

Alle børn har ret til trivsel

Udkast til vedtagelse på generalforsamlingen den 16.10.2006

Forord

Langt de fleste børn og unge i Danmark har det godt og hører til blandt de mest selvstændige og velfungerende i Europa. De problemer, der opstår i disse børns og unges liv kan normalt løses inden for familiens ramme. Alle børn og unge i Danmark har også ressourcer uanset familiebaggrund og opvækstvilkår. Men nogle af dem kræver særlig opmærksomhed og støtte, hvis deres ressourcer skal fastholdes og udvikles.

Børne- og Kulturchefforeningen (BKF) vil i denne publikation sætte fokus på de socialt udsatte børn og unge og på den udfordring, det ledelsesmæssigt og professionelt er at yde præcis den støtte, disse børn har behov for. En støtte, der skal sikre, at alle børn og unge uanset baggrund får mulighed for at indgå i et positivt samspil med jævnaldrende og voksne.

Arbejdet med socialt udsatte børn og unge forudsætter, at Folketinget, ministrene og kommunalpolitikere på hver deres niveau sikrer tydelige værdier. Det er hele grundlaget for en sammenhængende børne- og ungepolitik. En politik, der sætter rammen og er med til at virkeliggøre samspillet mellem almenområdet og specialområdet. Den store ledelsesmæssige udfordring er at få værdierne og politikken bragt ind i de konkrete handlinger og beslutninger, som hver dag foretages af de medarbejdere, der har med de udsatte børn og unge at gøre. Det er et arbejde, der kun lykkes, hvis der tænkes og handles på tværs af fagområder, og hvis der tages udgangspunkt i det enkelte barn eller den enkelte unge med respekt for netop hans eller hendes situation.

Med andre ord: Hvordan sikrer vi de relevante kompetencer i arbejdet med socialt udsatte børn og unge? Hvordan sikrer vi en tydelig og professionel ledelse af det tværfaglige samarbejde, så de forskellige fagligheder bliver et aktiv for beslutninger og handlinger?

Det er nogle af de spørgsmål, BKF ønsker at komme ind på i denne publikation. Og det gør vi for at holde fast i diskussionen om, hvad der skal til for at sikre børnenes og de unges ret til nærhed, omsorg og kvalitet i hverdagen – faktorer, der er afgørende for deres opvækst og udvikling.

På bestyrelsens vegne
Per B. Christensen

Gode rammer for alle børn og unge - også de socialt udsatte

Ingen kan eller bør acceptere, at der i et rigt samfund findes børn og unge, som vokser op med vold, overgreb og utilstrækkelig omsorg. Børn og unge har krav på de bedst tænkelige muligheder for vækst og udfoldelse, så de aktivt kan bidrage til samfundets videre udvikling. Kommunerne vil og skal gøre deres yderste for at skabe gode rammer for alle børn - med et særligt fokus på de udsatte børns og unges liv, læring og velfærd.

95 procent af de tre-fem årige er indskrevet i dagtilbud. Og 80 procent af alle danske børn i alderen seks måneder-ni år er indskrevet i dag- og fritidstilbud¹. Danske børn tilbringer altså mange af deres vågne timer i dagpleje, vuggestue, børnehave, skole, sfo, klub eller ungdomsskole. Der er derfor i kommunerne gode forudsætninger for at få øje på børn og unge, som ikke trives. Her har den enkelte medarbejder et stort ansvar i forhold til at reagere, hvis et barn viser tegn på mistrivsel. Og her ligger en særlig forpligtelse til at yde omsorg over for det barn, der ikke trives.

