

Til partnerskabskommuner og kommuner i referencenetværket
Februar 2020

FÆLLES FAGLIGT GRUNDLAG SYSTEMATISK FOKUS PÅ PRO- GRESSION I SAGSBEHANDLINGEN PÅ BØRNE- OG UNGEOMRÅDET



RAMBOLL

Bright ideas. Sustainable change.

ABSALON

PROFESSIONS-
HØJSKOLEN
ABSALON

INDHOLD

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1. | Om det fælles faglige grundlag | 1 |
| 1.1 | Et fælles fagligt grundlag sætter retningen for partnerskabskommunernes arbejde | 1 |
| 1.2 | Hvad sætter det fælles faglige grundlag fokus på? | 2 |
| 1.3 | Vidensgrundlag | 3 |
| 1.4 | Læsevejledning | 3 |
| 2. | Centrale begreber | 4 |
| 2.1 | Opfølgning | 4 |
| 2.2 | Progression | 4 |
| 2.3 | Indsats og tilbud | 5 |
| 3. | Fire kerneelementer | 6 |
| 3.1 | Kerneelement 1: Tæt kontakt og løbende faglig udredning | 6 |
| 3.2 | Kerneelement 2: Opfølgning med afsæt i barnets mål og trivsel | 8 |
| 3.3 | Kerneelement 3: Systematisk brug af dokumentation og målinger af barnets udvikling og trivsel | 10 |
| 3.4 | Kerneelement 4: Dialogbaseret kontakt og fælles opgaveløsning | 12 |
| 4. | fire Organisatoriske Forudsætninger | 14 |
| 4.1 | Forudsætning 1: Stærk faglig ledelse og kollegial refleksion | 14 |
| 4.2 | Forudsætning 2: Relationelle og faciliterende kompetencer | 16 |
| 4.3 | Forudsætning 3: Fleksible og behovsbaserede tilbud | 17 |
| 4.4 | Forudsætning 4: Kontinuitet og sammenhæng i samarbejdet mellem myndighed, udfører og almenområdet | 19 |
| 4. | Bilag – Litteraturliste for desk research | 21 |
| 4.1 | Publikationer baseret på systematisk dokumentation | 21 |
| 4.2 | Ikke-systematisk dokumenteret litteratur | 22 |

1. OM DET FÆLLES FAGLIGE GRUNDLAG

Flere udsatte børn og unge skal have et hverdagsliv, som ligner alle andres, og hjælpes ind i en livsbane, som gør dem i stand til at stå på egne ben som voksne.

Et vigtigt fokus for denne ambition er, at barnets trivsel og hverdagsliv sættes i centrum, så det først og fremmest er barnets behov og udvikling, som definerer indsatsen. Det kræver en god opfølgingspraksis i sagsbehandlingen med et systematisk og vedvarende fokus på barnets progression.

I udviklingsprojektet *Systematisk fokus på progression i sagsbehandlingen* vil I som partnerskabskommune arbejde med at styrke egen opfølgingspraksis i sagsbehandlingen. Samtidig vil I være med til at præge den faglige retning på området og det konkrete indhold i en håndbog til alle landets kommuner.

Med udgangspunkt i et fælles fagligt grundlag for den gode opfølgning vil I arbejde med at udvikle konkrete forbedringstiltag, som kan styrke et systematisk fokus på progressionen for barnet. Det gælder både i relation til de sagsnære arbejdsgange samt organisatorisk og ledelsesmæssigt.

Forbedringstiltagene skal understøtte en sagsbehandling af høj kvalitet, hvor socialrådgiveren løbende følger op på, om barnet profiterer af indsatsen og alene ser støtten til barnet som tilstrækkelig, når der viser sig positive resultater for barnet og problemerne løses. Dette fokus bygger samtidig på en forståelse, hvor sagsgange ikke efterleves som et mål i sig selv, men tværtimod dynamisk afstemmes og tilrettelægges efter omskifteligheden i barnets kontekst og de behov, som løbende opstår.

Grundlæggende kalder det på udviklingen af et mindset, hvor opfølgningen sker proaktivt. Det vil sige i en forståelse af, at socialrådgiverens vurdering af den rette støtte til barnet er forbundet med gentagne læreprocesser i et dialogbaseret samarbejde med barnet og familien. Denne praksis står i modsætning til en forståelse af barnets kontekst som værende statisk samt en problemstyret og reaktiv opfølgning på barnets udvikling.

1.1 Et fælles fagligt grundlag sætter retningen for partnerskabskommunernes arbejde

Dette *Fælles faglige grundlag* beskriver en række kerneelementer, som tegner en faglig retning for arbejdet med at styrke fokus på progression i sagsbehandlingen. Kerneelementerne er med andre ord de elementer, som definerer en god opfølgingspraksis. Der er tale om en første indkredsning af kerneelementer, som I som partnerskabskommune vil medvirke til at videreudvikle og definere. Grundlaget er udviklet af Rambøll Management Consulting og Professionshøjskolen Absalon i samarbejde med Socialstyrelsen.

Det *Fælles faglige grundlag* er skrevet til ledere og nøgleaktører med ansvar for at udvikle kvaliteten i myndighedssagsbehandlingen i jeres kommune.

Som partnerskabskommune vil I arbejde med at afprøve et eller flere af kerneelementerne i egen praksis og derigennem bidrage til at kvalificere kerneelementerne og sagsbehandlingen på børne- og ungeområdet. I vil også arbejde med at opbygge den nødvendige organisatoriske kapacitet til at kunne arbejde med kerneelementerne i børnesagerne. Her er faglig ledelse og en kollegial læringskultur centrale fokuspunkter for en høj kvalitet i sagsbehandlingen.

En række øvrige kommuner vil deltage som referencekommuner i projektet med det formål at kvalificere partnerskabskommunernes arbejde og samtidig finde inspiration til at udvikle egen praksis.

Ved udviklingsperiodens afslutning vil partnerskabskommunernes erfaringer og referencekommunernes bidrag føde ind i udarbejdelsen af håndbogen. Jeres erfaringer og konkrete forbedringstiltag vil dermed bidrage til, at håndbogen bygger på et praksisnært vidensgrundlag, som er forankret i kommunal virksomhed og koblet til socialfaglige principper.

1.2 Hvad sætter det fælles faglige grundlag fokus på?

Et styrket fokus på progressionen for barnet er i projektet centreret om de trin i sagsbehandlingen, som kommer efter den indledende faglige udredning, og når der er valgt en indsats til barnet.

Det vil sige, at fokus er rettet mod den periode i sagsforløbet, hvor barnet, den unge og/eller familien modtager indsats efter servicelovens § 52 eller § 11. Det er således i den periode, hvor en handleplan udgør et vigtigt styrings- og dialogværktøj i socialrådgiverens løbende opfølgning i samarbejde med både barnet og familien, udfører, aktører i almenområdet og det private netværk. Her er formålet så hurtigt som muligt at hjælpe barnet frem mod målet om, at barnet skal få det bedre så indsatsen kan afsluttes.

1.2.1 Pejlemærker for kvalitet i sagsbehandlingen

Socialstyrelsens pejlemærker for kvalitet i sagsbehandlingen danner en retningsgivende ramme for projektets fokus. Kvalitetspejlemærkerne er *faglig udredning* med fokus på løbende vurdering af, hvad der er vigtigt at fokusere på i indsatsen, *valg af indsats*, som er individuelt tilrettelagt. Derudover er pejlemærkerne løbende *opfølgning* på indsatsens effekt for barnet og endelig *inddragelse* af barn, forældre og privat netværk. De fire pejlemærker er væsentlige for at sikre kobling mellem lovgivning, kommunal praksis, socialfaglige overvejelser og barnets behov.

1.2.2 Kerneelementer og organisatoriske forudsætninger

Med afsæt i bl.a. pejlemærkerne er der indkredset fire kerneelementer i arbejdet med at styrke en opfølgingspraksis, hvor socialrådgiveren har et kontinuerligt fokus på progression for barnet.

Kerneelementer forstås som de funktioner eller principper, som er nødvendige og tilstrækkelige i en opfølgning af høj kvalitet, og som derved bidrager til at opnå de ønskede virkninger barnet og familien (inspireret af Fixsen & Blase 2013). Kerneelementer i en sagsbehandling med et styrket fokus på progression er:

- Tæt kontakt og løbende udredning
- Opfølgning med afsæt i barnets mål og trivsel
- Systematisk brug af dokumentation om barnets udvikling
- Fælles dialog og opgaveløsning.

Derudover beskriver det faglige grundlag fire organisatoriske forudsætninger, som udgør vigtige fokuspunkter for at kunne kvalificere en faglig praksis, hvor kerneelementerne er bærende:

- Fleksible og behovsbaserede tilbud
- Stærk faglig ledelse og kollegial refleksion
- Understøttelse af relationelle og faciliterende kompetencer
- Kontinuitet og sammenhæng i samarbejdet mellem myndighed, udfører og almenområdet.

