

Skiftende børne- og ungerådgivere

Hvor stort er problemet, og hvordan kan kommunerne arbejde med det i praksis?



Marianne Schøler Kollin, Kirstine Karmsteen, Martin Williams Strandby
og Silje Elleby Larsen

VIVE

Skiftende børne- og ungerådgivere

– Hvor stort er problemet, og hvordan kan kommunerne arbejde med det i praksis?

© VIVE og forfatterne, 2025

e-ISBN: 978-87-7582-459-5

Projekt: 303011

Finansiering: VIVE

VIVE

Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd

Herluf Trolles Gade 11

1052 København K

www.vive.dk

VIVEs publikationer kan frit citeres med tydelig kildeangivelse.



VIVE støtter FN's verdensmål og angiver her, hvilket eller hvilke verdensmål der knytter sig til publikationen.



Forord

Når udsatte og sårbare børn og unge oplever at skifte rådgi-ver, er det ofte forbundet med negative konsekvenser, fordi viden og relationer går tabt.

Denne rapport undersøger bagvedliggende årsager til rådgi-verskift og giver inspiration til, hvordan kommunerne kan arbejde hermed.

Rapporten er udarbejdet af senioranalytiker Marianne Schøler Kollin, forsker Kirstine Karmsteen, senioranalytiker Martin Williams Strandby og studentermedhjælper Silje Elleby Larsen.

Vi vil gerne sende en stor tak til ledere og medarbejdere i de fem kommuner, der har stillet op til interviews og bidraget med at kaste lys over problemstillingen.

Derudover vil vi takke de to eksterne reviewere, der har læst og kommenteret rapporten inden udgivelse.

Arbejdet med rapporten er finansieret af VIVEs midler til forskning og analyser inden for Indenrigs- og Sundhedsmini-steriets særlige strategiske temaer.

Ulrik Hvidman

Forsknings- og analysechef for VIVE Styling og Ledelse



Indholdsfortegnelse

Hovedresultater	5
Afrapportering	13
1 Indledning	14
2 Omfanget af udskiftning blandt børne- og ungerådgivere	17
2.1 Organisering af sagsbehandling	17
2.2 Fravær blandt rådgiverne	20
2.3 Jobskifte blandt rådgiverne	23
3 Hvad kan kommunerne gøre?	30
3.1 Et job med høje faglige og følelsesmæssige krav	32
3.2 Tre centrale forhold har betydning	33
3.3 Kollektiv sammenhængskraft	34
3.4 Faglig tryghed	44
3.5 Handlemulighed og indflydelse	56
3.6 Ledernes ledere kan også gøre noget	67
Dokumentation	70
4 Data og metode	71
4.1 De kvantitative analyser	71
4.2 De kvalitative analyser	84
Litteratur	90
Bilag 1 Interviewguides	92
Bilag 2 Kompetenceplaner	97

Hovedresultater

Når kommunerne skal hjælpe udsatte og sårbare børn og unge i overgangen til voksenlivet, er deres rådgiver i myndighedsafdelingen en af nøglepersonerne. Hver gang et barn eller en ung oplever at skulle skifte rådgiver, er der risiko for, at skiftet har negative konsekvenser.

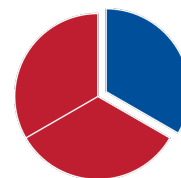
Et rådgiverskift betyder nemlig, at den specifikke viden om det enkelte barn, som er afgørende for, at barnet og familien bliver hjulpet på den bedste måde, risikerer at gå tabt. Derudover er en god relation mellem barnet og rådgiveren væsentlig for, at børn og unge oplever, at de bliver hørt og inddraget i deres sag, og det er svært at skabe en god relation til et barn, hvis barnet ofte skifter rådgiver.

Problemet med rådgiverskift er velbeskrevet i litteraturen og er også blevet sat på den politiske dagsorden med reformen Børnene Først. Men der mangler viden om, hvor stort problemets omfang er, og hvad kommunerne kan gøre ved det.

I denne rapport undersøger vi derfor gennem registerdata og spørgeskemadata tre bagvedliggende årsager til rådgiverskift, der kan belyse problemets omfang: kommunernes organisering af sagsbehandlingen, børne- og ungerådgiveres fravær og deres jobskifte. Derudover beskriver vi på baggrund af interviews med ledere og medarbejdere i fem casekommuner, hvilken praksis der understøtter eller hæmmer børne- og ungerådgiveres tilknytning til jobbet, for at give inspiration til kommunale ledere på det specialiserede børneområde.

