne nås, og at også målgruppernes værdier og holdninger inddrages i planlægningen af indsatsen.
- Endelig peges der på, at grundig dokumentation og gentagne evalueringer med henblik på at følge og justere en vedtaget samarbejdsmodel er en væsentlig understøttende faktor i implementering af en model, der omfatter mange fagligheder og samarbejdsparter.

1. Indledning

I forbindelse med Aftale om Barnets Reform er der afsat midler til Socialstyrelsen (tidligere Servicestyrelsen) til styrkelse af tværfagligt samarbejde i forhold til børn og unge med særlige behov. Barnets Reform medfører bl.a. lovændringer om udveksling af oplysninger samt en præcisering af underretningspligten. En del af de afsatte midler anvendes til at gennemføre et metodeudviklingsprojekt – "Tværfagligt samarbejde – underretning og tidlig indsats" – der kan understøtte den kommunale implementering af disse lovændringer.

Socialstyrelsen valgte at indlede dette metodeudviklingsprojekt med en kortlægning af eksisterende modeller for tværfagligt samarbejde i forhold til udsatte børn og unge i landets 98 kommuner.

Kortlægningen har dels omfattet en indledende identificering af eksisterende tværfaglige samarbejdsmodeller i alle landets 98 kommuner. Efterfølgende er der via interview og dokumentstudier gennemført casestudier i 18 kommuner med henblik på at beskrive kommunernes praksis i forhold til implementering, forankring, organisering og håndtering af en række centrale problemstillinger, herunder specielt af juridisk karakter og i forhold til forældresamarbejde.

Kortlægningen er gennemført af Folkesundhed og Kvalitetsudvikling, Region Midtjylland (tidligere Center for Kvalitetsudvikling, Region Midtjylland) i perioden 15. juli til 1. december 2010. Denne afsluttende rapport er efterfølgende redigeret i et samarbejde med Socialstyrelsen.

I rapporten præsenteres en tværgående analyse af 19 samarbejdsmodeller i de 18 kommuner, som på baggrund af de indhentede data, overordnet set er fundet særligt perspektivrige i deres tilgange til det tidlige, tværfaglige samarbejde om udsatte børn og unge. Rapporten beskriver en række elementer i en tværfaglig samarbejdsmodel, som kan fungere handlingsanvisende og inspirerende for landets kommuners arbejde med den tidlige helhedsorienterede indsats.

Rapporten bygger på eksempler fra de 18 kommuner og er tænkt som inspiration til andre kommuners udviklingsarbejde. Den beskriver således faglige og organisatoriske elementer samt eksempler på forældresamarbejde, som i særlig grad er fundet egnede til en bredere implementering. Herunder er også kommunernes praksis i forhold til underretning og udveksling af oplysninger beskrevet.

Kortlægningen har haft fokus på den tværfaglige indsats over for det, der betegnes "gråzonerne" eller "bekymringssagerne", og behandler ikke indgående praksis ved akutte underretninger i tilfælde af vold, seksuelt misbrug eller andre overgreb.

Der er fundet perspektivrige praksisformer i flere kommuner under den brede, indledende kortlægning, men de 18 udvalgte kommuners samarbejdsmodeller er fundet repræsentative for rapportens formål.

Udvælgelsen af modellerne er foretaget med primært fokus på samarbejde mellem socialforvaltning, skole, sundhedspleje og dagtilbud i de enkelte kommuner. Desuden har et ud-

vælgelseskriterium været, at modellerne på væsentlige punkter skulle matche intentionerne i Barnets Reform. Hver enkelt af de udvalgte kommuners praksis forventes således at opfylde alle eller hovedparten af nedenstående betingelser:

- a. Modellen sigter på koordineret, helhedsmæssig indsats. Det vil sige, at der i de udvalgte kommuner er fundet organisatorisk sammenhængende praksisformer, som understøtter, at den tidlige bekymring for et barn eller en ung kan følges op med en nødvendig indsats.
- b. Modellen sigter på tidlig indsats, herunder metoder i forhold til underretninger. Det betyder, at der er sammenhæng mellem den lokale indsats og indsatsen fra den kommunale forvaltning.
- c. Modellen rummer konkrete redskaber til inddragelse af barnets forældre, herunder metoder til videregivelse af oplysninger og indhentning af samtykke. Der er i den forbindelse lagt vægt på praksis, som både inddrager forældrene tidligt og involverer dem aktivt i det tværfaglige samarbejde.
- d. Modellen rummer konkrete redskaber til inddragelse af barnet.

1.1. Om Barnets Reform

Barnets Reform og lovændringerne¹ er foretaget for at styrke de socialretlige muligheder for at iværksætte en nødvendig og hensigtsmæssig indsats. Denne indsats defineres som en tidlig, helhedsorienteret og tværfagligt tilrettelagt indsats i samarbejde med de implicerede forældre og børn/unge. Formålet er at undgå alvorlig udvikling af sociale problemer i sårbare familier. Barnets Reform er resultatet af et længere udredningsarbejde. Processen blev indledt i 2008, og undervejs har forskere, praktikere og interesseorganisationer været inddraget. Barnets Reform blev vedtaget ved en folketingsbeslutning 4. juni 2010 og indeholder en række lovændringer og præciseringer med ikrafttræden 1. januar 2011. Barnets Reform skal ses i sammenhæng med Anbringelsesformen, der trådte i kraft i januar 2006, og vedrører også en række ændringer i tilknytning til forældre støtte og anbringelsesområdet.

Der er iværksat flere forskellige forsknings- og implementeringsprojekter til at understøtte reformens gennemførelse. Kortlægningen bag denne rapport er gennemført i efteråret 2010 op til ikrafttræden af Barnets Reform og har særligt fokus på følgende uddrag af de vedtagne lovændringer og præciseringer:

1.1.1. Mulighed for udveksling af oplysninger

Barnets Reform åbner en ny mulighed for, at fagpersoner kan udveksle oplysninger om rent private forhold i den første fase af en bekymrings sag. Formålet med denne ændring i serviceloven er at understøtte en tidlig tværfaglig indsats over for børn og unge med særlige behov. I lovtæksten er det formuleret som følger:

1 <http://www.sm.dk/Temaer/sociale-omraader/Boern-unge-og-familie/barnets-reform/Documents/BarnetsReform-Vedtaget.pdf>

§ 49 a. Skole, skolefritidsordning, det kommunale sundhedsvæsen, dagtilbud, fritidshjem og myndigheder, der løser opgaver inden for området for udsatte børn og unge, kan indbyrdes udveksle oplysninger om rent private forhold vedr. et barns eller en ungs personlige og familiemæssige omstændigheder, hvis udvekslingen må anses for nødvendig som led i det tidlige eller forebyggende samarbejde om udsatte børn og unge.

Stk. 2. Udveksling af oplysninger efter stk. 1 til brug for en eventuel sag om et konkret barn eller en ung kan ske én gang ved et møde. I særlige tilfælde kan der ske udveksling af oplysninger mellem de myndigheder og institutioner, der er nævnt i stk. 1, ved et opfølgende møde.

Her følger stk. 3, der omhandler tilsvarende muligheder for selvejende private institutioner og friskoler, der løser opgaver for ovennævnte myndigheder. I stk. 4. nævnes, at de myndigheder og institutioner, der kan videregive oplysninger, ikke er forpligtede til det.

1.1.2. Præcisering af underretningspligten

En undersøgelse fra Ankestyrelsen i 2009 viser, at der er stor forskel på antallet af henvendelser og underretninger i de enkelte kommuner.² Der er desuden en betydelig spredning mellem kommunerne med hensyn til, hvordan underretninger fordeler sig på børns alderstrin. Vedtagelsen af Barnets Reform har derfor bevirket en omformulering af servicelovens § 153, så underretningspligten og kriteriet for, hvornår den sætter ind, beskrives tydeligt i selve lovteksten i stedet for som tidligere i en bekendtgørelse. Underretningspligten indtræder nu allerede, når der er grund til at antage, at et barn kan have behov for særlig støtte (§ 153, stk.1). Der skal fremover altid underrettes ved mistanke om eller kendskab til vold eller andre overgreb (§ 153, stk. 3). Underretter har som noget nyt mulighed for at få oplyst, om underretningen har givet anledning til undersøgelser eller foranstaltninger i forhold til barnet eller den unge (§ 153, stk. 3).³

1.1.3. Forældresamarbejde

Samtidig understreges det, at muligheden for at udveksle oplysninger, som følger af lovændringerne, ikke skal ses som modsætning til samarbejde med forældrene, men at forældrene skal inddrages så snart, det er hensigtsmæssigt, og i alle tilfælde så snart der tages skridt til, at der skal træffes beslutninger i forholdet til barnet, den unge eller forældrene §§ 46 og 50 i serviceloven, som er ændret med Barnets Reform, nævner således, at støtten skal være tidlig og helhedsorienteret og med stærk forældreinddragelse, herunder også i tilknytning til børnefaglige undersøgelser ved sagsbehandling:

Uddrag af § 46, stk. 2. Støtten skal være tidlig og helhedsorienteret, så problemer så vidt muligt kan forebygges og afhjælpes i hjemmet eller i det nære miljø.

Uddrag af § 50, stk. 1. Undersøgelsen, der betegnes som en børnefaglig undersøgelse, gennemføres så vidt muligt i samarbejde med forældremyndighedsindehaveren og den unge, der er fyldt 15 år. Undersøgelsen skal gennemføres så skånsomt, som forholdene tillader, og må ikke være mere omfattende, end formålet tilsiger.

1.2. Om lovens intentioner

En af de centrale intentioner med reformen er at styrke mulighederne for tidlig, helhedsorienteret indsats, hvor relevante faggrupper reagerer koordineret og virkningsfuldt på begyndende adfærds- og trivselsproblemer hos børn og unge, før de udvikler sig i mere al-

2 http://www.ast.dk/Page_Pic/pdf/Rapport_underretninger_2007_28_05_2008_10_20.pdf

3 Se fx <http://www.servicestyrelsen.dk/udgivelser/socialt-fokus-alle-udgivelser/social-fokus-2010/social-fokus-born-og-unge-maj-2010>

vorlig retning. Hensynet til det enkelte barns trivsel og behov sættes med reformen tydeligere i fokus i den forstand, at initiativet styrker de socialretlige muligheder for at iværksætte den nødvendige indsats, også hvis barnets forældre modsætter sig at samarbejde med kommunen. Reformen indebærer dog samtidig en stærk prioritering af inddragelsen af forældrene og barnets øvrige netværk, således at indsatsen i størst mulig grad ydes med udgangspunkt i eget miljø.

1.3. Undersøgelsens analytiske ramme

Ved siden af en generel beskrivelse af erfaringerne med implementering af tidlig, tværfaglig og helhedsorienteret indsats for udsatte børn og unge i de udvalgte kommuner belyser rapporten også den aktuelle kommunale praksis i forhold til underretning og udveksling af oplysninger. Der lægges i den forbindelse særlig vægt på praksisformer, som kan udvikles i forhold til ovenstående lovændringer og præciseringer. Det har desuden været et ønske fra Socialstyrelsen, at kommunale procedurer for inddragelse af forældre og børn beskrives, ligesom der har været specielt fokus på ordninger med kommunale socialrådgivere på skoler. Dette sidste har nogle kommuner arbejdet systematisk på at indføre, blandt andet med det formål, at lærere får adgang til at drøfte problemstillinger omkring elever, de er bekymrede for.

Socialstyrelsens opdrag til kortlægningen har været beskrivelse af "perspektivrige tværfaglige samarbejdsmodeller i kommunerne". Undersøgelsen har skullet håndtere en meget betydelig kompleksitet, som har stillet store krav til afgrænsningen af dataindsamlingen. Undersøgelsen har således taget afsæt i en skarp analytisk forståelse af begrebet "perspektivrige tværfaglige samarbejdsmodeller". En sådan forståelse opnås bedst ved at klarlægge indholdet af hvert af de tre led i begrebet.

1.3.1. Begrebet "tværfaglig indsats"

Den tværfaglige koordination af arbejdet med udsatte børn og unge, hvor fagpersoner fra sociale tilbud, skoletilbud, dagtilbud og sundhedsplejen sparrer, deler viden og afstemmer deres indsats, har principielt været højt prioriteret i mange kommuner siden begyndelsen af 1990'erne. Prioriteringen af området afspejler sig også i lovgivningen, hvor det bl.a. er indskrevet i servicelovens nu ophævede § 49 og sundhedslovens § 123, at kommunalbestyrelsen i hver enkelt kommune er forpligtet til at oprette en tværfaglig gruppe, som kan sikre, at der i hvert enkelt sagsforløb formidles kontakt til den eller de relevante foranstaltninger. Det er således ikke en ny erkendelse, at tværfaglighed er en vigtig nøgle til kvaliteten i indsatsen.

Erfaringerne viser imidlertid, at det i praksis er forbundet med betydelige udfordringer at etablere bæredygtige og velfungerende tværfaglige samarbejdsformer. Det tværfaglige arbejde hæmmes ofte af kompetencestridigheder samt manglende gensidig tillid og anerkendelse mellem de involverede faggrupper (se fx Nielsen og Knudsen, 2010). Dertil kommer, at en del lovende projekter med sigte på styrket tværfaglig indsats viser sig vanskelige at fastholde ved overgangen til en driftsmæssig status.

I dette lys går vejen til udvikling af det tværfaglige samarbejde via en erkendelse af, at tværfaglig koordination skal ses som en del af alle involverede faglige tilbuds kerneydelse – ikke bare som en perifer sideaktivitet, der om nødvendigt må vige for løsningen af kerneopgaverne. Investeringen i tværfaglighed består mest basalt i, at der løbende skal afsættes

de nødvendige personale- og ledelsesressourcer til fastholdelse og udvikling af samarbejdsformerne. Det hører også med i billedet, at de enkelte faggrupper i visse situationer til en vis grad må afgive suveræniteten i overgange mellem indsatser og i forhold til retten til at beskrive og forstå det enkelte barns problemstillinger og behov. Den varige investeringsvilje, som tværfagligheden således forudsætter, opnås kun, hvis et konstruktivt samarbejde med andre faggrupper ses som en integreret del af egen kernefaglighed.

1.3.2. Begrebet "samarbejdsmodel"

Det er kendetegnende for tværfaglige samarbejdsmodeller, at de indebærer en kombination af organisationsformer og faglige metoder, at de indgår i og spiller sammen med en strategisk, organisatorisk og faglig kontekst, og at de fastholdes og udvikles over tid.

Den analytiske dimension

Rent analytisk har kortlægningen undersøgt de beskrevne samarbejdsmodeller på tre forskellige niveauer: Mikro-, meso- og makroniveauet.

Mikroniveauet handler om de tværfaglige metoder og redskaber, der tages i brug i indsatsen i forhold til det konkrete barn og barnets familie. Fokus er på relationerne mellem fagpersoner og borgere. Det kan fx dreje sig om tværgående skabeloner for inddragelse af forældre/barn eller handlevejledninger for vurdering af barnet/den unge og hvordan og hvornår tværfaglige koordinationsmekanismer skal aktiveres i indsatsen.

Mesoniveauet er det organisatoriske niveau og drejer sig i denne sammenhæng om relationerne mellem de fagpersoner, som i den pågældende kommune har at gøre med udsatte børn og deres familier. Niveauet omfatter fx kommunikations-, møde- og koordinationsstrukturer samt redskaber i form af retningslinjer for den tværgående rolle- og ansvarsfordeling, udveksling af oplysninger i det tværfaglige samarbejde mv.

Makroniveauet er den overordnede strategiske rammesætning omkring den tværfaglige indsats på den enkelte kommunes politiske og administrative ledelsesniveau. Det kan fx være opstilling af kvalitetsstandarder for den tværfaglige indsats, etablering af monitoringsystemer eller kompetenceudviklingsprogrammer.

Den tidslige dimension

Det er også nødvendigt at indlægge en *tidslig synsvinkel*. Ved indførelsen af en ny tværfaglig samarbejdsmodel, står man først og fremmest med en implementeringsudfordring af organisatorisk og faglig metodisk art. Kortlægningen har i den forbindelse visse begrænsninger i og med, at flere af de beskrevne modeller er etableret eller revideret i tilknytning til kommunalreformen 2007 eller senere. Kommunens og de enkelte institutioners arbejdsformer skal yderligere ses på en baggrund af særlige forvaltningsmæssige, kulturelle og socioøkonomiske forhold. For sammenlægningskommunernes vedkommende kan disse forhold være yderligere komplekse i og med, at flere forvaltningskulturer og socioøkonomisk forskellige områder blev lagt sammen i forbindelse med kommunalreformen. Det er en almindelig udmelding fra flere af de beskrevne kommuner, at det er en tidskrævende proces at implementere nye tværfaglige procedurer og regler helt ud i yderste led, efter at rammerne er formuleret i kommunens børne- og ungepolitik og vedtaget politisk.

1.3.3. Begrebet "perspektivrig"

Det er oplagt, at Barnets Reform skærper kravene til tværfagligheden i kommunerne. Intentionen om at sikre en *tidlig* indsats forudsætter, at kommunen kan reagere hensigtsmæssigt på bekymringssignaler, uanset hvor og af hvem disse opfanges. Intentionen om at sikre en *helhedsorienteret* indsats forudsætter, at indsatser ydet af de forskellige faggrupper på især social-, skole-, dagtilbuds- og sundhedsområdet kan iværksættes koordineret og rettidigt i hvert enkelt sagsforløb. Intentionen om at *inddrage forældrene* bedst muligt i den samlede tilrettelæggelse af udredning og indsats forudsætter, at der foregår en velfungerende tværfaglig vidensdeling og afstemning. Endelig er det vigtigt at være opmærksom på, at den øgede vægt på det tværfaglige samarbejde i kombinationen med de nye retlige rammer, som reformen sætter for kommunerne, indebærer nogle specifikke krav til kommunerne. Der skal således arbejdes bevidst med en række juridiske og etiske problemstillinger knyttet til indhentning af samtykke, udveksling af følsomme oplysninger, afgivelse af underretninger mv.

1.4. Kortlægningens metode

Kortlægningen af perspektivrige tværfaglige modeller er gennemført i tre faser. De udvalgte modeller er således beskrevet i to tidligere arbejdsrapporter, hvor delrapport 1 (ikke publiceret) indeholder korte oversigter over aktuel praksis i samtlige af landets 98 kommuner. Disse oversigter bygger på telefoninterview med kommunale nøglepersoner på området. Interviewguiden til de indledende interview er udarbejdet på baggrund af en indledende litteraturgennemgang samt en pilotundersøgelse, der afdækkede væsentlige elementer i de kommunale modeller. Interviewguiden er yderligere kvalificeret af en ekstern ekspertgruppe. Dataindsamlingen til delrapport 1 er gennemført og rapporteret i perioden 15. juli til 1. september 2010.

1.4.1. Resultater fra identificeringen af tværfaglige samarbejdsmodeller

Den indledende kortlægning af samarbejdsmodellerne i samtlige 98 kommuner viser, at nogle kommuner opererer med flere parallelle modeller for forskellige målgrupper, idet syv specifikt har daginstitutionsområdet som målgruppe, mens ni har udviklet en særlig praksis i forhold til skoleområdet. Hertil kommer modeller, som særligt er rettet mod misbrugsområdet, kriminelle unge og særlige tilbud til gravide. De fleste opererer dog med en fælles indsats for målgruppen 0-17 år.

Kortlægningen viser en stor variation i opbygningen af tværfaglige team, som yder rådgivning til bl.a. skoler og daginstitutioner. Nogle opererer med faste teammøder på kalenderlagte datoer, mens andre indkaldes efter behov. Der er variationer i teamenes faglige sammensætning, idet nogle team består af tre fagprofessionelle, eksempelvis familierådgiver, psykolog, sundhedsplejerske, mens andre inddrager en bredere kreds, eksempelvis tale-/hørepedagog og AKT-medarbejder (Adfærd Kontakt Trivsel).⁴

Langt de fleste modeller prioriterer samarbejdet med forældrene højt i den faglige indsats, mens færre har udviklet organisatoriske elementer, der understøtter forældreinddragelse. Hvad angår direkte inddragelse af børn i det tværfaglige samarbejde, fx ved at indbyde børnene til tværfaglige møder, peger den indledende kortlægning på, at det en praksis, som er mindre udbredt.

4 For yderligere om AKT's rolle, se kapitel 3.

Socialstyrelsen har som led i kortlægningen ønsket overblik over, i hvilket omfang kommunerne gør brug af socialrådgiverordninger på skoler. Kortlægningen viser, at man i 30 af landets kommuner på tidspunktet for dataindsamlingen havde erfaringer med modeller, som indebærer placering af skolesocialrådgivere på de kommunale skoler – i meget forskellige varianter. I enkelte tilfælde har den kommunale socialrådgiver fået et kontor stillet til rådighed på skolen i et antal ugentlige timer. Her har de stået til rådighed for rådgivning og sparring til skolens personale og børn. Der er også kommuner, som tidligere har haft en sådan ordning, men som har afskaffet den igen på grund af for lille søgning eller et ønske om at prioritere at have de faglige ressourcer i den centrale forvaltning. I en del kommuner indgår socialrådgiveren i et tværfagligt team, der mødes på skolen med faste mellemrum. Hertil kommer ordninger, hvor skoler selv har ansat socialrådgivere.

1.4.2. Udvælgelse af kommuner til casestudier

Socialstyrelsens opdrag forudsatte, at der på baggrund af den indledende, landsdækkende kortlægning kunne udvælges 20 kommunale modeller med perspektivrig praksis, der ville egne sig til mere uddybende casestudier. Dette skete i begyndelsen af september 2010, hvor der blev udpeget 20 modeller i 19 kommuner. En enkelt kommune meddelte efterfølgende, at modellen her var under revision, hvorfor denne kommune blev taget ud af casestudierne. Et undervisningsinitiativ i Københavns Kommune blev siden taget ud af undersøgelsen ud fra en betragtning om, at undervisningstilbuddet falder uden for kortlægningens rammer. For Aarhus Kommunes vedkommende blev fundet to modeller for tværfagligt samarbejde, der kunne indgå i casestudierne, en netværksmødemodel og en skolerådgivermodel. Afsættet for denne afrapportering af casestudierne er således 19 modeller for tværfagligt samarbejde fra i alt 18 kommuner (jf. bilag).

Casestudierne bestod af besøg i hver af de 18 kommuner. Forud var indhentet og gennemlæst det skriftlige materiale, som kommunen har udarbejdet i tilknytning til sin praksis for tidlig, helhedsorienteret og tværfaglig indsats. Der blev gennemført fokusgruppeinterview i hver enkelt kommune med repræsentativ deltagelse af relevante faggrupper og ledelsesniveauer. Der blev fortrinsvist interviewet ledelsesrepræsentanter og medarbejdere på henholdsvis forvaltningsniveau og skole-/daginstitutionsniveau, myndighedsrådgivere samt fagprofessionelle, der betjener skolerne og daginstitutioner enkeltvis eller i tværfaglige team. Erfaringer fra forældre og børn indgår således ikke i undersøgelsen. Denne afgrænsning har været nødvendig inden for rammerne af de forholdsvis mange kommunale modeller samt undersøgelsens tidsramme.

Hvor det har været relevant, er der efter fokusgruppeinterviewet i den enkelte kommune fulgt op med individuelle telefoniske interview, hvis enkeltpersoner af væsentlig betydning for modellens afdækning ikke har kunnet være til stede i fokusgruppen. Alle interview er gennemført på grundlag af en fælles interviewguide, hvor der er spurgt til faglige, organisatoriske og strategiske aspekter, herunder procedurer for udveksling af oplysninger, underretning og forældresamarbejde.

Alle interview er optaget digitalt. Lydoptagelsen samt skriftligt materiale fra kommunerne har udgjort datagrundlaget for en efterfølgende formidling af casestudierne i form af prosabeskrivelser på 8-10 sider af hver casekommunes praksis (Folkesundhed & Kvalitetsudvikling og Socialstyrelsen 2012). Beskrivelserne er fremsendt til godkendelse i de respektive kommuner. Efterfølgende er de enkelte casebeskrivelser blevet kodet og analyseret i

tekstdatabaseprogrammet NVivo med henblik på at foretage sammenligninger af nøglefaktorer på tværs af modellerne.

1.5. Indholdet i denne rapport

Nærværende rapport præsenterer en tværgående analyse af casemodellerne. Analysen bygger som beskrevet på en kombination af skriftligt materiale og interview.

Rapporten indledes med en gennemgang af udvalgte kommunale handlevejledninger og anvendte redskaber for opsporing og indsats, opfulgt af en beskrivelse af forskellige udformninger af tværfaglige team. Der vil i disse kapitler via internetlinks blive henvist til de relevante redskaber og handleguiden.

De følgende kapitler beskæftiger sig med kommunernes praksis i forhold til samarbejdet med forældrene og inddragelse af barnet. De anvendte metoder beskrives, og desuden vil kapitlet diskutere de udfordringer, der også er ved samarbejdet.

Underretningspraksis samt skriftlighed og håndtering af oplysninger er temaet for de næste kapitler. Herefter følger en beskrivelse af ordningen "socialrådgivere på skoler", som enkelte af casekommunerne har indført i forskellige udgaver.

Rapportens sidste kapitler handler om henholdsvis den kommunale organisering, styringsmekanismer, teoretiske forståelsesrammer for kommunernes arbejde samt implementeringserfaringer med tværfaglige samarbejdsmodeller over for udsatte børn og unge.

Rapportens indhold sammenfattes i en logisk model over de metodiske elementer i en perspektivrig tværfaglig samarbejdsmodel samt i en opsamling af faktorer af relevans for implementering, drift og udvikling af en perspektivrig model.

I bilagsdelen kan man finde eksempler på formuleringer i udvalgte redskaber og vejledninger samt en liste med de modeller for tværfagligt samarbejde, der har indgået i casestudierne. Som led i kortlægningen har Socialstyrelsen fået tilsendt relevant materiale, der er indsamlet i forbindelse med casestudierne i de 18 kommuner.

1.6. Undersøgelsens organisering

Socialstyrelsen har været overordnet ansvarlig for undersøgelsesforløbet, som er gennemført af Folkesundhed & Kvalitetsudvikling, Region Midtjylland (det tidligere Center for Kvalitetsudvikling, Region Midtjylland). Undersøgelsen er understøttet af en ekspertgruppe bestående af forskere og fagligt velfunderede professionelle. Der har yderligere været intern peer review på de enkelte delrapporter.

2. Opsporing og handlevejledninger

Dette kapitel rummer en udførlig gennemgang af faglige rammer og redskaber, der anvendes i den kommunale indsats i casekommunerne i forhold til udsatte børn og unge. Kapitlet indledes med beskrivelser af redskaber til brug for tidlig opsporing i skoler og daginstitutioner efterfulgt af et afsnit om handleguider.

2.1. Redskaber og procedurer for tidlig opsporing

I dette afsnit præsenteres fire forskellige kommunale redskaber, som er udviklet med henblik på tidlig opsporing. Redskaberne skal muliggøre en tidlig indsats over for udsatte børn og unge med henblik på at gribe mindst muligt ind i barnets liv og at hjælpe, før problemerne vokser sig store. De fire redskaber til tidlig opsporing, som vi har identificeret i casekommunerne, er Trivselsskema, Bekymringsniveauer, Børnelinealen og Observationskema. Der er som bilag vedlagt eksempler på indholdet af disse redskaber (Bilag A). Det generelle kendetegn ved de forskellige redskaber og procedurer for tidlig opsporing i kommunerne er, at de skal hjælpe og støtte fagpersoner og personale i at handle på rette tidspunkt. Derudover skal de guide disse til at foretage de rigtige handlinger og således understøtte en tidlig tværfaglig indsats.

2.1.1. Trivselsskemaer for alle børn

To kommuner (Vordingborg og Haderslev kommuner) har valgt at benytte trivselsskemaer, der skal udfyldes for alle børn på normalområdet. Barnets trivsel registreres efter indikatorerne grøn, gul og rød. Grønne børn: Barnet trives, udvikler sig og lærer på alle områder; Gule børn: Der er områder, som undrer, og som skal undersøges nærmere; Røde børn: Der er grund til bekymring. Handlinger skal sættes i gang (Udviklingsforum m.fl. 2010). Vurderes et barns trivsel af flere medarbejdere at være gul eller rød, sættes mekanismer i gang, der skal etablere løsningsmuligheder for problemstillingen. Der er udarbejdet beskrivelser af, hvilke konkrete signaler de fagprofessionelle skal fokusere på hos børnene i analysen af deres trivsel.

Dette redskab til tidlig opsporing må siges at være det mest omfattende, der benyttes i modelkommunerne. Det kan måske virke meget omstændeligt, men kan samtidig betragtes som en form for garantimekanisme for, at ingen børn bliver glemt. En ulempe ved dette redskab kan være ressourcekravene, hvilket dog foreløbigt ikke opfattes som problematisk i de pågældende kommuner. Medarbejderne i kommunerne udtaler sig positivt om trivselsskemaerne.

2.1.2. Bekymring og bekymringsniveauer

I langt de fleste kommuner er det meningen, at redskaberne for tidlig opsporing skal tages i brug, så snart fagpersonen har en bekymring eller undren. Det er dog forskelligt, hvor tydeligt det er defineret, hvornår noget er en bekymring. Generelt arbejdes ud fra bekymringsniveauer eller bekymringsskalaer til støtte for forståelsen af en bekymring og som vejledning i, hvornår man som fagperson bør gribe ind.

I langt de fleste kommuner er det hensigten, at redskaberne for tidlig opsporing skal tages i brug, så snart fagpersonen har en bekymring eller undren. Det er dog forskelligt, hvor tydeligt det er defineret, hvornår noget er en bekymring. Generelt arbejdes ud fra bekymringsniveauer eller bekymringsskalaer til støtte for forståelsen af en bekymring og som vejled-

ning i, hvornår man som fagperson bør gribe ind. Interviewpersonerne giver ikke udtryk for, at der er en tvivl på området, som udgør et problem i dagligdagen.

Eksempler på redskaber til støtte for arbejdet med bekymringer, er de såkaldte bekymringsniveauer, bekymringskalaer eller bekymringsbarometre, som en del af casekommunerne anvender (fx Rødovre, Silkeborg, Faaborg-Midtfyn og Guldborgsund kommuner). Når en medarbejder har en bekymring for et barn, kan disse redskaber tages i brug. De fungerer som en slags guide til, hvornår man bør sætte ind med handling og eventuelt hvilken handling, der kan være relevant. Det er forskelligt fra kommune til kommune, hvor mange niveauer man har valgt at operere med. Ligeledes varierer det, hvilken indsats man ønsker hvornår, men princippet er det samme.

Fordelen ved disse niveauer/skalaer/barometre er, at de bidrager til en ensretning af den tidlige tværfaglige indsats i den enkelte kommune. Det er således også muligt til en vis grad at styre, hvilken indsats der ønskes i kommunen, og hvornår denne ønskes, da dette er indeholdt i redskabet. Sammenlignet med de tidligere omtalte trivselsskemaer er svagheden, at man risikerer at overse problematikker, da redskaberne først tages i brug, når fx en lærer har udviklet en konkret bekymring. Samtidig minder de to redskaber dog om hinanden, da trivselsskemaet også kan ses som en form for bekymringsbarometer, og man kan forestille sig, at de typer af redskaber med fordel vil kunne kombineres.

2.1.3. Børnelinealen

Mange af landets kommuner (fx Aalborg, København, Roskilde, Kerteminde og Faaborg-Midtfyn kommuner) bruger redskabet Børnelinealen. Børnelinealen er et redskab, der er udviklet til systematisk at undersøge børns trivsel og udvikling i samspil med familie og netværk. Ligesom ved et bekymringsbarometer er Børnelinealen med til at opdele børn i forskellige grupper, der kræver forskellige indsatser afhængigt af bekymringsniveau.

Børnelinealen er udviklet af socialrådgiver/undervisningskonsulent og familieterapeut Lis Hillgaard og socialrådgiver Tine Egelund i 1990'erne og er et gennemprøvet arbejdsredskab. Børnelinealen kan ses som en udbygning af bekymringsbarometret, idet den i mange kommunale versioner giver konkrete anvisninger på handlemuligheder på de enkelte bekymringsniveauer. Børnelinealen benyttes i høj grad som hovedarbejdsredskabet, hvor bekymringskalaer/-barometre i større grad tilbydes som hjælperedskaber.

2.1.4. Observationsskemaer

Enkelte kommuner (fx Guldborgsund og Hørsholm kommuner) bruger observationsskemaer som redskab til tidlig opsporing med henblik på en indkredsning af problematikken. Observationsskemaet anvendes ved den første, tidlige opmærksomhed og begyndende bekymring for et barn. I skemaet noteres iagttagelser omkring barnet. Det er i første omgang til internt brug beregnet til, at medarbejderen drøfter sin bekymring med kolleger og ledelse. Sammen med disse observationsskemaer kan bekymringskalaer bruges som et hjælperedskab. Hvis bekymringen bliver konkret efter en drøftelse, går man videre til næste trin i modellen.

Observationsskemaer kan opfattes som en slags starthjælp, når den første spæde bekymring melder sig, og de kan hjælpe til at afklare, om det er nødvendigt at handle på denne bekymring eller ej. I princippet er dette samme formål som fx Børnelinealen og bekym-

ringsskalaerne tjener, men dette redskab ligger trinnet før Børnelinealen og bekymrings-skalaerne. En forskel er desuden, at observationsskemaet ikke indeholder retningslinjer for, hvad der skal ske i forhold til en specifik bekymring. Dette afklares først, når man ved hjælp af observationsskemaet er nået frem til, at der er en bekymring, der skal handles på. Som observationsskemaets fordele fremhæves af casekommunerne, at medarbejderen via skemaet meget tidligt tvinges til at reflektere over sin egen bekymring og egne observationer.

2.2. Handlevejledninger

I dette kapitel beskrives kommunale handlevejledninger eller handleguider. De respektive handleguider har visse ligheder, men er også forskellige i struktur og detaljeringsgrad. Fx er fire af handleguiderne fra casekommunerne karakteriseret ved deres inspiration fra Servicestyrelsens BTI-model (Bedre Tværfaglig Indsats).⁵ Derfor er kapitlet opdelt således, at de BTI-inspirerede handleguider præsenteres indledningsvist, herefter beskrives en række øvrige handleguider, og til sidst opsummeres de kommunale erfaringer med handlevejledningerne.

De fleste kommuner har skriftliggjort forskellige procedurer for deres tværfaglige samarbejde, ligesom skemaer og vejledninger kan findes på det kommunale intranet eller på kommunens hjemmeside. Ni af modelkommunerne (Faaborg-Midtfyn, Guldborgsund, Hørsholm, Ikast-Brande, Kerteminde, Roskilde, Rødovre, Sønderborg og Aalborg kommuner) har i særlig grad peget på deres skriftlige handlevejledninger som udgangspunkt for den tværfaglige indsats for udsatte børn og unge. Her kan frontpersonalet finde detaljerede anvisninger af, hvad de forventes at foretage sig fra den tidlige bekymring for et barn, over stigende alvor i bekymringen og til en underretning. Der er desuden nøjagtige anvisninger af, hvilke samarbejdspartnere, der kan inddrages hvornår. Vejledningsmaterialet er sædvanligvis opdelt i hæfter med skriftlige vejledninger og redskaber, der kan downloades fra den kommunale hjemmeside. I det følgende præsenteres en kort gennemgang af de ni casekommuners materiale.

2.2.1. BTI-inspirerede handleguider

Flere af de kommuner, som har deltaget i casestudierne, benytter sig af en samarbejdsmodel, som er inspireret af Servicestyrelsens projekt Bedre Tværfaglig Indsats. I samarbejde med en række kommuner, regioner og organisationer er der i dette projekt udviklet og afprøvet en samarbejdsmodel for den tværsektorielle indsats for børn i familier med sindslidelse eller misbrug. Det overordnede projekt udmundede i et idékatalog med bl.a. skemaer og skabeloner.⁶ Samarbejdsmodellen er baseret på, at samarbejdet kan tilrettelægges på tre forskellige niveauer afhængigt af problemernes omfang og antallet af involverede aktører. Til samarbejdsmodellen knytter sig:

- En fast samarbejdsstruktur. Én medarbejder – en stafetholder – er ansvarlig for at koordinere det tværgående og tværfaglige samarbejde og for at dokumentere samarbejdet i en stafetlog.

5 Se <http://www.tvaerfaglig-indsats.dk>.

6 Servicestyrelsens idékatalog kan downloades fra: <http://www.servicestyrelsen.dk/udgivelser/born-og-unge-alle-udgivelser/rapporter-og-boger-born-unge/bedre-tvaerfaglig-indsats-for-born-i-familier-med-misbrug-eller-sindslidelse>

- Handlevejledninger til pædagoger, lærere, ansatte i socialpsykiatri, misbrugsbehandlingstilbud, voksenpsykiatri mv.
- Konkrete redskaber til brug i praksis. Skabeloner, skemaer til samtykke, underretning, observation mv.
- En vejledning til implementering og en vejledning til selvevaluering til kommuner og regioner.

Casekommunerne, der har deltaget i BTI-projektet, har alle udvidet BTI-modellen til at omfatte alle udsatte børn. Kommunerne anvender i deres BTI-inspirerede handlevejledninger i forskellig grad modellens skemaer og skabeloner. Alle udpeger stafetloggen som et centralt redskab. Denne er dog endnu ikke fuldt implementeret i alle kommuner. Stafetloggen er et skema, som føres af en tovholder (stafetholder), og som typisk udfyldes, så snart en bekymring er en realitet og kræver inddragelse af tværfaglige samarbejdspartnere uden for skolen eller institutionen. Stafetloggen følger barnet over tid. I skemaet noteres enhver gennemført indsats, ligesom aftaler om nye tiltag indføres med klar angivelse af, hvem der er ansvarlige for deres gennemførelse. Der er udarbejdet skabeloner til stafetlog, både i forhold til det tidlige bekymringsniveau og til den fase, hvor flere indsatser er iværksat. Stafetholderen er i første omgang den person, der indbringer bekymringen, eventuelt dennes leder. Stafetholderen er desuden ansvarlig for koordineringen af det efterfølgende samarbejde. Hvis barnet undervejs skifter institution eller starter i skole, bliver stafetloggen overdraget til den fagperson, som til enhver tid er tættest på barnet, eller eventuelt dennes leder. Vedkommende fungerer herefter som ny stafetholder. Ideelt set lægges den opdaterede stafetlog ind i et elektronisk login-baseret system, hvortil alle relevante samarbejdspartnere har adgang. I praksis er der tekniske og juridiske udfordringer ved den elektroniske understøttelse af stafetloggen som fælles redskab.

GUSA, Guldborgsund Kommune⁷

Kommunen har implementeret sin handlevejledning under navnet GUSA i slutningen af 2009. Vejledningen er overvejende internetbaseret, og man har valgt at lægge alle vejledninger og redskaber til download fra en offentlig tilgængelig hjemmeside. Vejledninger og redskaber er lagt på en offentlig tilgængelig hjemmeside, fordi de skal kunne tilgås fra både forvaltninger og institutioner på tværs af deres forskellige intranet. Derudover har kommunen et ønske om at anerkende borgerne som samarbejdspartner ved at lade alle borgere have samme adgang til dokumenterne som de øvrige samarbejdspartnere omkring udsatte børn. Der er udarbejdet en kort skriftlig introduktion til modellen og en mere udførlig beskrivelse af funktionerne stafetlog og stafetholder samt rammerne for det tværfaglige samarbejde.