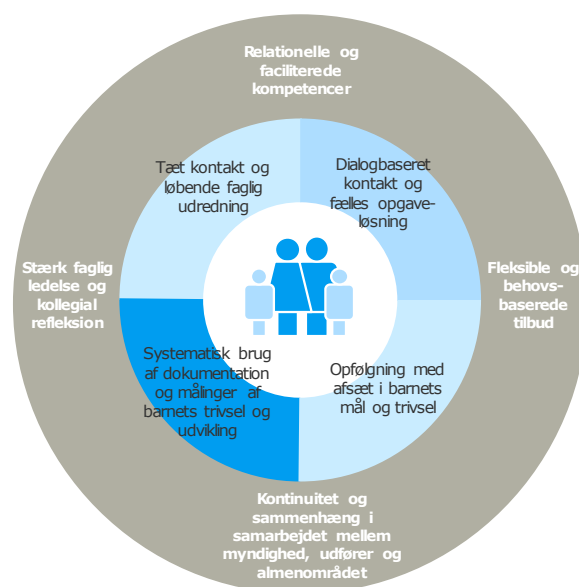
Det faglige grundlag bygger dermed på en forståelse af, at udviklingen af sagsbehandlingen forudsætter et fokus på to sammenhængende spor. Det ene spor handler om fagligt at kvalificere arbejdsprocesser og tilgange i det sagsnære arbejde med afsæt i kerneelementerne. Det andet spor handler om at opbygge kapacitet til at drive de professionelle læreprocesser, som knytter sig til styrket opfølgingspraksis og tager afsæt i de organisatoriske forudsætninger.

Figuren nedenfor viser et samlet overblik over kerneelementerne (figurens indre ring) og de organisatoriske forudsætninger (figurens ydre ring).

1.3 Vidensgrundlag

Det fælles faglige grundlag bygger på en desk research af litteratur på området, som er blevet udpeget af faglige eksperter med indsigt i det specialiserede børne- og ungeområde.

Derudover bygger grundlaget på en afdækning af praksis i syv kommuner, som på forskellig vis har arbejdet med at styrke fokus på barnets progression i sagsbehandlingen. Praxisafdækningen er gennemført i form af kvalitative interviews med ledere og medarbejdere i myndighed og udfører. Interviewene har bidraget til at tegne et billede af styrker og udfordringer i arbejdet med opfølgning og dermed bidraget til at kvalificere indkredsningen af kerneelementer og organisatoriske forudsætninger. Derudover er der efterfølgende gennemført interviews med ledere i myndighed med henblik på at validere de indkredsede kerneelementer og forudsætninger.



1.4 Læsevejledning

Det fælles faglige grundlag indeholder tre kapitler:

- Kapitel 2 beskriver centrale begreber i det fælles faglige grundlag
- Kapitel 3 udfolder de fire kerneelementer, som I skal afprøve et eller flere af i praksis
- Kapitel 4 belyser de fire organisatoriske forudsætninger, som I vil arbejde med at styrke et eller flere af.

I bilag finder I en oversigt over den litteratur, som er fremsøgt i desk researchen.

God læselyst!

2. CENTRALE BEGREBER

Der er særligt tre begreber, som er gennemgående i Det fælles faglige grundlag. Forståelsen af begreberne defineres og udfoldes i det følgende. Det drejer sig om begreberne *opfølgning*, *progression* samt *indsats og tilbud*.

2.1 Opfølgning

Opfølgning defineres som handlinger, der undersøger, om initiativer fungerer efter hensigten, fortsætter som planlagt, er gennemført eller har opfyldt målet.

Opfølgning forstås ud fra tre perspektiver: et aktørperspektiv, et tidsligt perspektiv og et genstandsperspektiv. I aktørperspektivet kan der være tale om myndighedsopfølgning og leverandør-opfølgning; i et tidsligt perspektiv kan opfølgning ske løbende, når behovet opstår og som på forhånd planlagt opfølgning; i et genstandsperspektiv kan der være tale om opfølgning på indsatsen og den støtte barnet får samt opfølgning på barnets generelle situation eller trivsel på specifikke dimensioner.

Opfølgning betyder, at socialrådgiveren følger op på barnets eller den unges handleplan og på barnets eller den unges trivsel sammen med barnet eller den unge og øvrige relevante parter. Herudfra tager socialrådgiveren stilling til, hvorvidt indsatsen skal fortsætte, justeres eller afsluttes, og om der skal opstilles nye mål.

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

Kadencen for den *hyppige* opfølgning bestemmes dermed ud fra det enkelte barns situation. Det vil sige på baggrund af socialrådgiverens løbende udredning i forbindelse med bilaterale dialoger og udveksling af informationer om barnets trivsel med både barnet, familien og øvrige aktører.

2.2 Progression

Progression defineres som en proces frem mod næste trin eller mod et bestemt mål, der verificeres gennem gentagen systematisk dokumentation. Progression betegnes dermed som fremgang i form af en bevægelse hen imod et højere trin eller niveau i barnets eller den unges udviklingsforløb.

I arbejdet med børn og unge i udsatte positioner er der tale om progression i forhold til barnets eller den unges trivsel, adfærd og kompetencer – dvs. opnåelse af næste trin i forhold til fx læring, socialisering, tilknytning, forbedret familierelation, øget sundhed mv.

Forskellige indsatses skal styrke tilknytningen til barnets hverdagslivsmiljø og derigennem understøtte progressionen for barnet. I sidste ende skal støtten til børn og unge med et særligt behov herfor føre til et langsigtet resultat: nemlig sikre at udsatte børn og unge kan opnå de samme muligheder for personlig udvikling, sundhed og et selvstændigt voksenliv som deres jævnaldrende. Progression hos barnet skal forstås ud fra denne kontekst som en dynamisk proces mod et bestemt niveau i trivsel og udvikling, der er acceptabelt både ud fra barnets perspektiv og set med samfundets øjne.

2.3 Indsats og tilbud

Tilbud defineres som enheder, faggrupper og kompetencer, som er organiseret til at levere ydelser. Ydelsen kan leveres i et dag- eller døgntilbud, være ambulant eller udgående med henblik på at understøtte barnets positive udvikling og progression.

En indsats kan defineres som en handling, der er koncentreret og rettet mod et resultat. En indsats indebærer, at der over et afgrænset tidsrum anvendes (ekstra) ressourcer med henblik på at opnå et resultat (socialebegreber.dk). En indsats iværksættes for at afhjælpe barnets udfordringer og støtte en positiv udvikling hos barnet.

Den samlede indsats kan omfatte en eller flere ydelser og dermed delindsatser, som leveres til et barn eller en ung af et eller flere tilbud. Formålet er at fremme den enkeltes mulighed for at klare sig uden støtte fra kommunen, lette den daglige tilværelse eller forbedre livskvaliteten (socialebegreber.dk).

Samtidig er den samlede indsats og de enkelte indsatser altid tilrettelagt med udgangspunkt i barnets behov. De skal tilpasses barnets eller den unges ønskede hverdagsliv og fremme trivsel, sundhed, udvikling og læring samt positive relationer og mestring af hverdagen. Derudover er indsatserne baseret på et lovbestemt dokument (handleplan) eller en aftale mellem socialrådgiveren og barnet, en leverandør eller barnets netværk.

Det betyder, at en indsats som led i handleplanen eller andet aftaledokument dækker over iværksatte foranstaltninger efter § 52 i serviceloven, handlinger i familien eller det brede netværk omkring barnet, almenområdet eller civilsamfundet. Der er fx tale om en indsats, når et socialpædagogisk opholdssted leverer pædagogisk behandling til et barn, når en psykolog leverer en psykologisk rådgivning til en ung, når en lærer i skolen iværksætter tiltag i læringsmiljøet, eller når barnets mormor hjælper barnet med lektier som led i en handleplan. Socialrådgiveren følger op på den samlede indsats over for barnet og dermed alle iværksatte delindsatser.

3. FIRE KERNEELEMENTER

Der er indkredset i alt fire kerneelementer, som er bærende for forståelsen af, hvad der kendetegner den faglige retning i en sagsbehandling med et systematisk fokus på barnets progression. Kerneelementerne er også handleanvisende i den forstand, at de beskriver tilgange til og betydning for jeres praksis, men de anviser ikke bestemte metoder eller redskaber i sagsbehandlingen. Der vil derfor være mange måder I kan omsætte kerneelementerne på i praksis afhængig af konteksten i jeres kommune.

For hvert kerneelement kan I læse om:

- Hvorfor kerneelementet er vigtigt for et systematisk fokus på barnets progression?
- Hvad kerneelementet sætter fokus på?
- Hvad kerneelementet betyder for praksis?

3.1 Kerneelement 1: Tæt kontakt og løbende faglig udredning

Sager er dynamiske og ikke statiske, fordi barnets situation kontinuerligt udvikler sig og nye behov opstår, som ikke nødvendigvis er indeholdt i handleplanen. Det kræver, at socialrådgiveren løbende forholder sig til nye oplysninger, foretager en fornyet vurdering og agerer selv ved mindre ændringer i barnets forhold med henblik på at understøtte progressionen hos barnet. Det første kerneelement sætter derfor fokus på vigtigheden af tæt kontakt og løbende faglig udredning i sagsbehandlingen.

Hvorfor er kerneelementet vigtigt?

Flere undersøgelser peger på behovet for systematiske og faglige vurderinger eller udredninger (structured professional judgement) i sagsbehandlingen¹. Dette kræver, at socialrådgiveren løbende og tidligt opsøger og modtager oplysninger om barnets trivsel og andre relevante forhold i barnets liv. Sådanne oplysninger tilvejebringer I via en tæt kontakt i form af bilaterale dialoger med barnets private og professionelle netværk som fx lærere i barnets eller den unges skole og familierådgivere. Når der er en tæt kontakt mellem barnet, familien og socialrådgiveren, og når parterne derfor har et bedre kendskab til hinanden, kan det fremme tillid og deling af information. Adgangen til informationen giver socialrådgiveren mulighed for at være på forkant og hindre, at eventuelt opståede problemer i en familie forværres.

Hvad har kerneelementet fokus på?