2 ud af 3 kommuners organisering indebærer en risiko for automatiske rådgiverskift

Nogle børn oplever at skulle skifte rådgiver, når de bliver ældre, som følge af den måde, hvorpå kommunerne har organiseret deres sagsbehandling. Det kan fx ske i de tilfælde, hvor rådgiverne i kommunen har specialiseret sig inden for bestemte aldersgrupper og er opdelt i fx et børneteam og et ungeteam. Dette er tilfældet i mindst hver tredje kommune (37 ud af de 94 kommuner, vi har data for). Derudover kan et barn eller en ung opleve at skifte rådgiver, hvis kommunen har opdelt rådgiverne i fx et forebyggende team og et anbringelsesteam. Dette er tilfældet i 11 ud af de 94 kommuner, vi har data for. Endelig er der 16 kommuner, som i større eller mindre grad fordeler sager mellem rådgivere efter *både* alder og indsatsstype.



Der er fordele og ulemper ved de forskellige former for organisering af sagsbehandlingen, og forskellige hensyn kan tale for den ene eller anden model. Ser vi alene på organiseringens betydning for rådgiverskift, kan vi imidlertid konkludere, at sagsbehandlingsens organisering i mere end 2 ud af 3 kommuner indebærer en risiko for, at der sker et rådgiverskift, fordi sagerne er inddelt efter alder, efter indsatstype eller begge dele.

Rådgiverne har over 16 sygedage om året

Når børne- og ungerådgiverne er fraværende fra jobbet grundet enten barsel eller sygefravær, er der risiko for, at et barn eller en ung oplever et rådgiverskift i kortere eller længere tid. I modsætning til sygefravær er det selvsagt ikke et mål at nedbringe barselsfravær, men barselsfravær er stadig en relevant indikator for, hvor ofte et barn eller en ung oplever at skifte rådgiver.



I løbet af andet halvår 2023 og første halvår 2024 har landets børne- og ungerådgivere i gennemsnit over 16 årlige sygefraværsdage. Det svarer i store træk til niveauet for børne- og ungerådgivernes sygefravær de sidste 8 år, om end der er udsving til begge sider.

Antallet af barselsfraværsdage svinger ligeledes hen over årene – og typisk i modsat retning af sygefraværet, da der ikke registreres sygdom under barsel. Set over de sidste 8 år ligger barselsfraværet typisk på mellem 6 og 8 dage i løbet af et halvår, svarende til ca. 14 dage årligt.

Store kommunale og regionale forskelle i sygefravær

Billedet på landsplan dækker over væsentlige kommunale forskelle. Sygefraværet varierer således fra under 5 dage på et år i en kommune til over 41 dage årligt i en anden, når vi opgør perioden fra andet halvår 2023 til og med første halvår 2024.

Der er et vist regionalt mønster i sygefraværet, som afspejler det mønster, der også ses i sygefravær for offentligt ansatte generelt. Rådgivere ansat i kommuner i Region Sjælland har således det højeste sygefravær med lidt over 21 sygefraværsdage i løbet af året. Herefter kommer rådgivere ansat i Region Hovedstadens kommuner, idet de har lidt over 18 sygefraværsdage årligt. Region Midtjyllands rådgivere har det laveste sygefravær med lidt under 12 sygefraværsdage efterfulgt af Region Nordjylland og Region Syddanmark, som har hhv. 14,6 og 16,4 sygefraværsdage.

I løbet af et år forlader knap hver fjerde rådgiver jobbet

Hver gang en børne- og ungerådgiver fra myndighedsområdet skifter job, er der et barn eller en ung, der får en ny rådgiver. I første halvår 2024 er der 12 % af landets børne- og ungerådgivere på myndighedsområdet, der har forladt deres job, svarende til næsten hver fjerde rådgiver i løbet af et år. Niveauet har ligget stabilt højt de sidste 8 år, idet afgangens svinger mellem 11 og 14 % pr. halvår.