Fra Guldborgsund Kommunes hjemmeside kan downloades følgende redskaber:

- Skabelon til stafetlog
- Samtykkeblanket
- Observationsskema
- Bekymringsskala vedrørende både børn og forældre
- Standarddagsorden for koordinationsmøde
- Underretningsskemaer, idet der både er udviklet et skema til professionelle og et skema til borgere, der ønsker at underrette

7 <http://www.guldborgsund.dk/Borger/Boern%20og%20unge/GUSA.aspx>

Kerteminde Kommune⁸

Kommunen har deltaget i projekt Bedre Tværfaglig Indsats og taget BTI-modellen i brug fra 2010 samt udarbejdet detaljerede handlevejledninger til kommunens frontpersonale, de konsultative grupper, familieafdelingen og voksensagsbehandlere. Vejledningerne har fået den fælles overskrift "Sådan gør vi!". Hver af de fire handlevejledninger er forsynet med skemaer af relevans for den pågældende funktion. For frontpersonalet er følgende skemaer til rådighed:

- Børnelinealen
- Vejledning i planlægning af samtale med forældre om bekymring for deres barn
- Aftaleskema med forældre
- Vejledning i at afholde dialogmøde og tilhørende dialogmødeskema
- Underretningsskema
- Samtykkeskema
- Vejledning i støtte til barnet i hverdagen
- Stafetlog
- Tjekliste til evaluering

Rødovre Kommune⁹

Rødovre Kommune har indledt implementering af dele af BTI-modellen i august 2010, umiddelbart inden kortlægningens igangsættelse. Implementeringen er understøttet af en handlevejledning, der findes i såvel en kortfattet pjece som i en detaljeret version. Man har valgt bredt at inddrage faggrupper i modellen. Der er som led i kommunens samarbejdsmodel udarbejdet handlevejledninger til de forskellige faggrupper og aktører. Særskilte handlevejledninger findes således for medarbejdere, der har direkte kontakt til børn og unge, for medarbejdere i socialpsykiatrien, for børne- og familiesagsbehandlere og for sagsbehandlere, der arbejder med voksne, både på socialområdet og i jobcentret. Handlevejledningerne specificerer ansvar og handlemuligheder, er forpligtende i forhold til adfærd og tjener som et støtteredskab til de komplicerede sagsforløb, som medarbejderne kommer ud for. I vejledningen findes desuden beskrivelse af stafetlog- og stafetholderfunktionen, ligesom de organisatoriske rammer og mødestrukturer for de tværfaglige møder på skoler og daginstitutioner, kaldet Lokaliseringsmøder, gennemgås. Der henvises desuden til en række redskaber, som kan downloades fra kommunens hjemmeside:

- Stafetlog
- Vejledning til bekymringsamtale – til medarbejdere, der arbejder med børn
- Bekymringskala med henblik på opsporing af børn med særlige støttebehov
- Børn og unges signaler på mulig mistrivsel
- Observationsskema
- Underretningsskema i henhold til Lov om social service § 153, førskolebørn
- Underretningsskema i henhold til Lov om social service § 153, skolebørn
- Netværksoversigt for den samlede indsats for barnet
- Standarddagsorden for netværksmøde
- Samtykkeerklæring, standardskema
- Samtykkeerklæring, bilag til medarbejderen

8 <http://www.kerteminde.dk/For-borgere/Børn-og-unge/Projekter-inden-for-Børn-og-Unge/-quotSådan-gør-vi-quot.aspx>

9 <http://www.rk.dk/socialomraadet-dagtilbud-til-boern/anbringelse-af-boern-og-unge/saerlig-stoette-til-boern-og-unge/boern-og-unge-med-saerlige-behov/>

Hørsholm Kommune¹⁰

Hørsholm Kommunes tværfaglige indsats tager afsæt i "Grønspættebogen", som sætter rammerne for samarbejdet mellem Børn og Unge afdelingen og de almene tilbud for børn og unge i kommunen. Bogen udmønter de politiske målsætninger fra kommunens sammenhængende børnepolitik 2006. Den indledes med en detaljeret beskrivelse af, hvilke indsatser der står til rådighed i tilknytning til hvert af de tre indsatsniveauer, som er indeholdt i kommunens samarbejdsmodel. Der følger to konkrete eksempler på detaljerede handlevejledninger til illustration af indsatser for børn, fra den første bekymring opstår og til tværfaglige indsatser er iværksat. Desuden gennemgår Grønspættebogen modellens samarbejdsstruktur, herunder brug af stafetlog og ansvarlig stafetholder, tværfaglige møder og evaluering af indsatsen. Der følger en vejledning til observation af bekymringssignaler hos børn og voksne samt forældrenes ressourcer, og bogen afsluttes med en liste med reglerne for udveksling af oplysninger samt underretningspligt. Grønspættebogen henviser til følgende redskaber:

- Dagsorden til koordinationsmøde
- Samtykkeerklæring til videregivelse af oplysninger
- Stafetlog
- Observationsskema
- Skema til underretning i forhold til henholdsvis 0-6-årige og 6-17-årige
- Pjece om sagsgang i en børnesag

2.2.2. Andre handlevejledninger

Også i fem andre af casekommunerne har man valgt at udarbejde udførlige handlevejledninger for at understøtte en sammenhængende tværfaglig indsats. I disse tilfælde har kommunerne udviklet egne modeller med baggrund i praksisformer, der er udviklet over tid og justeret i forhold til opdateret lovgivning og politiske beslutninger.

Faaborg-Midtfyn Kommune¹¹

Faaborg-Midtfyn Kommunes handleguide blev udviklet i tilknytning til kommunalreformen og er et redskab, der skal understøtte en fælles sammenhængende indsats på tværs af sammenlægningskommunerne. Handleguiden findes som håndbog, trådte i kraft i 2007 og har følgende indhold:

Børns signaler: Vejledningen indledes med en oversigt over, hvordan man kan konstatere tegn på, at noget er galt, efterfulgt af et kort afsnit om ansvarsplacering.

Hvordan agerer de forskellige faggrupper?: Herefter følger en punktvis liste med hver enkelt faggruppes ansvarsområder i forhold til børn på forskellige alderstrin. Der er særlige anvisninger for henholdsvis sundhedsplejen/skolesundhedstjenesten, ergo- og fysioterapeuter med speciale i børn, dagpleje/daginstitutioner og skoler/skolefritidsordninger.

Børnelinjen: Børnelinjen er en pendant til Børnelinealen og angiver kortfattede beskrivelser af børns adfærd på fem stigende bekymringsniveauer samt korte anvisninger af, hvilke

10 <http://www.horsholm.dk/Borgerservice/Familie-boern-og-unge/Publikationer/—/media/Hoersholm/Filer/Publikationer%20og%20rapporter/Familie%20born%20og%20unge/Folkeskolen/Gronspaettebog.pdf>

11 <http://dl.worldwidewhat.dk/Handleguide.pdf>

fagligheder der kan inddrages i tilknytning til hvert niveau. Børnelinjen efterfølges af korte oversigter over de kompetencer og handlemuligheder, der er til rådighed hos henholdsvis PPR¹² og socialrådgiverne i Børne- og Ungerådgivningen.

Lokalmødet: Lokalmødet er kommunens forum for samarbejde mellem forældre, dagpleje, daginstitutioner, skole, SFO og Børne- og Ungerådgivningen. Afsnittet rummer gennemgang af mødets kompetenceområde, deltagere, forældreinddragelse, organisatoriske mø-procedurer samt de enkelte teammedlemmers ansvarsområder.

Underretning: Vejledningen afsluttes med regler og procedurer for underretning med en afsluttende henvisning til Socialministeriets pjece "Hvad må jeg sige" fra 2005. Relevante skemaer til brug for underretning mv. er stillet til rådighed for medarbejderne på kommunens intranet.

Ikast-Brande Kommune¹³

Ikast-Brande Kommune har valgt at udarbejde hjemmesider med vejledninger for henholdsvis det tværfaglige samarbejde og den tidlige indsats. Guiden for tværfagligt samarbejde er udarbejdet i 2009 som opfølgning på en evaluering af en tidligere model, som viste behov for flere justeringer.

Kommunens håndbog er en introduktion til kommunens samarbejdsmodel TVÆRS, mens vejledninger til tidlig indsats og underretninger findes elektronisk. TVÆRS-samarbejdet bygger på en række mødefora, hvor K-mødet (konsultativt møde) og H-mødet (handlemøde) vedrører den specifikke indsats for børn og unge. Begge mødeformer er indgående beskrevet, og der findes skemaer til henholdsvis mødeanmodning og indgåede aftaler i forbindelse med såvel K-møder som H-møder. Den tidlige indsats i skoler og daginstitutioner er beskrevet på en særlig hjemmeside, hvorfra det også er muligt at downloade et skema til underretning.¹⁴

Aalborg Kommune¹⁵

Aalborg Kommunes håndbog På Tværs er udformet som et ringbind, som brugeren selv kan supplere med egne materialer og pjecer. Den blev udgivet i slutningen af 2009 og indledes efter en kort introduktion til indholdet med en beskrivelse af kommunens børne- og ungepolitik. Herefter indeholder håndbogen følgende emner:

Risikofaktorer og beskyttende faktorer: Dette afsnit er en teoretisk og forskningsbaseret indføring i den aktuelle viden om risikofaktorer og beskyttende faktorer hos børn, unge, familie og netværk. Kapitlet er ment som en støtte til vurdering af, om der er grundlag for at nære særlig bekymring for et barn.

12 Pædagogisk Psykologisk Rådgivning (PPR) yder rådgivning og vejledning til og om elever med særlige behov og varetager visitation til specialpædagogisk bistand i grundskolen.

13 <http://www.tvaers.ikast-brande.dk>

14 <http://www.underretning.ikast-brande.dk>

15 <http://www.aalborgkommune.dk/Borger/boern-og-unge/raadgivning-og-stoette/Documents/Paa-Tvaers-Haandbog-for-ansatte-der-arbejder-med-udsatte-boern-og-unge.pdf>

Børnelinealen: Næste faneblad rummer en lokalt udviklet version af Børnelinealen samt en vejledning i brugen af den.

Hvad kan du selv gøre, når du er bekymret?: I et længere afsnit redegøres trin for trin for, hvad man selv kan gøre i eget regi, og hvilke fagprofessioner, der kan yde rådgivning og støtte, herunder en beskrivelse af de tværfaglige muligheder. Kommunen har kort før tidspunktet for kortlægningen indført en politik, der indebærer krav om handling på en bekymring inden for tre måneder, og mappen rummer inden for og efter denne periode konkrete handlevejledninger for henholdsvis daginstitutioner/dagpleje/fritidscentre, skoler/klubber og sundhedsområdet/tandplejen.

Hvad kan du selv gøre, når situationen er alvorlig – måske akut?: Tilsvarende handlevejledninger er indsat i ringbindet i forhold til situationer, der kræver underretning. Dette afsnit rummer desuden en beskrivelse af, hvordan man som medarbejder kan konstatere tegn på omsorgssvigt og seksuelle overgreb.

Underretning til familiegruppen: Næste afsnit handler om underretning til Familiegruppen. Regler for underretning og underretningspligten beskrives, efterfulgt af en vejledning til underretningsmetode. Det beskrives, hvordan man inddrager forældrene, og herefter er der en gennemgang af det efterfølgende sagsforløb i Familiegruppen, der altid vil indbyde familien, underretter samt andre relevante samarbejdsparter til et tværfagligt afklaringsmøde. I mappen findes desuden en beskrivelse af den socialfaglige undersøgelse (§ 50), ligesom underretningskema og aftaleskemaer er vedlagt.

Hvad siger loven?: Mappen afsluttes med en gennemgang af gældende regler om tavshedspligt og udveksling af oplysninger, inden der gives information om relevante kontaktadresser.

Roskildemodellen¹⁶

Roskilde Kommunes model har eksisteret i flere år, og kommunen har udviklet handlevejledninger til både forældre og borgere og til kommunens ansatte. Guiden til de ansatte, som senest blev opdateret i 2008, er opdelt i fire dele og er karakteristisk ved i særlig grad at pege på regler og procedurer for underretning. Modellen blev således oprindeligt udviklet for at sikre, at der blev underrettet tidligt nok, hvis der var behov for det. Handleguiden indskærper som det første medarbejdernes underretningspligt i de tilfælde, hvor man konstaterer omsorgssvigt. Herefter følger vejledninger for såvel en tidlig forebyggende indsats som procedurer ved underretning.

Bekymring for barnet: Del 1 i handlevejledningen fortæller kort om, hvad der er faglig god etik i arbejdet med børn, som har et særligt behov for støtte. Herunder beskrives nogle af de tegn, som kan indikere, at noget er galt. Afsnittet afsluttes med en vejledning i, hvornår en situation skal betragtes som henholdsvis akut, alvorlig eller bekymrende.

Børnelinealen: Del 2 præsenterer Børnelinealen, en intern oversigt, hvor medarbejderen kan placere sine egne overvejelser om et barn med henblik på at vurdere, om situationen er

16 <http://www.roskilde.dk/everest/tmp/080401155229/Roskildemodellen.pdf>
<http://www.roskilde.dk/webtop/site.aspx?p=5481>

bekymrende eller alvorlig. Afsnittet fortæller desuden skematisk om to metoder, der anvendes ved henholdsvis problemløsning i skole eller daginstitution i det ene tilfælde, og indsendelse af en underretning til de sociale myndigheder i det andet.

Den gode underretning: Handleguidens Del 3 giver råd og vejledning om, hvad man forstår ved en god underretning, herunder at den skal indeholde følgende:

- Barnets navn, personnummer, adresse og telefonnummer
- Navn på mor/far/værge, eventuelt personnummer og adresse
- Hvor længe problemet har eksisteret, og hvor længe institutionen eller skolen har kendt barnet
- Beskrivelse af barnets ressourcer, problemer og vanskeligheder
- Hvad man selv, institutionen, skolen eller andre har gjort for at hjælpe
- Samarbejdet med forældrene, beskrivelse af deres reaktion på underretters bekymring
- Og endelig underretters navn, stilling og underskrift

Herefter fortælles udførligt, hvad der vil ske som følge af en underretning.

Love og regler: Endelig er der i Del 4 en gennemgang af gældende lovgivning vedrørende tavshedspligt og videregivelse af oplysninger. Afsnittet beskriver reglerne for underretningspligt ved omsorgssvigt, eller når et barn af andre grunde har brug for særlig støtte.

Praktiske oplysninger: I handleguidens appendiks findes et underretnings-skema, en oversigt over relevante kontaktadresser samt et skematisk overblik over handlemulighederne i forskellige bekymringssituationer.

Greve Kommune¹⁷

Greve Kommune har baseret sin handlevejledning på en rent elektronisk model, idet såvel borgere som professionelle ledes gennem alle faser i et bekymrings- og sagsforløb via et detaljeret menusystem på ovennævnte hjemmesidelink.

2.3. Kommunale erfaringer med handlevejledninger

De kommuner, hvis modeller er opbygget med inspiration fra BTI-modellen, fremhæver alle den positive mulighed for at tydeliggøre og strukturere indsatsen. Flere tværfaglige team og ledere på skoler og daginstitutioner har erfaret, at de problemstillinger, der bringes frem på teammøder, i kraft af stafetloggen beskrives meget mere præcist, end man tidligere har oplevet. Tilsvarende er udmeldingen fra familieafdelingerne, at de underretninger, man modtager, i dag er blevet meget mere kvalificerede i og med, at såvel barnets og familiens problemstillinger som alle tidligere indsatser nu er beskrevet i en fælles skabelon og efter faste kriterier.

Den ulempe ved BTI-modellen, som oftest er blevet nævnt, er de høje krav om skriftlighed, som brugen af stafetlog medfører. Dette er uvant for mange medarbejdere, og indførelsen af modellen kræver derfor et grundigt implementeringsarbejde, idet især ledelsen på skoler og daginstitutioner har en forpligtelse til at fastholde medarbejderne i de aftalte procedurer. Det er desuden tidskrævende at påtage sig rollen som stafetholder, idet dette indebærer et væsentligt koordineringsarbejde i forhold til samarbejdspartenerne. Tidsforbruget

17 <http://www.handleguide.dk>

bliver specielt stort på grund af, at de færreste kommuner har udviklet it-systemer, der understøtter denne arbejdsform. Udvekslingen sker således bl.a. via krypteret mail, ligesom forældrene altid får en kopi, og den fysiske stafetlog opbevares altid i barnets institution eller skole.

Af de øvrige handlevejledninger, der er beskrevet ovenfor, får de meget omfattende handlevejledninger generelt rosende ord med på vejen fra de interviewede fagfolk, men det fremgår også, at vejledningerne har deres begrænsninger. På den positive side nævnes de som et godt redskab til at skabe fælles sprog og til styring af en fælles indsats. I flere kommuner har man i familieafdelingerne også mærket, at den udarbejdede håndbog har reduceret forespørgsler om diverse procedurer, idet frontmedarbejdere og ledelser på daginstitutioner og skoler har rådført sig med vejledningen som det første og i mange tilfælde har fundet svarene her. At nå så vidt kræver dog, at alle medarbejdere kender og bruger materialet. For at sikre dette, er der dels gennemført undervisningsforløb og temadage for relevante medarbejdere, og i fx Aalborg og Ikast-Brande kommuner har man indført forskellige mekanismer for at sikre, at procedurerne rent faktisk bliver anvendt. I Ikast-Brande Kommune gennemføres således en kontinuerlig topstyring og evaluering, og Aalborg Kommune har i foreløbig et halvt år haft en konsulent ansat til at understøtte brugen af vejledningerne.

En svaghed ved nogle af håndbøgerne er, at dele af dem hurtigt kan blive forældede i takt med forskellige lovrevisioner. Hvis bogen er indbundet, vil man således skulle investere i kostbare genoptryk. Denne risiko har man dog forudset nogle steder, i Aalborg fx ved at udarbejde håndbogen som ringbind, hvor enkeltsider kan udskiftes, og i flere andre kommuner ved at indføre web-baserede vejledninger og redskaber.

3. Tværfaglige team

Når der skal iværksættes en tværfaglig indsats, gør de fleste af kortlægningens kommuner brug af forskellige teamkonstruktioner. Disse team er oprettet i form af de lovpligtige tværfaglige grupper, som indtil 1. januar 2011 har skullet nedsættes efter servicelovens (nu ophævede) § 49. I mange tilfælde har man udviklet videre på de tværfaglige møder og gjort dem til omdrejningspunktet for en samlet indsats.

Flere kommuner anvender Adfærd, Kontakt og Trivsel-medarbejdere (AKT) eller andre specialuddannede kontaktpersoner som bindeled mellem normalsystemet og de tværfaglige indsatser, herunder socialforvaltningen, hvis der er aktuelt. Eksempler på disse funktioner beskrives indledningsvist i kapitlet. Herefter beskrives de tværfaglige teamkonstruktioner, som kan tilbyde fagprofessionel konsultation eller tidlig indsats over for børn og unge, hvor der opstår bekymring. Enkelte teamkonstruktioner har særlige handlekompetencer som led i en indsats eller konsultation, disse beskrives efterfølgende. Som afrunding opsummeres de kommunale erfaringer med teamkonstruktionerne.

3.1. AKT- og trivselspersoner som bindeled

Der lægges generelt vægt på mulighederne for inklusion og den bedst mulige indsats for det udsatte barn i første led, dvs. i skoler og daginstitutioner i "normalsystemet". I nogle kommuner har man i den forbindelse lagt særlig vægt på at uddanne nøglepersoner til dels at varetage en særlig indsats for udsatte børn, dels at koordinere indsatsen til et tværfagligt forum. Det kan være en AKT-indsatsperson, der har en væsentlig rolle i det tværfaglige samarbejde. Det ses fx i Fredericia Kommune, og har været under udbygning i et pilotprojekt i Fredensborg Kommune. I Aalborg Kommune har man tilsvarende via et udviklingsprojekt, Trivselsprojektet, udviklet Trivselspersonen som begreb.

AKT-funktionen er i Fredericia blevet styrket via et uddannelsesprogram for nøglepersoner og daginstitutioner. Disse har en væsentlig funktion i den daglige interne indsats for udsatte børn og unge i skoler og institutioner, men har også en væsentlig funktion, når der er brug for en forebyggende indsats via eksterne fagprofessionelle. Der er for en periode desuden opbygget et korps af koordinerende kontaktpersoner (KKP'er), der i hver sit distrikt tilbyder rådgivning, koordinerende indsats og forebyggende støtte til familier i disses hjem. KKP'erne har forskellige uddannelsesmæssige baggrunde, herunder socialrådgiver- og pædagoguddannelser samt relevante efteruddannelser og erfaringer fra forvaltningssystemet. Disse medarbejdere kan således tilkaldes via den lokale AKT-indsatsperson. På grund af deres forankring i den kommunale fagafdeling har de koordinerende kontaktpersoner let adgang til andre fagprofessionelle, ligesom de deltager i skoledistriktets SSP-/AKT-møder.¹⁸ Hvis der bliver brug for et egentligt sagsforløb i forhold til den pågældende familie, har AKT-indsatspersonerne og KKP'erne ofte banet vejen og kan fungere som brobyggere i kontakten til sagsbehandlerne. KKP'erne omtales også som "1½ ledes medarbejdere" netop på grund af deres brobyggende funktion mellem skoler/institutioner og socialforvaltningen.

18 SSP er et lokalt samarbejde mellem skole, Socialforvaltning og Politi, hvis mål er at forebygge kriminalitet blandt børn og unge. SSP-samarbejdet er et lokalt foretagende i de enkelte kommuner i Danmark: <http://www.politi.dk/da/ompolitiet/SSPsamarbejde>

I Fredensborg har man i en skole i et af kommunens fire bysamfund indført en ordning, hvor en bekymring om et barn – efter intern drøftelse i det relevante lærerteam – kan indbringes for AKT-teamet. Her kan man beslutte, at en AKT-medarbejder følger barnet. Hvis dette efter en periode ikke anses for tilstrækkeligt, kan bekymringen bringes op på en Intern konference. Også her er AKT-teamet repræsenteret i form af skolens AKT-leder eller AKT-pædagog fra fritids- og klubområdet. Herudover deltager skolens leder samt en psykolog. På konferencen kan en indstilling til PPR eller en underretning drøftes. Hvis man konstaterer, at sociale og familiære dysfunktioner har væsentlig vægt, kan sagen viderevisiteres til en Tværfaglig Konference. Disse holdes månedligt på hver skole og samlet for daginstitutionerne. Her er AKT-teamet igen repræsenteret sammen med en psykolog, og desuden deltager en netværkskonsulent fra Familieafdelingen. På den Tværfaglige konference kan det enten vurderes, at der tale om så stor en belastning, at en underretning er nødvendig, eller at et netværksmøde sammen med familien er formålstjenligt.

Aalborg Kommunes trivselsmedarbejdere har tilsvarende en væsentlig funktion i første led. Denne model er særligt udviklet for skolerne. I lighed med de andre eksemplers AKT-indsatspersoner inddrages trivselspersonerne tidligt, når en bekymring foreligger, og varetager i samarbejde med skolens øvrige medarbejdere en forebyggende social indsats på skolen og i tilknytning til denne. Hvis et enkelt barn udviser alvorlige psykiske og sociale vanskeligheder, indbringes bekymringen i skolens Trivselsforum, hvor trivselspersonen også har fast plads. Trivselsforum er en sammenlægning af de tidligere SSP-udvalg, PPR-skoleteam og Trivselsgrupper. Udover trivselspersonen deltager fast en PPR-medarbejder samt en rådgiver fra familiegruppen. Rådgiveren er som sagsbehandler tilknyttet skoledistriktet men har alene en rådgivende funktion i Trivselsforum. Vedkommende har imidlertid via mødet mulighed for at afgøre, om en sag skal tages op i Familiegruppen.

3.2. Rådgivende team og team med myndighedskompetence

En almindelig modelkonstruktion består af en opdeling, hvor et konsultativt tværfagligt team står til rådighed for vejledning af personale i tilknytning til anonyme eller – med forældresamtykke – navngivne problemstillinger omkring et barn. Hvis det efterfølgende konstateres, at der bør aftales en indsats for det pågældende barn, indkaldes til et sagsspecifikt møde, hvor forældrene deltager, og hvor de tværfaglige deltagere kan træffe aftaler om at iværksætte en indsats på basis af deres respektive fagligheder. Hvis det eventuelt i dette team vurderes, at en underretning er formålstjenlig, kan næste led være et netværksmøde, som sagsbehandleren indkalder til med henblik på at indhente oplysninger til en børnefaglig undersøgelse efter servicelovens § 50. Flere steder er man dog ved at forlade den teamkonstruktion, der alene er rådgivende. Erfaringer nogle steder tyder således på en vis utilfredshed med teamets manglende handlemuligheder. I nogle af casekommunerne har man følgelig besluttet at give teamet handlemuligheder inden for egne fagligheder, idet forældrene enten har givet deres samtykke eller selv deltager allerede ved første møde. Sådanne skift er bl.a. sket i Rødovre og Fredericia kommuner. Andre har haft en sådan model i et stykke tid. I bl.a. Silkeborg kan man således indbringe en sagsspecifik problemstilling på et koordinerende møde, når en lokal indsats har vist sig utilstrækkelig. På mødet har teamet mulighed for at indstille til PPR eller træffe beslutning om underretning.

I Faaborg-Midtfyn Kommune kan det tværfaglige team på kalenderlagte møder i såvel skoler som daginstitutioner både varetage en rådgivende og en handlende funktion. Her deltager socialrådgiveren som fast teammedlem. Socialrådgiveren deltager ikke som myndig-

hedsperson i teamet, men kan – i lighed med de øvrige medlemmer af teamet – tilbyde familien opfølgende samtaler efter behov. Hvis socialrådgiveren i tilknytning til sådanne samtaler vurderer, at der skal oprettes en sag i forvaltningen, vil dette umiddelbart være en mulighed.

Ved siden af de førnævnte koordinerende kontaktpersoner (KKP'er) har Fredericia Kommune ændret strukturen i de rådgivende team ved at placere et team på hver skole bestående af sundhedsplejerske og psykolog, der også i andre sammenhænge betjener skolen, samt en socialrådgiver, som også har en sagsbehandlerfunktion i distriktet. Fordelen ved sådanne team er således, at de enkelte medlemmer via deres kendskab til børnene kan påtage sig opfølgende fagspecifikke opgaver. Dette sker efter aftale med de lærere og pædagoger, der bringer en bekymring for et barn ind på teammødet. Socialrådgiverens rolle er alene rådgivende i teamet, men hvis der senere indsendes en underretning på et barn, der har været drøftet i teamet, tilstræbes det, at rådgiveren foretager den efterfølgende sagsbehandling.

I Greve Kommune er man gået skridtet videre i form af de såkaldte dialog- og indstillingsudvalg, der hver betjener to skoler. Udvalget har en dobbelt bemanning af skoleledere, psykologer, familierådgivere, tale-høre-pædagoger og speciallærere fra hver af de to skoler. Her kan lærere og pædagoger i samarbejde med forældrene henvende sig med henblik på drøftelse af et enkelt barn, og der er fastlagt en mødestruktur, der sikrer, at der altid aftales efterfølgende handling. Udvalget har desuden kompetencer til at indstille til PPR eller henvise til en indsats i Familierådgivningen. Der udpeges altid en tovholder til at koordinere indsatsen. I Greve kommune har den dobbelte bemanning flere formål. Dialog og indstillingsudvalget er bygget op over to teams, hvor det ene er de kendte fagprofessionelle fra barnets skole, og det andet er de samme fagprofessionelle fra en anden skole. Deltagerne i det første team og forældrene spørges på skift til deres oplevelse af barnet af en interviewer. De fagprofessionelle fra den anden skole fungerer som reflekterende team, som får fuldstændig ro til at reflektere over det sagte i ca. 20 minutter. Efter hele seancen træffes en beslutning om fremtidig handling. Den dobbelte bemanning giver således mulighed for perspektivering. De fagprofessionelle oplever et løft i deres faglighed, når de er to med samme faglighed tilstede på mødet, fordi de får flere vinkler på situationen. En anden årsag til den dobbelte bemanning er, at det stort set altid er muligt at gennemføre alle planlagte dialog- og indstillingsudvalgs møder, fordi faggrupperne er repræsenteret ved eventuelle afbud. En sidste grund, som skal nævnes her, er, at det opleves som økonomisk rentabelt for kommunen at samle så mange fagprofessionelle for at løse konkrete problemstillinger. Der er langt mindre spildtid end tidligere med at finde frem til de rette fagprofessionelle til at arbejde med problemstillingerne. Dette kommer også børnene til gode, idet de hurtigere får en afklaring af det fremadrettede forløb.

Også i Kerteminde Kommune har man indført dialogmøder, der kan træde i stedet for en underretningsprocedure til forvaltningen. Dialogmødet kan være et sagsbehandlende møde. Hvis en problemstilling betragtes som alvorlig nok til, at der skal handles på den, kan man springe over de konsultative grupper, som også er til rådighed, og indstille direkte til et dialogmøde. Dialogmødet er således en måde at overdrage oplysninger til forvaltningen på, hvor overdragelsen foregår på et møde mellem bekymringshaver (typisk ansat på skole eller dagsinstitution), forældrene og en socialrådgiver fra familieafdelingen. Sidstnævnte fungerer altid som mødets visitator. Dialogmødet vil ikke nødvendigvis ende som en for-

valtningssag, visitator kan således afgøre, at det ikke er nødvendigt, men mødet er altid møntet på efterfølgende handling.

Aarhus Kommunes netværksmødemodel kan have tilsvarende myndighedskompetencer. Her kan både samarbejdspartnere og familiens eget netværk inviteres til møder, hvor der kan træffes beslutninger om indsatser. Hvis det fra starten er klart, at der vil blive behov for at inddrage familieafdelingen, vil en myndighedsrådgiver blive inviteret med til mødet.

Også i Haderslev Kommune har man distriktsgrupper med høj kompetence, idet de fagprofessionelle ikke alene yder en rådgivende indsats men også kan hjælpe med at etablere en målrettet indsats, fx ved at indkalde til netværksmøde. I disse møder deltager en socialrådgiver, som kan tage initiativ til at oprette en sag i forvaltningen.

3.3. Kommunale erfaringer med tværfaglige team

Som det fremgår, bygger de kommunale modeller for tidlig indsats i udstrakt grad på tværfaglig mødevirksomhed. Det har nogle steder krævet tilvænning blandt de fagprofessionelle. Det kræver gensidig tryghed at skulle præsentere sin faglighed i et åbent forum, og det er nogle steder nævnt, at oplevede perioder med mange udskiftninger i et team er belastende for deltagerne. Til gengæld viser erfaringerne også, at det tværfaglige team beriger den samlede faglighed. Et team fortæller, at en given problemstilling bliver langt bedre belyst, når flere forskellige fagprofessionelle kan stille spørgsmål og komme med bud på løsninger ud fra hver deres faglige vinkel. Desuden er det en fordel for de frontmedarbejdere, der rejser problemstillingen, at de møder flere fagligheder samlet. Tidligere oplevede man ofte, at medarbejderne opsøgte flere forskellige fagfolk individuelt i tilknytning til det samme barn, idet de ikke var helt klare over, hvem der ville være mest relevant.

Driften af tværfaglige team kræver i sig selv særlige kompetencer i kommunen til bl.a. mødeplanlægning og -facilitering (Center for evaluering, 2005). I flere modeller veksler det, hvem der er initiativtager til møderne, ligesom man i nogle kommuner har videnspersoner med særlige forudsætninger vedrørende teamarbejdet. Det synes i den forbindelse at være en styrkelse, hvis der er mulighed for, at teamets medlemmer også kan dele kontorer eller sidde på samme gang i forbindelse med deres daglige arbejde i kommunen. Hvor det er tilfældet, kan teamet således også bruge hinanden som faglige sparringspartnere til hverdag og eventuelt løse opgaver sammen.

Den begyndende tendens til at give tværfaglige team større handlekompetencer mødes med tilfredshed. Der peges dog også på en frygt for, at det medfølgende krav om forældre-samtykke og eventuelt forældrenes deltagelse i møderne kan få nogle lærere og pædagoger til at holde igen med at bringe sager frem. Det er derfor vigtigt, at frontpersonalet har mulighed for at få rådgivning eller direkte hjælp til en forældreinddragelse, hvis den opleves som vanskelig, lyder det fra en række kommunale repræsentanter.

Det er en generel erfaring, at såvel forældres som personalets tryghed bedst fremmes, hvis mødet følger faste procedurer. Flere af handlevejledningerne rummer i den forbindelse dagsordensskabeloner, der nogle steder anvendes som inspiration, mens det andre steder er et krav, at de følges. Det sidste har også til formål at fastholde de samme procedurer på tværs af skoledistrikter.

3.3.1. Nedskevne aftaler

I flere casekommuner søger man med nedskrevne aftaler at fastholde den fælles indsats, også sammen med forældrene. I Aarhus Kommune såvel som Silkeborg Kommune er der eksempler på, at et beslutningsreferat udfærdiges under mødet og kopieres og omdelles til alle ved mødets afslutning. Derved sikres, at alle parter, inklusive forældrene, har de samme formuleringer af aftalerne med sig. I fx Aarhus og Sønderborg Kommuner fremgår det, at forældrene bedes underskrive referatet fra det tværfaglige møde. Andre steder udsendes referatet efter mødet, som det fx beskrives for Faaborg-Midtfyns Lokalmøder. I Guldborgsund Kommunes BTI-inspirerede model får forældrene en kopi af stafetloggen, hver gang der sker ændringer i forhold til, hvem der er involveret i forløbet og hvilke aftaler, der er indgået.

4. Samarbejdet med forældrene

Kortlægningen viser, at forældresamarbejdet har høj prioritet i kommunerne. Generelt er det holdningen, at de professionelles tidlige og forebyggende indsats styrkes betragteligt ved et stærkt forældresamarbejde. Dette er desuden underbygget i forskningen (se fx Duggan et al., 2004). Der er imidlertid også udfordringer ved at inddrage forældrene i såvel overvejelserne vedrørende en bekymring som i det tværfagligt samarbejde med mange aktører. Flere af casekommunerne har arbejdet med at udvikle velfungerende strategier for at imødekomme disse udfordringer.

I dette kapitel fremhæves elementer, som det ifølge kommunerne har været vigtigt at overveje i tilknytning til udvikling af et godt forældresamarbejde. Kapitlet rummer udvalgte eksempler på både velimplementerede modeller og problemstillinger, som kommunerne har måttet forholde sig til.

Indledningsvis beskrives eksempler på praksisformer, der er udviklet med henblik på at inddrage forældrene i den tidlige bekymringsfase på eksempelvis daginstitutioner og skoler. De følgende afsnit beskæftiger sig med forældreinddragelsen i de tværfaglige team-møder, en praksis, som i de senere år har været central i mange kommuner. De fleste kommuner melder om overvejende positive erfaringer med forældresamarbejdet. Forældrenes inddragelse i de tværfaglige fora fordrer dog yderligere overvejelser om bl.a. indhentning af samtykke, hvilket det følgende afsnit handler om, efterfulgt af et afsnit om socialrådgiveres særlige rolle i samarbejdet med forældrene.

Kapitlet behandler desuden spørgsmålene om at implementere og fastholde et godt forældresamarbejde.

4.1. Forældreinddragelse ved den tidlige bekymring

I dette afsnit beskrives casekommunernes erfaringer med håndtering af forældreinddragelsen i den tidlige bekymringsfase (dvs. når det er afgjort, at bekymringen ikke kræver akut underretning). Når forældrene skal informeres, skal fagpersonerne vurdere bekymringen, så den kan beskrives ordentligt. Flere kommuner har konkrete erfaringer med håndtering af, hvordan bekymringen formuleres, eller hvordan forældrene informeres. Det fremgår, at det er gennem fx vejledende støtte til personalet og faglig støtte i forhold til den vanskelige samtale, at fagpersonerne klædes på til forældrekontakten.

I de fleste kommuner forudsættes det, at forældrene inddrages allerede ved den tidlige bekymring for et barn i skoler og daginstitutioner. Dette kan volde vanskeligheder for en medarbejder, som måske er nervøs for forældrenes reaktion og for at svække kontakten med de pågældende forældre. Der kan også være usikkerhed i forhold til, hvordan en bekymring skal præsenteres for forældrene. Der er derfor i en del kommuner taget initiativer til at udforme vejledninger og retningslinjer for, hvad personalet skal foretage sig ved den første bekymring for et barn.

En af personalets opgaver er at afgøre bekymringens art og styrke. En særlig problemstilling kan her være, at bekymringen beror på en "mavefornemmelse" og ikke nødvendigvis er særligt præcist beskrevet. Bekymringen bliver i disse tilfælde problematisk at fremføre på en ordentlig måde for forældrene. En af de interviewede skoleledere i Guldborgsund Kom-

mune fremhæver i den forbindelse, at det er en styrke at have præcise retningslinjer for, hvad man skal foretage sig, når den tidlige bekymring for et barn opstår. Kommunen har indført sådanne retningslinjer i deres lokale version af BTI-modellen (Bedre Tværfaglig Indsats), kaldet GUSA. Som en del af modellen tilbydes bl.a. et observationskema, som medarbejderen kan anvende til at præcisere sin bekymring.¹⁹ Brugen af dette observationskema har allerede udviklet væsentligt mere objektive og konstruktive beskrivelser af det pågældende barns adfærd.

GUSA-observationsskemaet indeholder følgende elementer:

- Beskriv med dine egne ord, hvorfor du er bekymret. Hvilke vanskeligheder har barnet, og hvordan kommer de til udtryk?
- Hvilke ressourcer har barnet, og hvordan kommer de til udtryk?
- Beskriv barnets følelsesmæssige udvikling (Tænk på emner som humør, selvtillid og reaktionsmåder ved frustrationer og beskriv barnets situation)
- Beskriv barnets evne til at indgå i sociale relationer (Tænk på tilknytning til forældre, forhold til andre voksne og forhold til andre børn og unge)
- Fungerer barnet alderssvarende? (Tænk på emner som barnets viden om omgivelserne, interesse, koncentrationsevne, planlægningsevne osv.)
- Hvordan er barnets fysiske tilstand?
- Er der specielle særpræg hos barnet?
- Hvilke kompetencer har forælderen i forhold til barnets behov?
- Er der ressourcer i familiens netværk?
- Egne noter og bemærkninger
- Observantens navn, arbejdsplads, periode for observation, dags dato og underskrift

Også i andre kommuner er der som beskrevet udviklet handleguiden, der minutvist beskriver procedurer, som kan klarlægge grundlaget for en tidlig bekymring. I Aalborg Kommune har man søgt at understøtte personalets vurdering af et barns trivsel med et teoretisk kapitel i kommunens håndbog for medarbejdere i arbejdet med udsatte børn. Her gennemgås problemsignaler hos både børn og forældre, som personalet kan være opmærksom på, ligesom der findes en grundig gennemgang af de beskyttende faktorer, som kan understøtte et barns trivsel.²⁰ Yderligere har kommunen videreudviklet en version af Børnelinealen, som oprindeligt blev udviklet af socialrådgiverne Lis Hillgård og Tine Egelund i 1993. Via den nye version kan medarbejderne få støtte til at vurdere, hvordan de kan handle på en tidlig bekymring set i lyset af barnets og familiens signaler. På den måde klædes personalet på til en forældrekontakt, hvor de på et fagligt forsvarligt grundlag kan beskrive årsagen til den aktuelle bekymring for barnet.

4.1.1. Faglig vejledning af frontpersonale

I nogle kommuner har man yderligere søgt at støtte personalet i at inddrage forældrene i et tidligt samarbejde omkring et barn, der udviser tegn på dårlig trivsel. Som et minimum

19 <http://www.guldborgsund.dk/Borger/Boern%20og%20unge/GUSA.aspx>.

20 <http://www.aalborgkommune.dk/Borger/boern-og-unge/raadgivning-og-stoette/Documents/Paa-Tvaers-Haandbog-for-ansatte-der-arbejder-med-udsatte-boern-og-unge.pdf>.

har flere kommuner tilbudt *guides til gennemførelse af "den vanskelige samtale"* på deres hjemmesider (jf. kapitel 2). Flere steder har man desuden et stående tilbud fra *kommunens tværfaglige team om, at man herfra kan rådgive om og eventuelt deltage i den første forældrekontakt*. I Fredericia Kommune er en sådan mulighed yderligere udvidet til et tilbud om *hjemmebesøg og et tidligt støttende forløb via det tidligere omtalte korps af koordinerende kontaktpersoner (KKP'er)*, som skoler og daginstitutioner kan trække på med henblik på at styrke det tidlige samarbejde med forældrene. Hørsholm Kommune har en anden type støttende tilbud til den tidlige opsporing, idet man har ansat *pædagogiske vejledere*, som har organisatorisk forankring i skole- og institutionsafdelingen. Disse vejledere er knyttet til den pågældende institution med henblik på observation og vejledning i enkeltsager.