- **Tæt kontakt til barn og familie:** Socialrådgiveren kender barnet og familien og er i dialog med dem mellem fast planlagte opfølgingsaktiviteter for at indhente relevant information om barnets behov, hverdagsliv, trivsel og udvikling.
- **Løbende analyse af oplysninger i et hverdagslivsperspektiv:** Socialrådgiveren forholder sig reelt og aktivt til nye oplysninger om sagens udvikling, som ikke blot noteres i sagens journaler, men udløser socialrådgiverens fornyede vurdering af barnets situation.
- **Proaktiv opfølgning:** Socialrådgiveren indhenter på eget initiativ og med et forebyggende sigte information om barnets trivsel og udvikling.

¹ Schrader-McMillan, Anita og Jane Barlow (2017:31). Improving the effectiveness of the child protection system – A review of literature.

Hvad betyder kerneelementet for praksis?

Tæt kontakt til barn og familie

I etablerer en tæt kontakt mellem socialrådgiveren og hhv. barnet/den unge og familien samt relevante aktører fra udfører- og almenområdet gennem en relativt hyppig telefonisk kontakt og/eller fysiske møder mellem parterne. Det er i den løbende kontakt ikke afgørende, at alle relevante parter mødes samtidigt, men at socialrådgiveren kan indhente den nødvendige viden fra børn, familie og samarbejdspartnere på udfører- og almenområdet fleksibelt og hurtigt, så socialrådgiveren har mulighed for at være på forkant med udviklingen i familien.

Konkret betyder det, at en socialrådgiver løbende følger op på aftaler og eksempelvis kan kontakte en skolelærer for at høre, om der er blevet gennemført en aftalt sprogtest og resultatet heraf. På den måde kan socialrådgiveren agere 'motor' på sagen og bidrage til, at indsatser iværksættes og afsluttes uden forsinkelse. Dette er i kontrast til en mere problemfokuseret kontakt, hvor barnet, familien og det professionelle netværk primært er i kontakt med socialrådgiveren, når et givent problem har udviklet sig i et sådant omfang, at det ikke kan håndteres inden for den iværksatte indsats.

Det er i den tætte kontakt også centralt, at kontakten bidrager til at styrke relationen mellem socialrådgiveren og familien således, at der skabes et konstruktivt samarbejde præget af tillid. Derfor er det væsentligt, at socialrådgiveren i kontakten til barnet og familien er opmærksom på at tillægge barnets samt forældrenes ønsker og udsagn betydning og tydeliggøre roller og ansvar i samarbejdet. Dette kræver, at socialrådgiverne besidder stærke relationelle kompetencer.

Løbende analyse af oplysninger i et hverdagslivsperspektiv

Med den tætte kontakt skaber I grundlaget for en løbende faglig udredning. Det vil sige, at socialrådgiveren løbende forholder sig til nye oplysninger, som modtages i et sagsforløb og vurderer, hvordan de påvirker balancen i barnets liv og kalder på nye tiltag og handlinger. Det kan også indebære en kontakt med relevante parter for at drøfte den nye situation og eventuelle behov for at justere indsatser. Det kan fx handle om at indkalde til netværksmøde, afholde en ny børnesamtale eller foretage en egentlig opfølgning på handleplanen. Det kan handle om mindre handlinger og justeringer på baggrund af oplysninger, som umiddelbart fremstår som en mindre risikofaktor. I kan betragte disse handlinger som mikrointerventioner, som er med til at sikre den rette indsats på det rette tidspunkt og dermed forebygge eskalering af problemerne.

Disse oplysninger, som umiddelbart kan fremstå som en mindre risikofaktor her og nu, kan således med tiden – og i samspil med de øvrige risikofaktorer – på sigt bidrage til en ophobning af risici med en potentiel afgørende negativ gennemslagskraft for barnets progression. Med andre ord er det væsentligt, at socialrådgiveren vurderer barnets situation på den lange bane. Fx overvægt her og nu kan medføre mobning og social isolation på sigt; forældrenes skilsmisse kan forstærke allerede eksisterende problemstillinger mv. Det prognostiske blik bidrager til, at socialrådgiveren er på forkant med blik for barnets progression.

Proaktiv opfølgning

Den proaktive opfølgning bidrager også til, at socialrådgiveren er på forkant med udviklingen i familierne. Hvor hyppigt socialrådgiveren skal kontakte familien for at være på forkant med udviklingen må bero på et individuelt skøn. Dette er med til at sikre, at kontakten er meningsfuld for familierne, og at afdelingens ressourcer føres derhen, hvor behovet er størst. Et væsentligt opmærksomhedspunkt er dog, at I ikke alene tilrettelægger hyppigheden af kontakten ud fra problemtyngden i sagen, således at socialrådgiveren kun har en hyppig kontakt med de familier, hvor udfordringerne er størst eller med de familier, som selv kontakter socialrådgiveren, fordi de ople-

ver store vanskeligheder i hverdagen. Den proaktive opfølgning beror på, at socialrådgiveren tager kontakt, inden et givet problem har udviklet sig i et sådant omfang, at det ikke kan håndteres inden for den iværksatte støtte.

Retningslinjer kan imidlertid være vejledende for, hvor hyppigt socialrådgiveren skal foretage en proaktiv opfølgning i familien. Kommunale erfaringer viser, at retningslinjer relateret til foranstaltningstype, intensiteten af foranstaltningen eller fx bekymringsniveau kan være med til at sikre, at socialrådgivere systematisk foretager en proaktiv opfølgning. Erfaringer fra kommuner indikerer eksempelvis, at det i højrisikosager eller i sager, hvor socialrådgiveren oplever et højt bekymringsniveau, kan være meningsfuldt at følge op på udviklingen i familien hver 14. dag.

3.2 Kerneelement 2: Opfølgning med afsæt i barnets mål og trivsel

Et systematisk fokus på progression i sagsbehandlingen kræver, at I har et udtalt og gennemgående fokus på målene for barnets trivsel og (udviklingen heri). Opfølgning er knyttet til bestemte procedurer, der tager afsæt i barnets eller den unges handleplan. Serviceloven fastsætter nogle minimumskrav til gennemførelse af denne type af opfølgning. Opfølgningen bør bygge på systematisk dokumentation for at sikre, at den gennemføres på et oplyst grundlag, hvilket er omdrejningspunktet for det efterfølgende kerneelement. Det centrale i dette kerneelement er, at et fokus på målene med indsatsen udgør kernen i opfølgningsopgaven samtidigt med et kontinuerligt fokus på barnets trivsel.

Hvorfor er kerneelementet vigtigt?

Flere undersøgelser indikerer, at fokus på barnets mål kan understøtte kvaliteten i sagsbehandlingen². Her belyses fastsættelsen af tydelige, handlingsorienterede, enkle, tidsafgrænsede og prioriterede mål som et godt afsæt for opfølgning og dialog mellem myndighed, familie, netværk samt udfører- og almenområdet. Ved at I prioriterer og konkretiserer målene med indsatsen, kan I skabe mere målrettede og tidsafgrænsede indsatser, der giver mening for barnet, familien og de relevante parter. En fokuseret opfølgning giver samtidig socialrådgiveren bedre mulighed for at vurdere, om de ønskede resultater opnås med en given indsats.

Hvad har kerneelementet fokus på?

- **Karakteren af målene med indsatsen:** Udviklingen af klare, enkle og tidsafgrænsede mål samt prioritering af mål, der bygger på en fælles forståelse blandt relevante parter.
- **En dynamisk og dialogbaseret proces:** Opfølgningen tilrettelægges som en dynamisk og dialogbaseret proces, hvor målene løbende revurderes og handleplanen justeres.
- **Fokuseret opfølgning:** Opfølgning og opfølgningssmøder forberedes grundigt, og der er en forudgående forventningsafstemning med deltagere på møder.
- **Systematisk opfølgningspraksis hos udfører:** Udfører indsamler systematisk og løbende viden om målopfyldelsen samt om barnets trivsel og videregiver status før opfølgning.

Hvad betyder kerneelementet for praksis?

Karakteren af målene med indsatsen

I udviklingen af målene er det centralt, at I inddrager barnet og familien, så de i videst muligt omfang er med til at identificere og formulere målene. Det understøtter barnets og familiens ejerskab og motivation og dermed en mere succesfuld indsats. Nogle kommuner har gode erfaringer

² Bl.a.: Deloitte og KL (2014). *Faglig ledelse og ledelsesinformation på området børn og unge med særlige behov – Delrapport 3: Dybdekortlægning af praksis og behov*. Socialstyrelsen (2018). *Evaluering af omlægning af indsatsen for udsatte børn og unge – Resultat- og analyserapport*.

med at benytte metoder, såsom Signs of Safety, til at understøtte en dialogbaseret tilgang til processen med at opstille mål. Ud over barnet og familien er det ligeledes centralt, at målene udspringer af en fælles forståelse blandt de parter, som skal støtte barnet og familien i at nå målene (fx netværk, skole, familierådgiver). Disse parter bør derfor også involveres i udviklingen af mål.

Det er samtidig vigtigt, at barnets trivsel afspejles i målene, og dermed at I undgår at formulere procesmål. I tråd med det moderne børnesyn og nyeste viden om udvikling og socialisering er det her centralt at forstå trivsel i et hverdagsperspektiv, hvor trivsel skabes gennem flere arenaer (herunder i familien, skolen, fritidslivet osv.), og hvor disse arenaer derfor skal indtænkes i prioriteringen og formuleringen af målene. Endelig skal I arbejde med at formulere tydelige, enkle, handlingsanvisende og tidsafgrænsede mål. Dette gør det lettere for barnet, familien og andre aktører at planlægge konkrete handlinger, der skal udføres for at indfri målene. Konkretisering af målene er afgørende for opfølgningen, mens prioritering af målene i forhold til de centrale fokusområder for barnets udvikling skaber klarhed for både barnet og familien og fokuserer indsatsen for udførere. Her kan I benytte redskabet SMART-mål og fx ICS-skabelonen for handleplanen.