Flere jobskifte på de specialiserede socialområder end på beskæftigelsesområdet

Når vi undersøger jobskifte for socialrådgivere og socialformidlere i kommuner generelt, ser vi, at der er flere rådgivere, der forlader et job på de specialiserede socialområder (både børne- og ungeområdet og voksenområdet), end der er på beskæftigelsesområdet. Vi finder også, at der er flere, der forlader myndighedsområdet end tilbuds-/foranstaltningsområdet.

Store kommunale og regionale forskelle i omfanget af jobskifte

Billedet på landsplan dækker over store kommunale forskelle. I første halvår 2024 var der således både en kommune, hvor ingen rådgivere forlod jobbet, mens det i en anden kommune var 40 %. Det gælder for mere end hver tiende kommune (9 af de 79 kommuner, vi har data for), at mindst hver fjerde rådgiver i løbet af det halve år havde forladt deres job.

Der er et vist regionalt mønster i forskellene. I første halvår 2024 er der størst forskel mellem kommunerne i Region Hovedstaden og kommunerne i Region Midtjylland. Hvor der i Region Midtjylland var 8 % af børne- og ungerådgiverne på myndighedsområdet, der havde forladt deres job i løbet af dette halvår, var det i Region Hovedstaden dobbelt så mange, nemlig 16 %. For de øvrige regioner ligger afgangens på 10-12 %.

Men intet klart statistisk mønster, der forklarer kommuneforskellene

De store kommunale forskelle kan ikke umiddelbart forklares med bestemte kommunekarakteristika eller strukturelle forhold. Vi finder således ingen klare, systematiske mønstre, der er statistisk signifikante, med de data, vi har haft til rådighed om bl.a. sygefravær, barselsfravær, kommunestørrelse, befolkningens socioøkonomi, udgiftsniveau, pendling og befolkningstæthed. De store kommunale forskelle lader derfor til i højere grad at skulle findes i interne forhold i kommunen, hvilket rapportens kvalitative undersøgelse også peger på.

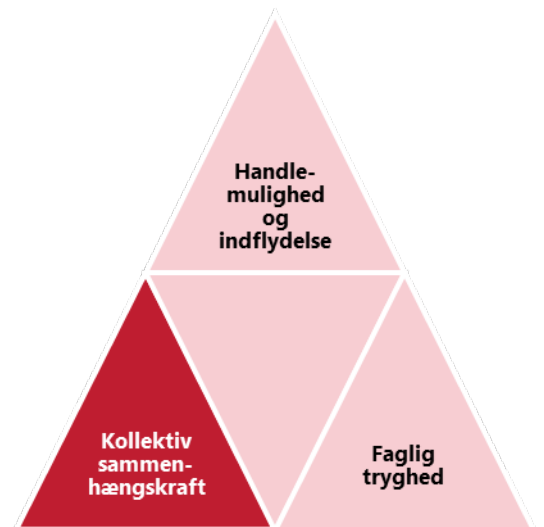
Særligt tre forhold er centrale for, at børne- og ungerådgiverne bliver i jobbet

Der er mange forskellige faktorer, der spiller ind på, om rådgiverne har lyst til at blive i deres job – i den konkrete kommune, de er ansat i, og i faget som myndighedsrådgiver på det specialiserede børneområde i det hele taget. Ud fra vores interviews med ledere og medarbejdere fra myndighedsområdet i fem forskellige kommuner, som varierer i graden af medarbejderomsætning, vil vi dog pege på særligt tre centrale forhold, illustreret i trekanten nedenfor, som uddybes i det følgende.

Kollektiv sammenhængskraft

Forskel mellem teams i den enkelte kommune og mellem kommuner

Når vi kigger på tværs af de fem kommuner, er der stor forskel på graden af kollektiv sammenhængskraft. Hermed menes et stærkt fællesskab kendetegnet ved tillidsfulde, anerkendende og omsorgsfulde relationer – både rådgiverne imellem og imellem lederne og rådgiverne. Der er stor forskel på den kollektive sammenhængskraft – både mellem de forskellige teams inden for samme kommune og mellem kommunerne som helhed. Analysen peger på, at den kollektive sammenhængskraft har stor betydning for rådgivernes tilknytning til jobbet.