4.2. Forældres deltagelse i tværfaglige teammøder

I dette afsnit beskrives, hvordan udvalgte kommuner iværksætter tværfagligt samarbejde, når den lokale indsats i de faste rammer på skolen eller i daginstitutionen ikke rækker. Herunder beskrives perspektivrig forældreforberedelse til mødet, og hvordan det håndteres, hvis forældrene ikke vil samarbejde. Endelig gives en beskrivelse af og et eksempel på en understøttende mødestruktur for vellykket forældreinddragelse.

Det er en generel praksis, at en bekymring for et barn som udgangspunkt skal søges løst i skole eller daginstitution i samarbejde med forældrene. Hvis dette ikke viser sig tilstrækkeligt, har personalet mulighed for at hente vejledning hos en tværfaglig gruppe, som kommunen ifølge servicelovens nu bortfaldne § 49 skulle stille til rådighed for frontpersonale med bekymring for et barn eller en ung. Denne rådgivning kan tilbydes anonymt, hvis der ikke i forvejen er etableret kontakt til forældrene. I flere kommuner er man dog ved at indføre krav om skriftligt samtykke fra forældrene for at understøtte et eventuelt senere samarbejde med familien.

Som en forholdsvis ny praksis er det yderligere i en række kommuner indført som en fast politik, at forældrene skal inviteres med til de tværfaglige møder. I Sønderborg Kommune indbydes forældrene fx indledningsvis til et samarbejde om at udforme en handleplan sammen med personalet umiddelbart efter, at observationerne på et barn er beskrevet og bekræftet internt. Hvis det herefter skønnes, at der er brug for rådgivning i et tværfagligt team, inviteres forældrene altid med til teammødet, og man ser også gerne, at relevante personer fra familiens netværk inviteres med. Teamets opgave er her at yde rådgivning og sparring og hjælpe en ny handleplan på vej.

Aarhus Kommunes netværksmøder²¹ forudsætter også en høj grad af forældreinddragelse. Hvis der er brug for at indkalde til en tværfaglig drøftelse, er det indført, at mødeindkaldelsen skal ske med forældrenes skriftlige samtykke, og at forældrene inviteres med til mødet. Det forudsættes yderligere, at der forinden er gjort et grundigt forarbejde for at afdække den givne problemstilling i samarbejde med forældrene. Hensigten med netværksmødet er således, at forældre og professionelle sammen tager ansvar for at målrette, systematisere og koordinere indsatsen så tidligt som muligt. Det lyder fra Aarhus Kommune, at forældre-

21 <http://www.aarhuskommune.dk/omkommunen/organisation/Sociale-Forhold-og-Beskaeftigelse/Socialforvaltningen/Udsatte-boern-og-unge---for-professionelle/Netvaerksmoede.aspx>

inddragelsen fortsat udgør en udfordring for frontpersonalet, der efterspørger opkvalificering i den vanskelige samtale.

Greve Kommune²² har tilsvarende faste procedurer for forældreinddragelse og har udarbejdet grundige vejledninger til, hvordan man forbereder forældrene forud for møder med kommunens dialog- og indstillingsudvalg.

4.2.1. Hvis forældrene ikke vil samarbejde

Ovenstående praksis forudsætter, at forældrene er villige til at indgå i et samarbejde, hvilket også er virkeligheden i langt de fleste tilfælde. Men trods indsatsen for et tæt samarbejde med forældrene nævner flere af kommunerne tilfælde, hvor forældrene ikke vil eller kan indgå i et samarbejde, ikke ønsker at underskrive et informeret samtykke, og måske slet ikke vil acceptere, at der er grund til at bekymre sig for deres barn. Underretning er i disse tilfælde kommunernes faste procedure. I sådanne tilfælde anbefales det de fleste steder, at man forbereder sin underretning godt. Hvis en underretning således ikke er tilstrækkeligt belyst, vil man i forvaltningen være nødsaget til at bruge mere tid på at indhente de nødvendige indledende oplysninger, hvilket kan forhale handleprocessen. Den kvalificerede underretning vil således forlange, at man forinden præciserer sin bekymring, drøfter den med kolleger og ledelse og eventuelt indhenter vejledning fra det tværfaglige team. Undtaget fra disse procedurer er de tilfælde, hvor underretningen er affødt af det, der skønnes at være en akut problemstilling – ved mistanke om, at forældrene har udsat barnet/den unge for vold eller overgreb.

Som det også vil fremgå af kapitlet om underretninger, lægges der i de fleste kommuner stor vægt på, at det tidlige tværfaglige samarbejde, herunder forældresamarbejdet og indhentning af samtykke, skal kunne forebygge underretninger ud over de tilfælde, hvor der skønnes at være akutte problemstillinger. Hvis forældrene ikke ønsker, at socialforvaltningen bliver involveret, anvendes information om muligheden for underretning nogle steder som en kilde til at motivere forældrene til alligevel at åbne for samarbejde. I Guldborgsund Kommune beskrives det som en del af konceptet, at en allerede indsendt underretning kan tilbageføres til et lavere bekymringsniveau, hvis det alligevel lykkes at indhente samtykke fra forældrene til den nødvendige tværfaglige indsats. Det forlyder, at det i flere tilfælde er lykkedes at få forældrene til at se socialforvaltningens inddragelse som en hjælp til barnet og familien.

4.2.2. Det forældreinddragende møde

Hvor forældrenes deltagelse i tværfaglige teammøder er en fast norm, er det samtidig erfaringen, at selve mødestrukturen har stor betydning for det fortsatte samarbejde med familien. Det kan være en voldsom oplevelse for forældrene at skulle deltage i møder med flere forskellige fagpersoner samtidig. I skriftlige handleplaner og vejledninger gives flere bud på metodiske tilgange, der skal sikre forældrenes tryghed. I Greve Kommune arbejder man fx i dialogudvalgene med interviewteknik, anerkendende tilgang og fokus på ressourcer, og der spørges kun ind til de problemstillinger, der er relevante for mødet. I Kildemarksprojektet i Næstved Kommune inddrages forældrene i mødeplanlægningen, og det samme er tilfældet i flere andre kommuner. I flere tilfælde anvender man konceptet "Signs

22 <http://www.handleguide.dk>

of Safety", som er udviklet af den australske forsker Andrew Turnell.²³ Metoden er løsningsfokuseret og sætter fokus på familiens egne ideer til løsninger samt opmærksomhed på, hvad familien allerede gør, som er konstruktivt. Undersøgelsen fokuserer således på familiens styrker og ressourcer, idet man på en respekterende måde sammen kan udvikle en "balanceret risikobedømmelse" via en fælles handleplan, der sikrer barnets trivsel.

4.2.3. Et eksempel på et tværfagligt mødeforløb

Selve mødedagsordenen kan udarbejdes med henblik på at sikre et konstruktivt forløb med størst mulig tryghed for forældrene. Nedenstående er et enkelt eksempel på nedskrevne procedurer for det tværfaglige mødeforløb:

Faaborg-Midtfyn Kommune opererer med Lokalmøder, hvor en tværfaglig gruppe har faste kalenderlagte møder på hver enkelt skole og daginstitution. Hvert skoledistrikt har sit team bestående af en sundhedsplejerske, en socialrådgiver og en pædagogisk konsulent. Det er en fast procedure, at forældrene inviteres med til disse møder, og forældrene har desuden selv mulighed for at invitere fagpersoner eller personer fra eget netværk med, hvis de har brug for og ønske om det.

Der er stor opmærksomhed på, at forældrene skal føle sig trygge ved mødet. Dette understøttes ved

- at sørge for, at det på forhånd er tydeligt for forældrene, hvad mødets formål og indhold er,
- at mødet har en fast struktur, og
- at eventuelle aftaler nedfældes skriftligt

Tydeligt formål med mødet

Forud for mødet forudsættes det, at skole eller daginstitution som ansvarlig for bekymringen har haft kontakt med forældrene og drøftet deres bekymring med dem. Det forventes desuden, at bekymringen i forvejen er søgt imødekommet med lokale tiltag. Der udsendes herefter en dagsorden til alle deltagere, inklusive forældrene, hvor det klart fremgår, hvad det er, der skal drøftes.

Hvis der allerede har været en proces i gang, beskrives allerede gennemførte tiltag desuden i dagsordenen, ligesom det beskrives, på hvilken måde forældrene og barnet er inddraget, og hvordan de foreløbig har beskrevet deres oplevelse af problemstillingen. Hvis det er første gang, forældrene deltager i et tværfagligt møde – hvilket som oftest er tilfældet – får de desuden tilsendt en skriftlig information om, hvad et tværfagligt møde er, herunder formål og procedurer.

Konsekvent dagsorden

Forældrene skal kunne stole på, at mødets formål er eksplicit, dvs. at der kun drøftes det, som man har aftalt. Desuden giver det tryghed, at mødet følger en fast dagsorden. I dette tilfælde indleder den fagperson, som har indbragt sin bekymring, med at uddybe bekymringens indhold. Herefter får forældrene ordet med henblik på kommentarer eller spørgsmål. Efterfølgende gennemføres en brainstorm-lignende proces, hvor de fagpersoner, der deltager i mødet, kan spørge ind til problemstillingen og komme med løsningsforslag. Mødet

23 <http://www.signsofsafety.net>

afsluttes med, at forældrene indgår aftaler med nogle af de tilstedeværende fagprofessionelle eller med skole eller daginstitution. Sådanne aftaler nedfældes i referatet fra mødet, der udsendes til alle aftaleparter.

Klar rollefordeling

Det skal være klart for forældrene, hvordan de fagprofessionelles rollefordeling på mødet er. Forældrene skal også vide, at mødet ikke er sagsbehandlende. Der kan indgås aftaler med eksterne deltagere i forhold til disses fagspecifikke muligheder, men ikke umiddelbart med det faste lokalteam. Til gengæld kan teamets medlemmer, dvs. socialrådgiveren, sundhedsplejersken og den pædagogiske konsulent, hver især efterfølgende tilbyde forældrene rådgivende samtaler efter behov. Disse samtaler kan eventuelt føre til beslutninger om aktive tiltag. Det er imidlertid op til forældrenes eget initiativ at opsøge et sådant efterfølgende samtaletilbud.

4.2.4. BTI-inspirerede mødedagsordener

Nogle af kommunerne anvender som nævnt metoder med inspiration fra Servicestyrelsens Bedre Tværfaglig Indsats. Også heri indgår en detaljeret mødedagsorden, som i forkortet form følger nedenstående principper:

- Efter velkomst og præsentation indledes **VED**-fasen. I denne fase gøres deltagernes "samlede viden til fælles viden", idet der orienteres om faglige observationer, forældrenes opfattelse af situationen samt allerede iværksatte eller besluttede tiltag.
- **KAN**-fasen indeholder fælles overvejelser om forskellige handlemuligheder og formulering af perspektiver og ønsker for barnets fremtidige situation.
- **VIL**-fasen. Her besluttet fælles målsætning og udarbejdelse af plan for tværfaglig indsats.
- **GØR**-fasen. En plan for den tværfaglige indsats udarbejdes.

Under hver fase findes en række punkter, der i flere detaljer beskriver mødets foreslåede procedurer.

4.3. Udveksling af følsomme oplysninger

Det fremhæves af mange kommuner som en fordel ved direkte inddragelse af forældre i bl.a. teammøder, at det derved bliver lettere at udveksle følsomme oplysninger på tværs af forvaltninger. Den problematik kan imødekommes ved at indhente forældrenes skriftlige samtykke, men flere kommuner foretrækker yderligere at styrke samarbejdet ved at forudsætte forældrenes tilstedeværelse til alle møder, hvor deres situation bringes frem. Der er forskellige erfaringer med at sikre sig forældreaccept i casekommunerne. I det følgende beskrives diskussioner om og erfaringer med mundtligt og skriftligt samtykke.

4.3.1. Skriftligt eller mundtligt samtykke?

Selv om man praktiserer en stærk og konsekvent forældreinddragelse, forudsættes dog fortsat et samtykke fra forældrene. Der er i den forbindelse forskel på vægtningen af, om dette skal fremsættes mundtligt eller skriftligt. I Guldborgsund Kommune er det fx en fast procedure, at der indhentes skriftligt samtykke, og at det skal fornyes, hver gang det skønnes nødvendigt at inddrage en ny samarbejdspartner, eller hvis fokus for et samarbejde ændres. Dette er indeholdt i lovgivningen og yderligere konsekvens af den høje grad af skriftlighed, som kommunen praktiserer. Kommunens samarbejdsmodel GUSA forudsæt-

ter således brug af skriftlig stafetlog ved overlevering af oplysninger, og dette kan ifølge loven ikke ske uden forældrenes vidende og skriftlige accept, lyder argumentet. Som nævnt arbejder man i Aarhus ligeledes med skriftligt samtykke forud for et netværksmøde.

Et argument for andre kommuners ønsker om at bruge det mundtlige samtykke er til gengæld, at det – især ved længerevarende, forebyggende forløb med en familie – kan være en unødigt belastning og frustration for forældrene, hvis man skal bede dem skrive under på et nyt specificeret samtykke, hver gang en ny samarbejdspartner involveres. I Sønderborg Kommune er udmeldingen fx, at den kommunale model simpelthen ikke kan fungere uden aktiv forældremedvirken ved alle møder. Modellen skal således sikre, at enhver udveksling af oplysninger sker på konsultative møder, så længe der ikke foreligger en indstilling til Familieafdelingen. Da forældrene altid deltager, anses det mundtlige samtykke i den forbindelse for fyldestgørende. Der indhentes kun skriftligt samtykke i forbindelse med overgange mellem daginstitution og skole eller ved skift af institution eller skole. Forældrene inddrages til gengæld i formuleringen af den skriftlige mødeindkaldelse ved konsultative møder, og de skriver som nævnt under på det referat, der udformes efter mødet.

Tilsvarende gør man brug af det mundtlige forældresamtykke i Fredericia Kommunes KKP-ordning (koordinerende kontaktpersoner), hvor AKT-indsatspersonen på skoler og daginstitutioner med forældrenes accept kan anmode en koordinerende kontaktperson om at bidrage direkte til et forebyggende samarbejde med forældrene. Kontaktpersonens videre forløb med familien sker herefter helt uden skriftlighed, idet forældrene deltager i enhver faglig udveksling eller sparring med andre fagpersoner. Det mundtlige samtykke opleves på disse præmisser som uproblematisk i og med, at KKP-medarbejderen kun går ind i forløb, hvor forældrene vil indgå i et positivt, forebyggende samarbejde. Hvis det senere viser sig nødvendigt at overgive forløbet til en kommunal sagsbehandler, eventuelt via en underretning, vil KKP-medarbejderen og familien tilsvarende sammen orientere denne om den hidtidige indsats på et fælles møde. Det vil her være sagsbehandleren, der påtager sig skriftligt referat, og KKP-medarbejderen trækker sig herefter ud af samarbejdet.

4.4. Socialrådgiverens rolle i det forebyggende forældresamarbejde

Det er blevet mere og mere udbredt, at en socialrådgiver fra kommunen deltager i teammøder, også ved den tidlige bekymring. Socialrådgiveren kan også i mange tilfælde være med til sådanne møder med familiens tilstedeværelse, uden at der er tale om sagsbehandling. Dette er der fremført flere fordele ved. Ved deltagelse i sådanne møder kan socialrådgiveren på et tidligt tidspunkt på det rådgivende plan oplyse om præmisserne for familieafdelingens eventuelle indtræden, og samtidig over for forældrene afmystificere afdelingens arbejde. Hos mange forældre er der en mistro og en uro ved, at socialforvaltningen skal hjælpe familien, lyder det fra flere casekommuner. I nogle tilfælde har socialrådgiveren kompetence til at gå ind i en brobyggerrolle i forhold til forvaltningen og kan tilbyde familien yderligere rådgivende samtaler efter teammødet. Herunder beskrives de forskellige socialrådgiverfunktioner i det tværfaglige samarbejde.

4.4.1. Eksempler på socialrådgivere ved teammøder

Blandt casekommunerne findes der flere forskellige konstruktioner, hvor formålet er at give den kommunale socialrådgiver en naturlig rolle i den tidlige indsats for udsatte børn og unge i samarbejde med forældrene.

Imødekommende underretningsform

I Kerteminde Kommune har man tilsvarende indført dialogmøder som en tværfaglig mulighed for opfølgning på de konsultative teammøder. Disse møder er sagsspecifikke og med såvel forældrenes deltagelse som repræsentation fra skole/daginstitution. I mødet deltager en repræsentant fra forvaltningen, og vedkommende kan i samråd med de øvrige deltagere beslutte at visitere til en børnefaglig undersøgelse efter § 50 men kan også afslutte mødet med rådgivning og vejledning om, hvad forældre og skole/daginstitution selv kan gøre. Dialogmøderne er indført for at skabe en mere imødekommende form for underretning end de traditionelle skriftlige underretninger, og ifølge de interviewede kommunale repræsentanter sikrer mødeformens åbenhed også et godt fælles fundament for samarbejdet med forældrene.

Vejledende rolle

Greve Kommune har tilsvarende tværfaglige dialogmøder, i dette tilfælde begrænset til børn i skolealderen. Disse fora er knyttet til PPR, idet alle indstillinger hertil skal igennem et dialog- og indstillingsudvalg, der er fælles for to skoler. Forældrene deltager så vidt muligt altid i møderne. Skolen, der kender det pågældende barn, sidder for bordenden og har forudgående kontaktet forældrene om deres bekymring, orienteret dem om dialogmødets formål og muligheder samt indhentet deres skriftlige accept. Kommunale familierådgivere deltager også fast i disse møder sammen med psykologer, speciallærere og talehørpædagoger. Ved dialogmødet bliver der udarbejdet anbefalinger for den tværfaglige indsats, der træffes fagspecifikke aftaler, og en tovholder udnævnes i forhold til det fremadrettede forløb. Familierådgiveren har ikke myndighedsudøvelse ved disse møder, der kan munde ud i en beslutning om underretning men dog sjældent gør det. Hvis en sådan kommer på tale, kan rådgiveren imidlertid vejlede om udformning og indhold.

Tilbud om opfølgende forældresamtale

Der nævnes også forskellige andre tiltag, hvor formålet er at øge forvaltningens synlighed for familien i en forebyggende fase og derved skabe tryghed i forhold til forvaltningens arbejde. I de konsultative tværfaglige team i såvel Faaborg-Midtfyn som Fredericia, Haderslev og Næstved har man således søgt at skabe kontinuitet i forældresamarbejdet ved at sørge for personsammenfald mellem teamets forvaltningsrepræsentant og en eventuel efterfølgende sagsbehandlerfunktion.

Sagsbehandleren i Faaborg-Midtfyn vil således kende familien, hvis sagen senere udvikler sig, og der skal udføres en § 50 undersøgelse. Sagsbehandleren kan også på mødet tilbyde familien opfølgende samtaler, et tilbud, som familien selv skal tage initiativ til at opsøge. Socialrådgiveren kan efter sådanne samtaler eventuelt vurdere, at der skal oprettes en sag, eventuelt indkaldes der til Familierådslagning.

Forældrene deltager ikke i Fredericias teammøder, men når en lærer eller pædagog fremlægger en problemstilling for teamet efter at have indhentet forældrenes skriftlige samtykke, tilstræbes det, at teamets socialrådgiver overtager sagen, hvis den senere indbringes for familieafdelingen.

Åbent rådgivningstilbud

I Næstved Kommunes Kildemarksprojekt er man gået skridtet videre, idet sagsbehandlere, familiebehandlere, psykologer og en ungemedarbejder er placeret sammen på en frem-skudt post i skoledistriktet. Her praktiseres en "åben dør"-politik, idet forældrene og børnene/de unge frit kan henvende sig og hente rådgivning hos de fagprofessionelle i huset. Sagsbehandlerne vil her optræde i en rådgivende rolle i forhold til borgerne. Sagsbehandlerne deltager desuden i sagsspecifikke tværfaglige dialogmøder, hvor også forældrene er med. Hvis en sagsbehandler overgår til en myndighedsfunktion, og eventuelt skal udføre en børnefaglig undersøgelse efter § 50, opleves det som en styrke, at sagsbehandleren i forvejen kender familien og derved har et godt udgangspunkt som tovholder for en efterfølgende indsats.

4.5. Om at fastholde forældresamarbejdet

Et særlig følsomt punkt i forebyggende forældresamarbejde er muligheden for at fastholde dette over tid. Især ved længerevarende forløb, hvor mange aktører er involveret undervejs, kan det være nødvendigt med særlige tiltag for at sikre, at forældrene ikke "tabes" ved overgange og skift. Herunder gives to eksempler på sådanne tiltag. I det ene eksempel nedsættes en netværksgruppe, som følger barnet og familien, mens der i det andet sørges for, at barnet altid følges via en koordinerende tovholderfunktion.

I Haderslev Kommune har man givet de tværfaglige distriktsgrupper, som varetager rådgivning og vejledning ved den tidlige bekymring, kompetence til at facilitere en fremadrettet indsats. Distriktsgrupperne kan således nedsætte en netværksgruppe i forhold til et specifikt barn og dets forældre. Netværksgruppen, der sammensættes af fagpersoner med relevans for den givne problemstilling, har en handlende og koordinerende rolle og kan følge familien over tid, også ved skift fra fx daginstitution til skole. Der udpeges altid en tovholder, som skal sikre kontinuitet i netværksgruppens arbejde. Denne kan dog udskiftes undervejs, hvis det giver mening for relationen eller problemstillingen. Hvis familieafdelingen er inddraget, og en § 50 undersøgelse iværksat, er socialrådgiveren tovholder. Netværksgruppen kan således aktivt iværksætte indsatser i forhold til familien og om nødvendigt også indstille til underretning. Forældrene deltager som udgangspunkt aktivt i netværksgruppens møder og modtager referater af alle beslutninger.

Et andet eksempel er BTI-modellen (Bedre Tværfaglig Indsats), hvorfra fire af casekommunerne (Hørsholm, Guldborgsund, Kerteminde samt Rødovre Kommuner) har fundet inspiration. Kernen i denne model er, som kommunerne beskriver den, stafetloggen, der føres og koordineres af en stafetholder.

I Guldborgsund Kommune har man fra starten af 2010 benyttet en variant af denne model i den samlede tidlige indsats for udsatte børn og unge. Det vil variere mellem de forskellige skoler og daginstitutioner, hvor tidligt en stafetlog oprettes, men som udgangspunkt vil det altid ske, når en medarbejder oplever behov for at inddrage det tværfaglige team i samarbejdet. Forældrene vil altid være inddraget i et samarbejde, når stafetloggen oprettes, og forældrene får en kopi, hver gang stafetloggen redigeres. Kontinuiteten sikres ved, at stafetholderen altid er en person, der er tæt på barnet og familien. Ved overgange og skift er stafetholderen desuden ansvarlig for at koordinere med en ny stafetholder, der herefter overtager kontakten med familien og varetager den videre tværfaglige koordine-

ring. Der er således en høj grad af skriftlighed under hele forløbet, og familien ved altid, hvem der er tovholder på processen.

4.6. Implementering af forældresamarbejde

Samarbejdet med forældrene er som oftest indskrevet i kommunens sammenhængende Børne- og Ungepolitik, og nogle steder er det også understøttet af et formuleret værdisæt, eventuelt med en specifik teoretisk tilgang, som de kommunale medarbejdere kan tage afsæt i, når et forældresamarbejde skal effektueres. Som tidligere nævnt har man i en række kommuner understøttet implementeringen af den gældende politik gennem udarbejdelse af detaljerede handleguider og redskaber.

I det følgende beskrives erfaringer med anvendelse af skriftlighed i forældresamarbejdet i casekommunerne og betydningen af organisatoriske sammenhænge. Personaleuddannelse er et meget anvendt implementeringsredskab for bedre forældreinddragelse, og uddannelses typerne er kort skitseret. Derudover beskriver casekommunerne tidsperspektivet for udvikling af et perspektivrigt forældresamarbejde som nødvendigt at tage højde for i implementeringen, hvilket behandles afslutningsvist i kapitlet.

4.6.1. Skriftlighed i samarbejdet

Hvis man i en kommunal helhedsmodel for tidlig tværfaglig indsats opererer med en høj grad af skriftlighed, er der fx mulighed for at støtte implementeringen af intensiveret forældresamarbejde via målrettede skemaer og skabeloner. Det er således i nogle kommuner en fast praksis, at det ved indkaldelse til fx et teammøde ikke alene skal anføres i hvilket omfang og hvordan, forældrene har været inddraget. Det er yderligere et krav, at der skal argumenteres skriftligt for det, hvis forældrene viser sig ikke at være inddraget (fx i Hørsholm og Kerteminde Kommuner).

Aalborg Kommunes teoretiske indføring i balancen mellem såvel beskyttelsesfaktorer som risikofaktorer hos barnet, familien og i netværket videreføres i fx kommunens skema til brug for underretning i ikke-akutte tilfælde. I den forbindelse skal der som baggrund for underretningen ske en afvejning af og beskrivelse af barnets sårbarhed og modstandsdygtighed. Der er således lagt op til en indgående dialog med forældrene, inden man henvender sig til forvaltningen.

4.6.2. Organisatorisk styrkelse af forældresamarbejdet

Også rent organisatorisk er der eksempler på, hvordan man indirekte kan implementere mulighederne for at fastholde et tillidsfuldt samarbejde med forældrene. Fx tyder interview med tværfaglige team på, at det styrker forældresamarbejde, hvis teamets medlemmer også uden for teammøder har indbyrdes kontakt via placering i samme kontor eller tæt på hinanden. Dette giver dels større indbyrdes tryghed ved at samarbejde på tværs af fagligheder, og dels opnås en bedre kontinuitet i kontakten med både forældre og frontmedarbejdere. Det opfattes her som en fordel for forældrene, at kommunen kan tilbyde forældrene en koordineret, sammenhængende og kontinuerlig indsats, idet de meget let koordinerer indbydes. Det samme er meldingen i forhold til rådgivende team, hvis medlemmer også i andre sammenhænge betjener den skole eller daginstitution, hvor de faste teammøder holdes. Tilsvarende kan det være en styrkelse, hvis man organisatorisk hører

under samme ledelse, eller hvis teamets funktion understøttes af et tæt tværgående ledelsessamarbejde.

4.6.3. Personaleuddannelse

Flere kommuner har yderligere anvendt personaleuddannelse som et virkemiddel i forhold til at understøtte muligheden for konstruktivt at arbejde sammen med forældrene. Det kan være gennem særlig efteruddannelse af AKT- og SSP-indsatspersoner på skolerne eller ved at tilbyde forvaltningspersonalekurser i børne- og familiesamtaler og konsultativ sparring. Også frontpersonalet kan have nytte af kursusvirksomhed med henblik på styrkelse af forældrekontakten. Især efterspørges kompetencer i at gennemføre den vanskelige samtale med forældrene i tilknytning til en tidlig bekymring.

4.6.4. En udviklingsproces

Interview med ledelse og personale i casekommunerne indikerer, at forældreinddragelse i tværfaglige teamprocedurer ofte er resultatet af en længere udviklingsproces. I Rødovre Kommune har man således fra sommeren 2010 indført det som en fast regel, at de rådgivende tværfaglige møder på skoler og daginstitutioner, kaldet Lokaliseringsmøder, herefter altid skal være sagsspecifikke og altid gennemføres på grundlag af skriftligt samtykke fra forældrene. Denne politik erstatter en tidligere praksis, hvor der også var mulighed for, at frontpersonale kunne indbringe bekymringsager i anonymiseret form. Forældrene inviteres i denne kommune ikke med til Lokaliseringsmøderne, men det overvejes over tid også at inddrage forældrene direkte i mødevirksomheden. Der har imidlertid allerede fra forskellige personalegrupper været udtrykt bekymring for, om den nye praksis med obligatorisk indhentning af forældresamtykke i nogle tilfælde vil afholde lærere og pædagoger fra at bringe en bekymring op på et Lokaliseringsmøde. Hvis denne bekymring senere viser sig at holde stik, vil ledelsen overveje at genindføre muligheden for anonym fremlægning i særlige tilfælde, idet forældresamtykket dog fortsat skal være normen.

Af interview vedrørende Roskilde Kommunes model fremgår, at det kan være vanskeligt for læreren eller pædagogen, der har underrettet, at deltage i underretningssamtalen. Dette søges imødekommet ved, at både sagsbehandleren og den pågældendes leder deltager aktivt på mødet. Personsammensætningen såvel som mødeformen spiller ind på, hvordan forældre og fagprofessionelle oplever situationen.

I Aarhus Kommune har man eksperimenteret med graden af forældreinddragelse i netværksmøder, idet man for nogle år siden i et skoledistrikt afprøvede brugen af et formøde, hvor de professionelle kunne drøfte sagen og finde fælles fodslag, inden familien blev direkte inddraget. Dette er man i dag gået væk fra ud fra et ønske om at skabe ligeværdig dialog på netværksmødet. Til gengæld lægges der tilsvarende mere vægt på forældresamarbejdet forud for netværksmødet. Indholdet i et sådant møde drøftes ofte forudgående med forældrene, der også får mødeindkaldelsen i god tid, så de har mulighed for at få afklaret og uddybet eventuelle spørgsmål inden mødet.

Der er dog også i kortlægningen eksempler på, at forældrenes deltagelse i tværfaglige møder i sig selv kan understøtte det gode forældresamarbejde og eventuelt opløse potentielle konflikter. Et klassisk eksempel er forældreparret, der efter en skilsmisse har forskellige holdninger til, hvordan man skal håndtere problemer med trivslen hos deres fælles barn.

Denne problemstilling blev nævnt i interview med fagpersoner i såvel Ikast-Brande som Rødovre Kommuner. Et teammedlem fortæller:

Skolen kan være fanget i forsøget på at være imødekommende over for begge forældre, som hver især ringer jævnligt for at fremme deres forestillinger om, hvad der er bedst for barnet. Måske har forældrene også en dagsorden om, hvem der er "den bedste forælder". Der har vi flere eksempler på, hvordan det kan løsne op for forældrene, at barnets problemstilling bliver beskrevet specifikt, at begge forældre bliver hørt på lige fod, og at de hører synspunkter fra flere relevante fagligheder.

5. Inddragelse af barnet

Børn kan inddrages i det tværfaglige samarbejde på en række forskellige måder. I det følgende beskrives de tilgange, vi er stødt på i casestudierne. En række forskellige emner er i fokus i interviewene. Der beskrives eksempler på opstilling af konkrete mål for barnet, som barnet selv er med til at formulere, tilgange til børnesamtaler, rammer for vurdering af hensynet til barnet over for hensynet til forældrene, tilgange til inddragelse af barnets perspektiv som en aktiv del af det tværfaglige samarbejde og til afvejning af forudsætnin-gerne for dets mulige deltagelse i tværfaglige møder (bl.a. med tanke på konfliktniveauet) eller alternativt til god formidling af information mellem barn og mødedeltagere.

Kommunernes praksis for inddragelse af børn i det tværfaglige samarbejde er meget for-skellig. Der ses et spektrum, spændende fra kommuner, som alene anvender individuelle samtaler med barnet, til kommuner, som konsekvent inddrager barnet i hele forløbet, her- under tværfaglig mødevirksomhed. Det er dog de færreste kommuner, som har indført be- skrevne procedurer for inddragelse af børnene udover en indskærpelse af, at barnet skal høres. I sådanne tilfælde kan det ske med støtte fra fagprofessionelle, der er uddannet i børnesamtalen. Den udstrakte forældreinddragelse kan i nogle modeller komme til at stå over for et hensyn om at beskytte barnet i de tilfælde, hvor der er modstridende hensyn. Den udstrakte brug af forældreinddragelse og -samtykke kan indebære, at barnets per- spektiv i de sager, hvor der kan være konfliktende interesser, kan forsvinde til fordel for et forældreperspektiv. Generelt kan konstateres, at der i forbindelse med underretninger ikke i udpræget grad lægges vægt på inddragelse af barnet/den unge selv.

I det følgende præsenteres eksempler fra modelkommunerne, hvor der har været beskrevet en forholdsvis høj grad af børns involvering i det tværfaglige samarbejde.

5.1. Medarbejdere med særligt fokus på barnet

Eksempler på modeller med aktiv inddragelse af barnet kan findes i henholdsvis Fredericia og i Københavns Kommunes skolesocialrådgivermodel. Fredericias korps af koordinerende kontaktpersoner kan, som tidligere beskrevet, efter anmodning fra skoler og daginstitutioner gå ind i et forebyggende forløb med familien, idet der ofte indledes individuelle forløb med barnet eller den unge. Disse såkaldte 1½ leds medarbejdere har desuden i samarbej- de med familien en koordinerende funktion i forhold til andre fagligheder og forvaltningen. Københavns skolesocialrådgivere arbejder med en meget høj grad af inddragelse af børn og unge. Ofte arbejder man med børnene alene, idet man arbejder med løsningsfokusere- de metoder, bl.a. Signs of Safety. Alle medarbejdere ved kommunens børnefamilieenheder har deltaget i kurser, hvor de er blevet undervist i metoder fra et tidligere projekt "Familien i Centrum", hvor bl.a. Signs of Safety-metoden indgår.

En 1½ leds-lignende funktion findes desuden i Næstveds Kildemarksprojekt, der har invol- vering af såvel forældre som børn som en grundtanke. Her har man understøttet det tætte familiesamarbejde ved at flytte forvaltningens arbejde i tilknytning til udsatte børn og un- ge fysisk ud i selve skoledistriktet. Der er ikke specielle procedurer for inddragelse af bør- nene, men kontakten understøttes af en narrativ systemisk tilgang. Via placering af det tværfaglige medarbejderteam i et fælles hus nær skolen er der desuden udviklet en god kontakt, børnene kender deres sagsbehandler, og besøg af børn i teamets hus er ikke ual-

mindelige. Der er desuden i huset blevet etableret et særligt rådgivningstilbud for unge, som bliver flittigt benyttet.

5.2. Børn som teamdeltagere

Kommunernes forskellighed udmønter sig i graden af børns involvering i teammøder. I enkelte kommuner undgår man således helst at invitere børn med på de tværfaglige møder. Det er her holdningen, at møderne kan være for belastende for barnet. I stedet træffer man aftaler om, hvem der efterfølgende skal informere barnet. Eventuelt gennemfører den pædagogiske konsulent eller den lokale AKT-indsatsperson individuelle børnesamtaler. I andre kommuner vurderer man fra sag til sag, om en inddragelse af barnet findes formålstjenlig. I den forbindelse nævnes et eksempel fra Aarhus Kommunes netværksmøder, hvor det har været godt for børn i familier med et højt konfliktniveau at overvære et struktureret samtaleforløb, hvor "man kan tale ordentligt sammen". Netværksmødets fagprofessionelle fungerer på den måde som en form for rollemodeller for hele familien.

Enkelte kommuner har indført det som en fast politik, at barnet skal deltage i sagsspecifikke tværfaglige møder. Det er fx tilfældet i Ikast-Brande Kommune, hvor barnet og den unge altid er med på de såkaldte H-møder, hvor en myndighedsrådgiver er til stede. Børnene har taletid på disse møder i lighed med forældrene og kan aktivt deltage i drøftelserne. Der har ifølge de interviewede været nogen usikkerhed hos lærere og pædagoger i tilknytning til denne fremgangsmåde. Man har været bange for at skade barnet, og medarbejderne har følt, at de skulle sortere for meget i, hvad der kunne drøftes, når barnet var til stede. Tilsvarende barrierer i forhold til inddragelse af forældre har imidlertid over tid vist sig at blive minimeret i takt med positive konkrete erfaringer, og kommunen har på baggrund af den erfaring fastholdt reglen om at invitere børnene med. De kan også deltage i indledende konsultative møder, men dette er dog ikke et ufravigeligt krav.

Der er yderligere eksempler på kommuner, som i tilknytning til teammøder inddrager barnet indirekte ved altid at spørge til barnets perspektiv. Dette er fx tilfældet i Greve Kommune, hvor barnets perspektiv er en del af dagsordenen på kommunens dialogmøder. Barnet kan deltage i disse møder, men hvis det vurderes, at det bliver for voldsomt for barnet at være med, kan barnet også på forhånd have talt med en fagperson, som er tæt på det, og derigennem haft mulighed for at tilkendegive sin vinkel på problematikken. Der er også eksempler på, at større børn skriftligt har tilkendegivet deres synspunkt i et brev, der herefter indgår i dialogmødet. Hvis et barn ikke deltager i dialogmødet, er det standard for interviewereren at spørge til barnets perspektiv. Der spørges fx "hvad ville barnet mene om dette?", eller "hvad ville barnet sige i denne situation?". Her spørges både forældre og fagpersonerne, der til dagligt er omkring barnet. Hvis et barn eller en ung er inviteret med til et dialogmøde bliver der gjort individuelle overvejelser omkring formål og hensyn i hvert enkelt tilfælde, og den unge tilbydes støtte til deltagelse i mødet, fx i form af bisiddende AKT-lærer. Derudover er både psykolog og socialrådgivere i dialogudvalgene uddannede i børnesamtalen.

I Sønderborg Kommune har man som regel større børn med til de tværfaglige møder, men der er også eksempler på inddragelse af børn helt ned til 1. klasse. I denne kommune holder man ofte separate møder, hvor der er særligt fokus på barnet, idet medarbejderne her tilpasser deres sprog og mødets indhold til barnets niveau.

5.3. Kommunale erfaringer med at inddrage børnene

Der meldes om såvel fordele som ulemper ved at inddrage børn i mødevirksomhed, hvor flere fagligheder deltager. Blandt fordelene er, at børnene får lov til at opleve en velstruktureret samtale i en anerkendende ramme, som giver både forældre og børn mulighed for at få deres situation afklaret på en konstruktiv måde. Den tværfaglige repræsentation kan desuden understøtte, at barnet inddrages på en fagligt forsvarlig måde, idet der ofte vil være familierådgivere, sundhedsplejersker, pædagogiske konsulenter og andre med udannelse i børnesamtalen til stede.

Ulemperne kan som nævnt være personalets og forældrenes usikkerhed med hensyn til, hvordan barnet vil reagere på den information, der bringes frem på mødet, og en tendens til selvcensur hos personalet i forhold til, hvad de vil sige til forældrene i barnets nærvær. Argumentet er her, at det ofte er forældrenes evne som omsorgspersoner og opdragere, der skal drøftes, hvilket kan undergrave forældrenes autoritet. Det er med dette som baggrund, at man i flere kommuner har valgt at vurdere barnets inddragelse i forhold til den aktuelle problemstilling. I andre kommuner, som i eksemplet fra Ikast-Brande Kommune, har det været holdningen, at inddragelse af børn er et spørgsmål om udvikling af gode praktiske erfaringer i personalegrupperne. I kommuner som Kerteminde og Hørsholm har man yderligere søgt at fastholde fokus på barnet med et krav om skriftlig argumentation og begrundelse, hvis et barn ikke inviteres ind i samarbejdet.

6. Reglerne om underretning

I dette kapitel beskrives udvalgte eksempler på fortolkninger af underretningsbegrebet og anvendelse af underretninger i kommunernes samarbejdsmodeller. Det beskrives endvidere, hvilke forhold der kræver særlig opmærksomhed ved implementering af perspektivrige underretningstilgange.

Casestudierne viser, at der i kommunernes samarbejdsmodeller er forskellige måder at anvende underretninger på i forhold til, hvornår i bekymringsfasen og det tværfaglige samarbejde der underrettes. I andre tilfælde betegnes inddragelsen af sagsbehandleren fra socialforvaltningen ikke som en underretning.