En dynamisk og dialogbaseret proces

Opfølgning forstås som en dynamisk og dialogbaseret proces, hvor mål og handleplaner baseres på dynamiske elementer der revurderes løbende og ved behov. Gennem inddragelse af barnet, udveksling af oplysninger med relevante samarbejdspartnere, barnets netværk osv. tilegner socialrådgiveren sig viden om barnets hverdagsliv inden for forskellige arenaer og barnets trivsel, som socialrådgiveren skal bruge til at genoverveje barnets situation samt mål og handleplan. I praksis kan dette betyde, at fx oplysninger fra skolen om øget fravær og mulig hashmisbrug videreformidles til socialrådgiveren snarest muligt, hvorefter oplysningerne vurderes og drøftes med barnet for dernæst at resultere i nye mål eller en revidering af de eksisterende mål.

Når I justerer handleplanen løbende på denne måde, bidrager det til, at I tilrettelægger indsatsen ud fra de problemstillinger, som gør sig gældende i barnets liv her og nu. Dette står i modsætning til en fremgangsmåde, hvor handleplanen kun sjældent tilgås, og hvor nye oplysninger eller justeringer af målene eller den samlede indsats alene registreres i journalnotater på sagen. Konkret kalder dette på arbejdsgange, som sikrer brug og løbende justering af handleplanen.

Fokuseret opfølgning

En systematisk opfølgning på målene for indsatsen kræver, at I konkretiserer formålet med de opfølgingsmøder, som afholdes i sagsbehandlingen og som involverer de relevante aktører, herunder barnet, familien, netværket samt aktører fra udfører- og almenområdet.

Under møder med barnet er det eksempelvis vigtigt, at drøftelserne er tydelige, tager udgangspunkt i faglig viden om barnets trivsel og udvikling og har fokus på at identificere barnets perspektiver på de eksisterende og fremtidige mål med indsatsen. Ved møder med deltagelse af mange forskellige aktører er det vigtigt, at alle deltagere forstår deres rolle på mødet, samt hvad der forventes af deltagerne. Deltagerne kan eksempelvis være bekymrede for, hvilken viden og information det er rimeligt at dele i en bredere kreds, og derfor er det vigtigt, at socialrådgiveren forud for mødet drøfter sådanne temaer med deltagerne. Ligeledes er det centralt, at socialrådgiveren både gennem planlægningen af dagsordenen, forventningsafstemning med deltagerne forinden mødet og under selve mødet fastholder et fokus på indfrielsen af målene med indsatsen og progressionen for barnets trivsel og udvikling.

For at sikre en fokuseret opfølgning er det væsentligt, at socialrådgiveren som myndighedsperson tager ansvaret for at tilrettelægge og gennemføre mødet effektivt samt sørger for at formidle aftaler og eventuelt nye opstillede mål klart til alle relevante aktører og i særdeleshed barnet og familien. I formidlingen af aftaler er det centralt, at roller og ansvar klarlægges, så der ikke er tvivl om, hvilke aktører der har ansvaret for at understøtte barnet og familien i at indfri mål og på hvilken måde.

Systematisk opfølgingspraksis hos udfører

En systematisk opfølgingspraksis hos udfører bidrager til at sikre, at relevante oplysninger om barnets dagligdag hele tiden bliver relateret til de mål, der er formuleret i handleplanen og en eventuel behandlingsplan. Konkret kalder dette på en tæt sammenhæng mellem handleplanen og behandlingsplaner, hvor det er tydeligt, at der arbejdes ud fra fælles mål – barnets mål – og en fælles forståelse af indsatsen. Her det også vigtigt, at I klargør, med hvilken systematik udfører- og almenområdet leverer information til myndighed forud for opfølgingsmøder. Har udfører eksempelvis en systematisk praksis for at dokumentere barnets trivsel og/eller udvikling på de i handleplanen fastsatte mål eller behandlingsplanens delmål, kan dette lette og overskueliggøre den videndeling, som er nødvendig for at sikre en fokuseret opfølgning på et oplyst grundlag.

3.3 Kerneelement 3: Systematisk brug af dokumentation og målinger af barnets udvikling og trivsel

Brug af dokumentation er ikke et mål i sig selv, men danner udgangspunkt for dialog, refleksion og beslutninger om barnets/den unges udvikling. Systematisk brug af dokumentation og målinger kan derudover understøtte kollegial refleksion over egen praksis samt anvendes til ledelsesinformation (se afsnit 4.1 *Stærk faglig ledelse og kollegial refleksion*). Ved dokumentation forstås fastholdt systematisk viden, dvs. viden, der er skriftliggjort eller fremstillet i en form, hvor det "kan lægges på bordet", og dermed kan genbesøges.

Hvorfor er kerneelementet vigtigt?

Det er vigtigt, at I anvender dokumentation systematisk, fordi det bidrager til at informere socialrådgiverens faglige dømmekraft og sikre, at dialoger med familien, barnet/den unge, netværk, udfører- og almenområdet bygger på viden og ikke alene intuitioner. Dokumentationen bidrager således til, at beslutninger om justeringer af indsatsen og af målene foretages på et oplyst grundlag, ligesom dokumentationen kan anvendes direkte i samarbejdet med barnet/den unge og familien til at understøtte refleksioner over egen udvikling og egne behov³. Endelig er systematisk brug af dokumentation vigtigt, fordi det bidrager til at sikre borgerens retssikkerhed ved at muliggøre, at socialrådgiveren kan redegøre for sine handlinger og vurderinger i sagen.

Hvad sætter kerneelementet fokus på?

- **Samspil mellem forskellige typer af dokumentation:** Hvordan samspelet mellem forskellige typer af dokumentation kvalificerer vurderingen af det socialfaglige arbejde.
- **Indhentning af relevant dokumentation:** Hvordan der sikres en systematik i, hvordan og hvor ofte, man indhenter dokumentation.
- **Brugen af progressionsmålingsredskaber:** Hvordan progressionsmålingsredskaber understøtter et fælles udgangspunkt for opfølgning og vurdering af barnets forventede udvikling.

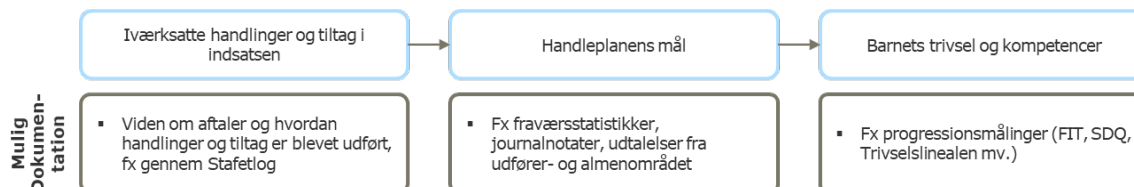
³ VIVE: Christina Holm-Petersen, Martin Sandberg Buch, Mette Slottved, Martin Williams Strandby, Sofie Jarlstrøm Clausen og Mads Lang Sørensen (2019). *En plan for en sammenhængende indsats sammen med borgeren - midtvejsevaluering af et frikommuneforsøg (2016-2020)*.

Hvad betyder kerneelementet for praksis?

Samspelet mellem forskellige typer af dokumentation

En indsats består af forskellige iværksatte handlinger og tiltag, som bidrager til at nå de opsatte mål i handleplanen, der igen understøtter progressionen i barnets trivsel og kompetencer hen imod et niveau, hvor sagen kan afsluttes. Denne sammenhæng er illustreret i figuren herunder.

Figur 3.1: Sammenhænge mellem indsats, mål og barnets trivsel samt eksempler på dokumentation



For at kunne følge om indsatserne bidrager til, at handleplanens mål indfries, og om barnets trivsel og kompetencer også forbedres, kræver det, at I har fokus på at indsamle forskellige typer af kvalitativ og kvantitativ dokumentation (se eksempler i de grå kasser i figuren). I skal sikre et nuanceret og helhedsorienteret billede af barnets udvikling ved at inddrage forskellige perspektiver på barnets udvikling – både barnets/familiens eget perspektiv samt parallelbedømmelser, hvor fx skolen, dagtilbud og/eller leverandør også bedømmer barnets trivsel. Det er vigtigt, at I dokumenterer barnets udvikling over tid og en med høj dokumentationsfrekvens frem for enkelte nedslagspunkter.

Dokumentation om barnets trivsel og kompetencer vil typisk have form af gentagen indsamling af oplysninger om det enkelte barns trivsel og udvikling ud fra en ensartet metode/tilgang, så udviklingen kan følges over tid. Det er derudover en fordel, at I præsenterer dokumentationen visuelt, så barn og forældre let kan følge udviklingen. Jeres *dokumentation af målene i handleplanen* er afgørende for at kunne belyse, om I har indfriet målene og/eller om der er behov for at justere målene eller opstille nye mål. At dokumentere mål kræver, at I ved selve målformuleringen definerer, hvordan det konkret kan dokumenteres, at målene er nået, ligesom I skal reflektere over, hvilke datakilder, der kan bidrage med denne viden.

Indhentning af relevant dokumentation

Indsamling af dokumentation skal ske løbende. Både myndighedssagsbehandler, udfører, det professionelle netværk og andre involverede eksperter kan indsamle dokumentation om målene og om barnets trivsel. I skal sikre, at der er klarhed over, hvilken dokumentation der er relevant givet de konkrete problemstillinger, iværksatte indsatser og opsatte mål i sagen. Fx vil dokumentation om barnets eller den unges skolefravær være relevant at inddrage på opfølgings- og netværksmøder, hvis der er opsat mål om et lavere skolefravær. Det er her vigtigt at I har øje for, at der kun må indhentes dokumentation, som kan bidrage til oplysning af sagen.