Der er flere aspekter i at reagere, når børn og unge ikke trives:

- Det menneskelige aspekt: Det er ikke acceptabelt, at børn lever under forhold, som ikke sikrer deres læring, udvikling og velfærd. Børn og unge kan ikke selv forandre deres vilkår. De har krav på, at fx en offentlig myndighed træder ind, når forældrene periodisk er under pres eller mere permanent ikke magter omsorgsopgaven.
- Det økonomiske aspekt: Det kan være dyrt at kompensere for en utilstrækkelig forældreomsorg, men på langt sigt bliver det endnu dyrere at vente eller helt undlade en indsats².
- Det professionelle aspekt: I alment systemet er der etableret et samarbejde med specialsystemet. Dette specialsystem skal arbejde tværfagligt på at sikre effektive løsninger i komplicerede enkeltsager.

Både når vi tænker helhedsorienteret, og når vi tænker ud fra en langsigtet samfundsmæssig interesse, bør børns og unges sundhed og udvikling naturligt være i fokus. For deres sundhed eller mangel på samme vil forme fremtidens belastning på social- og sundhedssystemet. Set i det lys er det nødvendigt at tænke bredere og mere sammenhængende end tidligere. Det gælder fx i den forebyggende indsats, hvor kunsten er at binde børneområdet - inklusive det sociale og sundhedsmæssige - sammen med kultur- og fritidsområdet.

Men der mangler grundlæggende forskning og viden om, hvad der virker i det sociale arbejde. Kommunerne har brug for forskning, der skaber den nødvendige kobling til det praktiske sociale, pædagogiske og sundhedsfremmende arbejde i kommunerne.

¹ Jf. Statistikbanken, efterår 2005

² Udgifterne til foranstaltninger i henhold til serviceloven for de udsatte børn og unge udgjorde i 2002 8,5 mia. kr. I rapporten "Udfordringer og muligheder - den kommunale økonomi frem til 2010" angav man, at hvis væksten fortsatte i samme takt som i årene 2000-2003, så ville udgifterne stige med 200 procent. Dermed ville de komme til at overstige udgifterne til dag- og fritidstilbud. Undersøgelser viser også, at udgifterne til de ældste i målgruppen er væsentligt større end til de yngste. Det påviser, at en tidlig indsats betaler sig på mere end én måde.

Der er behov for, at ministerierne og kommunerne udarbejder nogle helt konkrete strategier for at finde ud af, hvad der virker. Og der er behov for sagsgange og metoder til opfølgning, der igen sikrer effektiviteter. Kommunerne skal have udviklet en praksis på baggrund af konkrete erfaringer med det, der gør en forskel. Og til at understøtte den proces er der brug for en strategi, der får praksis og forskning til at gå op i en højere enhed.

BKF anbefaler:

- At der fra centralt hold sikres forskning i effekten af den kommunale indsats over for socialt udsatte familier og børn, og at disse forskningsresultater formidles til lederne og medarbejderne i kommunerne.
- At den enkelte kommune afdækker sin sociale og sundhedsmæssige profil som grundlag for en målrettet lokal indsats.
- At kommunen i den forebyggende indsats skaber sammenhængen mellem socialpolitik og sundhedspolitik.

Fakta om anbragte børn og unge

Anbragte børn og unge 0-17 år: 12.576. Tallet er 13.764, hvis de 18-19 årige tælles med. (31. dec. 2004).

Børn og unge, som modtager visse forebyggende foranstaltninger: 14.545 (0-18 årige pr. 31. dec 2004)³.

Familier, som modtager visse forebyggende foranstaltninger: 36.323 (31. dec. 2004)⁴. Antallet af familier er steget med 11 % siden 31. dec. 2001. Antallet af foranstaltninger pr. familie er steget med 73 % i perioden siden 1993⁵.

Særlige grupper tegner sig for en stor del af udgiften til foranstaltninger: 23 % af udgifterne går til børn med handicap, 9 % til børn og unge med kriminel adfærd, men de resterende 68 % anvendes til øvrige børn og unge⁶.