I nogle casekommuner indledes det tværfaglige samarbejde ved en bekymring med en underretning. Socialforvaltningen fungerer herfra som tovholder for den videre proces og for samarbejdet med andre parter omkring barnet/den unge. Tilgangen betyder, at et øget antal underretninger bliver et positivt og ønsket resultat. I andre casekommuner er der forholdsvis mere fokus på en øget indsats forud for en eventuel underretning. Fokus lægges her på at "forebygge en underretning", som det flere steder beskrives. I disse kommuner betragtes en nedgang i antallet af underretninger som en succes. For nogle kommuners vedkommende er det tværfaglige samarbejde efter en underretning eller i ventetiden på en afgørelse om børnefaglig undersøgelse eller eventuel foranstaltning en aktiv del af modellen. Disse tilgange beskrives ligeledes i det følgende.

I kortlægningen er der fokus på underretningspraksis i forhold til det område, der regnes som det, der vedrører "gråzonerne" eller "bekymringsagerne". Praksis ved akutte underretninger, det vil sige, hvor der er mistanke om, at barnet/den unge er truet af vold, seksuelt misbrug eller andre overgreb, behandles ikke indgående i det følgende og er kun i mindre grad drøftet med casekommunerne, der alle har denne form for underretninger indskærpet på hjemmesider og i tilgængeligt materiale. Den type bekymringsager, der her er behandlet, er en proces, der starter med en mere eller mindre tydelig bekymring for et barns udvikling eller trivsel. Underretningens formål vil her være at sikre, at kommunens socialforvaltning får adgang til den nødvendige viden i forhold til at vurdere, om der skal foretages en socialfaglig undersøgelse. Det er en ganske udbredt procedure, at medarbejderen ved skole, klub eller daginstitution, der er bekymret, drøfter denne med kolleger og nærmeste leder. Problemerne kan være af social karakter, så en inddragelse af socialforvaltningens ekspertise overvejes. Som beskrevet i det forudgående kan dette ske i tværfaglige lokale team- og mødefora, som kan sætte ind forud for en underretning. Ofte kvalificeres en underretnings indhold via forudgående tværfaglig sparring

Generelt kan underretningen ske i et mere eller mindre tæt samarbejde med forældrene. Ofte ses et fortrykt skema, som de fagprofessionelle anmodes om at anvende ved en underretning. Underretningsprocedurerne for fagprofessionelle ses beskrevet i alle landets kommuner og er som oftest til rådighed sammen med det nævnte underretningskema på den kommunale hjemmeside. I flere underretningskemaer opfordres underretter til at inddrage forældrene i underretningsprocessen, notere forældrenes eventuelle kommentarer samt beskrive årsagen, hvis ikke forældrene er inddraget i processen på dette tidspunkt. Overvejelser vedrørende barnets/den unges eventuelle inddragelse og eventuelle kommentar fra barnet eller på vegne af barnet indgår ikke i samme grad som en del af underretningspraksis.

6.1. Når der sker en underretning ved en bekymring

I bl.a. Roskildemodellen betragtes det som en positiv udvikling, at der er sket et øget antal underretninger, siden modellen blev indført (i revideret form i 2008). Underretningen fungerer her som startskuddet til involvering af socialforvaltningen i bekymringssagerne. Når barnets trivsel eller udvikling er i fare, er formålet med modellen, at den fagprofessionelle underretter hurtigst muligt. Roskildemodellen fokuserer på en beskrivelse af indikatorer for, hvornår det er relevant at bekymre sig for et barn, hvad den fagprofessionelle skal gøre ved en lille bekymring, og hvornår bekymringen er så stor, at den kræver omgående handling. Børnelinealen er lagt ind i modellen og skal bruges som en hjælp til at vurdere barnets vanskeligheder. Når den fagprofessionelle har gennemgået Børnelinealen i vurderingen af bekymringen, skal den fagprofessionelle sammen med sin leder vurdere, om bekymringen kræver en større indsats, end der kan tilbydes lokalt – evt. i samarbejde med PPR, sundhedsplejerske og forældre. Hvis det er tilfældet, skal den fagprofessionelle udforme og indsende en underretning. Der er en vejledning til udformningen af underretningen indbygget i Roskildemodellen.²⁴ Inden en underretning sendes af sted, skal den fagprofessionelle i fællesskab med sin leder informere forældrene om situationen. I Faaborg-Midtfyns Kommunes model gør man tilsvarende meget for at inddrage forældrene i et samarbejde og for, at de ikke skal se underretningen som en "anmeldelse", men som en mulighed for styrkelse af den tværfaglige indsats. I Guldborgsund Kommunes model søger man omvendt at undgå en egentlig underretning, også ved en eventuel inddragelse af socialforvaltningen. En tilsvarende praksis vedrørende underretninger ses bl.a. også i Aarhus og Kertemine Kommuners modeller. Denne praksis beskrives mere senere i kapitlet.

Når familieafdelingen i Roskilde Kommune modtager en underretning, går den direkte til en forvisitation, som vurderer, hvorvidt underretningen giver anledning til akut handling. Hvis underretningen ikke er akut, indkalder forvisitationen til et underretningsmøde med underretter, underretters leder og forældrene senest ti arbejdsdage efter modtagelsen af underretningen. Hvis der er en rådgiver tilknyttet sagen allerede, er det den samme rådgiver, der tager underretningssamtalen, og hvis det er en ny sag, vil forvisitationen tage sig af underretningsmødet og efterfølgende sende sagen videre til den relevante medarbejder.

Ved underretningsmødet forklarer underretter sin bekymring, og forældrene har mulighed for at fortælle deres version af sagen. Derefter sendes underretter ud af lokalet, og rådgiveren drøfter den fremadrettede indsats med forældrene. Ved samme lejlighed bliver forældrene spurgt, om underretter må orienteres om, hvorvidt der etableres en fremadrettet indsats. Efter et underretningsmøde er der mulighed for råd og vejledning efter servicelovens § 11, henvisning til andre instanser, lukning af sagen eller indledning af en socialfaglig undersøgelse efter § 50.

Det, vi ser her, er anvendelsen af underretning til at igangsætte et tværfagligt forløb. Inddragelsen af socialforvaltningens ekspertise sker via underretningen. Et øget antal underretninger betragtes i Roskilde Kommune som et tegn på, at der handles. Modellen er i denne kommune forankret i socialforvaltningen, og forvisitationen spiller en forholdsvis stor rolle i den tidlige bekymringsfase.

24 <http://www.roskilde.dk/everest/tmp/080401155229/Roskildemodellen.pdf>

6.2. Tværfaglig handling uden underretning

I Kerteminde Kommunes model er tilgangen til underretninger anderledes end i Roskilde-modellen. I denne og flere andre kommuners modeller anses den tidlige tværfaglige indsats og forældresamarbejdet for at kunne medvirke til, at der sker færre underretninger. Færre underretninger betragtes som en succes også i eksempelvis Fredensborg Kommune og i Aalborgs På Tværs-model. Hørsholm og Guldborgsund Kommuners modeller er som Kerteminde Kommunes model inspireret af BTI-modellen, hvor der lægges vægt på almenområdetets handleansvar i bekymrings-sagerne. Som denne model tager sig ud i praksis i disse kommuner, synes holdningen at være, at et fald i antallet af underretninger kan ses som et udtryk for en øget lokal tværfaglig indsats i samarbejde med forældrene. Her kan inddragelse af socialforvaltningen også ske gennem mødevirksomhed uden en egentlig underretning.

I Kerteminde Kommunes model for tidlig tværfaglig indsats "Sådan gør vi!" vil der i de tilfælde, hvor der er opnået forældresamtykke, og forældrene i øvrigt vil samarbejde, ikke blive indsendt en underretning. Underretning finder i denne model kun sted, hvis forældrene ikke vil samarbejde. Undtaget herfra er akutte situationer med mistanke eller viden om vold og overgreb. Modellen i forhold til de ikke-akutte bekymrings-sager skal ruste de fagprofessionelle til så vidt muligt at undgå en underretning. Hensigten er med andre ord at forebygge, at dårlig trivsel eller bekymrende adfærd blandt børn og unge udvikler sig til egentlige sager. Modellen skal således sikre en lokalt forankret, hurtig og let tilgængelig indsats. Modellens handlevejledninger udmønter sig i tre distriktsopdelte konsultative grupper og i dialogmøder. Hvis det vurderes, at en bekymring ikke kan løses lokalt på arbejdsstedet, heller ikke med bistand fra specifikke faggrupper (PPR, talepædagog o. lign.), tages problematikken op i de konsultative grupper. De konsultative grupper havde lov hjemmel i servicelovens tidligere § 49 og er organisatorisk forankrede i børne- og ungeforvaltningen, men udfoldes i direkte samarbejde med skoler og institutioner. Socialrådgiveren, der sidder med her, har ikke myndighedsfunktion. Grupperne rådgiver, vejleder og guider, så såvel pædagoger, lærere, forældre og barnet/den unge får handlemuligheder, der kan udfoldes lokalt.

Hvis der efter afholdelse af møde i de konsultative grupper fortsat er behov for, at barnets/den unges situation undersøges nærmere, skal der afholdes dialogmøder. Dialogmøder involverer forvaltningens myndighedsfunktion. Proceduren er, at forældrene inviteres skriftligt til mødet med oplysninger om formål og indhold af dialogmødet, og institutionen/skolen udfylder et skema med beskrivelse af sagen, som forældrene modtager og underskriver inden mødet. Dialogmødet finder sted inden for 14 dage efter skolens/institutionens anmodning om mødet. På mødet drøftes behov for hjælp og støtte.

Mødet foregår således, at institutions/skolelederen fortæller om deres bekymring, og visitatoren stiller efterfølgende spørgsmål for at få problematikken uddybet samt drøfter sagen med forældrene med udgangspunkt i det omtalte skema. Dialogmødet medfører, at der oprettes en sag i forvaltningens familieafdeling og eventuelt indledes en børnefaglig undersøgelse. Der kan også være tale om, at sagen afsluttes her med rådgivning og vejledning om, hvad forældre og skole/institution kan gøre. Konsekvenserne af dialogmødet er de samme som ved underretninger, men formålet er at give mulighed for et alternativ til underretning. Gennem en mere imødekommende underretningsform skabes et bedre grundlag for et samarbejde med såvel forældre som mellem skole/institution og forvalt-

ning end ved de traditionelle skriftlige underretninger, vurderes det. Møderne giver mulighed for at oplyse og overdrage informationer i åbenhed, så alle ved, hvad der formidles til hvem, hvad de næste skridt er, og hvem der har ansvar. Et væsentligt aspekt er også, at mødet indleder et samarbejde med forældrene som et fundament for løsning af problemet i fællesskab. Endelig er formålet at etablere et godt samarbejde mellem forvaltningen og skole/institution. Under interviewet gennemført i forbindelse med casestudierne lyder det, at der har været – og måske stadig er – barrierer mellem forvaltning på den ene side og skole, institution og forældre på den anden side. Dialogmøderne skal bidrage til at nedbryde sådanne barrierer og fremme et godt samarbejde ved at behandle sagerne hurtigt, i åbenhed og med tydelig angivelse af ansvarsfordeling.

I denne type samarbejdsmodel forekommer underretning i bekymringsager, når forældrene ikke ønsker at deltage i et dialogmøde. Det fremgår af interviewet i Kerteminde, at der kun undtagelsesvis forekommer skriftlige underretninger, uden at dialogmøder har været afholdt. Som regel lykkes forældresamarbejdet, og tiltag iværksættes efterfølgende uden brug af underretninger. Kommunens arbejde hen imod denne tilgang til underretninger afspejler sig i modellens handlevejledninger, hvor det første punkt, der skal udfyldes i kommunens underretningsskema, lyder: "Hvorfor afholdes der ikke dialogmøde frem for indsendelse af underretning?".²⁵

Også Aarhus Kommunes netværksmødemodel er et eksempel på, at tværfaglige møder med myndighedsrådgiverens tilstedeværelse kan erstatte en underretning. Det er lederen for institutionen, der vurderer, hvornår man ikke kan klare en problemstilling selv, og det vil være gavnligt med et netværksmøde. Forældrene/den unge skal godkende netværksmødet, og deres samtykke indhentes på skrift forud for mødet. Der samarbejdes med dem om, hvem fra det private og det professionelle netværk det vil være relevant at invitere til et sådant møde. Netværksmødet baserer sig på en tanke om, at man kommer længere i indsatsen, hvis barnets familiemæssige rammer og de relevante professionelle parter sætter sig sammen i en dialog. I kommunens pjecce om underretninger indskræpes netværksmødet som samarbejdsformen forud for en eventuel underretning:

Er du medarbejder i Aarhus Kommunes tværfaglige samarbejde, skal du afholde et netværksmøde, inden du sender en underretning, medmindre situationen klart indikerer et behov for at underrette med det samme.

("Underretninger", Aarhus Kommune 2009, s. 3)²⁶

Hvis medarbejdere og ledere fra starten kan se, at det her er en problemstilling, der kræver socialforvaltningens involvering og en eventuel fremtidig foranstaltning efter serviceloven, kan myndighedsrådgiveren inviteres med til netværksmødet. Dette kan gå i stedet for en egentlig underretning til socialforvaltningen. Som det formuleres:

Deltager de sociale myndigheder på et netværksmøde kan det ofte erstatte en underretning.

(se ovenfor)

25 Handlevejledning_Familieafdeling, p. 10, www.kerteminde.dk

26 Pjecen er tilgængelig her: <http://www.aarhuskommune.dk/omkommunen/organisation/Sociale-Forhold-og-Beskaeftigelse/Socialforvaltningen/Udsatte-boern-og-unge---for-professionelle/Underretning.aspx>

Hvis forældrene vil samarbejde og underskriver samtykkeerklæringen om, at forvaltningen deltager i mødet, får forvaltningen i denne sammenhæng de nødvendige oplysninger til at sætte en eventuel børnefaglig undersøgelse i gang. Hvis forældrene ikke vil samarbejde, bliver man nødt til at underrette.

Eksemplerne fra Kerteminde og Aarhus Kommuner viser, at en bekymring i nogle kommuner kan munde ud i involvering af en sagsbehandler med myndighedskompetence og beslutning om undersøgelse og eventuel foranstaltning, uden at der sker en egentlig underretning.

6.3. Forskellige kommunale underretningspraksisser

En rettidig, forældreinddragende og inkluderende indsats over for udsatte børn og unge hænger sammen med et dynamisk og ledelsesmæssigt forankret samarbejde mellem særligt socialforvaltningen på den ene side og almenområdet, det vil sige skoler og institutioner, på den anden side. Dette uanset om samarbejdet baserer sig på en egentlig underretning eller ej. Implementeringen af et øget samarbejde mellem socialforvaltning og skoler/daginstitutioner vil skulle tage højde for den mistillid mellem de to systemer, som tidligere har været påpeget (Hansen, 1999: fx s. 238ff; Nielsen og Knudsen, 2010) og, som case-studierne peger på, fortsat er at finde i den kommunale virkelighed.

Der arbejdes mange steder hen imod, at normalsystemet, skoler og daginstitutioner, tager aktiv del i forebyggelsen og indsatsen for bekymringsbørn. Der er en fremherskende tro på inklusionen og øget forebyggelse i institutioner og skoler. Dette kræver relevant sparring fra fagpersoner, herunder socialrådgivere. Tanken om inklusion og rummelighed i denne forstand er ingenlunde ny i den sociale indsats over for udsatte børn og unge (Hansen 1999: se bl.a. s. 142), og den træder ganske tydeligt frem som grundtanke i de udpegede perspektivrige modeller (se også kapitel 10).

En statistik over underretninger kan vanskeligt ses som enkeltstående parameter for den handleorienterede og tidlige indsats. Som vi har set det i fx Kerteminde og Aarhus Kommuner, kan disse aktiviteter involvere sagsbehandleren med myndighedsfunktion. I andre kommuners modeller handler om at arbejde så forebyggende som muligt i almenområdet ud fra en holdning om, at øget lokal aktivitet gennem fx en stærk AKT-organisering som i Fredensborg og trivselsmedarbejdere og trivselsfora som i Aalborg skaber forebyggelse i en sådan grad, at problemer, som tidligere ville have udviklet sig, ikke kommer til at kræve en sagsbehandler og en eventuel social sag. I hovedparten af casekommunerne indgår rådgivende socialrådgivere som faste eller ad hoc-medlemmer af de tværfaglige team, eller de giver sparring på enkeltsager til skole eller institution. I hovedtypen af de socialrådgivermodeller, der ses rundt om i landet, er det netop den rådgivende funktion, der flyttes ud af forvaltningen. Det vil sige, at der i flere af disse modeller sker noget af det samme, som sker i Roskildemodellens forvisitation, men uden en forudgående underretning. Kommunerne synes at have en interesse i at kunne vise, hvordan den tidlige indsats forud for en underretning kan hjælpe udsatte børn og unge, fordi arbejdet kræver midler, og midler kræver synlighed, og til det formål mangler et parameter.

Det har under flere af kortlægningens interview været drøftet, hvorvidt det er af det gode at nedbringe antallet af underretninger. I Aarhus lyder der en vis beklagelse i forhold til, at den megen aktivitet forud for og i stedet for en underretning ikke nødvendigvis er synlig

udadtil. Mødeaktiviteterne er ydermere vanskelige at registrere, da initiativet til netværksmødet kan tages af alle parter, der har med barnet eller den unge at gøre. I Aarhus drøftes i den forbindelse muligheden for, om det første møde, der holdes, hvor sagsbehandleren med myndighedskompetence er til stede, kan registreres som en underretning.

Det registrerede antal underretninger kan således dække over forskellig praksis i kommunerne. Som beskrevet kan involvering af socialrådgivere med myndighedskompetence ske uden en underretning, eftersom socialforvaltningen kan gøres opmærksom på en eventuel social sag igennem mødevirksomhed.²⁷ Sådanne samarbejdsmodeller vurderes af de fagprofessionelle i de pågældende modelkommuner ikke at være forhalende, hvilket har været fremført som en kritik i forskellige sammenhænge (se bl.a. AKF m.fl., 2009). Omvendt fremsetter kommunerne et argument om, at disse modeller netop er handlingsorienterede. Det lyder endvidere, at det stærke forældresamarbejde bidrager til et mere frugtbart sagsforløb.

6.4. Tilbage melding til og samarbejde med underretter

Lovændringerne i Barnets Reform giver fagpersoner, der har underrettet, mulighed for at anmode om at få en tilbage melding fra socialforvaltningen om, hvorvidt underretningen har givet anledning til handling. Denne tilbage melding kan ske uden forældresamtykke og i princippet uden forældrenes viden. Servicelovens § 153, stk. 3 giver dog ikke mulighed for, at underretter kan få oplysninger om indholdet eller omfanget af foranstaltninger eller undersøgelser. Der peges generelt på, at denne mulighed kan opfylde et generelt behov for viden om, hvad der sker i de vanskeligste sager.²⁸ Det lyder fra casekommunerne, at forældre så vidt muligt bør involveres i denne tilbage melding og give deres samtykke til gensidig information, så man i et samarbejde kan arbejde på at bedre barnets situation.

Nogle af kommunernes modeller omfatter samarbejdet i ventetiden, mens en børnefaglig undersøgelse (servicelovens § 50) pågår og forud for en eventuel foranstaltning. Det gælder i Kerteminde Kommunes model, hvor et gennemgående stærkt samarbejde mellem normalområdet, socialforvaltningen og forældrene i de vellykkede forløb så at sige "opløser" behovet for denne tilbage melding uden samtykke. Det tværfaglige samarbejde fortsætter efter sagsoprettelse, og, for så vidt forældre giver deres samtykke til samarbejdet, opstår en underretter-rolle ikke. I de tilfælde i Kerteminde Kommune, hvor sagen ender med en underretning, fremgår det, at tilbage meldinger til skole/daginstitution er sjældent forekommende, ud over kvitteringen for, at underretningen er modtaget. I disse tilfælde ses som i andre kommuner, at det skaber irritation blandt det personale, som afventer resultater af underretningen. I Kerteminde Kommunes forvaltning overvejer man på tidspunktet for kortlægningen at forbedre procedurerne i forhold til tilbage melding til frontpersonalet ved underretninger som led i udviklingsarbejdet med samtykkeerklæringer.

Der beskrives i flere kommuner eksempler på, at underretter har fået en tilbage melding, og at dette har bidraget med en ro hos medarbejderne i forhold til at kunne koncentrere sig om barnet. Det nævnes i flere af casekommunerne, hvordan man altid har måttet give den-

27 I 2009 svarede daværende velfærdsminister på en forespørgsel fra Danmarks Lærerforening og Dansk Socialrådgiverforening, at det tværfaglige møde ikke kan erstatte en underretning (se forespørgsel samt svar via følgende link: <http://www.folkeskolen.dk/Theme.aspx?themeld=39>).

28 Se en uddybende beskrivelse vedrørende udveksling af oplysninger i Servicestyrelsens publikation "Dialog om tidlig indsats (Servicestyrelsen 2011) samt vejledningen til serviceloven (Socialministeriet 2011).

ne tilbagemelding, hvis det sker med forældrenes samtykke. I Roskilde Kommunes model, hvor der afholdes underretningssamtaler, spørges forældrene altid inden et underretningssmøde, hvorvidt underretter må deltage i mødet.

I Rødovres model inviteres underretter med til møde sammen med forældrene. "Det gør vi allerede", lyder det herfra på spørgsmålet om deres vurdering af lovændringen, der har til formål at styrke denne informationsudveksling. Flere modeller kan som Rødovres fremhæves for at omfatte og sætte fokus på en forbedring af handlemulighederne hos de fagpersoner, der fortsat har med barnet at gøre, når en underretning er afsendt, og man venter på en afgørelse om en eventuel børnefaglig undersøgelse og en eventuel foranstaltning. I Fredericia Kommunes model er der fx forskellige muligheder for støtte til de fagpersoner, der har med barnet/den unge at gøre, efter en underretning er sendt. Støtten ydes af KKP-korpset eller som ad hoc-støtte fra enkeltmedlemmer fra Børne- og Familiesundhedsteamet. I Kerteminde Kommune har man arbejdet med tilbagemelding til underretter med forældrenes samtykke og indskærpet nødvendigheden af at handle, "mens vi venter". I Aalborg beskrives det som en pligt, at fagpersoner handler, efter en underretning er afgivet. Socialforvaltningen inddrager skole eller institution via samarbejds- og netværksmøder, hvilket skaber en ramme for fagpersonernes handlinger over for barnet og generelt fremmer det tværfaglige samarbejde mellem de involverede forvaltninger.

6.5. Implementering af god underretningspraksis

Hvordan afklares bekymringsgraden i forhold til, om myndigheden bør inddrages? Lærere og pædagoger har brug for let adgang til støtte i forhold til afklaring af deres bekymring. Afklaringsprocessen kan bestå af en underretning, hvor rådgivere vurderer bekymringen og er tovholdere for den videre proces. Afklaringen kan også ske ved henvendelse til et tværfagligt team, ad hoc-sparring hos forvaltningens rådgiver, eller ved at socialrådgiveren kan kontaktes på skolen. I Roskildemodellen sker adgangen til socialrådgiveren gennem en underretning, men en tilsvarende afklaringsproces foregår i flere kommuner uden en egentlig underretning. Her kan inddragelsen af myndighedsrådgiveren som beskrevet ske på et dialogmøde eller tilsvarende, hvor der forinden er indhentet skriftligt samtykke fra forældremyndighedsindehaveren til, hvem der deltager, og hvad der må udveksles oplysninger om.

Et succesfuldt arbejde med underretninger i det tidlige tværfaglige samarbejde synes at kræve en afklaring af fortolkningen af underretningsbegrebet. Men generelt betragtes et velfungerende samarbejde med forældrene som en afgørende faktor i implementering af den tidlige tværfaglige indsats, om der indgives en formel underretning eller ej.

Det kan fremhæves som et perspektivrigt element ved en samarbejdsmodel, at der er et løbende samarbejde og gensidig informationsudveksling mellem forældrene, barnet/den unge, forvaltningen og skole/institution. Det fremstår perspektivrigt, når sagsbehandleren ved sagsoprettelse og børnefaglig undersøgelse overtager tovholderrollen (stafetten i BTI-sprog), og støtten til de fagprofessionelle og familien samt fælles mødeaktivitet fortsætter. Ligeledes kan det fremhæves som perspektivrigt, når der gives information til de relevante parter om processen på baggrund af løbende indhentet forældresamtykke. Implementeringen af sådanne elementer kræver en enighed i kommunen om at tilstræbe samarbejdet og sætte forældrene og barnet i centrum. Dette kræver en holdning om, at de

fagprofessionelle, der er tæt på barnet, har en forpligtelse til at bidrage til at løse problemerne ud fra deres muligheder, også efter myndigheden har overtaget sagen.

7. Skriftlighed og fortrolige oplysninger

I dette kapitel diskuteres perspektivrige tilgange til skriftlighed og håndtering af fortrolige oplysninger. Der gives eksempler på, hvordan notatpligten håndteres i samarbejdsmodellerne. Aftaler indgået i det tværfaglige samarbejde bør noteres, og relevante parter bør have adgang til den fælles viden. Udfordringerne i forhold til, at dette skal kunne lykkes, beskrives i det følgende, herunder forældremyndighedsindehaverens afgivelse af et velinformeret samtykke. Implementering af god praksis på området stiller en række krav til kommunerne, og disse opsummeres afslutningsvis.

Udveksling af oplysninger som led i det tidlige eller tværfaglige samarbejde om udsatte børn og unge er omfattet af straffelovens, forvaltningslovens og persondatalovens almindelige regler om tavshedspligt og videregivelse af oplysninger. Endvidere indeholder sundhedsloven og serviceloven nærmere regler om tavshedspligt og videregivelse af oplysninger om rent private forhold (jf. Socialministeriet 2011). Lovgivningens rammer præsenteres af flere af kommunerne som komplekse, hvilket man søger at imødekomme med forklaringer i handleguider og vejledninger samt undervisning og temadage om emnet. Casestudierne bekræfter, at der er en usikkerhed hos kommunernes medarbejdere i forhold til at håndtere og udveksle fortrolige oplysninger i det tværfaglige samarbejde og herunder, hvad man må notere. For at modarbejde usikkerheden, der kan føre til, at fagpersoner afstår fra at reagere på en bekymring, er iværksat en række initiativer, ligesom det er en del af baggrunden for Barnets Reform (se i den forbindelse Servicestyrelsen 2011).

Hvad angår udveksling af oplysninger, er der en række regelsæt, der skal tages hensyn til. Disse er løbende blevet ændret, og i flere tilfælde kan det være vanskeligt at afgrænse reglerne over for hinanden. Det drejer sig om:

- Servicelovens §§ 153-155 (underretningspligt med tilhørende bekendtgørelse) – samt bl.a. kommende § 49 a
- Retssikkerhedslovens §§ 10-12 og 43, stk. 2 (officialprincip, samtykke til indhentning af oplysninger uden for forvaltningen, mulighed for indhentning uden samtykke i bl.a. børnesager, private aktører)
- Persondataloven (god databehandlingskik, indhentning og videregivelse af oplysninger, registreredes rettigheder)
- Forvaltningslovens §§ 27, 29, 31, 32 (tavshedspligt, ansøgningssager, relevanskrav til indhentning og pligt til at videregive)
- Retsplejelovens § 115 a (politiets og andre myndigheders adgang i forhold til kriminalitetsforebyggelse og særligt udsatte)
- Straffelovens §§ 141 og 151 (afværgepligt og tavshedspligt)
- Sundhedslovens § 43, stk. 2 (sundhedspersoners tavshedspligt)
- Offentlighedslovens § 4 (egen acces)
- Forældreansvarslovens § 19 (orientering af forældre uden del i forældremyndigheden).

Det fremstår som en fortsat udfordring at sikre, at fagprofessionelle i skoler og institutioner kan agere både handlingsorienteret og retssikkerhedsmæssigt forsvarligt i situationer, hvor de har en bekymring for et barn eller en ung.

7.1. Forskellig referatpraksis i forbindelse med tværfagligt samarbejde

Hvad angår sagsbehandlernes notatpligt, er der ud over offentlighedslovens § 6 tale om en almindelig retsgrundsætning, som har fundet udtryk særligt i Ombudsmandens praksis, jf. også de ovennævnte regelsæt om journalføring.

Både imellem modellerne og internt i kommunerne er der stor variation i, hvordan der tages referat af de rådgivende aktiviteter/møder om bekymringsager før en eventuel sagsoprettelse. Her nævnes et par eksempler på forskellig referatpraksis.

I Fredericia Kommune har emnet som så mange andre steder været til genstand for drøftelse blandt fagpersonerne. På møder i det tværfaglige Børne- og Familiesundhedsteam drøftes navngivne børn, hvor der forinden er indhentet samtykke fra forældrene. I særlige tilfælde, fx hvor forældrene ikke vil afgive samtykke, drøftes barnet/familien anonymt. Man er her nået frem til, at deltagerne må tage noter til eget brug, som så senere skal destrueres. De koordinerende kontaktpersoner (KKP'erne eller 1½ leds medarbejderne) i Fredericia har et princip om at styrke familiernes tryghed ved, at KKP'erne ikke noterer noget om børnene og familierne. I Københavns Kommunes skolesocialrådgivermodel har socialrådgiverne tilsvarende gjort sig overvejelser i forhold til skriftlighed og søgt juridisk vejledning i forhold til håndtering af viden om enkeltsager i deres rådgivende funktioner. De arbejder netop ikke med notatpligt, men har ikke desto mindre behov for at huske sagerne. Her oprettes ikke journaler om borgerne, men der tages alligevel noter til eget brug. Hvad angår skolerådgiverne i Aarhus Kommunes socialrådgivermodel, Skoleteam Vest, vurderer man, at rådgiverne har notatpligt i forhold til deres deltagelse i netværksmøder ud fra en betragtning om, at de skal kunne dokumentere den viden, de får om familierne.

7.2. Når oplysninger fra et forudgående forløb indgår i en sag

Efter reglerne om sagsbehandlernes notatpligt skal væsentlige faktiske oplysninger af betydning for en sags afgørelse og væsentlige ekspeditioner og sagsbehandlingskridt noteres. Baggrunden herfor er flere hensyn, bl.a. samfundets mulighed for at kontrollere myndighedens handlinger, borgerens mulighed for at få indsigt og gøre indsigelser mod myndighedens oplysning af sagen, myndighedens egen mulighed for en effektiv og kontinuerlig sagsbehandling samt muligheden for at regulere opbevaringen af oplysninger om borgerne. Disse hensyn ligger bag såvel offentlighedslovens § 6, Ombudsmandens praksis og Persondataloven. Socialforvaltningens sagsbehandlere kan derfor generelt ikke vælge ikke at have notatpligt. Der skal foretages en konkret vurdering – og noteres ned – hvis der er tale om oplysninger, som opfylder kravene til notatpligt. En socialrådgiver, der har deltaget som rådgiver og i den forbindelse fået væsentlige, ugunstige oplysninger om et barn/en familie – og som sidenhen fungerer som myndighedsperson i en sag vedrørende samme familie – må ikke lægge disse oplysninger til grund for en afgørelse, uden at parterne har været hørt over oplysningerne. Og dette kan være vanskeligt, hvis oplysningerne ikke er blevet noteret ned tidligere. Nogle modeller arbejder i dag i et grænsefelt i forhold til omgangen med notater.

Som nævnt i kapitlet om forældressamarbejde sørger man, af hensyn til kontinuiteten i forløbet og i forældresamarbejdet, i Haderslev, Næstved, Fredericia og Faaborg-Midtfyn Kommuner personsammenfald mellem det konsultative teams forvaltningsrepræsentant og en eventuel efterfølgende sagsbehandlerfunktion. I Haderslev Kommunes skolesocial-

rådgivermodel har socialrådgiveren beslutningskompetencen vedrørende eventuelle foranstaltninger. I Kildemarksprojektet i Næstved Kommune fungerer projektsocialrådgiverne både som rådgivere og myndighedssagsbehandlere i de samme sager. I Fredericia Kommune tilstræber man med socialforvaltningens distriktsopdelte arbejde, at den rådgiver, der sidder med i det konsultative Børne- og Familiesundhedsteam, bliver sagsbehandler ved en eventuel sagsoprettelse. Tilsvarende kan den socialrådgiver i Faaborg-Midtfyn Kommune, som fungerer i rådgivende funktioner i det tværfaglige teams lokalmøder og i samtaleforløb med familierne, iværksætte myndighedsudøvelse i form af en børnefaglig undersøgelse. I disse tilfælde vil den viden, som indhentes som led i det rådgivende samarbejde, bringes i spil i en sagsbehandling. Spørgsmålet er i den forbindelse, hvordan det i en mere glidende overgang mellem rådgivning og myndighed forklares over for forældrene, at der sker en inddragelse af en sagsansvarlig myndighedsrådgiver. Når en sag kan udvikle sig fra rådgivning til myndighed ved den samme sagsbehandler – som i fx Næstved og Fredericia Kommuner – skal der peges på udfordringen med at sikre en tilstrækkelig høring af de involverede parter i forhold til oplysningerne.

I andre kommuner, fx i Fredensborg Kommune, holdes de to typer af involvering af socialforvaltningen (rådgivende og myndighedsudøvende) skarpt adskilt. Den rådgivende del foregår bl.a. i form af netværkskonsulentens bidrag til netværksmøder samt ved anonym ad hoc-henvendelse til forvaltningen fra blandt andre skolens AKT-medarbejdere. En vigtig pointe fra casestudiet er, at socialforvaltningens myndighedsfunktion over for forældrene fortsat kan opfattes som en trussel, hvorfor man i denne model på tidspunktet for dataindsamlingen arbejder med en skarp adskillelse mellem bekymrings-sager og myndighedssager. Netværkskonsulenten fra socialforvaltningen har ikke med myndighedsområdet at gøre og har ikke notatpligt, hvilket præciseres over for forældrene med henblik på etablering af en tryk relation i netværksarbejdet. Den skærpede underretningspligt, som netværkskonsulenten har ligesom alle andre fagprofessionelle omkring børn, opleves ikke som en hindring for etablering af en tryk relation. I bl.a. Fredensborg Kommune fremføres også den problemstilling, at når den myndighedsbærende sagsbehandler inddrages, påtager skolerne/institutionerne sig ikke i samme grad et ansvar for sagens forløb, da handlekompetencen er overdraget til forvaltningen. I Fredensborg Kommune arbejder man dog på at udvikle samarbejdet således, at forløbet kan blive mere sammenhængende. I fx Næstved Kommunes Kildemarksprojekt oplever forældrene efter sigende en tryk i relationen med sagsbehandleren i kraft af socialforvaltningens tilstedeværelse i lokalmiljøet og det tætte samarbejde mellem fagpersoner og med familierne. En sikring af den tryk synes at kræve et indgående forældresamarbejde og løbende forventningsafstemning, hvor socialforvaltningen og eventuelle tilbud om foranstaltninger ikke virker som en trussel og en kritik af forældrene.

7.3. Samtykke fra forældre til udveksling af oplysninger i det tværfaglige samarbejde

Der hersker en generel forståelse i casekommunerne af, at udfordringerne i forhold til udveksling af fortrolige oplysninger imødekommes ved at inddrage forældrene i samarbejdet. Samarbejdet med forældrene stiller dog også krav om klarhed omkring samtykket, en klarhed som kan synes vanskelig at opnå med de gældende regelsæt på området. Med lov nr. 503 af 12. juni 2009 blev forvaltningslovens § 28 ændret, således at bestemmelsen ikke længere regulerer adgangen til at videregive oplysninger om enkeltpersoner (personoplysninger). Det er således persondataloven, som regulerer videregivelse af personoplysninger

mellem forvaltningsmyndigheder (jf. Socialministeriet 2011). Den tidligere gældende regel om videregivelse af oplysninger mellem myndigheder i forvaltningslovens 28 indeholdt både en etårsfrist samt et skriftlighedskrav, som ikke er gældende efter persondataloven eller de øvrige regler på området. Omvendt er det ikke helt defineret, hvad et udtrykkeligt samtykke efter Persondataloven er – eller hvilke krav, der kan stilles til et samtykke efter de øvrige regelsæt. Men der må lægges til grund, at der efter samtlige regler må kræves, at borgeren har forstået konsekvenserne af samtykket.

De modeller, som er inspireret af BTI-projektet (Guldborgsund, Kerteminde, Hørsholm og Rødovre), arbejder alle aktivt på at sikre forældresamarbejdet. I BTI-manualens kapitel "Hvad siger loven" beskrives omgangen med fortrolige oplysninger (Servicestyrelsen 2008). I denne, som i andre tidligere publikationer, der skal give overblik over dette felt (fx Socialministeriet 2005), lægges op til, at samtykket skal fornys mindst en gang årligt og som hovedregel skal være skriftligt. I Kerteminde underskriver forældrene ydermere sagsfremstillingen forud for dialogmødet.

Samtykket i forhold til udveksling af oplysninger indhentes i flere af casemodellerne på skrift forud for mødeafholdelse. I Aarhus' netværksmødemodel er der sket en opstramning de senere år hen imod det skriftlige samtykke, som der stilles krav om i kommunens vejledning til netværksmødet. Tidligere skete samtykket ofte mundtligt forud for eller på selve mødet. På kommunens hjemmeside er en samtykkeerklæring tilgængelig. Af denne fremgår det bl.a. hvilke typer af oplysninger, der kan udveksles med hvem, og at samtykket er tidsbegrænset.

Nogle modelkommuner arbejder i højere grad ud fra det mundtlige samtykke. Flere har den tilgang, at forældrene implicit giver deres samtykke til udveksling af oplysninger, når de involveres i det tværfaglige samarbejde. Det vil sige, at de er med til planlægge og invitere til tværfaglige møder. Dette ses fx i Næstved og Sønderborg Kommuner. I Fredensborg og hos skolesocialrådgiverne i København gør man tilsvarende, og herfra lyder den vurdering, at det mundtlige samtykke i højere grad end et skriftligt, formelt samtykke virker med til at styrke tilliden hos forældrene og dermed det fremadrettede samarbejde. Det forklares i den forbindelse, hvordan det mundtlige frem for det skriftlige samtykke kan være befordrende for det forebyggende, rådgivende arbejde og modvirke, at forældrene kommer til at "frygte" en social sag.

7.4. Mulighederne for elektronisk baseret opbevaring og udveksling af oplysninger

Hvad angår opbevaring af fortrolige oplysninger er det særligt persondatalovens § 5 mv. samt tilhørende regler, der skal tages hensyn til. En generel udfordring er kontrol af opbevaringen af de fortrolige oplysninger på de involverede institutioner samt kontrol med, hvordan de destrueres.

Der er en særlig problemstilling i tilknytning til de modeller, som arbejder med at *fastholde fælles aftaler* på tværs af fag, institutioner og sektorer, og som også omfatter familierne. Dette gør sig mest udtalt gældende for de samarbejdsmodeller, som anvender BTI-modellens stafetlog. Loggens formål er netop at *sikre sammenhæng og vidensudveksling* mellem de relevante parter. Disse parter kan udskiftes, alt efter hvordan barnets og familiens professionelle netværk udvikler sig, og det er en pointe ved redskabet og modellen, at

viden om problemstillingerne og den koordinerede indsats gives videre ved skift mellem institutioner mv. Modellens form stiller store krav til håndtering og opbevaring af loggen. Men en udfordring er også den tilstrækkeligt informerede indhentning af samtykke fra forældrene og evt. den unge, hver gang der sker nyt, indgås nye aftaler eller nye parter involveres i forløbet, som skal have adgang til den fælles viden, der er nedfældet i loggen.

Stafetloggens "vandring" i et samarbejde på tværs af systemer er ikke tilstrækkeligt understøttet til, at redskabet fungerer til fulde. Casestudierne viser, at der er usikkerhed i forhold til, hvad der må og kan udveksles elektronisk. I den ovennævnte "Hvad siger loven?" fra BTI-modelbeskrivelsen henvises til de ved lov krævede sikkerhedsforanstaltninger i forhold til opbevaring samt til, at oplysningerne skal tjene et specifikt, velafgrænset formål. Dette er i sig selv en udfordring ved en stafet, der skal fastholde viden over tid i et forløb, der kan udvikle sig i uvisse retninger. Rent praktisk viser casestudierne ydermere, at tidsforbruget i forhold til BTI-projekternes stafetlog-arbejde bliver forholdsvis stort for stafetholderen. Når samarbejdspartnerne ikke har adgang til en elektronisk stafetlog på en sikkerhedsmæssigt forsvarlig måde, må loggen løbende opdateres og videregives per sikker mail eller post. Derudover kommer de nævnte udfordringer med at sikre, at der er samtykke til udveksling af de forskellige oplysninger. Udfordringerne vedrørende elektronisk opbevaring og udveksling af oplysninger i et tværgående samarbejde er således af praktisk, etisk og juridisk karakter.