I skal desuden finde en systematik for, hvordan, hvor ofte og hvornår, I indsamler dokumentationen. Det kræver klare arbejdsgange og aftaler mellem de involverede aktører. Erfaringer fra kommuner viser, at det kan være fordelagtigt at anvende fælles digitalt understøttede IT-systemer, hvor det både er muligt for socialrådgiveren, udfører- og aktører i almenområdet at dokumentere. Et eksempel på et sådant redskab kan være Stafetlog, som er en elektronisk logbog, der hjælper til at koordinere indsatsen mellem de aktører, der er involveret i støtten til barnet.

Brug af progressionsmålingsredskaber

Dokumentation af målene for indsatsen kan sjældent stå alene. Det er også vigtigt at anvende progressionsmålingsredskaber til at dokumentere progressionen i barnets trivsel. På denne måde kan I vurdere om indfrielsen af målene faktisk fører til en positiv udvikling i barnets trivsel.

Progressionsmålingsredskaber kan understøtte inddragelsen af barnets og familiens perspektiv ved at drøfte barnets, den unges eller forældrenes egne scoringer. Erfaringer fra kommuner peger på, at denne type dialog med barnet og familien kan understøtte, at barnet og familien føler sig set og hørt, samtidig med at deres bevidsthed om egen situation og udvikling øges. Kommunale erfaringer viser også, at det er vigtigt, at resultaterne af målingerne er visuelt understøttede og nemme at formidle.

Brug af progressionsmålinger giver endvidere et fælles udgangspunkt for refleksioner over barnets udvikling på tværs af fagligheder, ligesom professionelle aktører kan få indblik, hvordan barnet/familien oplever egen udvikling. Herigennem anerkendes, at barnet og familien er eksperter i eget liv. For at få det nødvendige udbytte af målingerne skal de forskellige aktører have kendskab til og forståelse for, hvordan resultaterne af målingerne kan fortolkes.

Endelig kan systematiske progressionsmålinger bruges til, ikke alene at vurdere barnets aktuelle trivsel, men også til at konkretisere de involverede aktørers fælles forventninger til barnets trivsels- og kompetenceniveau frem mod næste opfølgning. Her kan I sammenholde jeres forventninger til barnets trivsel med de faktiske målinger for derigennem at vurdere, om barnet udvikler sig med den nødvendige progression, og problemerne afhjælpes.

3.4 Kerneelement 4: Dialogbaseret kontakt og fælles opgaveløsning

En tæt og dialogbaseret kontakt med de relevante aktører i barnets hverdagsliv er afgørende, når I skal sikre progressionen for barnet. For at kunne tilrettelægge sagsbehandlingen ud fra, hvad der er bedst for barnet, må socialrådgiveren systematisk og kontinuerligt opdatere sit kendskab til den udvikling, der sker i barnets liv. Dette kendskab kan kun opnås gennem dialog med barnet og forældrene samt med det professionelle netværk omkring familien.

Hvorfor er kerneelementet vigtigt?

Forskning indikerer, at de bedste resultater opnås gennem en ressourceorienteret tilgang, som bygger på samarbejde, dialog, et aktørperspektiv og et hverdagslivsperspektiv. Når sagsbehandlingen i højere grad tilrettelægges ud fra et aktørperspektiv og er åben og transparent, så fremmes familiens motivation, ansvar og aktive deltagelse, da familiens perspektiv reelt kommer i spil. Samtidig får socialrådgiveren via den systematiske, målrettede og løbende inddragelse af familie og netværk indsigt i barnets livsverden og den kontekst, som barnets/familiens udsathed er opstået i.

Hvad har kerneelementet fokus på?

- **Aktørperspektiv:** Barnet/den unge og barnets/den unges netværk inddrages løbende, ligesom deres synspunkter og perspektiver tillægges væsentlig betydning. De er med til at definere problemer, ressourcer, behov samt mål for indsatser.
- **Åben og transparent sagsbehandling:** Barnet/den unge/familien inddrages i højere grad og dette bl.a. i forberedelse af netværksmøder.
- **Det relationelle fællesskab:** Socialrådgiverens mentaliserings-, relationelle og kommunikative kompetencer styrkes for at skærpe sit fokus på samarbejdsrelationer med aktører i barnets/familiens livsverden.

Hvad betyder kerneelementet for praksis?

Aktørperspektiv

Når I skal arbejde med en dialogbaseret kontakt og fælles opgaveløsning, er det centralt, at socialrådgiverne arbejder ud fra et stærkt aktørperspektiv. Arbejdet med kerneelementet indebærer derfor, at myndighed handler med respekt for aktørernes perspektiver og indsigt, og at barn, familie og netværk betragtes som medspillere i den forandringsproces, der har til formål at skabe trivsel og positiv udvikling for barnet. Her er det vigtigt at se barnet i dets hverdagslivskontekst, for derved understøtter socialrådgiveren en ressourceorienteret og anerkendende tilgang samt sikrer et gennemgående fokus på barnets/den unges behov. Sagsbehandling baseret på aktørperspektiver indebærer en løbende, tæt kontakt og dialog med alle implicerede parter i en sag styret af aktuelle behov frem for fastlagte opfølgingsintervaller. Parallelt med dette gennemgår relationen mellem socialrådgiveren og barnet/familien en forandring, hvor den professionelle træder ud af rollen som ekspert og i højere grad fungerer som facilitator i samarbejdsprocesser med barnet som en central aktør.

Åben og transparent sagsbehandling

Ofte vil inddragelse af relevante aktører foregå gennem dialog på netværksmøder. Det skaber en åben og transparent sagsbehandling, når socialrådgiveren gennem dialog forklarer og formidler sine faglige vurderinger samt hører aktørernes eget perspektiv på problemet. Barnet/den unge og forældrene må derfor så vidt muligt inddrages i forberedelsen af mødet samt understøttes i en aktiv deltagelse undervejs i mødet. Her er det centralt, at I lader barnets holdning indgå i vurderingen af, hvem der er relevant at involvere i sagen, og hvordan inddragelsen af de relevante personer skal tilrettelægges. Barnets private netværk anerkendes som værdifuldt både i forhold til at afdække barnets situation og til at støtte familien. Denne fremgangsmåde skaber motivation for deltagelse, styrker aktørrollen og troen på egne ressourcer og handlemuligheder samt reducerer de stigmatiserende effekter af sagsbehandlingen. Her er det af afgørende betydning for at styrke familiens position, at deres perspektiver reelt kommer i spil både på selve mødet og i den efterfølgende efterbehandling.

Det relationelle fællesskab

For at indgå i det relationelle fællesskab med barnet og dets netværk skal socialrådgiveren være i besiddelse af gode mentaliseringskompetencer med fokus på relationer og intersubjektiv orientering. Med andre ord skal socialrådgiveren formå at sætte sig ind i barnets, familiens og netværkets intentioner og grunde til at opleve, tænke og føle, som de gør i de givne situationer samt være i stand til at indtage og dermed respektere deres perspektiver. Dette er en forudsætning for samskabende dialog, hvor alle de relevante aktører opfattes som værdifulde informanter med indflydelse på beslutninger, da de er med til at vurdere situationen og give deres mening til kende.

4. FIRE ORGANISATORISKE FORUDSÆTNINGER

Det faglige grundlag indeholder foruden de fire kernelementer også fire organisatoriske forudsætninger.

De organisatoriske forudsætninger er vigtige for, at I kan implementere de fire kernelementer i sagsbehandlingen af de enkelte børne- og ungesager. Forudsætningerne er de elementer i den professionelle praksis, som kræver en særskilt opmærksomhed, for at I kan styrke kvaliteten i opfølgningen.

For hvert af de fire organisatoriske forudsætninger kan I på de følgende sider læse om:

- Hvorfor forudsætningen er vigtig for udviklingen den faglige praksis i sagsbehandlingen?
- Hvad forudsætningen omhandler?
- Hvad forudsætningen betyder for praksis?

4.1 Forudsætning 1: Stærk faglig ledelse og kollegial refleksion

Når I skal udvikle en praksis, som er kendetegnet ved en vidensinformeret og dynamisk opfølgning på barnets trivsel, fordrer det en stærk faglig ledelse. Det handler om en ledelse, som aktivt og løbende skaber tydelighed om den faglige retning for praksisudviklingen. Faglig ledelse er samtidig et afgørende parameter for at udvikle og vedligeholde en læringskultur i socialrådgiverteamet, hvor fælles refleksion og læreprocesser skaber blik for at justere egen praksis på måder, der netop gavner børnenes og de unges progression.

Hvorfor er forudsætningen vigtig?

Faglig ledelse kan defineres som ledelse af den faglighed og de faglige løsninger, der skal indfri målet om et styrket fokus på systematisk progression i sagsbehandlingen. Det vil sige, at den faglige ledelse har en væsentlig opgave i at omsætte de fire kernelementer for en stærk opfølgningspraksis til konkrete handlinger i sagsbehandlingen. Faglig ledelse er også betydningsfuld, fordi en høj kvalitet i arbejdet med kerneelementerne kræver systematiske kollegiale refleksioner blandt socialrådgiverne over egen praksis. Faglige kollegiale refleksioner, understøttet af faglig ledelse, skaber grundlag for velfunderede beslutninger i sagsbehandlingen, ligesom det styrker udviklingen af en fælles praksis.

Hvad omhandler forudsætningen?