Enhedsomkostningerne (prisen pr. anbringelse): I perioden 1993-2001 er enhedsomkostningerne steget markant. For området døgnpleje er stigningen 60 %. For området døgninstitutioner er den knap 20 %. Baggrunden er sandsynligvis, at det er udbydere, der sætter prisen⁷.

Når der er brug for mere end lidt ekstra omsorg

Alle børn har behov for omsorg i form af et trøstende ord, et knus og en hjælpende hånd, når tilværelsen ikke er helt, som man forventer. Hos enkelte børn er den slags omsorg og særlige opmærksomhed ikke tilstrækkelig til at sikre barnets trivsel.

³ Statistikbanken

⁴ Statistikbanken

⁵ KL, ARF og Socialministeriet: "Rapport om kulegravning af særlig støtte-området for børn og unge", maj 2003 s. 18-20

⁶ Ibid, s. 25

⁷ Ibid, s. 14 og 27

Der kan være mange grader af "udsathed". Nogle børn og unge er midlertidigt udsatte i forbindelse med en livskrise i familien, og andre er mere permanent udsatte, fordi familien ikke har tilstrækkelige ressourcer til at sikre barnet eller den unge hensigtsmæssige og gode udviklingsbetingelser.

De professionelle har ansvaret for at identificere problemet, når de møder et udsat barn. Et stort ansvar. Personalet skal opsøge den nødvendige sparring og støtte, således at der kan sættes ind så tidligt som muligt.

Professionel, omsorgsgiver og rollemodel

Som udgangspunkt er det almenmiljøets opgave i både institutionen og skolen at udvikle plads til forskellighed. Der skal arbejdes med en aktiv form for rummelighed, som gør, at barnet eller den unge ikke bare passivt rummes og tåles. Han eller hun skal sikres mulighed for at være en aktiv medspiller i leg, læring, udvikling af sociale relationer og tilegnelse af viden og færdigheder. Først i vuggestue, dagpleje eller børnehave og senere i skolen. Det betyder ikke, at alle skal kunne mestre de samme ting. Men det betyder, at barnet eller den unge kan indgå aktivt med de ressourcer, han eller hun har.

Socialt udsatte børn og unge, der ikke får en tilstrækkelig omsorg i hjemmet, har behov for at blive set, mødt og rummet af medarbejderne i dagtilbud og skoler. Det stiller krav til medarbejderne i dagtilbud, skoler, klubber m.v. om at være til stede som professionelle, omsorgsgivere og rollemodeller på én og samme tid. Medarbejderen skal være nærværende som medmenneske og tage ansvar for relationen med barnet eller den unge.

Medarbejderens egen åbenhed og selvindsigt i forhold til at vide, hvad man magter og ikke magter, er også et vigtigt element i det forebyggende arbejde. For de medarbejdere, der dagligt omgås et barn, som lever med store sociale vanskeligheder, kan det være svært at rumme og tåle barnets livsvilkår. Det er derfor en vigtig ledelsesopgave at sikre, at personalet har den nødvendige sparring og støtte til rådighed, ligesom der ligger en væsentlig opgave i også at sikre, at de bruger den.

Forældrene har et ansvar

I arbejdet med de socialt udsatte børn og unge er det afgørende at fastholde forældrene i, at de har et ansvar for deres barns udvikling. Det indebærer, at forældrene aktivt skal informeres og inddrages fra den første bekymring. De skal rådgives om deres egen rolle, og der skal stilles krav til dem om at involvere sig i de konkrete indsatser, som sættes i værk omkring lige netop deres barn.

Overgange er sårbare perioder

Ikke mindst for de socialt udsatte børn og unge er overgangen fra et system til et andet en sårbar periode, hvor et tæt samarbejde mellem hjemmet, den afgivende og den modtagende institution kan være afgørende. Mulighederne for at skabe en pædagogisk sammenhæng mellem dagtilbuddenes læreplan og indskolingens læseplan bør udnyttes til at skabe overgange, som alle børn kan profitere af. Efter BKF's opfattelse savnes der i den sammenhæng særligt opmærksomhed på overgangene fra folkeskole til ungdomsuddannelse eller beskæftigelse. Her er der behov for et tættere samarbejde både med forældrene og på tværs af de kommunale forvaltningsområder.