7.5. Mulighed for sparring vedrørende en bekymring

Som beskrevet andetsteds vurderes det i modelkommunerne, at den anonyme rådgivning kan være nyttig for en lærer, pædagog eller leder, som har vanskeligt ved at vurdere bekymringens grad i forhold til et barn, og som måske er usikker på, hvordan forældrekontakten bedst håndteres. I disse tilfælde kan den uforpligtende, anonyme rådgivning fra det tværfaglige team være konstruktiv. Denne tilgang volder dog problemer i de sammenhænge, hvor anonymiteten kan være vanskelig at sikre, fx hvis kommunen er lille, eller den pågældende sag har en særlig karakter. Dette problemfelt fremhæves i flere af modelkommunerne.

Lempelsen i Barnets Reform med det såkaldte SSD-samarbejde²⁹ vil eventuelt kunne afhjælpe anonymiseringsdilemmaerne. I forbindelse med casestudiet i Silkeborg nævnes et eksempel, hvor muligheden for udveksling af oplysninger kan være nyttig og hindre en unødvendig underretning. Eksemplet der nævnes under interviewet er, at en skoletandlæge, der har mistanke om mistrivsel hos et barn på grund af manglende fremmøde, med lempelsen i lovgivningen kan få be- eller afkræftet bekymringen ved at udveksle viden med andre, der kender den konkrete familie: sundhedsplejerske, pædagog, lærer eller andre.³⁰ Også i andre af casekommunerne peges på, at muligheden for en sådan samtale og udveksling af navngivne, fortrolige oplysninger kan være nyttigt i særligt vanskelige tilfælde. Det er nævnt, især fra skoleledelser, at en sådan mulighed i særlige tilfælde kan skabe rum

29 SSD-samarbejdet, det tværfaglige samarbejde mellem socialforvaltning (herunder PPR), skole, sundhedspleje og dagtilbud, er nærmere beskrevet i "Dialog om tidlig indsats: Udveksling af oplysninger i det tværfaglige SSD-samarbejde og fagpersoners underretningspligt" (Servicestyrelsen 2011).

30 Siden har det vist sig, at den kommunale tandpleje ikke er omfattet af SSD-samarbejdet (jf. Servicestyrelsen 2011, s. 10 og Socialministeriet 2011, pkt. 263). Eksemplet medtages her, da det blev nævnt under interviewet i slutningen af 2010, hvor pågældende interviewpersoner troede, at skoletandplejen hørte ind under "det kommunale sundhedsvæsen", som servicelovens formulering lyder (serviceloven § 49 a).

for faglig sparring og handling på en problemstilling, som der måske ellers ikke ville blive taget hånd om, eller hvor det ville tage længere tid at handle i forhold til en bekymring, da informationen til og indhentningen af samtykket fra forældrene kan være en tidskrævende proces. Omvendt lyder også det argument fra flere kommuner, at de forud for Barnets Reform har oplevet, at de har haft mulighed for udveksling af oplysninger uden forældresamtykke, nemlig i de tilfælde, hvor de har vurderet, at hensynet til barnet har oversteget de hensyn, der begrundet en hemmeligholdelse af oplysninger.³¹

Den gennemgående holdning er, at det principielt er uheldigt at tale sammen uden forældrenes viden, da det kan vanskeliggøre det fremadrettede samarbejde.

I forhold til indførelsen af SSD-samarbejdet, hvor man har mulighed for at udveksle fortrolige oplysninger på et enkelt møde uden samtykke, nævnes i enkelte kommuner den mulighed for udveksling af fortrolige oplysninger, som man har haft i nogle år med SSP-samarbejdet. Fx nævner Kildemarksprojektets ungededarbejder i Næstved Kommune sine erfaringer med SSP-samarbejdet og nævner, hvordan den etik, der omgærder SSP-samarbejdets mulighed for udveksling af nødvendige oplysninger, bør kunne overføres til børne- og ungeområdet. Kun skal man være opmærksom på, at den viden, man opnår på et sådant møde, ikke kan indgå som viden ved en eventuel sagsoprettelse. I Aalborg tager man i skolernes trivselsfora højde for, at møderne også inddrager politiet, og at de med SSP-samarbejdet har mulighed for udveksling af oplysninger, som andre ikke har. På tidspunktet for kortlægningen adskiller man sagsbehandlingen på hvert møde i forhold til, om det drejer sig om en SSP-sag eller en anden bekymringssag.

I ingen af modelkommunerne har de involverede fagpersoner på tidspunktet for dataindsamlingen haft erfaringer med PSP-samarbejdet³², som på linje med SSP-samarbejdet har lovmæssig hjemmel i retsplejeloven til udveksling af oplysninger uden samtykke.

7.6. Implementering af skriftlighed og håndtering af fortrolige oplysninger

På trods af lokale og nationale skriftlige vejledninger og en del undervisningsaktivitet på området synes der fortsat mange steder at være efterspørgsel efter mere tydelighed i forhold til notatpligt, håndtering og udveksling af fortrolige oplysninger. Det synes at være af betydning for handleorienteringen hos de fagprofessionelle, at en eventuel usikkerhed modvirkes ved adgang til relevant viden og sikring af, at regelsættende på området efterleveres.

Stafetloggen, der er udviklet i BTI-regi, opfattes generelt som et centralt redskab til at konkretisere, hvad bekymringen drejer sig om, og til at dokumentere, hvad der er aftalt og blevet gjort. En sådan fælles notatform indebærer en række udfordringer. Bl.a. it-understøttelsen volder store udfordringer i de BTI-inspirerede samarbejdsmodeller. Ikke mindst fremstår det som en udfordring at sikre et tilpas informeret og opdateret samtykke fra forældrene til, at de involverede må vide det, der står i loggen.

31 Der har under interviewene formentlig været tænkt på værdispringsvurderingen, som følger af bl.a. persondatalovens § 8.

32 Samarbejdet mellem politi, sociale myndigheder og psykiatrien indført med virkning fra 2009.

Kontinuiteten og personkendskabet ved overgang til en sagsoprettelse samt et løbende samarbejde mellem almenområdet (skole og daginstitution) og socialforvaltningen synes at være befordrende for et udbytterigt sagsforløb. I flere casekommuner har man gode erfaringer med at modarbejde det skel, der fortsat synes at være tilstede imellem socialforvaltningen på den ene side og almenområdets skoler og institutioner og forældrene på den anden side. Det gengives i casestudierne, hvornår man søger at undgå at forældrene opfatter socialforvaltningen som en trussel, men i stedet søger at få familien til at se forvaltningens bidrag som en hjælp til familien. Et velfungerende samarbejde før, under og efter en eventuel sagsoprettelse kræver en stærk ledelsesmæssig forankring og faglig udvikling af de involverede forvaltninger og fagprofessionelle. Denne udvikling søger man at understøtte i mange kommuner ved at lægge en anerkendende, systemisk inspireret tænkning til grund for modellen. Hvor en positiv tænkning om sammenhæng realiseres i det faktiske tværfaglige samarbejde – dvs. hvor der er sammenhæng mellem den forebyggende og den sagsbehandlende indsats – støder man dog på retssikkerhedsmæssige og informationstekniske udfordringer. Disse knytter sig til, hvornår diverse noter skifter status og indgår som vurderingsgrundlag for en eventuel socialfaglig vurdering. Der er i den forbindelse vigtigt, at forhold af betydning for sagen foreligger i skriftlig form, og at forældremyndighedsindehaveren høres i forhold til anvendelse af disse oplysninger i sagen.

8. Skolesocialrådgivermodeller

Efter en kort gennemgang af skolesocialrådgivernes indsatsområder søger dette kapitel at besvare de fem udspecificerede spørgsmål om socialrådgivere på skoler i udbudsmaterialet. Besvarelsen har udgangspunkt i datamaterialet fra kortlægningen, som lægger rammerne for vurderingen af socialrådgiverordningen. Spørgsmålene besvares således kun specifikt, når data understøtter det. Spørgsmålene lyder:

- Giver socialrådgiverordningen primært gevinst på skoler i udsatte boligområder?
- Hvordan implementeres ordningen bedst rent praktisk?
- Hvordan sikres der tilstrækkelig lokalt ledelsesmæssigt fokus fra skoleleder og familiechef i socialforvaltningen?
- Hvilken beslutningskompetence bør socialrådgiveren på den enkelte skole have?
- Skal socialrådgiveren primært give faglig sparring til lærere, eller skal der desuden tilbydes råd og vejledning til forældrene i forhold til støttemuligheder i familien?

Kortlægningen af tværfaglige samarbejdsmodeller i forhold til børn og unge med særlige behov i alle 98 kommuner viste indledningsvist, at en skolesocialrådgiverordning var anvendt i ca. 30 kommuner i forskelligt omfang. I den første kortlægning blev alle socialrådgiverfunktioner medregnet, også dem der har fast mødetid på grund af mødet i et tværfagligt team, ligesom påtænkte ordninger og midlertidige ordninger blev medregnet. I en efterfølgende præcisering på baggrund af en snævrere definition af skolesocialrådgiverfunktionen er feltet snævret ind til i alt otte velfungerende ordninger. Der er forskellige årsager til nedskrivningen i antallet af skolesocialrådgiverordninger. Der er kommuner, som har haft velfungerende ordninger med socialrådgivere på skoler, der er faldet i forbindelse med sparerunder. I andre kommuner er ordningen ophørt på grund af for lille anvendelse. Socialrådgiverordninger på skoler har således vist sig at være svære at få implementeret og anvendt tilstrækkeligt flere steder i landet. I de kommuner, som har en velfungerende skolesocialrådgiverordning, er det karakteristisk, at den ofte er implementeret i boligområder med en høj andel af socialt udsatte familier.

I casestudierne er følgende kommuners modeller undersøgt mere indgående: København, Haderslev, Aarhus, Aalborg og Næstved Kommuner.

8.1. Skolesocialrådgiverens indsatsområder

I alle de kortlagte modeller med skolesocialrådgiverordning tilbyder rådgiveren både rådgivnings- og vejledningsforløb til børn, unge og forældre samt faglig sparring til eller supervision af lærere eller andre fagpersoner. Skolesocialrådgiverne er oftest uddannet i den svære samtale og børnesamtalen gennem socialrådgiveruddannelsen. Derudover er der en rolle for skolesocialrådgiveren i at fungere som koordinerende led mellem skole og familieafdeling, og dermed er der som også tidligere nævnt et brobygningselement mellem skoleforvaltning og socialforvaltning i de kommuner, hvor administrationen af de to forvaltningsenheder er adskilt.

Rådgivning af børn, unge og forældre

I København er rådgivning af børn og unge en stor del af skolesocialrådgivernes arbejde. Arbejdet med børn og unge foregår altid med forældrenes accept, men det hænder, at forældrene først inddrages *direkte* efter et par samtaler med barnet. Arbejdet med børn og

unge opleves af skolesocialrådgiverne som utrolig meningsfyldt. Samtaleforløb med børn og unge giver disse et frirum og en mulighed for at tale med en uvildig voksen om problemstillinger i skolen eller familien.

Det er erfaringen i flere modeller, at skolesocialrådgiveren bliver inddraget på rådgivningsniveau for borgere og fagpersoner langt tidligere end for familieafdelinger i øvrigt, hvilket understøtter den tidlige indsats over for udsatte børn og unge. Den tidlige socialrådgiverdeltagelse indebærer flere fordele. For det første er der visse bekymringer, som kan afhjælpes med et forløb hos en skolesocialrådgiver. Skolesocialrådgiveren kan hjælpe med forløb fra nogle få samtaler helt over til forløb, der kan få karakter af kontaktpersonforhold, hvis der fx er unge, der ikke kan komme op om morgenen og generelt har brug for støtte.

Sparring og rådgivning til lærere

Skolesocialrådgiveren kan i de undersøgte modeller hjælpe lærere med at kontakte familien, når der er en bekymring, de skal orienteres om, eller tage samtaler med forældre, der har et barn, der er bekymringer for. Den faglige sparring til lærere dækker også hjælp til at vurdere bekymringers art og handlemuligheder i den forbindelse. Derudover kan der hentes hjælp til at kvalificere en underretning, fx med hensyn til, hvad der er relevant at beskrive om bekymringen.

Med og uden myndighed

En skelsættende forskel i skolesocialrådgivermodellerne er, hvorvidt de er placeret med myndighed eller ej. I de modeller, hvor skolesocialrådgiverne ikke har myndighedskompetence (København, Aalborg og Aarhus Kommuner), er det generelt holdningen, at det ikke vil være en fordel at have myndighed. Skolesocialrådgiverne har skærpet underretningspligt alligevel og skal selvfølgelig handle, hvis en bekymring er af en karakter, der kræver sagsoprettelse. I Aalborg Kommune har socialrådgiveren dog i forbindelse med deltagelse i tværfaglige team og trivselsfora mulighed for at indstille en sag til familieafdelingen, rådgiveren har så i denne forbindelse i modsætning til de øvrige teammedlemmer ikke mulighed for at tilbyde rådgivende opfølgning. I de modeller, hvor skolesocialrådgiveren har myndighedskompetence (Næstved og Haderslev Kommuner) opleves det umiddelbart ikke som en hindring i deres arbejde. I Haderslev har man diskuteret koordinering af oplysninger mellem faggrupper meget på grund af socialrådgiverens viden som myndighedsperson. Her har man besluttet, at rådgiveren deler de oplysninger, der er relevante for den enkelte sag, og ikke mere. I de situationer, hvor hensynet til barnet overstiger hensynet til tavshedspligten, er det en klar ledelsesopgave at støtte rådgiveren i sagen.

Koordination mellem skole- og socialforvaltning

Skolesocialrådgiverne har stor koordinerende betydning for samarbejdet mellem skoleforvaltning og familieforvaltning i kommunerne. Det er oplevelsen, at samarbejdet generelt glider lettere, og at der er kommet en bedre forståelse for arbejdet i hinandens forvaltninger. Ude i praksis har man desuden også mange steder fået en bedre forståelse for faggruppernes forskellige arbejde og fået viden om, hvordan man kan arbejde sammen, hvilke betingelser hver enkelt har for arbejdet, samt hvad fagpersonerne kan hjælpe hinanden med.

8.2. Skolesocialrådgivere i udsatte boligområder

I det følgende diskuteres det, hvorvidt socialrådgivere på skoler i højere grad bør placeres i områder, der er særligt socialt belastede, eller om ordningen er relevant i alle områder.

Alle skolesocialrådgivere i kommunerne, der er beskrevet i kortlægningen, er placeret på *udvalgte* skoler. Det skyldes formentlig, at det netop er i de særligt socialt belastede områder, at kommunerne har vurderet det hensigtsmæssigt at placere socialrådgivere på skolerne. I København bliver ordningen ved årsskiftet dog udvidet til at dække alle skoler, hvor skolerne i de mindst belastede områder tildeles en rådgiver sjældnere end de øvrige skoler og i kortere tid af gangen. Aalborg Kommune er i færd med at søge midler til at få deres ordning med socialrådgivere på særligt belastede skoler udvidet til andre særligt belastede skoler. I Aarhus gør man sig overvejelser om at udvide ordningen til de øvrige områder af kommunen og til at dække alle skoler.

Erfaringsgrundlaget i modelkommunerne med socialrådgivere på skoler dækker således primært udsatte og socialt belastede områder. Hvor ordningen er ophørt grund af for lille anvendelse af målgruppen i en række kommuner, har flere kommuner forklaret det med, at området, som rådgiveren var placeret i, ikke var belastet i et omfang, der gav arbejde nok til rådgiveren. Desuden peges der på, at forældre følte deres problemer "udstillet" ved at gå til socialrådgiveren på skolen.

De interviewpersoner, der har bidraget til kortlægningen fra Aarhus Kommune, vurderer som nævnt, at socialrådgivermodellen i princippet kan passe ind på alle skoler. De skoler, der oplever og håndterer mange problemstillinger, bliver trænede og rutinerede i arbejdet, de kender arbejdsgangen og bruger skolesocialrådgiveren i den sociale og familiemæssige perspektivering af problemstillingen. De skoler, som ikke så ofte skal håndtere bekymrings-sager, oplever samtidig, at lærere er utrygge i forhold til arbejdet med denne type problemstillinger og derfor har ligeså meget behov for hjælp, som man har i de belastede områder. I Aarhus vurderes det derfor, at alle skoler kan have gavn af den indsats, en skolesocialrådgiver kan bidrage med, og, i lighed med Københavns socialrådgivermodel for 2011, at timetallet med fordel kan differentieres i forhold til graden af social belastning.

Sammenfattende kan data for kortlægningen ikke give et entydigt svar på, om skolesocialrådgiverne primært bør placeres på skoler i udsatte områder. Erfaringerne med skolesocialrådgiverne viser dog, at det primært er i de udsatte områder, at modellen har haft succes og stadig eksisterer. I to kommuner har man imidlertid en idé om, at modellen er ligeså relevant i mindre belastede områder – i Aarhus især på grund af den hjælp og sparring, som lærere kan hente hos rådgiveren, bl.a. i forhold til forældresamarbejdet.

8.3. Virkningsfulde forhold omkring skolesocialrådgiverordninger

Der er en række udfordringer ved at placere socialrådgivere på skoler. Det drejer sig især om, hvorvidt målgruppen anvender dem, og ledere prioriterer dem. Men der er også udfordringer for socialrådgiveren i at fungere på en skole frem for i forvaltningen, idet rådgiveren er alene om sin egen faglighed og ikke har mulighed for faglig sparring på skolen. Der skal derfor tages højde for flere forskellige forhold i forbindelse med implementering af en socialrådgiverordning på skoler.

8.3.1. Synlighed

I København tog det lidt tid at få socialrådgiverordningen ordentligt i gang. Oplevelsen er, at det tværfaglige arbejde bæres igennem af synlighed og relationer, og at de fagprofessionelle anvender de kanaler, de kender, også i arbejdet med bekymringer. Skolesocialrådgiverne i København har derfor arbejdet målrettet med udbredelsen af kendskabet til ordningen for at få de fagprofessionelle til at bruge den. Projektbeskrivelsen for skolesocialrådgiverne beskriver, at rådgiverne bl.a. skal deltage ved forældremøder, indskrivning og på lærerværelset i frikvarterer for at udbrede kendskabet til ordningen.

Det har vist sig, at det i København er deltagelsen ved indskrivningen af alle nye børn, der har størst betydning for udbredelse af kendskabet til skolesocialrådgiverne blandt forældrene. Det, der har størst betydning for udbredelsen af ordningen blandt lærerne, er tilstedeværelsen på lærerværelset i frikvartererne. Denne tilstedeværelse giver et uformelt kendskab til hinanden, og gør det lettere for lærerne at vende en problemstilling med en rådgiver på skolen.

8.3.2. Ledelsesprioritering

Skolelederne har en meget vigtig rolle i forbindelse med implementering af modellen og udbredelse af kendskabet til tilbuddet i København. Lærere og forældre henvender sig meget ofte til lederen, hvis de oplever, at et barn har udfordringer, som bør håndteres. Derfor har lederen et ansvar for at sende de rette bekymringer videre til skolesocialrådgiveren, når børn eller forældre har en problemstilling, det er relevant at inddrage skolesocialrådgiveren i. Men det gælder også, når lærere har behov for rådgivning i forbindelse med en generel problemstilling eller fx har problemer med en hel klasse. Skolelederens engagement er således afgørende for en vellykket implementering. Derudover er samarbejdet mellem de involverede ledere meget vigtigt. I København samarbejder skoleledere og teamledere i Børnefamilieenhederne igennem en styregruppe, hvis effektivitet og engagement har haft stor betydning for anvendelse og prioritering af skolesocialrådgiverne i distrikterne og på de enkelte skoler. Styregrupperne har haft betydning for fælles fodslag i distriktet og lokal ledelsesopbakning.

I Næstved oplever projektets tilknyttede faggrupper, bl.a. skolesocialrådgiverne, at der har manglet en projektleder. Der har ikke været tilstrækkelig ledelsesopbakning fra alle fagcheferne i kommunen, hvilket kan skyldes, at Kildemarksprojektet er ledelsesmæssigt forankret hos skolelederen. En koordinerende projektleder vil kunne bygge bro mellem praksis og forvaltning, hvilket også kan afhjælpe det behov for monofaglig sparring, som opstår hos de enkelte faggrupper i det tværfaglige arbejde.

I Aalborg vurderes det ligeledes, at de respektive fagchefer er væsentlige at have aktivt med i forløbet for at sikre, at medarbejderne er gearret til handling, når der er brug for det. I Aalborg vurderer man desuden, at et samarbejde mellem alle involverede fagchefer er væsentligt i implementeringen. Metoder til at sikre den ledelsesmæssige opbakning beskrives nedenfor i afsnittet: *Sikring af ledelsesmæssigt fokus.*

8.3.3. Forvaltningens rolle

I Næstved Kommunes Kildemarksprojekt vurderes det, at medarbejderne i projektet skal være særligt dedikerede. Ansættelsen i projektregi er meget anderledes for socialrådgiverne end i en forvaltning. Den personalemæssige udfordring er især at etablere en balan-

ce mellem tværfaglighed i samarbejde med familier og monofaglig fastholdelse og udvikling. Flere eksempler peger på et behov for monofaglig sparring, bl.a. hos socialrådgiverne. Socialrådgiverne kan savne en socialfaglig leder. Der ligger fx et stort ansvar hos den enkelte rådgiver ved anbringelser. Socialrådgiverne kan få faglig sparring på samarbejds møder med distriktets øvrige sagsbehandlere, og de har desuden valgt at rådføre sig løbende med den ledende socialrådgiver i Næstved Kommune i forbindelse med anbringelser. Derudover bringes alle beslutninger om anbringelser i tværfaglig visitation i Familieafdelingen. Tvangsanbringelser *skal* tages op i kommunens børne-/ungeudvalg og dermed igennem den ledende socialrådgiver.

I Aalborg har rådgiveren på en skole fire ud af fem arbejdsdage på socialforvaltningen, og får derved dækket det monofaglige behov for sparring. Kommunen overvejer, om rådgiverne i større grad skal placeres på skolerne og i flere dage om ugen. I den forbindelse ser kommunen på den udfordring, at rådgiveren kommer til at arbejde meget alene. Allerede i dag er ordningen meget personafhængig, og der er stor udskiftning af rådgivere, hvilket kræver nye samarbejdsrelationer og tillidsforhold hver gang.

I Aarhus fokuseres der meget på at sikre, at skolerådgiveren ikke bliver "opslugt af driften" og på den måde bliver fjern fra egen faglighed. Skolerådgiveren arbejder alene ude på skolerne, og har derfor ikke adgang til faglig sparring i hverdagen, hvilket kan true den faglige ekspertise. I Aarhus søger man at imødekomme udfordringen gennem supervision til rådgiveren og faglig sparring på teammøder mellem de fire skolerådgivere.

I København mødes skolesocialrådgiverne med de øvrige socialrådgivere i distriktet på deres egentlige arbejdsdag i Børnefamilieenheden. Derudover mødes alle skolesocialrådgivere fire gange om året, hvor de har supervision og diskuterer generelle emner. På tidspunktet for dataindsamlingen i forbindelse med casestudierne er der fx fokus på vold i familien. I København oplevede man især i starten, at der var meget udskiftning blandt skolesocialrådgiverne, og at der var en tendens til, at de følte sig meget alene på skolerne. Dette er blevet meget bedre, især på grund af, at kendskabet til tilbuddet er blevet udbredt, og at skolelederne har taget ordningen mere til sig. Skolesocialrådgiverne har desuden udarbejdet funktionsbeskrivelser med ikrafttræden i efteråret 2010, der bl.a. tydeliggør deres rolle i Børnefamilieenheden, hvor de har en arbejdsdag om ugen. Funktionsbeskrivelserne præciserer, hvordan skolesocialrådgiverne skal samarbejde med myndighedsrådgiverne, herunder også, hvordan de kan sparre med hinanden. Det har været vigtigt at få arbejdsområderne og mulighederne præciseret. Der er fx områder i København, hvor skolesocialrådgiveren arbejder med myndighedssager, som ikke har forbindelse til deres arbejde på skolen, når vedkommende er i Børnefamilieenheden, fordi der ellers ikke var nok at lave for rådgiveren. Skolesocialrådgiverne i Aalborg har en tilsvarende mulighed. Den individuelle tilpasning til arbejdsmængden i området og behovet for sparring eller samarbejde med andre socialrådgivere er således også vigtig at prioritere i implementeringen af en sådan model.

8.4. Sikring af ledelsesmæssigt fokus

I København har skolesocialrådgiverordningen været evalueret i forbindelse med ordningens indledende projektperiode. Evalueringen gav et indblik i, hvor godt ordningen var implementeret i de forskellige bydele, samt hvorfor visse bydele var kommet bedre i gang med arbejdet end andre. Det viste sig, at den lokale ledelsesmæssige opbakning fra skolelederne, sammen med deres engagement i styregruppen, var helt afgørende for en velfun-

gerende ordning. I forbindelse med interviewet af skolesocialrådgivere og skoleledere i København blev det desuden beskrevet, hvordan de faste møder mellem socialrådgivernes teamledere og skolelederne i styregruppen sørger for, at skolesocialrådgiverens indsats *bliver* prioriteret. Det hænger sammen med, at når skolelederne prioriterer møderne i styregruppen, er det mere sandsynligt, at de også selv anvender ordningen ved at henvise lærere og forældre med bekymringer til skolesocialrådgiveren.

Socialrådgivermodellen i København er udviklet i forvaltningsregi med udgangspunkt i en overordnet følgegruppe med deltagelse af chefer fra de samarbejdende forvaltninger. Da modellen indledningsvist skulle implementeres som projekt, var der derfor ikke udbredt kendskab til ordningen og dens anvendelse blandt skolelederne. Det betød, at der var skoleledere, som ikke var helt forberedt på deres nye medarbejder, da skolesocialrådgiveren startede. Der var eksempler på, at der ikke var et lokale, som skolesocialrådgiveren kunne anvende, og der fortælles om eksempler på, at skoleledere ikke vidste, hvad de skulle bruge rådgiveren til. Det var selvfølgelig ikke givtigt for samarbejdet. Det bidrog til en stor udskiftning blandt skolesocialrådgivere i opstarten, ligesom det sandsynligvis påvirkede engagementet i ordningen hos skolelederne. For at muliggøre, at skolesocialrådgiveren blev imødekommet mere fornuftigt, ændrede følgegruppen derfor procedurer for ansættelsen af rådgiveren. Tidligere havde skolelederne ingen indflydelse på ansættelsen, men med udgangspunkt i startvanskelighederne er det bestemt, at skolelederne nu deltager i ansættelsessamtalerne. Skolelederen har dermed indflydelse på valg af rådgiver i fællesskab med Børnefamilieenheden, som rådgiveren er knyttet til.

I Københavns Kommune var der i den indledende projektfase forskel på, hvor stor succes socialrådgiverordningen havde i de forskellige bydele. Noget af forskellen kan forklares med, at der i nogle bydele havde været en lignende ordning tidligere, og det var derfor naturligt for skolelederne i dette område at samarbejde med skolesocialrådgiverne. Der var en stor forståelse af, hvad skolesocialrådgiverne kunne bidrage med i dette område, og derfor var der også meget hurtigt konkret arbejde til rådgiverne.

8.5. Velfungerende styregruppe

I de områder af København, hvor ordningen var en succes fra starten, var der desuden blevet oprettet en velfungerende styregruppe i opstarten, bestående af skoleledere og teamledere for skolesocialrådgiverne i bydelen. Der var bydele, som endnu ikke havde oprettet en styregruppe ved midtvejsevalueringen i projektperioden. De var stort set ikke kommet i gang med arbejdet på det tidspunkt. En velfungerende styregruppe har således vist sig at have ganske stor betydning for implementeringen og for den lokale ledelsesinteresse. Når skolelederne prioriterer at deltage i en styregruppe, er der også større sandsynlighed for, at de har viden om og prioriterer skolesocialrådgiverens arbejde. Styregruppen har desuden betydning for et velfungerende samarbejde mellem teamledere og skoleledere i bydelen, og den har betydet, at der er fælles fodslag for socialrådgivernes arbejde på skolerne i distriktet.

Det pointeres fra følgegruppen i Københavns Kommune, at styregrupperne ikke går i gang af sig selv, selv om det er et krav i projektbeskrivelsen. Erfaringen har været, at de overordnede retningslinjer ikke altid bliver fulgt nøje. Det, der har betydning, er gode eksempler. Det har betydet meget, at der bliver fortalt gode historier fra skolelederne om styregruppen på tværs af bydelene. Når en skoleleder fortæller en anden om det velfungerende

samarbejde i styregruppen, er der større sandsynlighed for, at denne prioriterer at deltage i styregruppemødet næste gang.

I Næstved, hvor Kildemarksprojektet er forankret hos en skoleleder, har de forskellige faggrupper i projektet oplevet et behov for organisatorisk opbakning, accept og anerkendelse fra kommunens ledelsesmæssige side. Opbakningen til Kildemarksskolens projekt har til dels været personbåren, nogle af kommunens områder har vist ledelsesmæssig bevågenhed, mens andre ikke har. Projektet har derfor også manglet en egentlig projektleder, bl.a. til at koordinere og sikre bevågenhed fra kommunen.

8.6. Beslutningskompetence hos skolesocialrådgivere

Hovedreglen for skolesocialrådgivere i kortlægningen er, at de er placeret af kommunens socialforvaltning uden myndighed, men med mulighed for at yde råd og vejledning. Der er dog undtagelser til regelen. I Haderslev og Næstved kan skolesocialrådgiveren fx oprette en sag og selv gennemføre en børnefaglig undersøgelse, hvis en problemstilling kræver det.

I Haderslev kan skolesocialrådgiveren henvise til foranstaltninger efter serviceloven bortset fra ved de meget dyre foranstaltninger, der skal beslattes i fællesskab med en anden socialrådgiver for at sikre, at en dyr løsning også er den mest hensigtsmæssige. Hvis en skolesocialrådgiver opretter en sag, tages sagen herefter med til Familieafdelingen, og det er derfor også rådgiveren, som herefter indkalder til netværksmøder i sagen. Det sparer en arbejdsgang, at socialrådgiveren har beslutningskompetencen. Det er desuden en hjælp for praksismedarbejderne, at de kan søge råd og vejledning så tæt på normalsystemet, når de har brug for hjælp til udformning af en underretning eller konsultation om bekymringsens art. Dette gælder dog også i kommuner hvor skolesocialrådgiveren ikke har myndighedskompetence.

I Aalborgs PPR-model og Næstveds Kildemarksprojekt er skolesocialrådgiveren ikke ansat under socialforvaltningen. I Aalborg hører rådgiverne under PPR-regi, de arbejder med "drop-outs" og samarbejder med praksismedarbejdere om at sikre kontakt til hjemmet og evt. Familiegruppen. Aalborg har også en myndighedsrådgiver fra socialforvaltningen på en skole en dag om ugen, som ikke har myndighed ude på skolen, men arbejder der med råd og vejledning. Aalborg Kommunes overvejelser om at udvide ordningen til fire dage om ugen fordelt på to skoler vil kræve, at rådgiveren også arbejder med sagsbehandling, men til gengæld kommer til at arbejde meget alene. En fremskudt sagsbehandling vurderes at kunne nedbringe antallet af underretninger.

I Næstved er skolesocialrådgiverne ansat under skolelederen, som også har ansvar for tiltag i forhold til serviceloven. Skolesocialrådgiverne i Næstved arbejder med råd og vejledning med de sager, som potentielt kan blive myndighedssager, og varetager også myndighedsfunktionen ved sagsoprettelse. Det opleves ikke som en hindring for henvendelser fra børn, unge eller forældre til socialrådgiveren, at rådgiveren har myndighed og kan oprette sager. Borgerne vurderes som værende trygge ved socialrådgiverne. I visse tilfælde opfatter borgerne måske ikke socialrådgiverne som myndighed, vurderes det af de fagprofessionelle. Der er fx forældre, der ringer med en problemstilling, som de fortæller, at de ikke har lyst til at ringe til "forvaltningen" og fortælle om.

I Aarhus Kommunes Skoleteam Vest kan skolerådgiverne give råd og vejledning i en kortere periode. Hvis sagen ikke løses herved, involveres myndighedsrådgiverne med henblik på en eventuel undersøgelse og foranstaltning efter serviceloven. Det opleves i Aarhus Kommune, som om børn og forældre er mere frie i forhold til at henvende sig med en bekymring til en rådgiver på skolen, end til at ringe til en servicetelefon i forvaltningen. På den måde synes man at have modarbejdet den tendens, der er set andre steder, hvor nogle kommuner har oplevet, at skolerådgivere ikke bliver brugt i tilstrækkeligt omfang. I skoleteam Vest i Aarhus såvel som i København Kommunes skolesocialrådgivermodel synes man at være lykkes med at etablere en tryghed hos forældre og børn/unge i forhold til, at social- og skolerådgiverne fungerer som brobygger til socialforvaltningen (familieafdelingen) ved en eventuel sagsoprettelse. Som det formuleres under et interview i Aarhus, bliver forvaltningen menneskeliggjort, og forældrene behøver ikke at frygte, at deres børn bliver "taget fra dem" ved henvendelsen. Samarbejdet med forældrene vurderes at blive fremmet af skolerådgivernes manglende myndighed. Rådgiverne mener ikke, at det vil være en fordel for dem at have myndighed med ud på skolerne. Der kan synes at være et dilemma i praksis, når der opstår en glidende overgang mellem rådgivning og myndighed, hvilket har en sammenhæng med spørgsmålene om notatpligt (jf. kapitel 7). Rådgiverne kan og skal stadig underrette på baggrund af den viden, de får i rådgivningssituationen, hvis der er anledning til det. Det beskrives for Aarhus Kommunes vedkommende, at skolerådgiverne har notatpligt ved Netværksmøderne med henblik på dokumentation og fremtidig handling. Skolerådgiverne er på den måde socialforvaltningens medarbejdere i marken.

I København arbejder skolesocialrådgiverne med åben, anonym rådgivning i tidlige bekymringssager. Det er afhængigt af bekymringens art, hvilke tværfaglige metoder der tages i brug, og skolesocialrådgiverne udfylder således et tomrum for børn og forældre ved at tilbyde råd og vejledning uden at fungere som myndighed. En skolesocialrådgiver kan således ikke tage imod en underretning, men kan hjælpe med at kvalificere den ved at fortælle, hvad det er relevant at beskrive og lægge vægt på i underretningen. En skolesocialrådgiver kan desuden perspektivere bekymringen og fortælle, hvad skolesocialrådgiveren kan tilbyde af hjælp i forbindelse med bekymringen. Når en underretning giver anledning til sagsoprettelse i Børnefamilieenheden i Københavns Kommune, ophører skolesocialrådgiverens selvstændige arbejde med bekymringen. Skolesocialrådgiveren kan herefter bidrage til sagen, fx som deltager ved netværksmøder. Hvis en underretning ikke giver anledning til sagsoprettelse, kan skolesocialrådgiveren eventuelt arbejde videre med bekymringen med råd og vejledning, hvis det skønnes relevant for bekymringen. De tidlige bekymringer kan i sjældne tilfælde være vanskelige at arbejde med, fordi arbejdet er baseret på frivillig deltagelse fra børn og forældre. Hvis en ung har et meget svingende fravær og ikke ønsker at samarbejde med skolesocialrådgiveren om at få det vendt, er der ikke noget at gøre, når bekymringen ikke er stor nok til en underretning. Det kan være frustrerende for skolesocialrådgiveren, men det er betingelsen i skolesocialrådgiverens tilbud.

8.7. Implementering af skolesocialrådgiverordninger

Sammenfattende kan på baggrund af casestudierne udpeges følgende elementer som væsentlige for en vellykket implementering af skolesocialrådgiverordningen:

- En strategi for udbredelse af kendskabet til skolesocialrådgiverne
- Sikring af lokal ledelsesopbakning og forvaltningsmæssig opbakning
- Systematiseret sparring og samarbejde med andre socialrådgivere

- Funktionsbeskrivelser med præcisering af funktion og rolle både i det daglige arbejde på skolen, men også i forhold til kolleger i forvaltningen.

Hvordan skolesocialrådgiverordningen bedst implementeres på den enkelte skoler afhænger herudover også af lokale forhold.

Casestudiernes resultater peger på, at socialrådgivermodellen er relevant i alle områder, men at der kræves flere ressourcer/mere tilstedeværelse i udsatte områder. Hvorvidt skolesocialrådgiverne bør fungere som både rådgivende og sagsbehandlende er ikke muligt at afgøre ud fra casene. Men det kan fremhæves, at de i flere tilfælde i kraft af deres synlighed og arbejdsform synes at have bidraget til tryghed hos børn og forældre i forhold til at handle på en bekymring.

9. Organisering og styringsmekanismer

I dette kapitel præciseres de forskellige organiserings- og styringsmekanismer med henblik på at finde frem til de mest perspektivrige løsninger på modelementet organisering og styring. Herunder beskrives erfaringer med forankring og beslutningskompetence hos relevante ledere, samarbejde mellem ledelsesniveauer, kultur for efteruddannelse, betydningen af, at alle organisatoriske led har interesse i tiltaget, samt til sidst monitorering og evaluering som styringsmekanisme.

9.1. Organisatorisk forankring

Det tværfaglige arbejde i forhold til udsatte børn og unge er organiseret og forankret delvist forskelligt i de udvalgte modelkommuner. Langt de fleste af de perspektivrige modeller er forankret i en eller to forvaltninger eller i flere chefområder (i kommuner uden forvaltning). Der er dog en enkelt model, som er organiseret i praksissektoren, og som har beslutningskompetence og -ansvar med sig.

Det tværfaglige distriktsarbejde er oftest forankret på direktør- eller øverste chefniveau. Der, hvor modellen primært er organiseret i en enstrengt forvaltning, er hovedregelen, at alle, der arbejder med modellen, også selv er organiseret i samme forvaltning. I de kommuner, hvor modellen er forankret i to eller flere forvaltninger, er hovedregelen, at der er oprettet en tværgående styregruppe, som sørger for samarbejde på øverste chefniveau, fx ved, at de pågældende chefer sidder i styregruppen, eller styregruppen er organiseret lige under cheferne og refererer direkte til cheferne. Når den tværgående samarbejdsmodel er organiseret i en række chefområder (i de kommuner, hvor forvaltningsstrukturen er nedlagt), er hovedregelen også, at de forskellige områdechefer er repræsenteret i en styregruppe. I den kommune, hvor den tværfaglige samarbejdsmodel er forankret hos en skoleleder, kræver styringen af modellen mindre af forvaltningen, men til gengæld er der således også langt til de forskellige repræsenterede faggruppers faglige ledelser, hvilket giver nogle andre udfordringer på grund af afstanden til faggruppernes faglige referencer.

Det afgørende for de tværfaglige samarbejdsmodellers forankring er deres forbindelse til alle relevante faglige og organisatoriske ledere og ikke mindst samarbejdet mellem lederne. Ledelsesopbakning, -engagement og -prioritering på alle niveauer er vigtige organisatoriske ingredienser for modellens implementering og funktion (se fx Rønno og Marckmann 2010).