- **Ledelse tæt på sagsbehandlingspraksis:** At ledelsen leder læring, der kvalificerer praksis.
- **Faglig sparring og feedback:** At ledelsen faciliterer fælles svar på de spørgsmål og udfordringer, som opstår i konkrete børne- og ungeforløb og sagsbehandlingen som helhed.
- **Udviklingen af en læringskultur:** At faglige kollegiale refleksioner over børne- og ungeforløb og om egen praksis er funderet i dokumentation og er rettet mod løbende tilpasning af praksis.
- **Ledelsesinformation og opfølgning.** At ledelsen benytter dokumentation og nøgletal til at fokusere ledelsen af sagsbehandlingen og udpege indsatsområder.

Hvad betyder forudsætningen for praksis?

Ledelse tæt på sagsbehandlingspraksis

Ledelse tæt på kerneopgaven er ikke kun et spørgsmål om fysisk tilstedeværelse og indblik i socialrådgiverens opgaveløsning. Det er særligt et spørgsmål om som ledelse at påvirke socialrådgivernes opgaveløsning, handlinger og læring på måder, der er gunstige for opfølgningen. Dermed skal I som ledere lede socialrådgivernes læring. Det kræver bl.a. en føling med, hvad der foregår i praksis, og erfaringer i kommuner peger på, at det fx kan handle om godt kendskab til de konkrete faglige metoder og redskaber, som anvendes i sagsbehandlingen, både i samarbejdet med barnet, familien og i samarbejdet med udfører. Det forudsætter også indsigt i de udfordringer og succeser, som kendetegner udvalgte sagsforløb (ikke *alle* sager), så ledelsen kan understøtte læreprocesser, der bygger bro mellem værdigrundlag, metoder og praksis. I et læringsperspektiv er ledelsens egen læring en lige så vigtig drivkraft for udviklingen af praksis. Her kan indsigten i og følingen med praksis give ledelsen gode muligheder for at fremme egen læring (Bøje Andersen, 2019) og skærpe analysen af, hvordan praksis bedst understøttes.

Faglig sparring og feedback

Når I skal omsætte et nyt mindset til ændringer i praksis, er det centralt, at I som ledere også indtager rollen som faglig sparringspartner for den enkelte socialrådgiver og for teamet. Det er også gennem faglig sparring og feedback, at I løbende synliggør og fastholder værdigrundlaget for et systematisk fokus på progression samt understøtter motivation og engagement i sagsbehandlerteamet.

Erfaringer i kommuner peger på, at den faglige sparring kan ske med afsæt i fx en systematisk gennemgang af den enkelte socialrådgivers sagsstamme eller ved at udvælge sager i teamet. Formålet er at se på tendenser og opmærksomheder i sagsbehandlingen, som kan danne udgangspunkt for faglige drøftelser af forbedringer i praksis. I et sagsperspektiv kan faglig sparring fx også handle om, at ledelsen assisterer på udfordrende netværksmøder eller opfølgingsmøder som en konkret måde at hjælpe med at kvalificere et tværfagligt samarbejde. Erfaringer i kommuner peger også på, at en 'åben-dør-kultur' kan være lige så vigtig for at understøtte den daglige, uformelle sparring, hvor ledelse og medarbejdere hurtigt opsøger hinanden ved behov – og uden at afvente tidspunkter for formelle sparringsfora, hvis forhold kræver at blive vendt.

Udviklingen af en læringskultur

En læringskultur er en kultur præget af en systematisk, reflektiv og undersøgende tilgang til egen og fælles praksis, hvor der er rum til at drøfte fejl og udfordringer i sagsbehandlingen. Det er også en kultur, hvor tvivlen om egne vurderinger sættes over faglig ukrænkelighed og den enkelte socialrådgivers definitionsmagt, fordi fokus er rettet mod, hvordan såvel den enkelte sagsbehandler som teamet kan lære af de udfordringer, der opstår i samarbejdet med barnet, familien og andre professionelle⁴.

Det er en forudsætning for et læringsfællesskab, at kollegiale refleksioner tager udgangspunkt i systematisk indsamlet viden eller data. Data bidrager til at informere den professionelle socialfaglige vurderinger af familiens behov samt behov for at justere egen praksis i sagsbehandlingen. Det fordrer, at ledelsen efterspørger data hos socialrådgiverne til at identificere tendenser i børnenes udvikling (fx øget fravær i skolen), som peger på nye indsatsområder.

Ledelsesinformation og opfølgning

Parallelt med jeres facilitering af datainformerede kollegiale refleksioner i socialrådgiverteamet bør I overveje, hvordan I som ledere anvender ledelsesinformation som afsæt for opfølgning på

⁴ La Valle, Ivana, Di Hart, Lisa Holmes og Vânia S. Pinto (2019:27f). *How do we know if children's social care services make a difference? Development of an outcomes framework.*

kvaliteten i sagsbehandlingen og målgruppens trivsel. Nøgletal på tværs af sagsstammer kan være mange, såsom opfølgningsskandence, sagsflow, brugen af validerede redskaber, udviklingen i antal underretninger i de enkelte sager, fravær og antal skift i foranstaltninger og sagsbehandlere på sager, progressionsmålinger af børnenes trivsel mv. Ledelsesinformation er med til at målrette og fokusere jeres ledelse af sagsbehandlingen samt skabe overblik over virkninger og gevinstrealisering af indsatser og ydelser. Med andre ord skal I bruge ledelsesinformationen til at identificere udviklingspunkter og potentialer for opfølgningen.

4.2 Forudsætning 2: Relationelle og faciliterende kompetencer

Sikring og understøttelse af socialrådgivernes relationelle og faciliterende kompetencer er en central organisatorisk forudsætning, når det handler om at styrke fokus på progression i sagsbehandlingen. En tæt kontakt med barnet, familien og relevante parter omkring familien, såsom familiens netværk og aktører på udfører- og almenområdet kræver, at socialrådgiveren kan skabe gode arbejdsalliancer og samarbejdsrelationer. Det forudsætter derudover faciliterende og procesledende kompetencer hos socialrådgiveren at drive og følge op på udviklingen i sagen.

Hvorfor er forudsætningen vigtig?

Socialrådgiverens relationelle kompetencer er vigtige, fordi undersøgelser peger på, at involvering af børn og forældre kan øge kvaliteten i de beslutninger, som træffes i sagsbehandlingen⁵. Derudover viser erfaringer, at tværfagligt samarbejde og systematisk inddragelse af viden fra udfører- og almenområdet, eksempelvis via netværksmøder, fremmer barnets/den unges og familiens udvikling⁶. Socialrådgiverne må derfor være klædt på til at løfte disse opgaver.

Hvad omhandler forudsætningen?

- **Opbygning af arbejdsalliancer:** Opbygning af gode samarbejdsrelationer til børn, unge og familier og deres netværk samt velfungerende professionelle arbejdsalliancer forudsætter relationelle kompetence.
- **Veltilrettelagt sags- og mødeledelse:** En sagsbehandling, som gennemføres effektivt og inddragende, forudsætter faciliterende kompetencer hos socialrådgiveren.
- **Relationel koordinering:** Koordinering af arbejdsrelationer gennem fælles mål, delt viden og gensidig respekt.

Hvad betyder forudsætningen for praksis?

Opbygning af samarbejdsrelationer og arbejdsalliancer

Opbygningen af tillidsfulde relationer til barnet og dets netværk kræver, at socialrådgiveren agerer ud fra barnets præmisser. Socialrådgiveren må formå at sætte sig ind i samt forstå forskellige synspunkter parallelt med løbende socialfaglige vurderinger. I opbygningen af en relation til barn og familie må socialrådgiveren også fastholde en kritisk distance, således at socialrådgiveren hele tiden forholder sig til og er opmærksom på, hvorvidt der kan være udfordringer eller problematikker i familien, som familien ikke selv umiddelbart giver udtryk for.

Socialrådgiverens opbygning af relationer til andre relevante aktører i barnets hverdag, såsom familierådgivere, lærere eller pædagoger, er ligeledes væsentlig for den information, som socialrådgiveren har adgang til i belysningen af sagen og dermed kvaliteten af sagsbehandlingen. På den

⁵ Schrader-McMillan, Anita og Jane Barlow (2017). *Improving the effectiveness of the child protection system – A review of literature.*

⁶ Socialstyrelsen (2018). *Strategisk ramme og faglig regning - Koncept for omlægning til en tidligere forebyggende indsats for børn og unge i udvalgte positioner.*

måde er socialrådgivernes relationelle kompetencer også betydningsfulde i forhold til at etablere et velfungerende professionelt samarbejde.

Veltilrettelagt sags- og mødeledelse

Socialrådgiveren skal gennem sin sagsbehandling og facilitering af møder skabe grundlag for udveksling af informationer, faglige drøftelser og involvering af barnet/familien. Erfaringer i kommuner peger på, at udbyttet af møder med deltagelse af mange aktører (herunder eksempelvis familie, familiens netværk og aktører fra udfører- og almenområdet) afhænger af socialrådgivernes faciliterende og mødeledende kompetencer. Fokuserede og målrettede møder er afgørende for at sikre, at alle bliver hørt samt for at fastholde et tilstrækkeligt fokus på barnets næste udviklingstrin, så omdrejningspunktet for mødet ikke alene bliver de forhold, der fylder i familien her og nu. Eksempelvis skal socialrådgiveren facilitere, at alle arenaer i barnets liv belyses på en måde, så der fastholdes et helhedsorienteret fokus på barnets ressourcer og udfordringer. Dette er bl.a. væsentligt i forbindelse med opfølgingsmøder, hvor forskellige aktørers vurderinger af barnets trivsel drøftes. Socialrådgiveren skal endvidere fastholde et målrettet fokus på opfølgingsmøder ved at være på forkant i forhold til mødeindkaldelse, dagsorden og koordinering med mødedeltagere forud for møderne.