Sammenhængskraften udfordres ved omrokeringer og mange nye medarbejdere

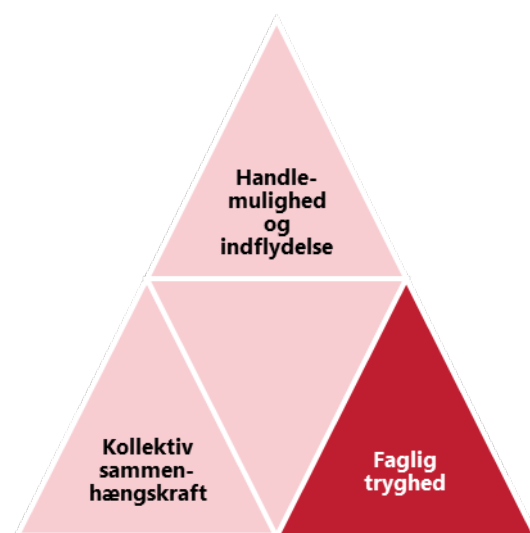
Den kvalitative analyse viser, at kollektiv sammenhængskraft kræver et kendskab til hinanden – og at sammenhængskraften i et team derfor kan blive udfordret, hvis der ofte er omorganiseringer, eller hvis der er hyppig udskiftning, og mange nye rådgivere kommer til. Det er særligt en udfordring, hvis de nye rådgivere ikke alene er nye i kommunen, men også i jobbet som myndighedsrådgiver på børne- og ungeområdet. Analysen peger derfor på, at det er en fordel, når kommunerne har strukturer for at tage imod nye rådgivere. Her er der blandt casekommunerne eksempler på tiltag, der giver uerfarne rådgivere et fagligt løft, og på mentorordninger, hvor bestemte rådgivere dedikeres til opgaven med at stå til rådighed for nyansatte.

Sammenhængskraften på tværs af teams er vigtigt

Analysen viser også, at kollektiv sammenhængskraft på tværs af teams er vigtigt. Med reformen Børnene Først er der lagt op til større kontinuitet i sagsbehandlingen og færre rådgiverskift, hvilket kan øge rådgivernes behov for at trække på hinandens specialviden og dermed sparre på tværs af teams. I flere af casekommunerne ses det, at det i mindre grad sker mellem handicapteamet/specialteamet og de øvrige teams. Vi ser imidlertid også, at det kan lykkes, når der er skabt en sammenhængskraft på tværs af teams.

Faglig tryghed

Der er meget på spil, når børne- og ungerådgivere vurderer og træffer beslutninger, der påvirker livet for børn og unge med behov for hjælp og støtte. Arbejdet henimod vurderinger og beslutninger er komplekst, og der findes sjældent én rigtig løsning eller vej at gå. Vores undersøgelse peger på, at det kan bidrage til rådgivernes trivsel og tilknytning, når der i kommunen er fokus på at understøtte en faglig tryghed, der giver rådgiverne en både individuel og kollektiv tro på at kunne mestre kerneopgaven.



Tilgængelig faglig ledelse og udviklende sparring giver tryghed og faglig selvtilid

Et centralt led i at understøtte rådgivernes oplevelse af faglig tryghed er at sikre en tilgængelig faglig ledelse. Det er desuden vigtigt, at den faglige ledelse stiller en specialiseret faglig kompetence til rådighed for rådgiverne, fx at rådgivere, der arbejder på handicapområdet, har en faglig leder eller koordinator, der har erfaring med det specifikke område. Derudover er formen på den faglige sparring vigtig. Vores analyse peger på, at det understøtter rådgivernes faglige selvtilid, når de løbende får en konstruktiv sparring på deres arbejde – både individuelt og i teams – som peger fremad og udvikler dem fagligt. Det kan fx kræve, at ledelsen prioriterer i antallet af sager, der drøftes, så man undgår for meget ja/nej, men får reelle drøftelser.

Strukturer og kollektiv ansvarsdeling understøtter oplevelsen af faglig tryghed

Vores undersøgelse peger desuden på betydningen af at arbejde med at dele ansvaret for de vurderinger og beslutninger, der træffes i myndighedsafdelingerne. Strukturer for fx sagsgange, eller hvordan en sag oplyses, kan medvirke til at give rådgiverne en vished om, at de ikke overser en opgave eller et vigtigt perspektiv, og derved en oplevelse af at mestre det komplekse sagsarbejde. Derudover peger analysen på, at rådgivernes faglige tryghed kan understøttes gennem kollektiv

ansvarsdeling. Det kan fx ske ved at give mulighed for at være to rådgivere i sager, hvor rådgiverne oplever et behov for at dele ansvaret, enten fordi en sag er emotionelt belastende, eller fordi den kræver specifikke kompetencer. Den kollektive ansvarsdeling kan også gælde for ledelsen i kommunen – i en af casekommunerne skiftes teamlederne således til at stå til rådighed for sparring på tværs af deres teams.