9.1.1. Eksempler på organisatorisk forankring i forvaltninger

Fem af casekommunerne har nedlagt forvaltningsstrukturen. I disse kommuner er modellerne forankret i de relevante fagcentre. I København er skolesocialrådgivermodellen forankret i Socialforvaltningen (SOF), men anvendes i et samarbejde med Børn og Unge Forvaltningen (BUF). Denne adskillelse håndteres ved, at BUF er repræsenteret i følgegruppen, som har udviklet modellen og har ansvar for implementeringen, og i styregrupperne ved skolelederne. I de kommuner, hvor modellen er forankret i to forvaltninger eller i flere fagcentre, har kommunerne generelt valgt at placere forankringen i en styregruppe (ofte med beslutningskompetence) eller en anden form for formaliseret samarbejde eller i en koordinationsgruppe. I Roskilde oprettes der tværgående arbejdsgrupper, når der er behov for koordinering mellem forvaltninger på specifikke områder.

Casestudierne viser, at et vigtigt element i implementeringen af de tværfaglige samarbejdsmodeller i forhold til udsatte børn og unge, er en forankring, der skaber samarbejde mellem faglige ledelser. Der er også enkelte modeller, som fungerer med samarbejde mellem sektorer uden ledelsesdeltagelse i det besluttende organ – oftest uformelle, men også formelle samarbejdsformer. En af de faktorer, som casestudiet fandt problematisk for modellens implementering og optimale anvendelse, var manglende ledelsesopbakning og -samarbejde og manglende fælles fodslag mellem sektorerne generelt. For sikringen af de enkelte faggruppers faglige ledelse og reference fremstår det centralt, at de deltagende praksismedarbejdere er repræsenteret ledelsesmæssigt i styringen af modellen, uanset den kommunale forvaltningsstruktur. Dette underbygges af litteraturen. Rønno og Marckmann (2010, se fx 47ff) skriver fx, at et vigtigt element i organiseringen af en implementeringsproces er, at implementeringen ikke bør gå igennem et led, som ikke har interesse i tiltaget.

Forvaltningsstrukturen fordeler sig i casekommunerne som følger:

Én forvaltning: **Fredensborg** (Børn og Familier), **Haderslev** (Børn og Familie), **Hørsholm** BTI (Børn og Voksne), **Ikast-Brande** (Børn og undervisning), **Kerteminde** BTI (Børn og unge), **København** (Socialforvaltningen – brobygning til Skoleforvaltning), **Næstved** skoleleder (Børne- og Kultur), **Sønderborg** (Børn og Uddannelse).

To/flere: **Guldborgssund** BTI (Opvækst og Velfærd, Job og Velfærd), **Roskilde** (Social og sundhed, Børn og Kultur), **Rødovre** BTI (Skole og Social), **Aalborg** (Skole og Kultur samt Familie og Beskæftigelse), **Aarhus** (Magistratsafdelingerne Børn og Unge samt Sociale forhold og Beskæftigelse).

Fagcentre: **Fredericia** (Alle relevante fagafdelinger), **Faaborg-Midtfyn** (alle relevante fagsekretariater), **Greve** PPR-model (Skole og Børn og Familier), **Silkeborg** (Afdelinger under direktørområder), **Vordingborg** (Sekretariater under direktørområder).

9.1.2. Organisatorisk forankring i skole/dagtilbud

Den tværfaglige samarbejdsmodel i forhold til udsatte børn og unge i Næstved – Kildemarksprojektet – er organisatorisk forankret helt forskelligt fra de øvrige modeller, fordi forankring og ansvar er placeret hos en skoleleder. Modellen har ledelsesmæssig reference til Børne- og Kulturdirektøren og Børne- og Ungechefen i kommunen, men en del af forebyggelses- og anbringelsesmidlerne er lagt ud til skolelederen, som derfor også har ansvar for tiltag i henhold til serviceloven. Der er ansat en projektkoordinator i Kildemarksprojektet ud over de fagspecifikke medarbejdere, men medarbejderne har ind imellem manglet en projektleder, bl.a. til at sikre den ledelsesmæssige opbakning. Ledelsesopbakningen fra kommunen har til dels været personbåren og derfor varierende. Projektets personalemæssige udfordringer har været at etablere en balance mellem tværfaglighed i tæt samarbejde med familierne og monofaglig fastholdelse og udvikling. For at sikre de faglige referencer og fastholde monofagligheden som grundlag for det tværfaglige arbejde, bliver det derfor tydeligt i et isoleret projekt som dette, at alle de forskellige fagligheder skal have ledelsesmæssig bevågenhed, accept og støtte fra deres egen sektor.

Den tværfaglige samarbejdsmodel i forhold til udsatte børn og unge i Faaborg-Midtfyn Kommune er politisk besluttet og forankret i kommunale fagsekretariater for alle involverede faggrupper, men modellen er derudover også forankret hos aftaleholdere på skoler og i daginstitutioner. Kommunens drift er bygget op omkring dialogbaseret aftalestyring, hvor hvert fagområde har sit fagsekretariat, og ledelsen i hvert dagtilbud og skole er aftaleholder. Repræsentanter for aftaleholdere og fagsekretariaterne har udviklet modellen i fællesskab. De deltagende faggrupper, socialrådgiver, PPR-konsulent og sundhedsplejerske, er ansat i forskellige fagsekretariater, men sidder fysisk på samme kontorgang. De har træffetid på skolerne, hvor de deltager i den tværfaglige rådgivning i teamene. Modellen er en handleguide, kombineret med tværfaglige team, og er skrevet ind i den sammenhængende børne- og ungepolitik og i kommunens kvalitetsstandarder. Modellen er implementeret i forskellige tempi rundt omkring i kommunen, fordi kommunen er en sammenlægningskommune, hvor én kommune arbejdede med en lignende model før sammenlægningen. Der nævnes ingen udfordringer omkring den organisatoriske forankring eller implementering i øvrigt i forbindelse med casestudiet. Der er stor tilfredshed med, at antallet af underretninger er steget. Det bliver dog nævnt, at det kunne ønskes, at en socialrådgiver havde træffetid på skolerne i lighed med PPR-konsulent og sundhedsplejerske.

9.1.3. Organisatorisk samarbejde mellem socialforvaltning og skole/dagtilbud

Der er flere tværfaglige samarbejdsmodeller, som har haft betydning for det organisatoriske samarbejde mellem socialforvaltning og skole eller dagtilbud. I Aalborg har man etableret et samarbejde gennem det såkaldte Trivselsforum, hvor skolens trivselsmedarbejder, en PPR-konsulent og en rådgiver fra kommunens familieafdeling mødes 6-10 gange om året. Samarbejdet skaber direkte forbindelse fra skole til familieforvaltning og understøtter det tværsektorielle arbejde i Aalborg, hvor den tværfaglige samarbejdsmodel i forhold til udsatte børn og unge er udviklet og forankret i et samarbejde mellem Skole- og Kulturforvaltning og Familie- og Beskæftigelsesforvaltning.

I København er samarbejdet mellem skoler og Socialforvaltning ligeledes blevet styrket af skolesocialrådgivermodellen. Skolesocialrådgiverne fungerer som nævnt som brobyggere mellem skole og socialforvaltning. Skolerne har fået et talerør direkte ind i Børnefamilieenhederne, og omvendt har Børnefamilieenhederne fået lettere adgang til viden om børn, som er kendt af skolesocialrådgiveren i de situationer, hvor der skal foretages en børnefaglig undersøgelse. I forbindelse med casestudiet fortæller interviewede skoleledere, hvordan de bruger skolesocialrådgiveren til at søge råd og vejledning, fx for at etablere en tværfaglig indsats i en klasse, som de måske tidligere ville have etableret monofagligt (dvs. overladt til lærere eller speciallærere), fordi det kræver noget andet at ringe til socialforvaltningen.

I Fredericia arbejder man som beskrevet med såkaldte 1½ leds medarbejdere (koordinerende kontaktpersoner, KKP'er), som ligeledes fungerer som brobyggere mellem skoler/daginstitutioner og forvaltning. KKP'erne er organiseret under Børne- og Familiechefen, men er selvstyrende på skolerne og daginstitutionerne og betragter ledelserne her som deres primære arbejdsgivere. KKP'erne arbejder udelukkende med bekymringer i forebyggelsesfasen, men hvis deres indsats ikke er tilstrækkelig, spiller de en rolle for koordineringen mellem tidlig indsats og sagsoprettelse. Det muliggør en glidende overgang for barn og familie og en sandsynlighed for at få alle relevante oplysninger med fra skole og daginstitution. KKP'erne samarbejder direkte med AKT-medarbejderne, som findes i man-

ge kommuner, og som i Fredericia har fået yderligere uddannelse. Der er således flere måder for skoler og daginstitutioner at koordinere med familieafdelingen på, ligesom der er flere muligheder for familieafdelingen for at få indsigt i skolens arbejde med de børn, der måtte have behov for foranstaltninger. Udgangspunktet for både KKP'er og AKT'ers arbejde i Fredericia er uddannelse. Der er især blevet investeret meget i KKP'ernes efteruddannelse i supervision.

9.1.4. Tværsektorielt samarbejde

Der er i casekommunerne både erfaringer med formelt og uformelt tværsektorielt samarbejde. I Guldborgssund Kommune er der fx et formaliseret og standardiseret samarbejde med voksenpsykiatrien repræsenteret i det tværfaglige samarbejde. Det opleves her som en væsentlig fordel, at man kan etablere et forpligtende samarbejde med psykiatrien.

I Ikast-Brande Kommune oplever man organisatoriske udfordringer i forhold til det tværsektorielle samarbejde, der ligger uden for modellen. Modellen inkluderer fx ikke samarbejde med socialpsykiatri, UU-vejledning, ungdomspsykiatri og regionale instanser på sundhedsområdet. Der er overvejelser om, hvordan disse samarbejdsrelationer kan tænkes ind i modellen. Lejlighedsvist er repræsentanter for samarbejdsparterne inviteret med til møder.

I Haderslev Kommune har kommunen en størrelse, hvor samarbejde på tværs af sektorer ofte er muligt, fordi man kender hinanden. Også selv om sektorerne ikke er en del af modellen. Det hedder sig, at der ikke må være strukturelle hindringer for det tværfaglige samarbejde i forhold til udsatte børn og unge; at det er muligt at finde en løsning. Denne struktur er i mindre grad overførbart til kommuner med en størrelse, hvor medarbejderne i mindre grad har kendskab til hinanden på tværs af kommunen.

9.2. Styringsmekanismer

En god organisering af en tværfaglig samarbejdsmodel kræver, ud over god ledelse og ledelsessamarbejde på alle niveauer, en række styringsredskaber, som kan hjælpe medarbejderne med at anvende modellen efter hensigten. De fleste tværfaglige samarbejdsmodeller har en handlevejledning til dette formål. Nogle vejledninger er direkte indført i den sammenhængende børnepolitik eller beskrevet som standarder, andre er udformede som trinvis handlingsanvisninger, der nøje beskriver, hvilke bekymringer der kræver hvilke handlinger og hvornår (jf. kapitel 2). Det skal pointeres, at alle modelkommuner har et beredskab og en generel vejledning til akutte underretninger ved mistanke om vold, seksuelt misbrug eller andre overgreb. Dette ligger dog uden for den tidlige bekymring og indsats og beskrives derfor ikke nødvendigvis som det første skridt i handlevejledningerne for *tidlig indsats*. Det vurderes altså altid først, hvorvidt en bekymring kræver akut underretning, og når den ikke gør det, træder styringsmekanismerne for den tidlige tværfaglige indsats i kraft.

I dette afsnit præsenteres eksempler på styringsmekanismer som handlevejledninger, personaleuddannelse og styregrupper. Herefter drages der konklusioner om de mest væsentlige og perspektivrige elementer i styringsmekanismerne for implementeringen og optimal anvendelse af de tværfaglige samarbejdsmodeller.

9.2.1. Personaleuddannelse, kompetenceudvikling

Det er generelt nødvendigt at uddanne relevante medarbejdere i forvaltninger og praksis for at hjælpe implementering, formål med og anvendelse af de tværfaglige samarbejdsmodeller på vej. Der er kommuner, som har investeret særligt meget i uddannelse, fx Fredericia Kommune, som fra 2007 har oprettet en helt ny funktion i kommunen via de såkaldte koordinerende kontaktpersoner (KKP'er), også betegnet 1½ leds medarbejdere. KKP'erne er socialrådgivere og socialpædagoger af uddannelse, men er primært ansat på baggrund af tidligere erfaringer og efteruddannelser. KKP'erne har fx ekspertise som familierådgivere eller handicaprådgivere kombineret med konsulentuddannelser eller familierapeutisk efteruddannelse. KKP'erne er derudover uddannede i supervision. AKT-medarbejderne i kommunen har speciallæreruddannelse og har derudover gennemgået et grundigt uddannelsesforløb i forvaltningen, som bliver suppleret med fire årlige fællesmøder og en årlig temadag, for at fastholde deres forbindelse til forvaltningen. Uddannelsesniveauet styrker således etableringen af 1½ leds funktionen og det selvstyrende arbejde.

I Sønderborg Kommune har alle medarbejdere i Forvaltningen for Børn og Uddannelse været på diplomuddannelse i konsultativ metode og lederskab i processer og skal derudover også have et diplommodul i supervision og kollegial sparring ud fra en coachende tilgang. Medarbejderne blev delt op på tværs af faggrænser og geografiske tilhørsforhold på undervisningsholdene, hvilket har medvirket til udviklingen af en stærk tværfaglig erfaringsudveksling mellem fagafdelingerne på forvaltningsniveau. Medarbejderne på skoler og daginstitutioner deltager alle i et uddannelsesforløb i forvaltningen om Børneparaplyen, som modellen hedder, med mulighed for at deltage flere gange, hvis der er behov for det. Uddannelserne har været afgørende for implementeringen. For praksismedarbejderne betyder det, at de kender modellen og ved, hvad de skal gøre, når de bekymrer sig for et barn. For forvaltningens medarbejdere har det betydet sammenhold og forståelse for tænkningen, der ligger bag modellen om anerkendende tilgang og positiv psykologi.

I Guldborgssund Kommune blev ledere ved skoler og institutioner og nøglemedarbejdere i forvaltningen undervist i brug af modellen i forbindelse med implementeringen. Herefter har ledere ved skoler og institutioner undervist egne medarbejdere i anvendelsen af modellen. I Greve har skolelederne ved hver skole ansvaret for den lokale anvendelse af dialog- og indstillingsudvalgene. Her underviser skolelederen eller skolens koordinator for modellen nye medarbejdere i modellens funktion og lærernes mulighed for at få hjælp eller sparring i den forbindelse. I Aalborg har en fuldtidsansat konsulent varetaget introduktion og undervisning i forhold til modellen.

En af de vanskelige øvelser ved at indføre en model, som alle medarbejdere, der arbejder med børn, skal kende og anvende, er udbredelse af budskabet. Derfor bliver undervisning i forskellige former og grader prioriteret som implementeringstiltag i alle casemodellerne. Det nævnes i flere kommuner, at modellen kan være vanskeligt at huske for medarbejderne, der måske sjældent oplever en bekymringsituation. Derfor fremstår uddannelse af og samarbejde med lederne på skoler og institutioner særlig vigtig i implementeringen, fordi lederne kan videregive oplysninger til medarbejderne, og fordi medarbejderne som regel går til deres leder med bekymringer. Ledelsessamarbejdet styrker betingelserne for ejerskab i praksis.

Casestudierne peger på, at det generelt er vanskeligt for kommunerne at få dagplejerne aktivt med i den tidlige opsporing og indsats, hvilket er et kendt forhold.³³ Casestudierne kan ikke afgøre årsagerne til dette forhold, ej heller om det skyldes, at dagplejerne ikke har den samme kontakt til deres leder, som man har på institutioner og skoler.

9.2.2. Handlevejledninger

Der er som nævnt mange kommuner, som har en handlevejledning for det tværfaglige arbejde i forhold til udsatte børn og unge. Nogle handlevejledninger er mere udførlige end andre, men der er både fordele og ulemper ved en meget udførlig handlevejledning. I Haderslev Kommune oplever man fx, at handlevejledningen når at blive forældet, næsten før den bliver trykt i en ny udgave. Og i Roskilde Kommune har man en så udførlig vejledning, at man overvejer at lave en pixi-udgave for at gøre det nemmere at genopfriske arbejdsgangene.

I Sønderborg Kommune er handlevejledningen ikke så omfattende, men de nødvendige trin i en tidlig tværfaglig indsats er beskrevet i et skema for hvert trin. De medfølgende skemaer kan samtidig udfyldes og bruges som mødeindkaldelse, referat eller log, hvilket dokumenterer den indsats, der allerede har fundet sted inden en eventuel sagsoprettelse. Flere praksismedarbejdere gav udtryk for begejstring for skemaerne ved interviewet i forbindelse med casestudiet på grund af vejledningernes overskuelighed og anvendelighed.

I de kommuner, som er inspireret af Servicestyrelsens BTI-projekt (Bedre Tværfaglig Indsats), findes ofte grundige handlevejledninger. I Guldborgssund Kommune har man efter en evaluering af det oprindelige projekt udarbejdet en lokal version, GUSA, hvori der kan hentes detaljerede handlevejledninger til forskellige bekymringsniveauer.

I de kommuner, som har taget del i Servicestyrelsens projekt Tidlig Opsporing, arbejdes der med handlevejledninger for den tidlige opsporing af bekymringsbørn. Det er en særlig type handlevejledning, fordi den skal anvendes på alle børn to eller fire gange om året. Her vurderes børnenes trivsel individuelt af hver pædagog eller lærer omkring barnet efter tre trin, som indikerer trivsel, udsathed eller manglende trivsel. Dette skal fungere som et prioriteringsredskab til at vurdere, hvilke børns trivsel, der skal tages hånd om. Redskabet er kun netop taget i brug, så der mangler erfaringer med anvendelsen, men kommunerne, der arbejder med det, ser det som en mulighed for at komme "rundt" om hvert barn jævnlige og sikre sig, at bekymringerne opdages i opløbet. Derudover er vejledningen teoretisk underbygget af Anvendt Kommunal Forskning, hvilket styrker den videnskæssige baggrund for arbejdet.

9.2.3. Styregrupper

I Ikast-Brandø Kommune findes en velfungerende styregruppemodell, som også er underbygget af en manual for det tværfaglige samarbejde i forhold til udsatte børn og unge. Modellen er organiseret med et generelt niveau, bestående af en overordnet styregruppe, hvis medlemmer er chefgruppen for Børne- og Undervisningsområdet i kommunen. Desuden er der oprettet lokale ledergrupper fra daginstitutioner og skoler samt en repræsentant for ledelsen af dagplejen i et distrikt. Det generelle niveau arbejder med planlægning, koordi-

33 Jf. "Indsatsen over for socialt udsatte børn i dagtilbud" – Delrapport I og II, Anvendt Kommunal Forskning 2009.

nering og nytænkning af den forebyggende indsats. Under det generelle niveau er et specifikt niveau, som arbejder med konkrete udfordringer og problemstillinger via to mødefora, henholdsvis K-møder og H-møder. Der er konkrete og detaljerede handlevejledninger, som beskriver alle procedurer før, under og efter møderne, og som er beskrevet særskilt for hver faggruppe.

I Københavns Socialrådgivermodel er styregruppen afgørende for en vellykket implementering af modellen. Egentlig er det overordnede ansvar for modellens implementering placeret i en følgegruppe, som står for udvikling og implementering, men følgegruppen er på et strukturelt niveau, og implementeringen har krævet et praksisnært niveau, der har haft hånd i hanke med de daglige erfaringer med samarbejdet mellem skoler og socialrådgivere. Dette har fungeret i styregrupperne. Styregruppen har betydning for ledelsesopbakningen, især fra skolelederne og for koordinering og fælles fodslag mellem Børnefamilieenhed og skoleledere. I de bydele, hvor styregrupperne har været lidt langsomme om at komme i gang, har implementeringen trukket ud. Der har været stor udskiftning blandt rådgivere, og der har ikke været samme gode koordinering mellem skole og forvaltning som der, hvor styregruppen har været prioriteret højt fra starten.

Som nævnt tidligere i afsnittet har en styre- eller koordinationsgruppe ofte en tværgående funktion for de samarbejdende faggrupper, fagcentre eller forvaltninger. Styregruppernes udfordring er derfor både at være tæt på dem, der anvender modellen til daglig, at have føling med modellens funktion og at være tæt på beslutningsniveauet for at muliggøre ændringer og udvikling af modellen samt at disse følger behov og efterspørgsel.

9.2.4. Evalueringer

For flere casekommuners vedkommende har evalueringer resulteret i ændringer af de tværfaglige samarbejdsmodeller. I Haderslev Kommune er man på baggrund af en evaluering blevet opmærksom på at strukturere mødekulturen for at anvende tiden optimalt. Derudover har man valgt at adskille de grupper, hvor lærere og pædagoger kan søge generel rådgivning og anonym vejledning, fra de grupper, som arbejder med konkrete problemstillinger med navngivne børn og unge. Evalueringen giver således konkrete anvisninger til, hvordan modellen bør udvikle sig for at fungere optimalt.

I København Kommunes skolesocialrådgivermodel var en evaluering med til at gøre opmærksom på styregruppens rolle i implementeringen. På den baggrund kunne følgegruppen tilskynde alle bydele til at prioritere styregrupperne. Det er blevet præciseret, at en styregruppe er et krav, og at samarbejdet koordineres herfra. Derudover viste evalueringen, at skolelederne havde svært ved at føle ejerskab for modellen, som er en "top-down"-udviklet og -implementeret model. Derfor blev det besluttet, at skolelederne skulle deltage i ansættelsessamtalerne med skolesocialrådgiverne, så de nu har mulighed for at have indflydelse på valg af skolesocialrådgiver på deres skole. Indflydelsen har givet meget mindre udskiftning af skolesocialrådgivere end før evalueringen.

Ikast-Brande Kommune har efter en evaluering af den oprindelige tværfaglige samarbejdsmodel besluttet en total omorganisering. Der var bl.a. brug for tydeligere retningslinjer i forbindelse med rolle-, kompetence- og opgavefordeling.

9.3. Fokusområder vedrørende organisatoriske rammer

De perspektivrige organisatoriske rammer i forbindelse med implementering af tværfaglige samarbejdsmodeller over for udsatte børn og unge synes at have mange udformninger. Væsentligt for implementeringen er, at der er forbindelse og samarbejde mellem ledelsesniveauerne, at de forskellige fagligheder, der indgår i det tværfaglige samarbejde er repræsenteret gennem deres leder, og at der er adgang for medarbejderne til de forskellige ledere med beslutningskompetence i processen.

Der synes at være behov for uddannelse af medarbejdere på flere forskellige niveauer. Medarbejdere og mellemledere, med ansvar for at tiltaget anvendes, skal indføres grundigt i deres arbejdsområder i modellen for at sikre handlingsmulighederne. Medarbejdere uden ansvar for tiltagets funktion skal informeres om – eller uddannes i – hvornår tiltaget træder i kraft.

Casestudierne peger desuden på et behov for monitorering af implementeringsprocessen for at kunne vurdere de afledte effekter af implementeringsprocessen og tiltaget i sig selv.

10. Modellernes teoretiske forståelsesrammer

Casestudierne har primært haft fokus på at opnå en nuanceret og bred forståelse af samarbejdsmodellernes redskaber, handleveje samt ledelses- og organisationsformer – dvs. modellernes konkrete udtryksformer, som beskrevet i det forudgående. Samarbejdsmodellernes begrebslige og teoretiske referencerammer³⁴ har dog også været et tema i casestudierne. I dette kapitel præsenteres de vigtigste iagttagelser vedrørende dette aspekt af de udvalgte samarbejdsmodeller.

Kapitlet indledes med en kort introduktion til et sæt af idealtypiske referencerammer, som har stået og stadig står centralt i den overordnede udvikling af socialt arbejde i Danmark (såvel som i USA og Nordeuropa). Det drejer sig om sammenhængende, delvist komplementære, delvist konkurrerende teoretiske begrebsliggørelser af det sociale arbejdes faglige indhold og karakter. Dataindsamlingen har bekræftet, at disse spiller en rolle i de kommunale aktørers egen italesættelse af kommunernes tværfaglige samarbejdsmodeller såvel som af deres helhedsmæssige organisering på området, men den har også vist, at kommunerne sjældent har taget udgangspunkt i én bestemt sammenhængende og udfoldet teoretisk position. Dertil kommer generelle strømninger eller paradigmer for den offentlige sektors indretning og styring, som ligeledes har indvirkning på det sociale arbejdes vilkår.

Typologien fungerer som afsæt for en gennemgang af eksempler på sammenhænge mellem de teoretiske referencer og de konkrete samarbejdsmodeller i casekommunerne. Der tages her udgangspunkt i en række nøglebegreber, som ofte anvendes i kommunernes beskrivelser af samarbejdsmodellerne og under interviewene: systemisk tænkning, inddragelse af borgerne, ressourceorientering, social udsathed, inklusion samt tværfaglighed og helhedstænkning. Gennemgangen af disse nøglebegreber bidrager med en empirisk forståelse af, hvordan de teoretiske referencer spiller ind i forhold til udviklingen af det tværfaglige samarbejde.

10.1. Teoretiske referencerammer

Litteraturen om det sociale arbejdes teoretiske rødder i discipliner som psykologi og sociologi og om vidensområdets egne teoretiske udviklinger er omfattende og mangeartet. Gunn Hutchinson og Siv Olstedal har imidlertid givet en bredt dækkende og velunderbygget typologi i bogen "Modeller i socialt arbejde" (2006), hvor de centrale bidrag er grupperet i fem forskellige teoretiske strømninger i form af psykodynamiske, interaktionistiske, læringsteoretiske, konfliktteoretiske og systemiske modeller. Rent kronologisk har modellerne i høj grad taget form i den ovenfor anførte rækkefølge, men i praksis lever alle fem modeller videre i dag, hvor der også findes en lang række blandings- og hybridformer. Disse modeller giver et nyttigt afsæt for at analysere kommunernes inspirationskilder i udformningen af samarbejdsmodellerne. De idealtypiske modeller beskrives nærmere i det følgende.

10.1.1. Det psykodynamiske model

Den psykodynamiske model har spillet en væsentlig retningsgivende rolle i dansk socialarbejde siden 1920'erne og indebærer især en betoning af en dynamisk personlighedsmodel

34 "Fællesprincipper" med Tine Egelund og Lis Hillgaards ord (2002).

udviklet inden for psykologien. I denne model antages det ubevidste at spille en væsentlig rolle som kilde til iagttagelige sociale konflikter og problemer. Det er karakteristisk for psykodynamisk funderet socialt arbejde, at der lægges vægt på indsamling af viden om borge-rens udviklingshistorie med henblik på at forstå den enkeltes unikke erfaringer og sjælelige konfliktmateriale. Formålet er, via en terapeutisk støttet bevidstgørelse, at skabe grundlag for en frigørelse fra ubevidste, ubearbejdede konflikter og dermed positiv personlig udvikling. I en dansk kontekst er der en tydelig forbindelse mellem den stærke relationspædagogiske tradition, hvor det virkningsfulde sociale arbejde forbindes med etableringen af en autentisk personlig relation mellem socialarbejder og klient, og en psykodynamisk forståelse af personlige kriser og udviklingsbaner.

10.1.2. Den interaktionistiske model

Den interaktionistiske model har udviklet sig som et supplement eller alternativ til den psykodynamiske model op igennem det tyvende århundrede med særlig inspiration fra sociologien. Vægten er på det sociale møde og samspil mellem mennesker og på de intersubjektive tolkninger og forståelser af konkrete sammenhænge og situationer. Det er karakteristisk for en interaktionistisk tilgang til indsatsen i forhold til fx social marginalisering, at man betoner faglige og sociale fællesskabers refleksion over sprogligt og symbolsk funderede inklusions- og eksklusionsmekanismer som et socialfagligt virkemiddel. Deraf følger bl.a. tanken om den "reflekterende praktiker", hvor fagpersonen arbejder ud fra en bevidst forståelse af interaktionen og relationen mellem socialarbejder og klient. I sammenligning med en psykodynamisk forståelse af det sociale arbejde forskydes fokus væk fra individuelle karakteristika i retning af situationsforståelser, intersubjektive meningsstrukturer og social interaktion.

10.1.3. Den læringsteoretiske model

Den læringsteoretiske model inden for socialt arbejde har især udviklet sig fra 1970'erne og indebærer et styrket fokus på menneskelig adfærd, snarere end psykologiske mekanismer eller sociale relationer. Fra dette synspunkt forbindes mistrivsel og adfærdsproblemer med læring, og det sociale arbejde centrerer således om ændring af borgerens læringsbetingelser og i særdeleshed om indlæring af nye, mere hensigtsmæssige adfærdsmønstre. Relationen mellem socialarbejder og klient bliver dermed problemløsende, hvor fx relationspædagogikkens tidsmæssigt åbne bevidstgørelses- og relationsarbejde afløses af tidsmæssigt afgrænsede, målrettede interventioner med fokus på mestring og kompetenceudvikling. Der arbejdes fx med forstærkning af ønsket adfærd og svækkelse af uønsket adfærd gennem bevidst brug af belønninger og andre konsekvenser. De evidensbaserede terapeutiske programmer, som er importeret til Danmark i de senere år (MST, PMT-O, De Utrolige År m.m.) er markante eksempler på tilgange til socialt arbejde, som bl.a. trækker på den læringsteoretiske model.

10.1.4. Den konfliktteoretiske model

Også den konfliktteoretiske model har gjort sig gældende i udviklingen af socialt arbejde fra 1970'erne, men står i modsætning til den læringsteoretiske model ved primært at fokusere på samfundsmæssige strukturer og magtrelationer som årsager til sociale problemer og som genstanden for det sociale arbejde. Mennesker, der placeres i marginaliserede samfundsmæssige positioner, hensættes i en afmagtstilstand og kan reagere med indad- eller udadvendt destruktiv adfærd. Socialarbejderen skal frem for alt via dialog, analyse og handling bidrage til, at den marginaliserede bevidstgøres om sin situation og vinder tiltro

til egen styrke og aktive handleevne. Idéhistorisk er der en forbindelse mellem Marxismen og den konfliktteoretiske model, ligesom fx feminismen har leveret et konfliktteoretisk bidrag til forståelsen af socialt arbejde. Modellen har dog i betydelig grad frigjort sig fra disse rødder og er med bl.a. empowerment-begrebet og ressourceorienteringen aktiv i aktuel socialfaglig praksis.

10.1.5. Den systemiske model

Den systemteoretiske model har rødder længere tilbage i bl.a. sociologi og kommunikationsteori, men blev først central i en socialfaglig sammenhæng fra 1980'erne med bl.a. Bronfenbrenners socialøkologiske udviklingsteori. Kernen i modellen er helhedsperspektivet, hvor årsagerne til de problemstillinger, det sociale arbejde skal håndtere, findes i samspillet mellem et netværk af systemer – individuelle psykiske systemer, familiesystemer og en række formelle/uformelle systemer i klientens omverden – ikke i bestemte individuelle træk eller mekanismer hos klienten. Den systemiske model forstår socialfaglige interventioner som indirekte virkende. Socialt arbejde handler om at skabe udvikling i et system via ændringer i dets omverden. Udgangspunktet for det sociale arbejde bliver dermed en respekt for den autonome selvorganisering af det system, der er genstand for interventionen. Den forståelse af anerkendelsesbegrebet, som ligger i Appreciative Inquiry-modellen, har således en systemteoretisk baggrund. Modellen ligger desuden til grund for fx strukturel familierapi, og afspejles ligeledes i det evidensbaserede behandlingsprogram multi-systemisk terapi (MST).

10.1.6. Generelle organisations- og styringsparadigmer

De ovenfor beskrevne modeller fokuserer på socialt arbejde som praksis- og vidensområde og spiller naturligt en central rolle i kommunernes udvikling af det tværfaglige samarbejde på børne- og ungeområdet. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at organisations- og styringsformer på det sociale område også præges af overordnede, ikke sektorspecifikke strømninger i forhold til den offentlige sektors indretning og styring.³⁵ Den konkrete udformning af det tværfaglige samspil vil således ofte afspejle flere forskellige indflydelser, herunder også mere generelle styringslogikker. Betydningen af disse logikker i udformningen af samarbejdsmodellerne varierer på tværs af casekommunerne, men det er væsentligt at være opmærksom på, hvordan det teoretiske tankegods bag en given model også kan være hentet fra andre referencerammer end dem, der hører naturligt til inden for det socialfaglige vidensområde.

Leon Lerborg (2010) sonderer på en instruktiv måde mellem fire grundlæggende styringsparadigmer, som er struktureret efter deres orientering i forhold til *menneske* henholdsvis *system* og i forhold til *fornyelse* henholdsvis *tradition* som styringsmæssige omdrejningspunkter.³⁶ Paradigmernes indbyrdes forhold er illustreret i oversigten nedenfor.

	Menneskeorientering	Systemorientering
Fornyelse	Det relationelle paradigme	New Public Management
Tradition	Det professionelle paradigme	Det bureaukratiske paradigme

35 Centrale bidrag til litteraturen om dette emne kommer fra bl.a. Niels Ejersbo og Carsten Greve (2008) og Leon Lerborg (2010).

36 Torben Beck Jørgensen og Karsten Vrangbæk (2004) har foreslået en lignende typologi.

Det bureaukratiske paradigme: Fokus på hierarkisk regelstyring og -orden, klare retningslinjer for ansvar og arbejdsdeling samt principper om ligebehandling og formelt korrekt sagsbehandling i henhold til lovfæstede rettigheder m.m.

Det professionelle paradigme: Betonning af de professionelle faggruppers autonome dispositionsfrihed med hensyn til såvel metodevalg som konkrete afgørelser. De centrale styringsparametre er selvforvaltning og professionernes egen vurdering af faglig holdbarhed og virkning.

New Public Management: Fokus på deregulering, effektivisering og incitamentsstyring af såvel bureaukrater som fagprofessionelle via instrumenter som konkurrenceudsættelse eller kontraktgørelse (fx som aftale- og resultatbaseret styring).

Det relationelle paradigme: Fokus på styring som produkt af gensidige, anerkendende relationer med afsæt i systemisk tænkning (og med tæt forbindelse bl.a. til den systemiske model inden for socialt arbejde).

Denne enkle typologi giver et godt analytisk blik for de generelle styringsparadigmers rolle i udformningen og implementeringen af samarbejdsmodellerne i de forskellige casekommuner. Typologien supplerer således de ovenfor beskrevne socialfaglige modeller i den følgende gennemgang af eksempler på de kommunale samarbejdsmodellers teoretiske forståelsesrammer.

10.2. Teoretiske referencer i casekommunerne

I det følgende udfoldes analysen via en række empiriske tematiseringer af kommunernes begrebsbrug i beskrivelsen af samarbejdsmodellernes faglige indhold. Således gennemgås begreber, vi er stødt på i de udvalgte casekommuner. Indledningsvis drejer det sig om kommunernes henvisning til systemisk tænkning. Tilsvarende gennemgås en række øvrige, tilbagevendende begreber i kommunernes beskrivelse af deres modeller for tværfagligt samarbejde: inddragelse af borgerne, ressourceorientering, social udsathed, inklusion samt tværfaglighed og helhedstænkning. I gennemgangen trækkes der tråde til de socialfaglige teoretiske strømninger og, i visse tilfælde, til de generelle styringslogikker.

10.2.1. Systemisk tænkning

Casestudierne viser, at kommunerne i beskrivelsen af mange af de udvalgte samarbejdsmodeller jævnligt henviser til systemisk tænkning og anerkendende tilgange til barnet og familien/netværket såvel som til de andre fagprofessionelle.

For en række modellers vedkommende ses en udmøntning af systemisk teori i det konkrete valg af metoder til afvikling af tværfaglige møder. Det gælder fx modeller med en udpræget brug af netværksmøder, såsom i Fredensborg og Aarhus kommuners modeller, Faaborg-Midtfyn Kommunes familierådslagningsmetode og Kerteminde Kommunes konsultative møder og dialogmøder. I en kommune som Greve anvendes egentlige reflekterende teamprocesser i de tværfaglige dialog- og indstillingsudvalg. En uddannelsesindsats i forhold til personalet og et ledelsesmæssigt fokus skal i Greve Kommune bidrage til, at systemisk tænkning og den anerkendende tilgang skal udbredes i kommunen – som led i en 'kulturændring', som processen betegnes. Noget tilsvarende ses i Sønderborg Kommunes model Børneparaplyen, hvor en konsultativ og anerkendende tænkning ønskes udbredt. Også i

Roskilde Kommune har man prioriteret efteruddannelse af personalet i en systemisk tilgang med henblik på udvikling af underretningsmødet.

En model som Kildemarksprojektet i Næstved Kommune tager eksplicit afsæt i systemisk narrativ metode, som den er udviklet af Marlborough Family Center i London.³⁷ Men de teoretiske referencer i sådan et projekt går i flere retninger. I en stillingsannonce søger projektet en psykolog, der kan arbejde med afsæt i en "systemisk/psykodynamisk forståelsesramme",³⁸ hvilket viser, hvordan projektet tager afsæt i en kobling af teoretiske positioner – hér, den psykodynamiske og den systemteoretiske.

10.2.2. Inddragelse af borgerne

I tråd med ønsket om at udbrede en systemisk tænkning er det for flere af de udvalgte modeller væsentligt for samarbejdet med forældrene, at de betragtes som ansvarlige mennesker, der vil det bedste for deres barn. Der insisteres i flere modeller på, at der samarbejdes med forældre. Med afsæt i bl.a. et interaktionistisk baseret ståsted anses problemløsningen som noget, der skal ske i et fællesskab med forældrene. Samarbejdet med forældre, der selv kan være belastede af alkohol- eller andre -problemer kan være udfordrende, men som i Kerteminde Kommunes model påpeger man, at respekten for forældrenes såvel som børnenes perspektiv skal være til stede, selv når der kan være store udfordringer ved dette. Et perspektiv, der ligger i tråd med Killéns påpegning af de fagprofessionelles forpligtelse til samarbejdet med forældrene, også hvor det er svært (se fx Killén 1996 i Hansen 1999). Inddragelsen trækker endvidere på den forståelsesramme eller teoretiske position, som Hutchinson og Olteidal betegner den konfliktteoretiske i og med den baserer sig på en empowerment-tænkning i forhold til, at de fagprofessionelle som modtræk til klientgørelse og stigmatisering er forpligtede på at understøtte en selvoprejsning hos de udsatte borgere (jf. Faureholm 1994 i Hansen 1999, s. 110).

En konsekvent udmøntning af en systemisk anerkendende tilgang samt en empowerment-tænkning ville betyde en ligestilling af barnets perspektiv i dialogen omkring en bekymring. Mens inddragelsen af barnets perspektiv udgør en grundstamme i helhedsorienteringen i indsatsen udgør den også en fortsat udfordring (jf. fx Bo m.fl. 2008). Kun i få af de udvalgte kommunale modeller er der blevet afdækket konsekvente procedurer og et udpræget fokus på barnets perspektiv. Det skal dog nævnes, at skolesocialrådgiverfunktionen, fx i København og Aarhus Kommuner synes at betyde, at barnet mere konsekvent sættes i centrum ved den indledende bekymring. Også i Kerteminde Kommunes Sådan gør vi!-model arbejdes med en konsekvent inddragelse af barnets perspektiv. Bl.a. er der indført et princip om, at årsagen skal noteres, hvis barnet/den unge ikke deltager i de konsultative møder.

10.2.3. Ressourceorientering

Når man i kommunerne taler meget om ressourceorientering, sker det bl.a. i sammenhæng med en anerkendende systemisk tilgang til bekymringen. Ressourcer forstås bredt som økonomiske, kulturelle, sociale og personlige ressourcer hos barnet og familien (jf. Chri-

37 <http://www.cnwl.nhs.uk/MarlboroughFamilyService.html>

38 http://www.ofir.dk/Resultat/psykologstilling-til-kildemarksprojektet-naestved-kommune-329314635.aspx?jobId=329314635&list=SimpleSearchResultsJobsIds_SameCompanyAds&index=6&querydes c=SimpleSearchQuery_SameCompanyAds&viewedfrom=10

stensen 2006: 37ff). Fx Aalborg Kommunes På Tværs-model indebærer en ressourceorienteret tilgang, som blandt andet giver sig udslag i kravet om beskrivelse af barnets og familiens beskyttelsesfaktorer sammen med en beskrivelse af risikofaktorerne. Man har i modellen videreudviklet Børnelinealen i samarbejde med ophavskvinderne Egelund og Hillgaard netop med henblik på at styrke ressourceorienteringen.