Konkret har nogle kommuner fx gode erfaringer med at styrke et fokus på facilitering ved at deltage to socialrådgivere på et møde, hvor den ene kan fungere som mødeleder, mens den anden har bedre mulighed for at bidrage med myndigheds faglige perspektiver på udviklingen i barnets og familiens situation. Det kan også handle om, at I opkvalificerer socialrådgiverne i mødeledelse gennem sidemandsoplæring eller fx udarbejder en struktur for uddelegering af roller på møderne med henblik på at sikre øget involvering af de forskellige parter.

Relationel koordinering

Relationel koordinering handler om at kunne koordinere arbejdsrelationer gennem fælles mål, delt viden og gensidig respekt. Kommunikationen må være tilpas hyppig, ske på de rigtige tidspunkter samt være forståelig, præcis og problemløsende. Det er vigtigt, at I understøtter, at socialrådgiverne råder over disse kompetencer og kan anvende dem i praksis.

4.3 Forudsætning 3: Fleksible og behovsbaserede tilbud

Fleksible og behovsbaserede tilbud handler om innovative og interaktive indsatser, som er udviklet til at tilgodese barnets aktuelle støttebehov i de situationer og kontekster, som skaber barnets sårbarhed. Potentialet i en praksis med løbende og systematisk opfølgning på barnets progression kan først indfries, når jeres tilbud kan justeres og sammensættes individuelt med udgangspunkt i barnets behov. Flexibiliteten skal findes både inden for rammen af den samlede tilbudsvifte og inden for rammen af det enkelte tilbud.

Hvorfor er forudsætningen vigtig?

Forskningen på området indikerer, at sociale indsatser ofte ikke har de ønskede effekter, og at progressionen hos barnet udebliver. Indsatserne kan fremstå fragmenterede og individfokuserede, hvorved de ikke afspejler helheder i barnets og familiens liv eller altid tager højde for de komplekse sammenhænge, der skaber, forstærker og vedligeholder problemet. Med udgangspunkt i en sondring mellem primær, sekundær og tertiær forebyggelse er det derfor nødvendigt, at I altid sætter ind med en relevant indsats på det trin, der matcher det aktuelle behov hos barnet og familien.

Hvad omhandler fokuspunktet?

- **Et hverdagslivsperspektiv:** Opretholde et almindeligt hverdagsliv for barnet og skabe grundlag for en bevægelse ned ad insatstrappen.
- **Behovsbaserede indsatser kræver tværprofessionelt samarbejde:** Tæt samarbejde mellem myndighed, udfører- og almenområdet samt barnet/familien
- **Kendskab til - og overblik over tilbud:** Etablere overblik over tilbudsviften og løbende følge op på, om tilbudsviften er virksom og dækkende i forhold til de aktuelle målgruppers behov.

Hvad betyder forudsætningen for praksis?

Et hverdagslivsperspektiv

Barnets behov vil ofte ændre sig undervejs i sagsforløbet, hvilket både kan skyldes virkningen af de iværksatte indsatser og forandringer i barnets omgivelser eller situation. Socialrådgiveres løbende udredninger og hyppige opfølgninger muliggør en løbende indsigt i af barnets aktuelle behov, både med blik for barnets udfordringer, ressourcer og mestringskapacitet. Dette indebærer fornyede vurderinger af barnets behov, som kan føre til en justering af indsatsen eller til visitation til nye tilbud.

Der er tale om et forebyggende mindset, hvor I sætter tidligere ind med individuelt tilrettelagte indsatser og hvor fokus kontinuerligt er rettet mod at understøtte barnets tilknytning til hverdagslivet. De mest virksomme indsatser over for udsatte børn og unge er dem, hvor barnet bringes så tæt på et almindeligt hverdagsliv som muligt.

Behovsbaserede indsatser kræver tværprofessionelt samarbejde

Samtidig fordrer hverdagslivsperspektivet, at I igennem den tværprofessionelle indsats aktiverer de samlede ressourcer i barnets hverdagsmiljø. Erfaringer i kommuner peger på, at et tæt samarbejde på tværs af sektorer giver fleksible og effektive løsninger for barnet med udgangspunkt i dets hverdagsmiljø - i hjemmet, netværket, fritidslivet, dagtilbud eller skole. Dette kan også opnås ved at kombinere og koordinere indsatser på tværs af insatstrappen. Fokus på barnets hverdagsliv betyder således også, at socialrådgiveren er opmærksom på sammenhænge mellem indsatser over for barnet.

Tæt samarbejde mellem myndighed, udfører- og almenområdet samt barnet/familien understøtter fleksible løsninger, som fremmer bevægelsen ned af insatstrappen. Dette kan reducere behovet for mere indgribende foranstaltninger og skabe de rette opvækstbetingelser for barnet.

Kendskab til og overblik over tilbud

For at kunne sammensætte den relevante indsats over for barnet er det vigtigt, at den enkelte socialrådgiver har kendskab til tilbuddene i tilbudsviften, eller har en nem adgang til viden om tilbud og indsatser rettet mod den konkrete målgruppe. Dette indebærer også, at socialrådgiveren, i samarbejde med udfører, afsøger råderummet inden for rammen af de enkelte tilbud og hvordan dette råderum bedst udnyttes i forhold til det enkelte barns behov.

Samtidig er det vigtigt, at ledelsen etablerer overblik over muligheder og begrænsninger i den samlede tilbudsvifte og løbende følger op på, om tilbudsviften er tilstrækkeligt virksom og dækkende i forhold til den aktuelle målgruppe blandt udsatte børn og unge. Denne opfølgning bør bygge på ledelsesinformation om progressionen for børnene og de unge.

4.4 Forudsætning 4: Kontinuitet og sammenhæng i samarbejdet mellem myndighed, udfører og almenområdet

Som partnerskabskommune skal I sikre et veletableret samarbejde mellem de forskellige aktører omkring barnet og familien, da det er en forudsætning for at øge opmærksomheden på, hvorvidt og hvordan barnet eller den unge profiterer af indsatsen. I mange tilfælde kræver det et helhedsorienteret syn på barnets og/eller den unges situation at understøtte en positiv udvikling, og derfor er involvering af og koordinering blandt flere faggrupper med udgangspunkt i en fælles faglig tilgang en vigtig forudsætning.

Hvorfor er forudsætningen vigtig?

Et stærkt samarbejde mellem aktører på myndighedsområdet, udfører- og almenområdet kan bidrage til at sikre kontinuitet og sammenhæng i indsatser, hvor alle med barnet i centrum arbejder sammen mod de fælles opsatte mål med indsatsen. Desuden fremmer et stærkt tværfagligt samarbejde rettidig udveksling af relevant viden mellem de forskellige aktører, hvilket er centralt for at kunne agere proaktivt og kvalificere det socialfaglige arbejde. Endeligt kan et stærkt samarbejde med inddragelse af, og respekt for, flere faglige perspektiver sikre et mere helhedsorienteret og tværfagligt funderet blik på den enkelte sag, hvor indsatserne målrettes barnet og familiens behov og ønsker.

Hvad sætter forudsætningen fokus på?

- **Redskaber som understøtter en fælles faglig retning:** Etablering af fælles sprog og fagligt grundlag for arbejdet med opfølgning gennem brugen af fælles redskaber.
- **Handleplanen som et fælles arbejdsredskab:** Aktiv brug af handleplanen som et fælles samarbejdsredskab, der skal understøtte sammenhæng mellem mål og sikre klare aftaler og rollefordeling.
- **Kendskab og tillid til hinandens fagligheder:** Samarbejdet mellem myndighed, og udfører- og almenområdet skal understøttes af et godt kendskab til og en respekt for hinandens fagligheder og kompetencer.
- **Tilgængelighed:** Tilgængelighed mellem parterne er vigtigt for at sikre det gode samarbejde.

Hvad betyder forudsætningen for praksis?

Redskaber som understøtter en fælles faglig retning

Som partnerskabskommune kan I have fokus på, at socialrådgiveren og aktører fra udfører- og almenområdet anvender de samme redskaber i regi af sagsbehandlingen, da det kan medvirke til at skabe et fælles sprog og understøtte et fælles fagligt fokus for dialogen om en given sag. Det kan være fælles redskaber til vurdering af barnets trivsel eller et fælles IT-redskab til opgørelse af status på mål og trivsel forud for opfølgingsmøder. Kommunale erfaringer indikerer, at brugen af fælles redskaber i samarbejdet mellem fx socialrådgivere, lærere og familieterapeuter danner et fælles udgangspunkt for at tale om barnets trivsel, behov og udfordringer på tværs af fagligheder. Ved brug af fælles redskaber viser kommunale erfaringer desuden, at det er centralt, at parterne har en fælles forståelse af, hvordan redskaberne anvendes, og hvordan barnets/den unges udvikling og progression vurderes ved hjælp af redskabet. En sådan fælles forståelse kan understøttes af hjælpeværktøjer og retningslinjer tilknyttet de enkelte redskaber, ligesom generelle tværfaglige drøftelser, og ikke kun drøftelser i regi af de enkelte sager, kan være gavnlige. Endelig er det vigtigt, at I som partnerskabskommune sikrer, at der er klare aftaler om, hvem der anvender redskaberne og hvornår.

Handleplanen som et fælles arbejdsredskab

Når socialrådgivere og aktører fra udfører- og almenområdet anvender handleplanen som et fælles arbejdsredskab, kan I understøtte et godt samarbejde med en høj grad af koordinering og fælles retning, hvor I sammen skaber de bedst mulige løsninger for barnet. Når handleplanen anvendes som et fælles arbejdsredskab, kan det understøtte et fælles sprog om barnets udvikling, et fælles fokus i indsatsen og en tættere sammenhæng mellem handleplanens mål og udførers delmål i behandlingsplanen. Det kræver, at de forskellige parter inddrages i udarbejdelse og opdatering af handleplanen, da dette bidrager til en fælles forståelse af løsninger og en bevidsthed om parternes egen rolle og ansvarsområde i forhold til at støtte barnet/familien.