De tosprogede børn og unge

En særlig gruppe er de tosprogede børn og unge. Her har kommunerne et stort ansvar for tidligt at støtte disse børns sproglige udvikling. Sproget er hele forudsætningen for, at de kan lære noget og fungere socialt med de andre børn.

Kultur- og sprogbarrierer må ikke hindre, at der gribes ind på præcis samme måde over for et tosproget barn som over for et dansk barn, hvis udvikling kræver særlig opmærksomhed og samarbejde mellem dagtilbud, skole og forældre.

De professionelle har en ekstra forpligtelse til at gå i aktiv dialog med forældrene for at medvirke til at fjerne eventuelle barrierer for integration i såvel uddannelse som klubber og andre fritidstilbud. Det gælder fx i de tilfælde, hvor barnet ikke møder i skolen i en længere periode eller ikke deltager i det sociale liv uden for skolen.

At styrke en kultur, der sætter fokus på ressourcer og mangfoldighed frem for fejl, kræver opbakning og støtte fra ledelsens side. Det er en ledelsesmæssig opgave, der kræver stor tværfaglighed og professionel indsigt i, hvad der virker.

BKF anbefaler:

- At forældrene fastholdes i deres ansvar. De skal inddrages fra den første bekymring, og der skal stilles tydelige forventninger til deres aktive medvirken.
- At der i institutioner og skoler sikres ledelsesmæssig opbakning til det personale, der har det pædagogiske ansvar for barnet.
- At Ungdommens Uddannelsesvejledning holder fokus på koordination og samarbejde i overgangen fra folkeskole til ungdomsuddannelse eller beskæftigelse for de socialt udsatte unge.

Specialviden og rådgivning skal strømme til skolerne og institutionerne

En tidlig forebyggende indsats, hvor der arbejdes aktivt med inklusion, stiller krav til den pædagogiske praksis. Her kan der være behov for at tænke nyt i forhold til de roller, særligt specialiseret personale skal have i dagtilbud og på skoler.

Det gælder fx støttepædagogerne, som i dag ofte er støtte på et konkret barn i et antal timer om ugen. De får i stedet en rådgivende og vejledende funktion for de pædagoger, som i hverdagen skal skabe de rammer, der giver barnet de bedst mulige udviklingsbetingelser.

Og det gælder sundhedstjenesten, som udfører den grundlæggende kontrol af spædbørnenes sundhed og udvikling ved besøg i hjemmet. Sundhedsplejersken er i stigende omfang også begyndt at gennemføre konkrete rådgivningsforløb i de familier, hvor der er behov for at arbejde med relationerne.

Også inden for Pædagogisk Psykologisk Rådgivning (PPR) nedtones diagnostiske undersøgelser til fordel for bistand, rådgivning og vejledning til de lærere og pædagoger, som i praksis skal understøtte barnet.

BKF ser positive perspektiver i denne udvikling. Og vi anbefaler, at der også sker en målrettet

kompetenceudvikling af medarbejderne på den enkelte skole og institution, som på den måde i stigende grad får integreret specialviden. Målet skal være, at de lettere problemer umiddelbart kan løses på stedet uden at inddrage ekspertise udefra.

VISO

VISO (den statslige videns- og specialrådgivningsorganisation) er yderligere en aktør på rådgivningsområdet, som kommunerne opfordres til at benytte sig aktivt af også i arbejdet med de socialt udsatte børn og unge. Selv om kommunerne er blevet større, vil der være specialområder, hvor det ikke vil være muligt at udvikle og fastholde en specialekspertise, med mindre der arbejdes med et større og bredere "opland". Derfor er det positivt, at en del af denne specialviden kan samles i VISO-regi, hvor der også bliver basis for at samle op på og videreformidle kommunal praksis.