I flere kommuner, blandt andre i Greve og Haderslev Kommuner, giver praksismedarbejdere, der har bidraget til casestudierne udtryk for et gennemgribende skift i måden at tænke børn og problemer på – på grund af skiftet til en ressourceorientering. I Haderslev Kommune oplevede man en holdningsændring blandt praksismedarbejderne, da man gik fra at tale om et barn med problemer til at tale om bekymringer for et barn. De erfarede, at det var nemmere at etablere et samarbejde med forældrene på baggrund af en bekymring frem for en anklage om problemer hos et barn. I Greve Kommune fremhæves ligeledes betydningen af at fokusere på barnets og netværkets ressourcer. Her har paradigmeskiftet i den sproglige tilgang til udsatte børn og unge betydet nye handlemuligheder for løsning af problemer, forlyder det. I sammenhæng med en systemisk tænkning er det i Greve såvel som i flere andre casekommuner blevet praksis at inddrage SFO-pædagoger eller andre fra skolebarnets fritidsnetværk i det tværfaglige samarbejde om at løse udfordringer omkring et barn. Barnets fritid bruges til at fokusere på barnets ressourcer og de situationer, hvor barnet ikke opleves som udsat. Målet er at anerkende og tage ved lære af barnets egen måde at være i en konstruktiv situation eller relation og finde ud af, hvordan de svære situationer kan understøttes, så de bliver nemmere at håndtere for barnet.

I de udvalgte samarbejdsmodeller kan i ressourceorienteringen ses en kobling med det vi ovenfor med Hutchinson og Olteidal så karakteriseret som en konfliktteoretisk forståelse. Begrebsliggørelsen vedrørende en bekymring forventes at understøtte en større grad af empowerment af samfundets svage grupper. Dette ses som nævnt i Aalborg Kommunes På Tværs-model, hvor bekymringen i forhold til barnet og familiens sociale vilkår måles på risiko- såvel som beskyttelsesfaktorer, frem for at tage afsæt i problemer og en tese om negativ social arv. Også netværksmodellerne (bl.a. Fredensborg og Aarhus Kommuner samt BTI-modellerne) arbejder ud fra en tankegang om myndiggørelse og borgerne/klienternes aktive handling igennem målsætningen om en ligeværdig inddragelse af borgerne bidrag til den fælles løsning.

10.2.4. Social udsathed

Udsathedsbegrebet er til stadig drøftelse i det sociale arbejdes felt (se fx Christensen 2006 og Bo m.fl. 2008). Generelt fremgår det af kortlægningens casestudier, at det er et kommunalt ønske, at der udvikles en fælles forståelse af, hvad et socialt udsat barn er. Hertil er udviklet redskaber til støtte for vurderingen. Fælles for disse redskaber eller instrumenter er, at man tager udgangspunkt i en *bekymring*, idet bekymringens intensitet og niveau vurderes på en defineret skala (jf. kapitlet om opsporing og handlevejledninger). Ploug (2007) beskriver i forbindelse med studier af udsatte børn i daginstitutioner, hvordan det pædagogiske personales teoretiske forståelse i forhold til belastninger er begrænset, men også at personalet i deres vurderinger af et problem trækker på en socialteoretisk forståelse, som gør, at fokus ikke udelukkende sættes på barnet, men også på forældrene. Tilsvarende drejning fra en psykodynamisk til en mere interaktionistisk eller systemisk forståelsesramme ses i de udvalgte modeller, idet deres opsporings- og vurderingsredskaber har fokus på forældre såvel som barnet/den unge. Det betyder, at modellernes metoder og red-

skaber understøtter en bevidsthed hos de involverede fagprofessionelle om samfundsmæssige forhold og styrker deres refleksion over sprog og kategorier vedrørende udsathed. I flere af de udvalgte samarbejdsmodeller vendes blikket fra, at barnet ansues som bærer af et problem, til, at barnet og familien er under indflydelse af større samfundsmæssige forhold. Samtidig trækker man i flere modeller på en psykodynamisk forståelsesramme i forhold til vurderingen af barnets psykiske vanskeligheder og robusthed. Ploug (2007) lægger op til, at det kan være konstruktivt, når den i øvrigt praksisbaserede risikovurdering stemmer overens med flere teoretiske forståelsesrammer, hvilket kan siges at være udpræget i casestudierne.

10.2.5. Inklusion

Inklusionstankegangen er på spil i så godt som samtlige kommuner, men uden at begrebet umiddelbart kan sættes i en entydig teoretisk ramme (jf. Hutchinson og Oltedal 2006). Kommunerne lægger op til, at en væsentlig del af indsatsen udføres med udgangspunkt i lokalområdets skoler, daginstitutioner og lokale klubtilbud, så børnene så vidt muligt kan blive i deres vante miljø. De tværfaglige modeller er generelt opbygget på en måde, så der kan ydes fagprofessionel rådgivning og bistand til at støtte op om den lokale indsats.

Carsten Yndigegn Hansen (1999) skriver om rummelighedsbegrebet og inklusion i normalområdet, at dette bl.a. udspringer af tidligere erfaringer med passivitet fra skolernes side omkring arbejdet med tidlige bekymringer. Derudover er inklusionstanken også et udtryk for ønsket om at løse problemer så tidligt som muligt, og inden det er nødvendigt med indgribende foranstaltninger. En af effekterne af inklusionsarbejdet, påpeger Hansen, er, at fokus bliver rettet mod læreren frem for eleven. Dermed kan manglende succes i problemløsningen også blive et spørgsmål om lærerens dygtighed. Et sådan fokusskifte ses i flere af modellerne, hvor de tværfaglige teams rådgivning kan være rettet mod gruppeproblematikker, og dermed lærerens/pædagogens tilgang. Der ses bl.a. en interaktionistisk teoretisk strømning i inklusionstemaet, i arbejdet for at modvirke social marginalisering. Som gengivet andre steder i rapporten viser casestudierne en bevægelse over mod øget rådgivning til almenområdets skoler og institutioner med henblik på en mere inkluderende indsats. Fordele og ulemper ved den stigende inklusionspraksis i forhold til udsatte børn og unge er ikke undersøgt i casestudierne, ej heller om børnene/de unge får den støtte, de har krav på. Den udbredte inklusionsretorik viser sig ses sammen med tanken om, at der følger en risiko for eksklusion ved at overdrage barnet/den unge til specialområdet. I forhold til det der også kan ses som en mindre indgribende indsats taler man i casekommunerne om, at en øget indsats i normalmiljøet og i familien i visse tilfælde kan forebygge at problemerne udvikler sig.

Inklusionen hænger forståelsesmæssigt også sammen med en systemisk forståelsesramme, der leder til inddragelse af det private såvel som det fagprofessionelle netværk, som i fællesskab hjælper med til at styrke inklusionen. Her trækker mange af modellerne endvidere på en læringsteoretisk position, da man med et adfærdorienteret fokus aftaler kortvarige interventioner på baggrund af blandt andet netværksmødets drøftelser.

Skolesocialrådgivermodellerne, diverse rådgivende socialrådgiverfunktioner, trivselsmedarbejdere (Aalborg Kommune) samt AKT-medarbejdere er eksempler på ordninger, der i deres forskellige udformninger handler om at støtte almenområdets skoler og institutioner til at kunne bidrage til en inkluderende proces.

10.2.6. Tværfaglighed og helhedstænkning

Med begrebet tværfaglighed har vi at gøre med et kontinuum fra på den ene side flerfaglighed, hvor faggrupperne arbejder parallelt og ud fra forskellige målsætninger over tværfaglighed til på den anden side fællesfaglighed eller egentlig fagintegration, hvor man overtager hinandens opgaver, og gensidigt lærer af hinandens ekspertise (Hansen 1998: 27-28; se også Lauvås og Lauvås 1998: 141-142 og Bailey 1984). Tværfaglighed befinder sig midt i dette kontinuum og betyder, at den enkelte fagperson arbejder med afsæt i egen faglighed, men med indblik i de andre faggruppers tilgang. Tværfagligheden karakteriseres ved en fælles målsætning for arbejdet.

Det er i forskellige sammenhænge påpeget, at tværfagligheden på børne- og ungeområdet hindres af kompetencestridigheder og mistillid mellem særligt socialforvaltningen og skoler/daginstitutioner som to adskilte systemer (Nielsen og Knudsen 2010; Ejrnæs 2006; Hansen 1999: 97, 238ff.). Casestudierne bekræfter tilstedeværelsen af sådanne skel. Der er i de undersøgte kommuner som nævnt udviklet og afprøvet forskellige tiltag, der har til formål at opbløde disse skel med henblik på skabelsen af en fælles målsætning for indsatsen over for det enkelte barn. Det gælder fx de forskellige brobyggerfunktioner som trivselsmedarbejdere (Aalborg) og koordinerende kontaktpersoner (KKP'ere) (Fredericia Kommune). Udstationeringen af socialrådgivere på skoler er en særlig variant af en sådan funktion, hvor Kildemarksskolens model i Næstved Kommune ses som det mest konsekvente eksempel, hvor både de rådgivende og sagsbehandlende socialrådgiverfunktioner hører under skoleledelsen. I flere modeller holdes derimod en skarp adskillelse mellem myndighedssager og forebyggelsessager. Det gælder fx Fredensborg Kommune, hvor modellen "slipper" barnet, når der er sket en underretning.

Med henvisning til Lerborgs styringsparadigmer (2010), giver casestudierne det indtryk, at kommunernes børne- og ungearbejde bærer præg af, at fagprofessionelle og bureaukratiske styringslogikker hæmmer udviklingen af en reel tværfaglighed og helhedsorientering i opgaveløsningen. Et helhedsperspektiv kræver et opgør med de klassiske skel i den kommunale praksis og etablering af en fælles opgaveløsning i det tværfaglige samarbejde. I enkelte modeller er det lykkedes at sikre et godt samarbejde om den fælles opgave på tværs af socialforvaltning og skole/institution, også efter en underretning. Det gælder fx Roskildemodellen, hvor socialforvaltningen inviterer til underretningsmøder med borger og underretter, og Aalborgs model, hvor der er et princip om fortsat tværfaglig indsats efter en underretning, igen med socialforvaltningen som initiativtager.

I Faaborg-Midtfyn afdækkede casestudiet tegn på, at kommunens såkaldte dialogbaserede aftalestyring, som søger at sikre en kontraktgørelse og øget effektivisering (NPM-paradigmet), støder sammen med et ønske om at sikre en tværfaglig forpligtelse på tværs af de adskilte fagcentre (den systemiske model og det relationelle styringsparadigme).

Helhedstænkningen søges i mange tilfælde understøttet af fælles sprogliggørelse i form af redskaber til tidlig opsporing, bekymringskalaer, stafetlog osv. Af casestudierne fremgår det, at der er en række udfordringer ved at gennemføre en tværfaglig helhedstænkning. Bl.a. arbejdet med stafetloggen synes at være udfordret af et fagprofessionelt paradigme. Der er eksempler på, at en lærer oplever stafetloggen som dobbeltarbejde, da skolen opretholder den monofaglige dokumentation sideløbende med stafetloggen. Der arbejdes aktivt med at udvikle metoder til fælles skriftliggørelse. I netværksmodellen i Aarhus

har man søgt at bryde med den fagprofessionelle silotænkning ved på et netværksmøde at udlevere en kopi af de aftalte handlinger til alle deltagerne, inklusiv forældrene.

Flere af casekommunernes modeller har til formål at skabe en fælles indsats omkring en fælles opgave – illustreret ved forældrenes og i enkelte tilfælde barnets/den unges tilstedeværelse på de tværfaglige møder. I Kerteminde Kommunes konsultative møder byder alle faggrupper, forældre og eventuelt barnet/den unge ind med deres syn på sagen og forslag til, hvad der kan gøres. Når parterne lytter til hinanden skabes en synergieffekt, som gør løsningsforslagene helhedsorienterede, lyder det under interviewene foretaget i forbindelse med casestudierne. Koordineringen af parternes indsats kan på den måde siges at ske i beslutningsprocessen (tværfaglighed), frem for ved, at de enkelte parter orienterer hinanden enkeltvis (flerfaglighed), hvilket beskrives som tidligere praksis i Kerteminde Kommune. Det forlyder dog også fra flere kommuner, herunder Kerteminde Kommune, at der fortsat er udfordringer i samarbejdet mellem socialforvaltning og skoler/institutioner. På et overordnet niveau kan med en henvisning til styringsparadigmerne ses, hvordan det relationelle paradigme (den systemiske tænkning), som det i større eller mindre grad afspejler sig i praksis i kommunerne, støder sammen med et bureaukratisk paradigme i forhold til administrative og sagsbehandlingstekniske løsninger.

10.3. Komplekse teoretiske referencer og styringsmæssige vilkår

De gennemførte casestudier giver anledning til to grundlæggende iagttagelser: Det har for det første været tydeligt i forbindelse med de gennemførte interview, at kommunerne, trods mange henvisninger til især systemisk tænkning, sjældent har taget afsæt i én bestemt udfoldet teoretisk position i udformningen af det tværfaglige samarbejde. Samarbejdsmodellerne er typisk blevet til i en historisk udviklingsproces, hvor lokale erfaringer, rutiner, ressourcer og behov har spillet en stor rolle.

Den skriftlige dokumentation såvel som de gennemførte interview rummer mange generelle henvisninger til en systemisk inspiration – og den systemiske model er i denne forstand markant fremtrædende i de fleste af casekommunernes beskrivelse af deres samarbejdsmodeller – men det er karakteristisk, at begrebet "systemisk" i mange tilfælde ikke foldes ud eller konkretiseres detaljeret. På et overordnet plan udpeges systemisk tænkning som retningsgivende, men i den udfoldede beskrivelse af samarbejdsmodellerne synes også andre referencerammer at være i spil (jf. Hutchinson og Oltedal). Analysen som helhed giver således ikke basis for entydigt at udpege én bestemt teoretisk referenceramme som dominerende i de perspektivrige modeller for det tværfaglige samarbejde om indsatsen over for udsatte børn og unge.³⁹

For det andet er det i forlængelse af ovenstående indtrykket, at man typisk har forholdt sig pragmatisk til inddragelsen af forskellige teoretiske og begrebslige referencer i udformningen af modellerne. Dette forhold kan udlægges som en frugtbar eklekticisme, hvor kommunerne trækker på forskellige begrebslige ressourcer og tænkemåder med afsæt i de lokale forhold. Interviewene og i særdeleshed de kommunale aktørers begrebsbrug har dog også antydnet, at der til tider kan være tale om en flertydig og måske ligefrem delvist inkonsistent begrebsanvendelse, hvor ofte anvendte termer som fx "systemisk", "anerken-

39 Dette kan være velbegrundet, i den forstand at firkantede, fælles metodiske principper kan udgøre en uhen-sigtsmæssig binding på de specialiserede indsatsområder (jf. Egelund og Hillgaard 2002).

dende", "inkluderende" m.m. gives flere forskellige betydninger eller måske ligefrem udvikler sig til symbolske plusord i den ledelsesmæssige og faglige jargon, som anvendes ofte, men enten ikke defineres eller defineres flertydigt.

Ud over de socialfaglige teoretiske referencer opererer kommunerne i en virkelighed præget af en række paradigmatisk strømninger, der virker med til at skabe komplekse vilkår for den kommunale praksis. Et effektiviserende New Public Management-paradigme eksisterer side om side med et relationelt systemisk paradigme, der igen støder sammen med såvel et klassisk bureaukratisk procedureparadigme som et stolt fagprofessionelt paradigme. En mere indgående undersøgelse af de forskellige paradigmatisk sammenstød i den kommunale virkelighed lader sig ikke foretage på det forhåndenværende datagrundlag, men udgør øjensynligt en af vejene til at forstå udfordringerne med at etablere en forpligtende tværfaglighed. De socialfaglige teoretiske referencer såvel som styringsmæssige logikker stiller en række forskelligartede og nogle gange modstridende krav til det tværfaglige samarbejde. Ved implementeringen af en tværfaglig samarbejdsmodel bør sådanne vilkår tages i betragtning.

11. Implementering

I dette kapitels første afsnit gennemgås resultater fra nyere implementeringsforskning, og på den baggrund beskrives i det andet afsnit konkrete implementeringserfaringer i kommunerne. Begge afsnit er opdelt efter emner som både litteratur og praksis beskriver som nødvendige at arbejde med i en implementeringsproces. Afsnittene beskæftiger sig med: kultur, ledelse, udgangspunkt i teori, politik eller forståelsesramme, monitorering af implementeringsforløbet, tidlig inddragelse af frontpersonale, uddannelse og supervision, inddragelse af målgruppe og lokal implementeringsparathed.

Der mangler undersøgelser, som dokumenterer viden om implementeringsprocesser, men det er alligevel muligt at pege på en række generelle faktorer, som hæmmer eller støtter implementeringen på baggrund af deres relevans og prioritering i processen (Rønnov og Marckmann 2010).

Rønnov og Marckmann kommer i et litteraturstudie om implementering frem til, at de væsentligste faktorer for en vellykket implementeringsproces er nøjagtighed kontra tilpasning, karakteristika ved selve interventionen, organisatoriske faktorer, frontpersonalet, ledelse, målgruppen for tiltagene (borgerne) og dokumentation og evaluering. Implementering af konkrete tværfaglige samarbejdsmodeller i kommunerne præsenteres her med teoretiske tilføjelser fra Rønnov og Marckmanns faktorer og Sarah Frasers analyse af spredningsprocessen med udgangspunkt i en anvendelig pilotintervention (Fraser 2007, 2010). Spredningsfaktorer er vigtige at medregne i implementeringsprocesser i komplekse organisationer, fordi implementeringen skal spredes til mange forskellige led. For perspektivering vedrørende væsentligste faktorer i implementeringsprocessen er inddraget det tidligere Center for Kvalitetsudviklings mangeårige arbejde med implementeringsprocesser, bl.a. gennem introduktionen af Gennembrudsmetoden i Danmark.⁴⁰

Faktorerne kan benyttes til at dokumentere en organisations parathed til at implementere et konkret tiltag, ligesom de kan bruges til at vurdere bestemte, måske utilsigtede udfald af processen. I kortlægningen af de perspektivrige samarbejdsmodeller i kommunerne har det vist sig, at de væsentligste udfordringer og største succeser i forbindelse med implementering af modellerne kan tilskrives arbejdet vedrørende disse faktorer i de enkelte kommuner.

I det følgende beskrives faktorerne generelt med afsæt i Rønnov og Marckmann, og derefter præsenteres en række af kommunernes erfaringer med implementeringen med henblik på at beskrive konkrete faldgruber og særligt perspektivrige elementer inden for faktorerne.

11.1. Faktorer til en vellykket implementering

11.1.1. Organisering og ledelse

En implementeringsproces ændrer ofte organiseringen inden for en organisation, og de organisatoriske faktorer er derfor meget relevante at tage højde for. Det er relevant at vurdere kulturen for brug af forskningsbaseret viden (i kommunerne er der ofte tale om

40 Gennembrudsmetoden er bl.a. beskrevet i følgende evalueringsrapport fra 2007: http://www.regionmidtjylland.dk/files/Sundhed/Sundhedsstaben/Center%20for%20Kvalitetsudvikling/Genembrud/handicap/publikationer/Indflydelse%20p%C3%A5%20eget%20liv_evalueringsrapport.pdf

politisk besluttede forståelsesrammer) og ledelsesopbakning til dette. Derudover er det relevant at vurdere, om der er tradition for at tænke nyt og tage nye redskaber i brug, samt hvilken struktur der er for beslutningsprocesser og decentrale beslutninger, fordi det er hensigtsmæssigt at begrænse antallet af beslutningsled (Rønnov og Marckmann 2010).

I kommunerne drejer det sig ofte om samarbejdet mellem institutioner eller forvaltninger. Her er det væsentligt, at aktører, der er afhængige af hinandens arbejde og input, alle har interesse i projektet. Hvis der er aktører i processen, som ikke har interesse i udfaldet, bør de øvrige aktørers output ikke være afhængige af input herfra (ibid.).

For at de organisatoriske udfordringer kan løses, kræves en målrettet og støttende ledelse på alle niveauer. Ledelsen skal give medarbejderne organisatorisk mulighed for at nå de fastlagte mål som en del af den ledelsesmæssige opbakning. Derudover har ledelsen ansvaret for at igangsætte og fastholde processen (Rønnov og Marckmann 2010: 55ff.). Dette findes der også perspektivrige løsninger på i kommunerne, ligesom der findes eksempler på det modsatte.

Den forvaltningsmæssige ledelse, som kan være langt væk fra praksis, kan støtte implementeringen holdningsmæssigt ved at bakke op om mål, sikre økonomiske rammer og motivere. Derudover skal den forvaltningsmæssige ledelse støtte den ledelse, der skal sikre implementeringen hos frontpersonalet. Frontpersonalet skal støttes med tid og ressourcer til de nye rutiner.

Ledelsesopbakningen til frontpersonalet er væsentlig for en implementeringsproces, og ledelsen skal ifølge Rønnov og Marckmann afspejle samme holdninger til og interesser i forbindelse med implementeringen i alle led. Ledelsen skal tage ansvaret for igangsættelse og opretholdelse af implementeringen.

11.1.2. Sammenhæng med politik og forståelsesramme

Der er ofte en politisk baggrund for et forandringsbehov, men der kan ligeså vel være tale om udvikling af en forståelsesramme på baggrund af en teoretisk inspiration eller et praktisk behov. Det væsentlige i implementeringsøjemed er graden af sammenhæng mellem politik eller forståelsesramme og implementeringstiltaget. Det teoretiske grundlag giver medarbejdere i alle led mulighed for at forholde sig til årsagen til implementeringen af det konkrete tiltag, og det øger muligheden for fælles orientering mod målet.

I kommunerne er nye tiltag ofte en del af en politik. Der kan være brug for at præcisere politikken i en handlevejledning med konkrete anvisninger, der også har til formål at klæde frontpersonalet på til at agere på samme måde inden for tiltaget. På linje med udfordringerne med at integrere forskning i praksis (Rønnov og Marckmann 2010) kan det være vanskeligt at udforme en politik så praksisnær, at den tager højde for og udgangspunkt i frontpersonalets oplevede behov og ressourcer. Implementeringsprocessen kan understøttes af monitorering og dokumentation af arbejdet (Rønnov og Marckmann 2010).

11.1.3. Monitorering, dokumentation og evaluering

For at få en bedre viden om, hvad der virker i implementeringen, og for at indsamle viden om, hvordan politikken udmønter sig, er monitorering gennem dokumentation og evaluering vigtig. Der er store forskelle mellem de forskellige praksisområder i kommunerne, og

når et konkret tiltag skal anvendes på mange forskellige områder, kan det ofte blive nødvendigt at justere på modellen, så den passer til lokale forhold. Justeringer kan betyde, at tiltaget ikke længere virker efter hensigten, eller at det bliver uklart, hvordan tiltaget skal implementeres. En god monitorering kan give værdifuld viden om, hvorvidt det er lokale justeringer eller implementeringsprocesser, der har betydning for fx utilsigtede udfald af tiltaget (ibid.).

Rønnov og Marckmann (2010 se fx 63ff.) skriver, at det desværre er de færreste implementeringer, som monitoreres hensigtsmæssigt. Betegnelsen "desværre" anvendes, fordi monitoreringen kan bidrage med nyttig viden om selve implementeringens betydning og progression i forhold til nytte af de konkrete tiltag, der implementeres.

11.1.4. Frontpersonalet

Frontpersonalet er af central betydning for implementeringen, fordi de ofte har kontakten med borgerne i en kommune, og det er dem, der skal levere ydelsen, som den er tiltænkt. Der kan være en række barrierer for frontpersonalet – fx manglende viden om og ressourcer til det nye tiltag – som kan gøre dem til modspillere frem for medspillere i processen. Identifikation og eliminering af barrierer er en måde at engagere frontpersonalet. Dette kan gøres ved at ruste personalet til processen ved at inddrage dem tidligt og dermed sørge for ejerskab og kvalificering. Løbende supervision og uddannelse er derudover faktorer, der ifølge Rønnov og Marckmann (2010) fastholder og engagerer (se også Jensen og Rasbech 2007: 13ff).

Handlevejledninger, procedurebeskrivelser og kompetencebeskrivelser er redskaber, som hjælper frontpersonalet med viden om hvem, der gør hvad, og hvorfor. Disse øger muligheden for ensrettet handling hos frontpersonalet på tværs af en kommunal organisation. Rønnov og Marckmann beskriver en undersøgelse, gennemført af Fixen med flere (2009), der viser, at når komponenterne for inddragelse af frontpersonalet kombineres, øges sandsynligheden for, at nye tiltag anvendes. Hvis information, handleanvisninger og ledelsesopbakning kombineres med uddannelse og løbende supervision som led i det konkrete arbejde, tvinges frontpersonalet til at anvende tiltagene, hvilket øger kendskabet hos medarbejderne fra 5 % til 95 % og øger anvendelsen fra 0 % til 95 %. Undersøgelsen er foretaget i en monofaglig sammenhæng blandt folkeskolelærere i England i forbindelse med implementering af nye undervisningsrutiner, men erfaringen synes relevant at inddrage også ved implementering af tværfaglige indsatser.

11.1.5. Målgruppen

Målgruppen for implementeringstiltag i kommunale organisationer er ofte borgeren, som i lighed med frontpersonalet både kan mod- og medvirke til en konstruktiv proces. Man risikerer, at man ikke når den gruppe, som tiltaget er tiltænkt, hvis ikke de forskellige berørte borgergrupper involveres, og deres opfattelser ikke medtænkes. Derfor er det vigtigt at klargøre, hvordan målgrupperne nås, og at målgruppernes værdier og holdninger inddrages i planlægningen af indsatsen.

11.1.6. Forskel på intervention og generel model

Der kan være store forskelle på målgrupper, arbejdsområder og funktioner for et tiltag, der skal implementeres i en hel kommune. Derfor er det som nævnt tidligere ind imellem nødvendigt at justere den oprindelige model i forhold til konteksten. Fraser (2010) arbejder

med implementering og spredning i sundhedsvæsenet og har undersøgt, hvorfor nogle tiltag, som fungerer optimalt i pilotinterventionen, ofte ikke kan implementeres i hele organisationen. En generel faktor, der gør sig gældende her, er, at pilotgruppen ofte er personalemæssigt meget anderledes sammensat end organisationen i sin helhed. Rønno og Marckmann beskriver, hvordan det kan skabe problemer, når evidensbaserede interventioner skal overføres til generel praksis, at der er andre faggrupper end i den oprindelige model. Overvejelserne går fx på, om en pædagog kan sidestilles med en lærer. Fraser (2010) beskriver, hvordan pilotinterventionsgrupper ofte er sammensat af omstillingsparate medarbejdere, der har meldt sig frivilligt, mens hele organisationer består af medarbejdere, der er mere skeptiske over for forandringer. Derfor er det af afgørende betydning for en implementering, at et eventuelt pilotprojekt er gennemført med en gruppe medarbejdere, der ikke nødvendigvis er indstillet på forandringer. Herved muliggøres, at en stor del af den skepsis, som ofte følger nye tiltag, kan foregribes og imødekommes.

Det skal derfor præciseres i forhold til implementering af tiltag, der er afprøvet i andre kommuner, at når der justeres elementer relateret til lokale og kontekstuelle forhold, kan modelementernes opnåede effekt ikke uden videre forventes.

11.2. Erfaringer med implementering af tværfaglige samarbejdsmodeller

I dette afsnit beskrives konkrete implementeringserfaringer i casekommunerne.

11.2.1. Organisering

Et springende punkt for de tværfaglige samarbejdsmodeller i kommunerne er naturligvis organiseringen af arbejdet på tværs af faggrupper, fagcentre og forvaltninger, fordi det er kernen i det tværfaglige samarbejde. I kommunerne, der har indgået i casestudiet, er der flere perspektivrige løsninger på, hvordan samarbejdet får optimale betingelser.

I Faaborg-Midtfyn Kommune har man valgt at lade alle, der arbejder sammen i samme tværfaglige team, sidde på samme gang for at mindske afstanden mellem parterne og muliggøre uformel sparring og koordinering. Skoleledere og daginstitutionsledere er ikke faste medlemmer af de tværfaglige team, fordi hvert team i Faaborg-Midtfyn dækker et helt skoledistrikt, og de sidder derfor ikke på den samme gang som de faste medlemmer. Skoleledere og daginstitutionsledere fungerer som aftaleholdere i de konkrete sager. Det interviewede team i Faaborg-Midtfyn er enige om, at den fysiske samplacering har haft positiv indflydelse på samarbejdet, at de uformelle muligheder for sparring bliver anvendt helt naturligt, og at arbejdsgangene er blevet kortere i de konkrete sagsforløb. Dette tiltag har dog også andre ulemper, fordi det hæmmer muligheden for monofaglig sparring og udvikling. Derfor har man fundet en organisatorisk løsning for sundhedsplejerskerne, som hovedsageligt arbejder med børn, der ikke er socialt udsatte, ved at lade to sundhedsplejersker dele kontor samtidig med, at de sidder på samme gang som deres team.

I Næstved Kommune sidder en del af medarbejderne i det tværfaglige samarbejde i det samme hus i skolegården på Kildemarkskolen, som har ansvaret for modellen. Medarbejderne i huset anvender en stor del af deres tid på det tidlige tværfaglige arbejde med udsatte børn og unge. Modellen er placeret i et svært belastet område, hvor der er brug for den intensive, tværfaglige indsats, hvorfor man i projektet vurderer, at indsatsen vil give besparelser over tid. Det er fx muligt inden for Kildemarksprojektets rammer at rumme børn, som ellers ville være sendt på specialskoler. I Kildemarksprojektet opleves dog også,

ligesom i Faaborg-Midtfyn Kommune, at der er en udfordring med balancen mellem tværfaglighed og monofaglighed. Det lyder fra interviewpersonerne fra Kildemarksprojektet, at projektet kræver særligt dedikerede medarbejdere, som er villige til at arbejde med balancen mellem tværfaglighed og monofaglighed selvstændigt. Socialrådgiverne har fx arrangeret fast sparring med deres faglige leder på forvaltningen, mens en tilknyttet sundhedsplejerske omvendt udtrykker ønske om at arbejde mere i projektregi og få den samme direkte reference som de øvrige til projektet og skolelederen.

I Greve Kommune har man fokuseret på de faste møder i de tværfaglige team, og igennem både den forvaltningsmæssige ledelse og skoleledelserne har man skabt en kultur for prioritering af møderne, der opfattes som helt central for modellens succes. De tværfaglige møder i dialog- og indstillingsudvalg prioriteres over alt andet. Det kan ikke lade sig gøre at prioritere andre møder i stedet for. Derudover har Greve Kommune to team samlet til et møde, hvoraf det ene fungerer som reflekterende team, hvilket gør modellen mindre sårbar ved sygdom og andre frafald, fordi de enkelte faggrupper kan tage hinandens plads. Modellen fungerer således, selv om der fx mangler en psykolog. Det er også muligt at indkalde en erstatning fra et andet team, men det pointeres, at det har betydning for samarbejdet med forældrene i den sårbare situation, at teammedlemmerne kender hinanden.

Bl.a. i Guldborgsund Kommune anvender man en stafetlog til at organisere ansvars- og kompetencefordelingen i det løbende arbejde med en bekymring. Dette har operationaliseret kommunikationen omkring bekymringen, fordi det samme skema anvendes hele vejen igennem systemet fra tidlig bekymring og ved sagsoprettelse. Flere kommuner, der anvender stafetloggen, har påpeget vanskeligheden ved den omfattende skriftlighed. I Guldborgsund har ledelsen indskærpet medarbejderne at være mere præcise i deres formuleringer og undgå at formidle andet end konkret viden. Dette har haft en synlig effekt, og beskrivelserne af børnene er blevet mere akkurate. Der er desuden problemer med det fælles elektroniske system, som stafetloggen skal bruges i, dette gælder også alle de øvrige kommuner, der anvender loggen. Der er forskellige løsninger på dette. Nogle kommuner bruger kun loggen i papirform og printer eksemplarer til alle relevante parter inklusiv forældrene, hver gang den opdateres. Andre kommuner sender loggen via krypteret mail.

I Guldborgsund Kommune har man desuden sørget for at muliggøre et forpligtende samarbejde med psykiatrien, idet voksenpsykiatrien indgår i styregruppen. Andre kommuner efterlyser netop denne mulighed for formelt at kunne samarbejde med fagpersoner "uden for" modellen. I Silkeborg Kommune opleves et behov for, at handicapområdet er repræsenteret på styregruppeniveau med henblik på en styrkelse af denne del af samarbejdet. I Ikast-Brande Kommune vurderes organisering af socialpsykiatri, UU-vejledning, ungdomspsykiatri og regionale instanser på sundhedsområdet inden for modellen at kunne afhjælpe organisatoriske udfordringer i dette samarbejde. Repræsentanter for områderne er indimellem inviteret til tværfaglige møder, hvilket ses som et skridt på vejen. I Haderslev Kommune, som er en relativt lille kommune befolkningsmæssigt, er strukturelle hindringer omvendt til at overkomme, fordi man kender hinanden og har mulighed for at koordinere uformelt.

11.2.2. Ledelse

Ledelsen i en forvaltning har det overordnede ansvar for de tværfaglige samarbejdsmodellers implementering i praksis, bortset fra i Kildemarksprojektet. Litteraturen fremhæver

den overordnede ledelsesrolle som rammeskaber og motivator for implementeringsprocesser. Det er den øverste ledelse, der skal eksemplificere prioriteringen af projektet ved selv at engagere sig og kommunikere indholdet af indsatsen til dem, der står for den daglige ledelse.

Som beskrevet i kapitlet om organisering og styringsmekanismer (kapitel 9) er den øverste ledelse af de tværfaglige samarbejdsmodeller ofte placeret i en styregruppe i de kommuner, hvor ansvaret for modellen ligger hos flere forvaltninger eller fagafdelinger. Styregruppen, hvor alle deltagende faggrupper er repræsenteret, kan afhjælpe lokale forskelle mellem de faglige ledelser. I Fredericia oplever frontpersonalet fx ind imellem, at der kan være forskel på de enkelte faglige ledelsers prioritering af de tværfaglige møder. Dette afspejler sig i medarbejdernes prioritering, og har derfor stor betydning for mødernes potentiale. I Greve Kommune har man for at indskærpe vigtigheden af mødedeltagelse for alle fagpersoner valgt fra koordinationsgruppens side at kommunikere en fast prioritering af møderne, som gælder alle deltagende faggrupper. Dette har haft den betydning for prioritering af møderne, at stort set ingen melder afbud.

I Greve Kommune oplever man desuden, at ledelsesopbakningen især fra skoleledere, men også fra forvaltningen, har betydning for mulighederne for implementering. Det samme opleves i Københavns socialrådgivermodel, hvor ledelsesopbakningen afspejler sig i skoleledernes prioritering af styregruppemøder. I de bydele, hvor skoleledelsen ikke har prioriteret styregrupperne, er ordningen ikke nået langt i implementeringen. Det har hjulpet, at det er blevet præciseret fra følgegruppen, at mødedeltagelse i styregruppen er obligatorisk (jf. kapitel 8). I Ikast-Brande Kommune, hvor man på tidspunktet for casestudierne er i gang med implementering af den anden fælleskommunale samarbejdsmodel, præciseres det i forbindelse med interviewet, at en vellykket implementering af en tværfaglig samarbejdsmodel kræver styring og et højt informationsniveau hele vejen igennem. Disse erfaringer stemmer overens med litteraturen, der påpeger vigtigheden af begge forhold (Røn-
nov og Marckmann 2010: 55ff).

11.2.3. Sammenhæng med politik og forståelsesramme

Ledelsen spiller en væsentlig rolle for at skabe de samme betingelser og muligheder for medarbejderne, der skal arbejde i fælles fodslag på tværs af eksisterende faggrænser. Men modellen skal også have et fast og fælles udgangspunkt for at muliggøre dette. De tværfaglige samarbejdsmodeller er i meget høj grad indskrevet i eller afledt af kommunernes sammenhængende børne- og ungepolitikker. Der kan ligge en forståelsesramme eller teoretisk tænkning bag modellen, som har været udmeldt som fundament for hele modeller, eller som fremstår i delelementer som tilføjelser til måden at arbejde med og tilgå børn og forældre på.

Mange casekommuner henviser som beskrevet i det forudgående til systemisk metode og ressourceorientering i et eller andet omfang, og mange arbejder med et begreb om inklusion i normalområdet. Der er kommuner, som vælger at målrette deres nyansættelser til fagpersoner med erfaring med disse tilgange for på den måde at udbrede anvendelsen. Andre kommuner tilbyder kursusforløb i modellen til frontpersonalet. Det gælder fx Roskilde Kommune, der arrangerer velbesøgte kurser for frontpersonalet i Roskildemodellen, hvor der ud over indføring i modellen også præsenteres den ressourceorienterede tilgang og systemiske tænkning, der anvendes ved underretningsmødet i Roskilde.

Det er ikke entydigt, hvordan forståelsesrammerne inddrages i implementeringsprocessen. De faggrupper, som er uddannede i den udmeldte tilgang, fx systemisk tænkning, har ofte lettere ved at bruge og opleve tilgangen som meningsfulde. Samtidig kan et øget fokus på ressourcer hos børn og familier gøre det vanskeligt at beskrive barnets vanskeligheder, påpeges det fra fagpersoner, der har deltaget i interviewet. Fx kan det være vanskeligt at skrive en indstilling til PPR med fokus på barnets ressourcer, fordi det derved bliver svært at beskrive barnets vanskeligheder.

Handlevejledningerne kræver strukturerede indføringer. Det er ikke nok at sende en handlevejledning ud i alle dagtilbud og skoler, ej heller specifikt til alle medarbejdere. Handlevejledningerne kan ikke stå alene. Roskilde og Sønderborg Kommuner tilbyder, at medarbejderne kan deltage i indføringskurser flere gange. Men herudover peger casestudierne på vigtigheden af, at medarbejderne prøver at arbejde med modellen. Her træder ledelsen ind igen, for medarbejderne går mange gange til deres leder for at drøfte en bekymring, og når lederen er klædt på til det tværfaglige samarbejde, kan lederen sende medarbejderen det rette sted hen med bekymringen. På den måde behøver frontpersonalet ikke at have handlevejledningen som paratviden, til gengæld kræver det en engageret leder, der prioriterer det tværfaglige arbejde (jf. Rønnov og Marckmann 2010).

11.2.4. Monitorering, dokumentation og evaluering

Der er enkelte af de perspektivrige modeller, hvis implementeringsproces er evalueret, og en del, som på tidspunktet for dataindsamlingen afventer en evaluering (fx Fredensborg, Faaborg-Midtfyn og Sønderborg Kommuner). Haderslev, Ikast-Brande og København Kommuner modeller er evalueret med fokus på implementeringen og funktionen i det tværfaglige arbejde. Evalueringerne har haft betydning for konkrete og betydningsfulde ændringer i modellerne, enten til at imødekomme en bestemt ønsket effekt eller mulighed i det tværfaglige arbejde, eller for at hjælpe implementeringsprocessen i den rigtige retning (jf. kapitel 9). En række kommuner evaluerer de enkelte borgeres forløb i modellen, bl.a. har Faaborg-Midtfyn Kommune evalueret tilfredsheden med familierådslagning i 14 familier i 2009. Evalueringen viste tilfredshed med metoden, og også andre kommuner har arbejdet med og planlægger sådanne brugerundersøgelser som en del af evalueringsinitiativerne.

11.2.5. Frontpersonalet

Det er en vanskelig øvelse at inddrage frontpersonalet i en kommune, der består af mange forskellige, selvstændige led. Der er eksempler på kommuner, der har inddraget ledere af dagtilbud og skoler i arbejdsgrupper i forbindelse med udformning af deres tværfaglige samarbejdsmodel, men det er ikke set, at frontpersonalet har haft direkte indflydelse på denne proces. I Fredericia har AKT-medarbejderne fået ekstra uddannelse og supervision fra forvaltningen, og er på den måde delvist medinddraget.