Afgørende med rygdækning fra ledelsen ved pres udefra

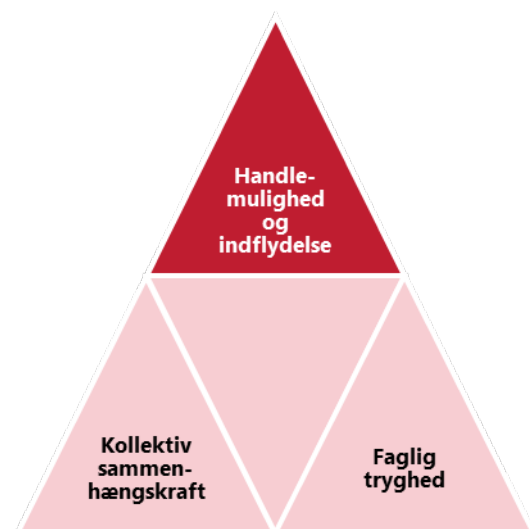
Rådgiverne står i et krydspres mellem forskellige aktører, fx forældre, børn, skoleledere, psykiatrien og de udførende enheder, der står for støtten til familierne. Derudover er det et område med stor bevågenhed i medierne, og rådgiverne kan således ofte møde kritik fra mange forskellige sider. I sådanne situationer er det afgørende for rådgivernes trivsel, at de oplever, at de har rygdækning og opbakning fra deres ledere. Rygdækningen kan fx komme til udtryk ved, at en teamleder kontakter en skoleleder, der har overfuset en rådgiver på et netværksmøde, ved at ledelsen tager ansvar for at håndtere fx borgmesterklager, eller at man har klare retningslinjer for, hvordan man håndterer mediasager eller omtale af konkrete rådgivere på sociale medier.

Handlemulighed og indflydelse

På tværs af de fem kommuner gælder, at rådgivernes motivation for at være rådgivere er at kunne gøre en positiv forskel for de børn og unge, der har brug for det. For at rådgiverne kan opleve at gøre en forskel, er det derfor afgørende, at de oplever at kunne handle i deres sager, og at de har indflydelse på, hvad der sker i familierne og på deres arbejde i det hele taget.

Hvordan rammen for beslutningskompetence udfyldes, er lige så vigtigt som rammen

Når vi ser på rådgivernes formelle handlemuligheder, dvs. hvilke beslutninger de selv kan træffe, og hvilke beslutninger der skal godkendes af fx teamleder eller et visitationsudvalg, kan vi se, at der er stor forskel på, hvor meget rådgiverne selv kan bevilge eller beslutte i de fem kommuner. Analysen viser, at den formelle afgrænsning af kompetence har betydning for rådgivernes oplevelse af handlemulighed, men vi ser ikke en fuldstændig entydig sammenhæng mellem rådgivernes formelle beslutningskompetence og deres oplevelse af at have handlerum og indflydelse.



Hvis ledelsen er svært tilgængelig, er begrænset beslutningskompetence således et større problem, end når ledelsen opleves som let tilgængelig. Hvis det ikke er

tydeligt, hvem der har kompetence til hvad, påvirker det ligeledes oplevelsen af at kunne handle hurtigt. Derudover har det betydning for rådgivernes oplevelse af handlerum og indflydelse, om de oplever, at ledelsen blot godkender eller afviser uden faglige begrundelser, eller om sagen reelt drøftes, dvs. at rådgivernes vurderinger efterspørges og inddrages, og at der gives faglige begrundelser, når lederne har en anden vurdering.

En måde at udvide handlerummet og samtidig sikre faglig kvalificering på er at uddelegere beslutningskompetence til team-niveau. Hermed menes, at rådgiveren skal drøfte en beslutning med sit team, før den kan træffes, men det er ikke påkrævet, at en teamleder har godkendt den. Det har en casekommune gode erfaringer med.