Det bliver imidlertid afgørende vigtigt at få tydeliggjort VISO's rolle. En rådgivningsfunktion, der er frigjort fra det økonomiske ansvar, kan let blive en blind makker i samarbejdet. Kommunerne skal derfor være meget opmærksomme på at tydeliggøre og fastholde både sagsstyringen og beslutningskompetencen.

Bevar de nære relationer

BKF tror på vigtigheden af i videst muligt omfang at bevare barnets eller den unges nære relationer. Det indebærer, at der ud over forskellige rådgivningstilbud lokalt skal skabes en fleksibel vifte af indsatsmuligheder, som kan sættes ind tilpasset problemets størrelse, barnets alder og familiens ressourcer.

Det kan betyde, at der som led i den forebyggende indsats etableres særlige foranstaltninger inden for almensystemets rammer. Det kan være tilbud målrettet børn og unge med fx adfærdsmæssige problemer. Her inddrages og forpligtes forældrene aktivt i børnehavens eller skolens særlige indsats – og mange steder arbejdes der lige så meget med forældrene som med barnet. Denne udvikling bakker BKF positivt op om.

Kommunerne bør således understøtte mulighederne for, at barnet eller den unge kan forblive inden for almensystemets rammer – netop fordi der er tale om børn og unge, som har savnet relationer, samhørighed og ansvarlige voksne, som de kan stole på.

Der bør være stor fleksibilitet i, hvordan de endelige tilbud udformes. Det gælder både i forhold til faggrænser og institutionsgrænser. Det er afgørende, at det er barnets eller den unges behov, der er styrende for tilbuddets udformning.

BKF anbefaler:

- At kommunen i de enkelte skoler og institutioner arbejder målrettet med resourcepersoner, der har særlige kompetencer, når det gælder socialt udsatte børn og unge.
- At de statslige rådgivningscentre medvirker til at formidle gode eksempler på kommunal praksis, der virker.
- At der i kommunen er relevante og fleksible indsatsmuligheder, hvor udgangspunktet er barnets eller den unges styrkesider og ressourcer.

Tværfaglige rådgivningsteam er et vigtigt redskab

Det tværfaglige samarbejde i kommunerne bør efter BKF's opfattelse ske i flere forskellige fora. Dels i tilbud til skoler og institutioner om tværfaglig rådgivning, dels i et koordineret tværfagligt sagssamarbejde i de komplekse sager.

Tværfaglige rådgivningsteam, som inddrager repræsentanter fra sundhedstjenesten, PPR og familieområdet, er et vigtigt redskab, som fordrer stadig bevågenhed. Sammen med nye former for rådgivning og vejledning vil disse team være med til at fastholde ansvaret for løsningen af den tidlige forebyggende indsats i hjemmet, institutionen eller skolen. Det kan være nødvendigt at arbejde meget aktivt med institutioners og skolars brug af de tværfaglige rådgivningsteam, der let kan opleves som et ekstra led. Det er derfor vigtigt til stadighed at arbejde med rådgivningsteamets roller og opgaver og med samspillet mellem institutionerne og de eksterne rådgivere.

Også i det konkrete sagsarbejde kan det koordinerede og strukturerede tværfaglige samarbejde være med til at skabe bedre løsninger. En samlet kommunal indsats kræver målrettethed og afgrænsning, så det står klart, hvad der skal arbejdes med og af hvem. Det kræver et positivt samspil på tværs af de professionelle, forældre, barnet/den unge og eventuelle resourcepersoner i familiens netværk. Medarbejderne skal initiere og deltage aktivt i at få et velorganiseret tværfagligt samarbejde til at fungere. Det forudsætter en høj etik, gensidig respekt for både faglighed og roller og vilje til at få det til at lykkes. Også i det tværfaglige sagssamarbejde kan VISO have en vigtig funktion som det organ, der kan bidrage med en helt særlig specialiseret viden, og dermed kan medvirke til at skabe nyt perspektiv.