Arbejdet med udsatte børn og unge i de tværfaglige samarbejdsmodeller er betinget af, at frontpersonalet registrerer tidlige bekymringer for børn og unge og følger dem på vej i modellen. Derudover fastholdes frontpersonalet også ofte i arbejdet med barnet, der er udtrykt bekymring for, fordi det er dem, der har den daglige kontakt. Derfor skal frontpersonalet for det første kende til modellen og vide, hvordan den iværksættes, eller hvem der kan hjælpe med at sætte en indsats i værk. Da det kan være svært for frontpersonale, der primært arbejder med normalområdet, at kende indgående til mekanismerne i forhold til udsatte børn,

kan der opstå dilemmaer og usikkerhed på, om man vælger den rette vej i forbindelse med en bestemt bekymring. Vi har i forbindelse med casestudiet hørt flere udtryk for usikkerheder vedrørende, hvornår en bekymring er tidlig og kræver en tværfaglig indsats, og hvornår den er fremskreden og ikke alene kan løses tværfagligt. Disse misforståelser findes, uanset hvor velbeskrevet processerne er for både underretninger og tidlig indsats. Det er altså en stor udfordring at få orienteret og medinddraget frontpersonalet nok.

De mest anvendte metoder til inddragelse af frontpersonale er gennem kursusdage, temadage og konferencer i forbindelse med introduktion af modellen. En alternativ måde at inddrage eller måske snarere hjælpe frontpersonalet er gennem skolesocialrådgivere. I Haderslev Kommune har man indsat to skolesocialrådgivere på udvalgte skoler, bl.a. for at synliggøre mulighederne for den tværfaglige indsats gennem dem. I København er skolesocialrådgiverordningen på vej til at dække alle skoler i forskelligt omfang. Her er skolesocialrådgiveren til stede på lærerværelset i de store frikvarterer, hvilket har vist sig at være en særligt effektiv måde til at udbrede budskabet om, hvad skolesocialrådgiveren kan tilbyde. Dette har ifølge skolesocialrådgiverne i København en rigtig god effekt for udbredelse af kendskabet til ordningen og lysten hos frontpersonalet til at henvende sig.

11.2.6. Målgruppen

Borgerne inddrages i vidt omfang i de tværfaglige samarbejdsmodeller, men det er ikke beskrevet af nogen af de deltagende kommuner i kortlægningen, at borgerne har været inddraget i implementeringsprocessen. Borgerne (forældrene) er i nogle casekommuner blevet spurgt til deres opfattelse af hjælpen i den tværfaglige samarbejdsmodel, når de har deltaget i et forløb eller et møde.

I Roskilde Kommune, hvor den tværfaglige samarbejdsmodel har som målsætning at øge antallet af underretninger, er det ikke alle forældre, der er lige tilfredse med underretningsmødet. En daginstitutionsleder fortæller, hvordan hun har siddet til et underretningsmøde med en forælder med et alkoholforbrug, der var belastende for barnet, og hvor forælderen ikke havde samme opfattelse. Situationen var hverken behagelig for lederen eller forælderen, men barnet blev hjulpet, og kommunen blev opmærksom på problematikken. Som fremhævet af bl.a. Kari Killén er det nødvendigt at konfrontere forældre med problemer, der måtte være (Killén 1996 i Hansen 1999:124).

Det lyder generelt fra casekommunerne, at det er afgørende at få forældrene medinddraget tidligt i processen. Der synes at være et udpræget behov for, at frontpersonalet, som skal viderebringe bekymringen til forældrene, kan hente hjælp til at formulere sig samt til selve henvendelsen til forældrene hos deres leder eller særligt uddannede kolleger.

Børn inddrages i varierende omfang og alt efter alder i de forskellige tværfaglige samarbejdsmodeller. Når børn inddrages, er det som regel gennem fagpersoner med erfaring med børnesamtalen eller den svære samtale. Ofte er både socialrådgivere og psykologer uddannede til at tage disse samtaler. I Sønderborg Kommune anvendes aftaler med børn om konkrete mål, og målopnåelsen siger efterfølgende noget om barnets opbakning i hjemmet og i skolen. Skolesocialrådgivere i København og Haderslev Kommuner har jævnligt samtaler med børn. Når der er indhentet forældresamtykke, kan der gå lidt tid, før forældrene inddrages yderligere i København. Dette skyldes, at børnene kan have brug for et rum, hvor de kan få luft for deres problemer, som det beskrives.

12. Sammenfatning: Perspektivrigt tværfagligt samarbejde i forhold til udsatte børn og unge

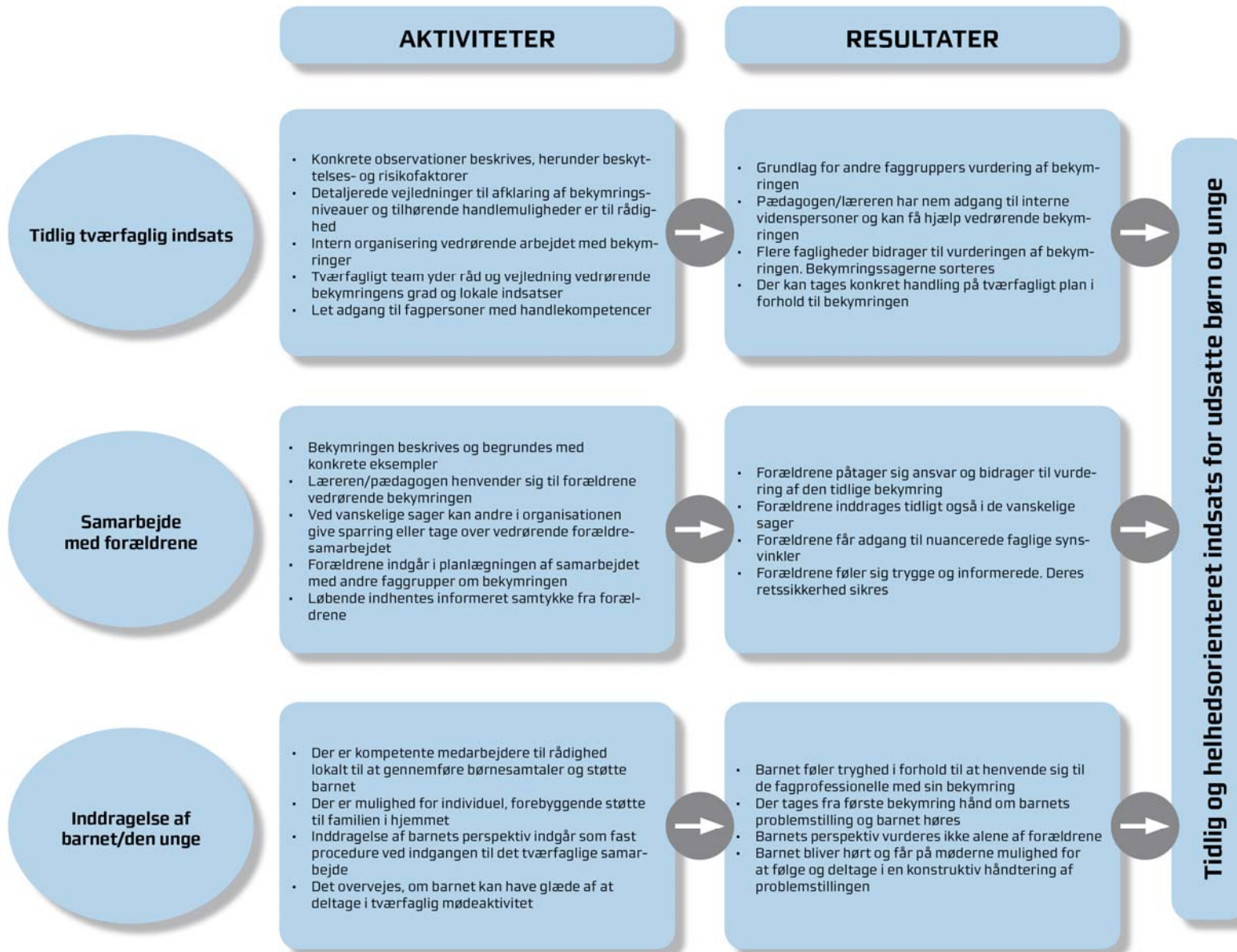
En perspektivrig tværfaglig samarbejdsmodel består af en række faglige metodiske tilgange, som i det følgende præsenteres i en generaliseret modelform. Desuden redegøres for de organisatoriske og ressourcemæssige forhold, som på baggrund af casestudierne kan fremhæves som væsentlige for at sikre implementering, fastholdelse og udvikling af samarbejdet omkring de udsatte børn og unge. Således sammenfattes de perspektivrige elementer ved de modeller, som har været genstand for casestudierne.

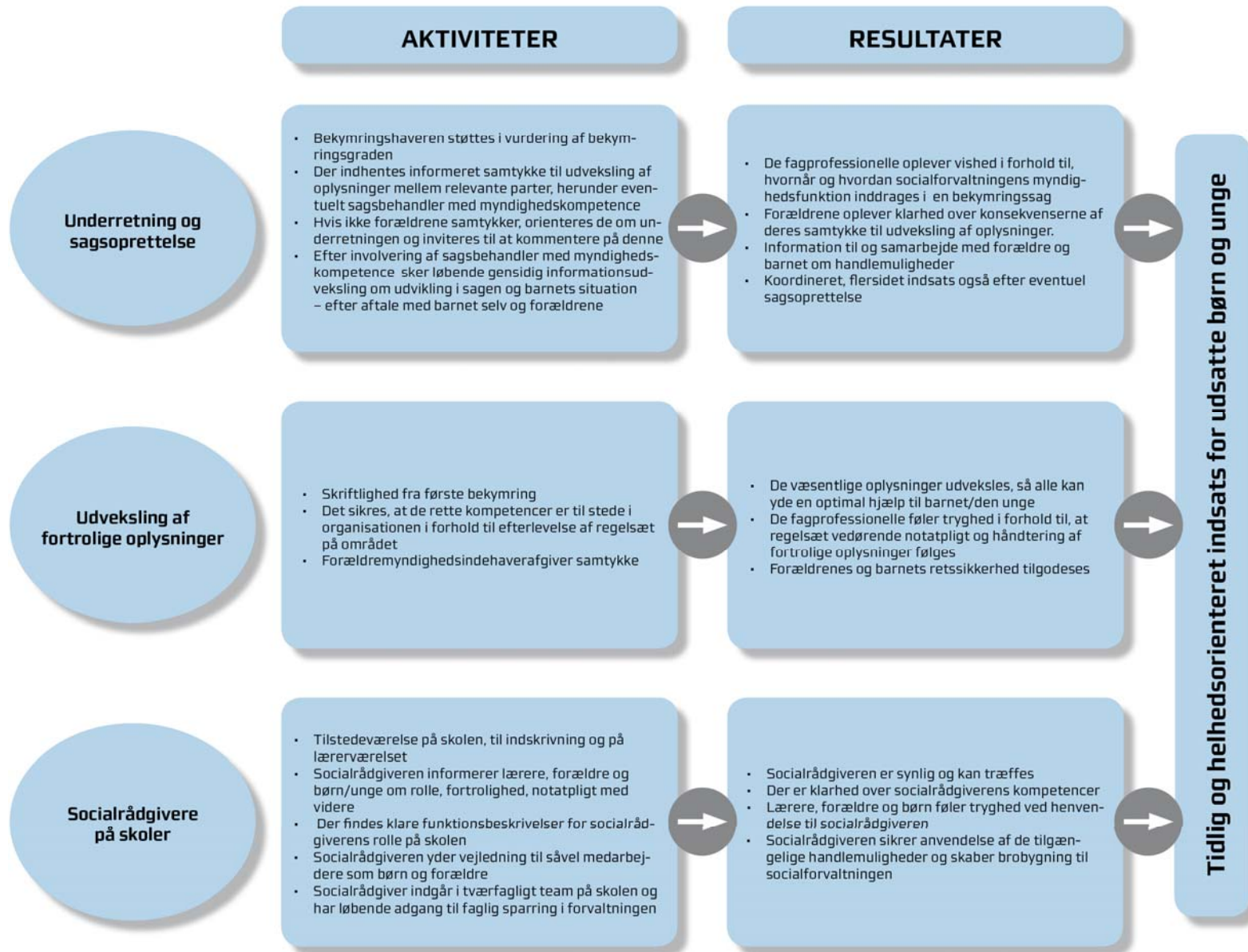
Nedenstående logiske model viser modelementerne på det, der kan betegnes som mikro- og mesoniveauet. Det vil sige de fagprofessionelles relationer og indsatser over for barnet/den unge og familien samt organiseringen af de fagprofessionelles tværfaglige indsats og kommunikation. De særlige faglige og metodiske forhold, der knytter sig til en skolesocialrådgivermodel, beskrives som en selvstændig komponent. For så vidt en skolesocialrådgivermodel skal være perspektivrig, skal samtlige komponenter være til stede sammen med de udstationerede socialrådgivere.

Modellen er en simplificeret oversigt over de væsentligste aktiviteter og forventede resultater heraf. Som model yder den ikke virkelighedens kompleksitet retfærdighed, men skal opfylde det formål at illustrere de perspektivrige elementer i en model for tidlig og helhedsorienteret indsats. På den måde bidrager modellen til implementering af nye og eftersyn af gamle modeller for tværfagligt samarbejde i landets kommuner.

I kortlægningen har der været fokus på underretningspraksis i forhold til det område, der bl.a. regnes som det, der vedrører "gråzonerne" eller "bekymringsagerne". Praksis ved akutte underretninger, det vil sige ved mistanke om vold, seksuelt misbrug eller andre overgreb, er herudover beskrevet i casekommunerne, og vejledninger og skemaer er tilgængelige i publikationer og på hjemmesider. Indsatsen ved denne type af sager behandles ikke indgående i det følgende og er kun i mindre grad drøftet med casekommunerne. Den nedenfor beskrevne model vedrører de centrale metodiske elementer i det tidlige og forebyggende tværfaglige samarbejde.

12.1. De metodiske elementer i den tværfaglige samarbejdsmodel





Som det fremgår af den logiske model, bidrager en række konkrete procedurer og aktiviteter til en tidlig og helhedsorienteret indsats. Det drejer sig om procedurer for konkrete observationer ved en bekymring, en intern organisering, der hjælper den fagprofessionelle og sikrer en nem adgang til en eventuelt påkrævet tværfaglig hjælp. En konsolideret, tværfaglig teamkonstruktion kan fungere konsultativt vedrørende vurdering af bekymringen og samarbejdet med forældrene eller være adgangen til andre faggruppers handlinger over for barnet/den unge og familien.

Forældreinddragelse er et gennemgående element i en perspektivrig samarbejdsmodel. Der er fokus på området i kommunernes arbejde med bekymringssagerne. Forældrene betragtes som ansvarlige mennesker, der vil det bedste for deres barn. En perspektivrig model fastholder dog, at hensynet til barnet skal overstige hensynet til forældrene i de tilfælde, hvor de to hensyn er modsatrettede. I en perspektivrig samarbejdsmodel kræver forældresamarbejdet konstant opmærksomhed, fordi det i en travl hverdag kan være en udfordring at invitere forældrene ind i et samarbejde.

De kommunale erfaringer med tværfaglige samarbejdsmodeller peger på, at barnets inddragelse i modellerne er en udfordring. I en perspektivrig model tages højde for, at barnets perspektiv er repræsenteret i forløbet fra den tidlige bekymring, og at kompetencer til børnesamtalen eller tilsvarende er til stede eller til rådighed for frontpersonalet, der har den daglige kontakt til barnet.

Casestudierne peger på, at kommunerne i forhold til bekymringssagerne har forskellige underretningspraksis, ligesom det er forskelligt, hvornår en involvering af socialforvaltningen betegnes som en underretning. En rettidig, forældreinddragende og inkluderende indsats over for udsatte børn og unge hænger sammen med et dynamisk og ledelsesmæssigt forankret samarbejde mellem særligt socialforvaltningen på den ene side og almenområdet, det vil sige skoler og institutioner, på den anden side. Dette uanset om samarbejdet baserer sig på en egentlig underretning eller ej.

Kompleksiteten af de gældende regelsæt vedrørende bl.a. notatpligt, opbevaring, samtykke og udveksling af oplysninger bidrager til usikkerhed i det tværfaglige arbejde. I en perspektivrig model kan noget af usikkerheden søges imødekommet ved en nem adgang til ledere og kolleger med kompetence i forhold til dette område.

Vedrørende implementering af socialrådgivere på skoler fremgår det som væsentligt, at projektet kommer godt fra start i forhold til bl.a. synlighed på skolen, klare funktionsbeskrivelser samt ledelsesopbakning lokalt såvel som fra relevante forvaltningsområder. Der er fordele og ulemper ved at lade skolesocialrådgiverne have myndighedsudøvende funktioner med sig ud på skolerne. De fleste skolesocialrådgivere har ikke myndighedsudøvelsen med sig. Det begrundes med, at det opleves som om, at det er mindre skræmmende for børn og forældre at tale med skolesocialrådgiverne, når de ved, at samtalen ikke nødvendigvis betyder sagsoprettelse. De kommuner, som har skolesocialrådgivere med myndighedsudøvende funktioner, begrundes det især med, at de tilfælde, hvor en sagsoprettelse bliver nødvendig, er det nemmere for alle parter, at den, der kender sagen, fører den videre. Hvorvidt skolesocialrådgiverne bør fungere som både rådgivende og sagsbehandlende er ikke muligt at afgøre ud fra casene. Men som det fremgår af den logiske model omfatter en perspektivrig skolerådgivermodel klare funktionsbeskrivelser samt informering af lærerne, forældrene og børnene/de unge om socialrådgiverens rolle og funktion, herunder notatpligt.

12.2. Gennemgående faktorer for implementering, drift og udvikling af en perspektivrig tværfaglig samarbejdsmodel over for udsatte børn og unge

Kortlægningen peger på nogle gennemgående faktorer i forhold til det, der kan betegnes som makroniveauet, som udgør en ramme, der understøtter implementering, drift og udvikling af en perspektivrig model for kommunens tværfaglige samarbejde. Det drejer sig særligt om de organisatoriske og ledelsesmæssige forhold, styringsmekanismer vedrørende modellens drift, modellens forståelsesramme og sikringen af de påkrævede kompetencer i kommunen. Faktorerne er samlet set af betydning for kommunens implementeringsparathed, hvad angår nye faglige tilgange og relationer med henblik på styrkelse af kommunens tidlige og helhedsorienterede indsats over for de udsatte børn og unge.

For at de organisatoriske udfordringer kan løses, kræves en målrettet og støttende ledelse på alle niveauer. Det vil sige en ledelse, der giver medarbejderne organisatorisk mulighed for at nå de fastlagte mål, og som tager ansvaret for igangsættelse og opretholdelse af implementeringen.

En vis grad af monitorering af aktiviteter og resultater i forhold til modellen kan give værdifuld viden om implementeringsprocesserne de forskellige steder i kommunen, hvor modellen indgår, og viden om, hvorvidt justeringer er påkrævet.

Optimalt set bør ledelsen i alle led afspejle samme holdninger til og interesser i forbindelse med implementeringen af den tværfaglige tilgang i kommunen. I implementeringsøjemed er det en styrke, når der opstår en sammenhæng mellem politik eller forståelsesramme og implementeringstiltaget. Det teoretiske grundlag giver medarbejdere i alle led mulighed for at forholde sig til årsagen til implementeringen af det konkrete tiltag, og det muliggør derfor fælles orientering mod målet. Dog vil det sociale arbejde finde sted i en kommunal virkelighed præget af en række socialfaglige teoretiske forståelsesrammer samt mere generelle styringsparadigmer, der tilsammen giver en kompleksitet, der udfordrer arbejdet hen imod en tværfaglig helhedsorientering.

I en perspektivrig tværfaglig samarbejdsmodel vil fagprofessionel rådgivning og bistand fra flere faggrupper støtte op om den lokale indsats samtidig med, at der er opbygget konstruktive procedurer for kontakt mellem socialforvaltning og frontmedarbejdere. En hurtig afklaring af bekymringsgraden og tilsvarende hurtig indsats på det rette niveau forebygger en eventuel forværring.

Ud over adgang til de redskaber, procedurer og vejledninger, der knytter sig til modellen, skal der i den kommunale organisation være kompetencer til rådighed vedrørende drift og udvikling af diverse mødefora og samarbejdsformer. Desuden fordrer en perspektivrig model, at frontmedarbejderen har adgang til ekspertise vedrørende juridiske regelsæt i tilstrækkelig grad til at kunne agere sikkert i den tidlige indsats, herunder skal frontmedarbejderne kunne sikre, at borgeren løbende er informeret om, hvem der er involveret i arbejdet med bekymringen/sagen. Et perspektivrigt samarbejde med familien understøttes derfor også af tilstrækkelige kompetencer i kommunen i forhold til dette samarbejde, herunder den vanskelige samtale og børnesamtalen.

Litteratur

- AKF (2009): *Indsatsen over for socialt udsatte børn i dagtilbud – Delrapport I og II*
- AKF, DPU, NIRAS Konsulenterne og Udviklingsforum (2009): *Indsatsen over for socialt udsatte børn i dagtilbud: Casestudier i ti kommuner. Delrapport 2*
- Bailey, D. B., Jr 1984: *A Triaxial Model of the Interdisciplinary Team and Group Proces*, I *Exceptional Children*, årg. 1: s. 17-25
- Bo, K., Guldager, J. og Zeeberg, B. (red.) (2008): *Udsatte Børn. Et helhedsperspektiv*, København: Akademisk Forlag
- Center for evaluering, Psykiatrien i Aarhus Amt (2005): *Kompetencer i tværfagligt samarbejde på Aarhus Sygehus: Lærestykker og eftertanker*
- Center for Kvalitetsudvikling (2007): *Indflydelse på eget liv: Evalueringsrapport fra et nationalt udviklingsprojekt*
- Christensen, E. (2006): *Opvækst med Særlig Risiko. Indkredsning af børn med behov for en tidlig forebyggende indsats*, København: SFI
- Jensen, B. og Rasbech, M. (2007): *Implementeringsprocesser i pædagogiske praksis – Om konkretisering af idéer i en udviklingsproces med HPA-projektet som eksempel*, Danmarks Pædagogiske Universitet
- Duggan, A., Fuddy, L., Burrell, L., Higman, S.M., McFarlane, E., Windham, A. og Sia, C. (2004): *Randomized trial of a statewide home visiting program to prevent child abuse: impact in reducing parental risk factors*. *Child Abuse & Neglect*, årg. 28: 623-643
- Egelund, T. og Hillgard, L. (2002): *Social rådgivning og social behandling*, København: Gyldendal
- Ejersbo, N og Greve, C. (2008): *Moderniseringen af den offentlige sektor*, København: Børsens Forlag
- Ejrnæs, M. (2006): *Faglighed og tværfaglighed. Vilkaårene for samarbejdet mellem pædagoger, sundhedsplejersker, lærere og socialrådgivere*, København: Akademisk Forlag
- Fixen, D. L.; Blase, K. A.; Naomm, S. F., Wallace, F. (2009): "Core Implementation Components", *Research on Social Work Practice*, 19, (5) 531-540
- Folkesundhed & Kvalitetsudvikling og Socialstyrelsen (2012): *Modeller for tværfagligt samarbejde i forhold til børn og unge med særlige behov - Delrapport 2, Casestudier*, Folkesundhed & Kvalitetsudvikling, Region Midtjylland og Socialstyrelsen
- Fraser, S. W. (2007): *Fremskynde spredning af god praksis – en arbejdsbog*, Center for Kvalitetsudvikling, Region Midtjylland
- Fraser, S. W. (2010): *Elefanten i rummet – Hvorfor spredes god praksis ikke i sundhedsvæsenet*, Center for Kvalitetsudvikling, Region Midtjylland
- Hansen, C. Yndigeegn (1999): *Nu trækker vi på samme hammel! – Tværfagligt og tværsektorielt samarbejde omkring børn og unge i kommunerne*, Socialministeriet

Hutchinson, G. og Oltedal, S. (2006): *Modeller i socialt arbejde*, 2. udgave, København: Hans Reitzels Forlag

Jørgensen, T. Beck og Vrangbæk, K. (2004): *Det offentlige styringsunivers. Fra government til governance?*, Aarhus: Aarhus Universitetsforlag

Lauvås, K. og Lauvås, P. (1998): *Tværfagligt samarbejde: Perspektiv og strategi*, norsk udgave, 1994. Forlaget Klim

Lerborg, L. (2010): *Styringsparadigmer i den offentlige sektor*, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Nielsen, J. B. og Knudsen, M. (red.) (2001): *Antologi om tværfagligt samarbejde*, Aabenraa: Udviklings- og Formidlingscenter Børn og Familier

Ploug, N. (2007): *Socialt udsatte børn. Identifikation af socialt udsatte børn før ophobning af risikofaktorer*, SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd

Rønnov, L. P. og Marckmann, B. (2010): *Implementeringsforskning om forebyggelse – en baggrundsrapport*, Sundhedsstyrelsen

Servicestyrelsen (2008): *Bedre tværfaglig indsats – for børn i familier med misbrug eller sindslidelse*, Servicestyrelsen, marts 2008

Servicestyrelsen (2011): *Dialog om tidlig indsats: Udveksling af oplysninger i det tværfaglige SSD-samarbejde og fagpersoners underretningspligt*, Servicestyrelsen 2011 (trykt udgave udateret)

Social Fokus, Børn og unge, maj 2010, Servicestyrelsen

Socialministeriet (2004): *Håndbog om hjælp til børn og unge gennem dialog og samarbejde med forældrene (Dialogvejledningen)*, Socialministeriet

Socialministeriet (2005): *Hvad må du sige? – Udveksling af fortrolige oplysninger i forebyggende tværfagligt samarbejde om børn og unge*, Socialministeriet

Socialministeriet (2011): *Vejledning om særlig støtte til børn og unge og deres familier (Vejledning nr. 3 til serviceloven)*, Socialministeriet

Thorsager, L., Børjesson, E., Christensen, I., Pihl, V. (2007): *Metoder i socialt arbejde. Begreber og problematikker*, København: SFI (07:11)

Udviklingsforum, EVA og AKF (2010): *Opkvalificering af den tidlige indsats i kommunerne – Eksempler på redskaber til tidlig opsporing*

Bilag A: Eksempler på redskaber

Der er i rapporten henvist til en række links, hvorfra det er muligt at downloade forskellige handleguides og redskaber, der er udviklet i de enkelte kommuner. Herunder præsenteres enkelte udvalgte eksempler på redskaber: Et observationsskema, Børnelinealen, underretningsskema og samtykkeerklæring. Det skal nævnes, at nedenstående skemaer er tilpasset til brug for denne rapport, og at nogle af eksemplerne mangler uddybninger, som findes i de originale skemaer. Eksemplerne er desuden ikke identiske med den grafiske udformning i originalerne.

Observationsskema

Eksempel på et observationsskema

GUSA, Guldborgsund	
Barnets navn og cpr-nummer	
Beskriv med dine egne ord, hvorfor du er bekymret. Hvilke vanskeligheder har barnet, og hvordan kommer de til udtryk?	
Hvilke ressourcer har barnet, og hvordan kommer de til udtryk?	
Beskriv barnets følelsesmæssige udvikling.	Tænk på emner som humør, selvtillid og reaktionsmåder ved frustrationer og beskriv barnets situation.
Beskriv barnets evne til at indgå i sociale relationer.	Tænk på tilknytning til forældre, forhold til andre voksne og forhold til andre børn og unge.
Fungerer barnet alderssvarende?	Tænk på emner som barnets viden om omgivelserne, interesse, koncentrationsevne, planlægningsevne osv.
Hvordan er barnets fysiske tilstand?	
Er der specielle særpræg hos barnet?	
Hvilke kompetencer har forælderen i forhold til barnets behov? Er der ressourcer i familiens netværk?	
Egne noter og bemærkninger	
Observandens navn, arbejdsplads, periode for observation, dags dato og underskrift.	

Børnelinealen, Kerteminde Kommune

De lokalt udformede Børnelinealer er meget forskelligt udformede, der henvises i den forbindelse til links som beskrevet i kapitlet om tværfaglig indsats. Herunder gives et enkelt eksempel på formuleringer i en Børnelineal, hentet fra Kerteminde Kommune..

Almindelige børn	Børn i faldende trivsel (sarte børn)	Behovsbørn	Truede børn	Børn i åbenbar risiko
Barnet udvikler sig 'almindeligt' både socialt, emotionelt, fysisk og intellektuelt – med de almindelige udsving i trivslen, der naturligt følger med.	Barnet er udsat for lette (men konstante) belastninger og viser tegn på, at noget er galt. Eller Barnet er udsat for en større (men forbigående) belastning og viser tegn på, at noget er galt (Barnet kan fx være påvirket psykisk og socialt)	Barnet viser tydelige tegn på, at noget er galt fx ved handi-caps, spiseforstyrrelser m.m. Barnet udviser signaler i form af psykiske reaktioner, adfærdsreaktioner.	Barnet er udsat for langvarig tung belastning og viser meget tydelige tegn på, at noget er galt. Barnet fungerer meget dårligt og udvikler sig permanent i en dårlig retning. Barnet har vanskeligt ved at knytte sig til eller skabe relationer til andre børn eller voksne. Personligheds-mæssig begyndende fejludvikling.	Barnet sender dagligt signaler om forsinket udvikling som følge af omsorgssvigt. Barnet mistrives alvorligt, - har psykiske lidelser, - har kontaktsvaghed - har evt. et misbrug og/eller - laver kriminalitet. Barnet har varige skader i personligheden.
OG/ELLER		OG/ELLER		
Forældreomsorgen er god. Forældrene søger rådgivning, hvis barnet i en periode ikke trives. Forældrene søger måske bistand hos læge, sundhedsplejerske, i daginstitutionen, skolen mv.	Forældrene gør på opfordring brug af råd og vejledning fra lærer, pædagog, sundhedsplejerske, psykolog m.fl.	Forældrenes omsorg er god (fx i relation til børn med funktionsnedsættelse). Eller Forældrenes omsorg er konstant eller midlertidigt reduceret. (fordi de er psykisk syge, misbrugere, udviklingshæmmede eller udsat for aktuelle kriser som fx sygdom, dødsfald el. arbejdsløshed).	Forældreomsorgen er reduceret i så høj grad, at belastninger i familien ikke magtes. Barnets tegn på, at noget er galt, tager derfor til i styrke og omfang.	Forældreomsorgen mangler helt. Forældrene er stærkt belastede i form af personlige, psykiske, sociale, økonomiske og/eller netværks-mæssige faktorer. Alle lokale tilbud er afprøvet, uden det har haft den ønskede virkning.
Tidsperspektiv: Kort	Tidsperspektiv kort.	Tidsperspektivet længerevarende til langvarigt.	Underretningspligt Tidsperspektiv langvarigt	Underretningspligt Foranstaltningpligt Tidsperspektiv meget langt
Problemerne klares i det daglige rum		Problemerne kræver bistand fra andre (PPR, Sagsbehandlere mfl)		Problemerne løses andre steder. Sagsbehandler er inddraget.

Underretningsskemaer

Herunder følger udvalgte eksempler på skemaformuleringer til brug for underretning. Der vises dels to eksempler på fælles underretningsskemaer for førskolebørn og skolebørn, og dels et eksempel på adskilte skemaer for de to aldersgrupper.

Eksempler på underretningsskema, fælles for førskolebørn og skolebørn

Roskildemodellen	Sønderborg, Børneparaplyen
Navn, adresse og cpr nr. på henholdsvis barn, mor, far	Navn, cpr. nr. og adresse på henholdsvis barnet/den unge, mor, far Evt. søskende
Forældremyndighedshaver	Forældremyndighedshaver
<ul style="list-style-type: none"> • Er barnet tosproget? • (Hvilket sprog, anvendes det ude/hjemme?) • Skal tolk anvendes, Hvilket sprog?) 	Behov for tolkebistand?
Begrundelse for underretningen	<ul style="list-style-type: none"> • Er Børn og Familie inddraget i sagen? • Har der været et konsultativt møde jf. Børneparaplyen?
Hvordan har skolen eller institutionen forsøgt at støtte familien?	Baggrund for underretningen: <ul style="list-style-type: none"> • Er der en konkret hændelse, som ligger til grund for underretningen? • Eller er det med afsæt i barnets generelle forhold/ trivsel? (uddyb)
Hvornår er underretningen gennemgået med forældrene?	Beskrivelse af barnets/den unges ressourcer og svagheder (med uddybende spørgsmål under hvert punkt): <ul style="list-style-type: none"> • Udvikling og adfærd 0-6 år • Udvikling og adfærd skolebørn • Familieforhold • Ved skolebørn: observationer i forhold til faglighed, fremmøde, sociale forhold, andre forhold • Sundhedsforhold • Fritidsforhold og venskaber • Andre relevante forhold
Hvordan har forældrene reageret på underretningen/ problemstillingen?	Hvad synes barnet/den unge selv er hans/hendes styrker/svagheder?
Kontaktoplysninger på underretter	Skolens/daginstitutionens/dagplejens handlinger: <ul style="list-style-type: none"> • Hvad har skolen/daginstitutionen/dagplejen gjort for at afhjælpe problemet? • Har der været en effekt? • Hvis ja, hvilken, og hvorfor er denne effekt ikke længere tilstrækkelig?
Underretters og leders underskrift	Navn på lærer, pædagog, dagplejer samt leder
Evt. forældres underskrift	<ul style="list-style-type: none"> • Er skemaet gennemgået med forældrene? • Hvis nej, hvorfor ikke?
	Forældrenes kommentarer til skemaet

Underretningsskemaer til henholdsvis førskolebørn og skolebørn

Underretningsskema førskolebørn (BTI-inspiration)	Underretningsskema skolebørn (BTI-inspiration)
Underretningsskema førskolebørn (BTI-inspiration)	Underretningsskema skolebørn (BTI inspiration)
Beskrivelse af anledningen til bekymring	Beskrivelse af anledning til bekymring
<ul style="list-style-type: none"> Hvad ønsker I med denne henvendelse? Hvad har I forsøgt at gøre? Hvor er I nået til? 	<ul style="list-style-type: none"> Hvad ønsker I med denne henvendelse? Hvad har I forsøgt at gøre, hvad er I nået til?
Hvordan fungerer samarbejdet med forældrene?	Eventuelt tidligere skole, institution og før-skolepasning
Hvordan er barnets fremmøde? <ul style="list-style-type: none"> Hvor mange timer er barnet i institutionen Hvem følger/henter? 	Nuværende skole/klasse lærer og fritidsinstitution
Hvordan er barnets sociale udvikling? <ul style="list-style-type: none"> Beskrivelse af barnets forhold til forældre, søskende, legekammerater, andre børn i institution, voksne i institution 	Mødefrekvens <ul style="list-style-type: none"> Evt. barnets fravær
Hvordan er barnets følelsesmæssige udvikling? <ul style="list-style-type: none"> Jeg-opfattelse Søger øjenkontakt og berøringskontakt I øvrigt kontaktsøgende, fx sprogligt Alment humør 	Hvordan fungerer barnet fagligt? Hvordan fungerer barnet socialt? Har der været iværksat særlige sociale indsatser?
Hvordan er barnets sproglige udvikling? <ul style="list-style-type: none"> Hvornår og hvordan bruger barnet sit sprog? Taler barnet i lange sætninger? Hvilke spørgeord bruger barnet? Forstår barnet alderssvarende en besked givet kollektivt eller individuelt? 	Hvordan fungerer samarbejdet med forældrene?
Hvordan er barnets intellektuelle udvikling? Generel viden og orientering Begrebsforståelse Koncentrationsevne	Bemærkninger fra sundhedsplejerske, psykolog eller andre relevante parter Andre bemærkninger
Hvordan er barnets motoriske udvikling? Forældrenes bemærkninger og underskrift	Har I talt med forældrene om bekymringen? <ul style="list-style-type: none"> Er forældrene orienteret om underretningen? Dato for forældreorientering Forældres bemærkninger Forældres underskrift
Underretters navn, arbejdsplads, underskrift	Underretters navn, arbejdsplads, underskrift

Skema til forældresamtykke

Samtykkeformulering fra Rødovre Kommune, Standardskema

Ved at underskrive denne erklæring giver jeg samtykke til:

- Her beskrives årsagen til, at der søges om samtykke. Hvad er bekymringen, der har givet anledning til indsatsen, og hvad ønskes samtykke til (fx dialog med Pædagogisk Psykologisk Rådgivning (PPR), gennemførelse af § 50 undersøgelse jf. serviceloven eller drøftelse i lokaliseringsteam).

Samtykket gælder indtil (her indsættes dato)

Samtykket bortfalder dog senest efter et år fra dags dato.

For at kunne vurdere et barns og en families behov og give den bedst mulige støtte, er det vigtigt, at der er et godt samarbejde mellem børn, forældre og medarbejdere. For at medarbejderne kan støtte dit barn og jeres families situation, skal du give tilladelse til det. Tilladelsen gives gennem denne samtykkeerklæring

Ifølge forvaltningslovens § 28 og § 29 i Persondatalovens § 6 og § 9 skal forældrene give skriftligt samtykke, før sundhedsmæssige og private oplysninger kan deles mellem flere forskellige medarbejdere.

Det skriftlige samtykke skal sikre, at du/I som forældre ved, hvilke oplysninger der bliver givet videre af hvem og til hvem. Samtykket gælder et år, fra erklæringen er underskrevet. Du kan til enhver tid tilbagekalde dit samtykke ved at henvende dig til kommunen.

Formålet med at dele informationer er at give den bedst mulige støtte til

- Barnets navn og cpr-nummer

Kun informationer, der er af betydning for at kunne give denne støtte, deles mellem parterne.

- Forældres underskrift

Giver hermed tilladelse til, at nedenstående parter kan indhente og videregive sundhedsmæssige og sociale oplysninger, der er relevant for mit barns trivsel. Kun de parter, der ikke er overstregede, er omfattet af aftalen.

- Daginstitution, skole, SFO/kontaktpersoner
- Sundhedsplejen
- Lokaliseringsmøde
- Pædagogisk Psykologisk Rådgivning
- Socialafdeling
- Jobcenter
- Talepædagog – Psykolog – Fysioterapeut
- Barnets egen læge/navn:
- Børne- og Familieafdelingen
- Socialpsykiatrien
- Eksterne parter, hvem:
- Andre

Når skemaet er udfyldt og underskrevet, får du en kopi til eget brug

Pårørende/navn og telefonnummer

Dato og forældres underskrift

Bilag B: Samarbejdsmodeller i casestudierne

Fredensborg Kommune	Tværfagligt samarbejde i Fredensborg Kommune
Fredericia Kommune	Fra Skakspil til Red Alert
Faaborg-Midtfyn Kommune	Handleguide og Tværfaglige team
Greve Kommune	Dialog og indstillingsudvalg i Greve Kommune
Guldborgssund Kommune	GUSA
Haderslev Kommune	De tværfaglige distriktsgrupper
Hørsholm Kommune	Grønspættebogen
Ikast-Brande Kommune	Tværs-samarbejdet på Børne- og Ungeområdet
Kerteminde Kommune	Sådan gør vi! – Handlevejledninger for arbejdet med børn i udsatte positioner
Københavns Kommune	Socialrådgivere på skoler
Næstved Kommune	Kildemarksprojektet
Roskilde Kommune	Roskildemodellen – Hvad gør vi, hvis omsorgen svigter, eller et barn har brug for særlig støtte
Rødovre Kommune	Lokalisering og tværfaglig indsats
Silkeborg Kommune	Den sammenhængende Børne- og Ungepolitik
Sønderborg Kommune	Børneparaplyen – hjælp til selvhjælp i egenfagligheden
Vordingborg Kommune	Optik
Aalborg Kommune	På Tværs – Håndbog for medarbejdere i arbejdet med udsatte børn og unge på 0-17 års området i Aalborg Kommune
Aarhus Kommune	Netværksmødet samt Skoleteam Vest