Konkret betyder det, at I dels samarbejder med barnet, familien og de relevante professionelle aktører om udviklingen af gode mål i handleplanen, dels definerer klare aftaler om rollefordeling og ansvarsområder i beskrivelsen af indsatsen og indfrielsen af målene. Det er vigtigt, at I anvender handleplanen aktivt i sagsforløbet og ikke alene som et dokument, som opdateres retrospektivt på udvalgte opfølgingsmøder. Samtidig er der centralt, at I sikrer, at den seneste version af handleplanen altid er tilgængelig for de forskellige relevante parter, så den reelt bliver et styrings- og arbejdsværktøj i sagen.

Kendskab og tillid til hinandens fagligheder

Kommunale erfaringer indikerer, at gode samarbejdsrelationer mellem myndighed og udfører og almenområdet ofte affødes af et godt kendskab til og en respekt for hinandens fagligheder og kompetencer. Som partnerskabskommune kan I arbejde med at øge kendskab til hinandens fagligheder gennem fx fælles kompetenceudvikling eller i andre faglige sammenhænge, hvor medarbejderne samles, ser hinanden og lærer hinanden bedre at kende. Desuden viser kommunale erfaringer, at det at være geografisk tæt placeret på hinanden kan udnyttes til at styrke såvel det formelle som uformelle samarbejde. Endelig er en høj opfølgingskadence også medvirkende til, at parterne får et større kendskab til hinanden.

Tilgængelighed

Det er vigtigt, at de forskellige implicerede parter er i løbende bilateral dialog for at kunne agere proaktivt i sagen. De forskellige parter må derfor have en høj grad af tilgængelighed. Dette kan både være i form af løbende faglig sparring og i forbindelse med overlevering af vigtig information med betydning for barnets situation og støttebehov. Af den årsag er det vigtigt, at I fokuserer på, at socialrådgiveren og eksempelvis pædagogen og familieterapeuten hurtigt vender tilbage på henvendelser og forespørgsler fra de andre samarbejdspartnere. Kommunale erfaringer viser, at I med fordel kan udarbejde klare retningslinjer eller arbejdsgangsbeskrivelser for, hvor hurtigt parterne senest skal vende tilbage på henvendelser.

4. BILAG – LITTERATURLISTE FOR DESK RESEARCH

4.1 Publikationer baseret på systematisk dokumentation

Antczak, Helle Birkholm, Thomas Mackrill, Maria Polo Lange & Frank Cloyd Ebsen (2018). *Communicating the law in statutory youth protection settings*. Nordic Social Work Research, 8:3, pp. 262-272.

Deloitte og KL (2014a). *Faglig ledelse og ledelsesinformation på området børn og unge med særlige behov – Delrapport 1: Kortlægning af viden*.

Deloitte og KL (2014b). *Faglig ledelse og ledelsesinformation på området børn og unge med særlige behov – Delrapport 2: Landsdækkende kortlægning*.

Deloitte og KL (2014c). *Faglig ledelse og ledelsesinformation på området børn og unge med særlige behov – Delrapport 3: Dybdekortlægning af praksis og behov*.

Deloitte og Socialstyrelsen (2014). *Evaluering af ICS - Integrated Children's System*.

Finan, Samantha, Leah Bromfield, Fiana Arney og Tim Moore (2018). *Assessing the Quality and Comprehensiveness of Child Protection Practice Frameworks – A REPORT TO THE AUSTRALIAN CHILDREN'S COMMISSIONERS AND GUARDIANS*. Adelaide: Australian Centre For Child Protection, University of South Australia.

Høybye-Mortensen, Matilde (2013). *I velfærdsstatens frontlinje: Administration, metoder og beslutningstagen*.

Jensen, Birgitte Schjær (2014). *Inddragelse af udsatte børn og unge i socialt arbejde - reel inddragelse eller symbolsk retorik?* Aalborg Universitetsforlag. Ph.d.-serien for Det Samfundsvidenskabelige Fakultet, Aalborg Universitet.

KORA: Hanne Søndergaard Pedersen og Hans Skov Kloppenborg (2017). *Slutevaluering af Herning Kommunes Sverigesprogram*.

Krevi (2011). *Den svenske model - et første nærbillede af den svenske praksis på området for udsatte børn og unge*.

La Valle, Ivana, Di Hart, Lisa Holmes og Vânia S. Pinto (2019). *How do we know if children's social care services make a difference? Development of an outcomes framework*.

Mathiasen, Stine Højer og Trine Nanfeldt (2019). *Tidlig forebyggelse på børne- og ungeområdet – En håndbog i Sverigesmodellen*.

Metodecentret (2018). *Tættere på familien – Midtvejsevaluering*.

Metodecentret: Camilla Holbech Stampe Jensen, Sofie Ilsvard, Marie Høstrup og Helle Høgh (2019). *Evaluering af projekt Familiecenteret sagsbehandling og Mestringsstøtte – Herning Kommune, Hillerød Kommune og Randers Kommune*.

Molloy, Donna, Steve Barton og Lucy Brims (2018). *IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF THE CHILD PROTECTION SYSTEM – OVERVIEW*. Early Intervention Foundation.

Møller, Anne Mette (2018). *Organizing knowledge and decision-making in street-level professional practice: A practice-based study of Danish child protective services*. Frederiksberg: SL grafik. Ph.D thesis.

Møller, Marie Østergaard. Under udgivelse. *Street-level Professionals' and Performance Measurement*.

Rambøll (2016). *Inspiration til omlægning af indsatsen for udsatte børn og unge - Viden om tidligere og forebyggende indsatser*.

Schrader-McMillan, Anita og Jane Barlow (2017). *Improving the effectiveness of the child protection system – A review of literature*.

Sjøe, Nina Madsen, Dorthe Bleses, Line Dybdal, Hanne Nielsen, Karen Krag Sehested, Henriette Kirkeby, Svend Kreiner og Peter Jensen (2019). *Measurement Properties of the SEAM Questionnaire Using Rasch Analysis on Data From a Representative Danish Sample of 0- to 6-Year-Olds*. Journal of Psychoeducational Assessment, Vol. 37(3), pp. 320-337.

Socialstyrelsen (2018a). *Evaluering af omlægning af indsatsen for udsatte børn og unge – Resultat- og analyserapport*.

Socialstyrelsen (2018b). *Strategisk ramme og faglig regning - Koncept for omlægning til en tidligere forebyggende indsats for børn og unge i udsatte positioner*.

VIVE: Hans Skov Kloppenborg, Else Ladekjær og Hanne Søndergaard Pedersen (2018a). *Evaluering af projekt Bedre Børneinddragelse*.

VIVE: Nanna Høygaard Lindeberg, Bente Bjørnholt, Hans Skov Kloppenborg og Martin Williams Strandby (2018b). *Progressionsmålinger på det specialiserede børn og unge-område - Kommunernes anvendelse af progressionsmålinger i sagsbehandlingen og i den kommunale styring*.

VIVE: Christina Holm-Petersen, Martin Sandberg Buch, Mette Slottved, Martin Williams Strandby, Sofie Jarlstrøm Clausen og Mads Lang Sørensen (2019). *En plan for en sammenhængende indsats sammen med borgeren - midtvejsevaluering af et frikommuneforsøg (2016-2020)*.

4.2 Ikke-systematisk dokumenteret litteratur

Antczak, Helle Birkholm, Signe Steensbæk, Frank Cloyd Ebsen & Thomas Mackrill (2018). *Socialrådgiveres samtaler med unge - et praksisfelt i udvikling*.

Broberg, Anders, Kjerstin Almqvist, Petra Appell, Ulf Axberg, Åsa Cater, Helena Draxler, Maria Eriksson, Karin Grip, Fredrik Hjärthag, Ole Hultmann, Clara Iversen, Karin Röback de Souza (2015). *Utveckling av bedömningsinstrument och stödinsatser för våldsutsatta barn*. Göteborg: Psykologiska institutionen, Göteborgs Universitet, 2015, p. 132

Department of Health (2000). *Framework for Assessment of Children in Need and Their families*.

Mackrill, Thomas, Frank Cloyd Ebsen, Helle Birkholm Antczak og Idamarie Leth Svendsen (2018). *Care planning using SMART criteria in statutory youth social work in Denmark: reflections challenges and solutions*. Nordic Social Work Research, 8:1, pp. 64-74

Mackrill, Thomas og Jonas Kirkegaard Ørnbøl (2019). *The MySocialWorker app system: a pilot interview study*. European Journal of Social Work, 22(1), pp. 134-144.

Metropol (2019). *Fokus på inddragelse og effekt med fit i familieafdelingen - et forsknings- og udviklingsprojekt*.

Socialstyrelsen (2018c). *Kvalitet i sagsbehandlingen – en håndbog i anvendelse af ICS og udredningsværktøjet*.

Socialstyrelsen: Andrey Lukyanov (2019a). *DUBU - et IT-fagsystem til sagsbehandlere*.

Socialstyrelsen: Amanda Laurvig Haugaard og Louise Cardinaal (2019b). *ICS - Integrated Children's System*.

Socialstyrelsen: Amanda Laurvig Haugaard og Malene Lund (2019c). *Udredningsværktøjet*.

Svenske Socialstyrelsen (2016). *Utreda barn och unga - Handbok för socialtjänstens arbete enligt socialtjänstlagen*.

Tønnesvang, Jan og Nanna B. Hedegaard (2015). *Vitaliseringsmodellen - en introduktion*. Aarhus. Klim, 2 udgave.