Der er brug for, at medarbejderne taler åbent med familien – og her også tydeligt stiller krav og forventninger til familiens egen indsats. Der skal arbejdes målrettet på at få familiens accept af udveksling af oplysninger. Og der er brug for, at medarbejderne – inden for rammerne af tavshedspligten – deler de oplysninger med hinanden, som er nødvendige for, at den enkelte kan løse sin del af opgaven.

For hver indsats skal der sættes konkrete mål for, hvad der skal opnås. Og der skal udpeges en koordinator, som har ansvaret for opfølgning og evaluering, således at der aldrig er tvivl om, hvem der er tovholder på sagens fremdrift.

Det tværfaglige samarbejde er svært. Derfor bør den øverste ledelse gå foran og vise i praksis, hvordan der arbejdes med helhedstænkning og helhedsorienteret sagsbehandling også på andre niveauer i organisationen.

BKF anbefaler:

- At institutioner og skoler har adgang til et kvalificeret tværfagligt beredskab, som kan yde rådgivning og støtte.
- At kommunerne strukturerer den tværfaglige indsats, så der er sikret en klar rollefordeling i medarbejdernes faglige samarbejde om komplekse sager.

Barnets ret går forud for forældrenes

BKF finder det afgørende, at barnets ret altid går forud for forældrenes ret. I nogle få tilfælde kan det i den sammenhæng være relevant at skabe mulighed for tvangsadoptioner – netop dér hvor der er meget begrænset chance for, at de biologiske forældre vil kunne fastholde kontakten.

Børnesamtalen er et godt redskab til at sikre, at de voksne professionelle medarbejdere holder fokus på barnets behov og ønsker.

Når en anbringelse er nødvendig

Anbringelser kræver et solidt forarbejde, så det sikres, at anbringelsesstedet i form og indhold matcher barnets behov. Jo ældre barnet er, jo mere er der behov for at vægte barnets kammerater og netværk i øvrigt under anbringelsen. Anbringelser i nærmiljøet, hvor barnet eller den unge kan forblive i sin daginstitution eller skole bør have høj prioritet i de tilfælde, hvor der er ressourcer at bygge på.

Det skal derfor overvejes at skabe alternative anbringelsesformer i nærmiljøet. Den enkelte kommune har en vigtig opgave i at sammentænke indsatsen rettet mod de socialt udsatte børn. Ligeledes skal kommunen også vurdere, hvordan der på tværs af fag og institutioner kan etableres tilbud, som har forskelligt indhold, og som er tilpasset de enkelte børn og unge.

Når et skolesøgende barn skal anbringes uden for nærmiljøet, er det afgørende, at der er mulighed for det helt rigtige skoletilbud. Det skal indgå med stor vægt i det endelige valg af anbringelsessted. Og det kræver, at der er et tæt samarbejde mellem familiesagsbehandlere og PPR. Et samarbejde, der bør starte allerede, når sagsbehandleren første gang har en mulig anbringelse på dagsordenen.

Anbringelser i familiens netværk

Netværksanbringelser er efter BKF's opfattelse en anbringelsesform, der skal bruges med omtanke. I gruppen af socialt udsatte kan det ofte være svært at finde tilstrækkeligt stærke resourcepersoner i netværket omkring familien. Endvidere bringes familiemedlemmer eller venner i et stort og vanskeligt dilemma, når de skal varetage opgaven med at disponere og regulere kontakten mellem forældre og børn. Derfor skal der i netværksfamilierne være opmærksomhed på at sikre den fornødne støtte til at varetage rollen som barnets eller den unges primære omsorgsgiver. Også for netværksanbringelser skal det være vurderingen, at det er til barnets eller den unges bedste.