Frihed i arbejdstilrettelæggelsen er væsentligt

Endelig har det betydning for rådgiverne, at de også har indflydelse på selve tilrettelæggelsen af deres arbejde, dvs. at de selv kan planlægge deres møder, at de kan arbejde hjemmefra og generelt have fleksible arbejdstider.

Betydningen af andre forhold

Vi har i undersøgelsen spurgt ledere og medarbejdere direkte om, hvad der har betydning for rådgivernes lyst til at blive i rollen som myndighedsrådgiver i kommunen, og hvad de vurderer som de væsentligste årsager til en høj medarbejderomsætning. Samtidig har vi spurgt mere bredt ind til, hvordan de arbejder, for at kunne beskrive ligheder og forskelle i kommunernes praksis, som ser ud til at have en sammenhæng til årsagerne til medarbejderomsætningen.

På den baggrund har vi analyseret os frem til de tre centrale faktorer (kollektiv sammenhængskraft, faglig tryghed og handlemulighed og indflydelse) som værende særligt vigtige for at sikre børne- og ungerådgivernes tilknytning til jobbet. Det betyder ikke, at andre forhold end de nævnte ikke har betydning for rådgivernes jobskifte. Eksempelvis har rådgivere i nogle af kommunerne også nævnt højere løn som en faktor, der ville kunne få dem til at skifte kommune. Det er imidlertid kun blevet nævnt i tilfælde, hvor kommunen samtidig var kendetegnet ved, at rådgiverne ikke oplevede enten en tilstrækkelig grad af faglig tryghed, kollegial sammenhængskraft eller handlemulighed og indflydelse.

Fakta om undersøgelsen

Undersøgelsen bygger på interviewdata, registerdata, spørgeskemadata og dokumentanalyse.

Den kvantitative analyse af bagvedliggende årsager til rådgiverskift bygger på følgende datakilder:

- Spørgeskemadata om sagsbehandlingsorganisering fra 94 kommuner
- Data om personaleomsætning, anciennitet og fravær i 79 kommuner i perioden 2016-2024 fra Kommunernes og Regionernes Løndatakontor (KRL)
- Data fra ECO-nøgletal om kommunernes udgifter, socioøkonomi, størrelse, befolkningstæthed m.m.

Den kvalitative undersøgelse af, hvordan kommunerne kan arbejde med problemet, bygger på:

- 12 fokusgruppeinterviews med 3 afdelingsledere, 10 teamledere og 29 børne- og ungerådgivere fordelt på fem casekommuner, som varierer i forhold til personaleomsætning for børne- og ungerådgivere på myndighedsområdet
- Dokumentanalyse af de fem casekommuners kompetenceplaner.

> **Afrapportering**

1 Indledning

Når udsatte og sårbare børn og unge skal have hjælp og støtte, er deres rådgiver i myndighedsafdelingen en nøgleperson. Studier viser, at når et barn eller en ung må skifte rådgiver ofte, så er der stor risiko for flere negative konsekvenser. For det første er der risiko for, at den specifikke viden om det enkelte barn, som er afgørende for, at barnet og familien får den rigtige hjælp, risikerer at gå tabt (Bengtsson & Olsen, 2021). Derudover gør mange skift det svært at opbygge og vedligeholde en relation til barnet, hvilket studier viser har en negativ påvirkning på børn og unges oplevelse af at blive hørt og inddraget i deres sag (Kloppenborg, Ladekjær & Pedersen, 2018; Kloppenborg & Lausten, 2020; Bengtsson & Henze-Pedersen, 2022).

Hver gang en rådgiver på det specialiserede børne- og ungeområde skifter job, er der således risiko for, at det påvirker barnet og familien negativt. Derudover er det også ressourcekrævende for de tilbageværende medarbejdere og ledere i forvaltningen, som skal bruge tid på at ansætte og oplære nye medarbejdere.

Selvom problemet med rådgiverskift er velbeskrevet i litteraturen og også er blevet sat på den politiske dagsorden med reformen Børnene Først (Social- og Ældreministeriet, 2021), så er der på nuværende tidspunkt kun begrænset viden om, hvor stort problemets omfang er, og hvilke variationer der er mellem kommuner og over tid. Ligeledes mangler der mere viden om og inspiration til, *hvordan* kommunerne i praksis kan nedbringe udskiftningen af rådgivere. Denne undersøgelse har til formål at bidrage med viden herom.