Tilsynet med det anbragte barn

Kommunen skal ved anbringelsen sikre, at der er klarhed over hvilke opgaver, anbringelsesinstitutionen skal løse – uanset om det er en plejefamilie, et opholdssted eller en døgninstitution.

I tilsynet med det enkelte barn er det vigtigt, at målopfyldelsen og opfølgningen på det enkelte barns udvikling forbedres og optimeres. Men opfølgningen bør også sikre en erfaringsopsamling på tværs af anbringelsessagerne, således at der genereres en viden om, hvad der virker. Der skal ligeledes stilles krav til plejefamilien, opholdsstedet eller døgninstitutionen i forhold til at levere en kvalificeret vurdering af barnets eller den unges udvikling.

Tilsynet med det anbragte barn må ikke forveksles med den generelle kommunale tilsynsopgave i forhold til opholdsstederne og de kommunale anbringelsesinstitutioner. Det er for mange kommuner en ny opgave, der skal implementeres på et kvalificeret grundlag. Tilsynet med institutionerne kan blive en styrke i arbejdet med anbringelsessagerne, når tilsynet anvendes målrettet til at stille krav til institutionernes udvikling og sikring af kvaliteten.

Kommunerne er dygtige til frivillige aftaler

Kommunerne er normalt dygtige til at indgå frivillige aftaler om anbringelse. Kun 9 procent af alle anbringelser sker med tvang. Men det maner til eftertanke, at procenten har været stigende. I 1993 var tallet 7 procent. For langt de fleste forældre er det svært at acceptere, at en anbringelse er nødvendig. Accepten er imidlertid afgørende for barnets mulighed for at profitere af anbringelsen. Det gælder både i de frivillige og i de tvangsmæssige anbringelser, at det vigtigt at få etableret et konstruktivt samarbejde med forældrene. Her kan bl.a. brugen af støttepersoner til forældrene under anbringelsen, familierådslagning og løbende medinddragelse af familien være positivt og understøttende.

BKF opfordrer til, at kommunerne er opmærksomme på at understøtte mulighederne for at skabe den gode dialog ud fra det anbragte barns og den unges synsvinkel.

BKF anbefaler:

- At lovgivningen skærpes, så barnets retsikkerhed går forud for forældremyndighedens.
- At kommunen primært har fokus på, at tidlig anbringelse giver de bedste resultater.
- At netværksanbringelser anvendes med omtanke, og at udviklingen på området følges nøje.
- At kommunen sikrer den løbende opfølgning på anbringelser gennem målrettet tilsyn og vurdering af barnets udvikling.

Brug for en tydelig forvaltningsledelse

Forvaltningsledelsen har et stort ansvar for at sætte de socialt udsatte børn og unge på den politiske dagsorden. Det er et område, der skal gøres nærværende for politikerne, og de skal sikres et faktisk grundlag for deres politiske mål og prioriteringer. Det er så politikernes ansvar at sikre, at der føres tilsyn med forvaltningen og de standarder, der arbejdes efter på området.

Forvaltningsledelsen skal sikre politikerne en tilstrækkelig indsigt, så de kan tage ansvaret på sig. Det kan bl.a. gøres ved at fastsætte og følge op på konkrete målsætninger for området, og det kan gøres gennem dokumentation, diskussion, dialog og cases, der er karakteristiske for arbejdet. Det politiske ejerskab skal være levende og aktivt.

Når der sker svigt i det sociale arbejde, så handler det ofte om, at en sag falder mellem flere stole, eller der har manglet en hensigtsmæssig koordination. Det er ikke acceptabelt, at børn og unge kommer i klemme af den grund.

Samarbejde skal være en norm - ikke et valg

Der er brug for, at ledelsen er tydelig i sine forventninger til, hvordan det tværfaglige samarbejde

udmøntes i praksis. Der skal være respekt for forskellige fagligheder og udgangspunkter. Samarbejde skal være en norm – ikke et valg, som er op til den enkelte medarbejder. Forvaltningsledelsen skal derfor definere krav til teamsamarbejdet om enkeltsagerne. Og på samme måde skal der skabes rammer for det tværfaglige samarbejde, så der findes bedre løsninger for de socialt udsatte børn og unge med særlige behov.

Det er også forvaltningsledelsens ansvar løbende at vurdere ressourcerne til at varetage opgaverne omkring de socialt udsatte børn og unge. Det betyder bl.a., at det er nødvendigt at agere i et felt, hvor man har et ønske om at udføre opgaverne bedst muligt – men hvor man samtidig har en dagsorden, der hele tiden ændres. Der kommer en stadig strøm af lovændringer, som indebærer nye arbejdsgange. Og sagsarbejdet bliver til stadighed mere komplekst.

Større fokus på vellykket socialt arbejde

Området tiltrækker sig stor medieopmærksomhed, og der sættes ofte fokus på forhold, hvor kommunerne får skyld for ikke at slå til. Det negative fokus udtrætter og øger risikoen for, at der blandt medarbejderne er en ringe lyst til gå i gang med nye initiativer og foranstaltninger. For med alt nyt kan der være en mulighed for, at det ikke går som planlagt.

Her er det ledelsens opgave ikke at køre med på mediebølgen, men i stedet anerkende og værdsætte alt det, der lykkes og virker i det sociale arbejde - og aktivt formidle dette til medierne. Der skal sættes fokus på erfaringerne, så de udvikles og anvendes aktivt i den fortsatte metodeudvikling.

Den enkelte kommune bør gøre sin foranstaltningstvifte klar og synlig, så både samarbejdspartnere og politikere kender de aktuelle redskaber. Det giver også en større åbenhed over for at anvende de forskellige tilbud og metoder fleksibelt i arbejdet med de socialt udsatte.

Kvalitetssikring i arbejdet med de udsatte børn

Som køber af ydelser skal kommunen være opmærksom på, at den har ansvaret for at stille krav til leverandørerne. Hvis kommunen selv udfører leverandøropgaver, skal der sikres de samme kvalitetskrav. Fx grundlæggende standarder for at følge op på og vurdere effekten af konkrete planer for det anbragte barns udvikling.

En stor opgave i arbejdet med de socialt udsatte børn og unge er at kunne hæve sig fra enkeltsagsniveauet til at beskæftige sig mere bredt med resultater af givne indsatser inden for bestemte typer af problemer. Her skal ledelsen sikre sig, at forvaltningen har redskaber, der gør denne analyse mulig. På samme måde skal der etableres en konkret praksis for at opsamle erfaringer.

Kvaliteten af sagsarbejdet skal også løbende vurderes. Det er ledelsens opgave at sætte rammerne for, hvordan denne vurdering finder sted. På samme måde er opfølgningen på resultatet af kvalitetsvurderingen afgørende. Det kan ske gennem systematiske sammenligninger med det mål at kunne udveksle erfaringer med andre kommuner og den vej rundt forbedre ens egen kvalitet. Den slags sammenligninger giver indsigt i, hvordan der sagsbehandles, og hvordan det aktuelle serviceniveau udmøntes i forhold til, hvordan andre kommuner gør. Dermed opnår den enkelte kommune en viden, der med fordel kan anvendes aktivt til at diskutere og udvikle egne metoder og serviceniveauer.

BKF anbefaler:

- At der i den enkelte kommune fastsættes politiske mål og vælges indsatsområder, der passer til kommunens sociale profil.
- At ledelsen udtrykker klare forventninger til dokumentation af målopfyldelse – både i indsatsen over for det enkelte barn og i forhold til de kommunale indsatsområder.
- At ledelse og medarbejdere lader sig udfordre på kendte metoder, så der reflekteres over metodernes muligheder og begrænsninger.