Formålet med undersøgelsen

Formålet med undersøgelsen er todelt. For de første skal undersøgelsen bidrage med at **belyse problemets omfang**. Eftersom der ikke findes registerdata for, hvor ofte børn, unge og familier skifter rådgiver i deres sag, undersøger vi tre bagvedliggende årsager til rådgiverskift: Organisering af sagsbehandling, fravær blandt børne- og ungerådgivere og jobskifte blandt børne- og ungerådgivere på det specialiserede børneområde.

Vi vil besvare følgende undersøgelsesspørgsmål:

- I hvilket omfang har kommunerne valgt en organisering af sagsbehandlingen, der indebærer risiko for automatiske rådgiverskift?
- Hvilket omfang har fravær og jobskifte blandt børne- og ungerådgivere på myndighedsområdet i kommunerne?
- Hvilke variationer er der heri mellem kommunerne og over tid?

- Er der et mønster i forhold til, hvilke kommuner der især er udfordret af jobskifte blandt børne- og ungerådgiverne på myndighedsområdet?
- Er der forskel på omfanget af socialrådgivere og socialformidlere, der forlader jobbet som børne- og ungerådgiver i myndighed, når vi sammenligner med andre jobområder? Er der fx forskel mellem myndighed og foranstaltnings-/tilbudsområdet eller mellem de specialiserede områder og beskæftigelsesområdet?

For det andet skal undersøgelsen bidrage med **inspiration** til, *hvordan* kommunale ledere på det specialiserede børneområde i praksis kan arbejde med at understøtte børne- og ungerådgiveres tilknytning til jobbet og undgå en u hensigtsmæssig høj medarbejderomsætning. Vi undersøger her følgende spørgsmål:

- Hvad gør kommunerne for at fastholde børne- og ungerådgiveres tilknytning til jobbet på myndighedsområdet?
- Hvad anser hhv. ledere og rådgivere som de største udfordringer for fastholdelse, og hvordan håndteres disse udfordringer?
- Hvordan understøttes rådgiverne – både individuelt og som kollektiv – i at mestre deres arbejde sagsmæssigt, fagligt, i relationen med borgere samt moralsk og emotionelt?
- Hvilke konkrete praksisser kan understøtte kommunerne i at reducere omfanget af børne- og ungerådgivere, der forlader deres job på myndighedsområdet?

Kort om undersøgelsens metoder

Vi belyser problemets omfang via registerdata om jobafgang og fravær for socialrådgivere og socialformidlere samt oplysninger om ansættelsesområde i kommunen. Derudover anvendes spørgeskemadata om kommunernes organisering. Vi undersøger, hvordan man i praksis kan arbejde med at understøtte børne- og ungerådgiveres tilknytning til jobbet gennem 12 fokusgruppeinterviews med 3 afdelingsledere, 10 teamledere og 29 børne- og ungerådgivere, ledere og rådgivere fordelt på fem forskellige casekommuner med varierende medarbejderomsætning for at kunne finde ligheder og forskelle, når vi ser på tværs.

Læsevejledning

Kapitel 2 tegner et billede af problemets omfang ved at belyse tre bagvedliggende årsager til rådgiverskift: kommunernes organisering (afsnit 2.1), fravær blandt børne- og ungerådgivere (afsnit 2.2) og jobskifte blandt børne- og ungerådgiverne (afsnit 2.3).

Kapitel 3 redegør for de særlige karakteristika ved jobbet i afsnit 3.1, og på den baggrund opridser vi i afsnit 3.2 de tre centrale forhold, som analysen peger på har afgørende betydning for rådgivernes tilknytning til jobbet. I de følgende tre afsnit udfolder vi disse tre begreber, hhv.: kollektiv sammenhængskraft (afsnit 3.3), faglig tryghed (afsnit 3.4) og handlerum og indflydelse (afsnit 3.5).

I afsnit 3.6 runder vi af med nogle overvejelser om betydningen af de samme forhold for rådgivernes ledere.

Kapitel 4 redegør for data og metode, der ligger til grund for analysens konklusioner.

Særligt til ledere i myndighed

I slutningen af hvert afsnit i kapitel 3 er der en boks med **refleksionsspørgsmål**, som man som leder i en myndighedsafdeling på det specialiserede børne- og ungeområde kan drøfte med sine rådgivere.

Refleksionsspørgsmålene kan bruges til at undersøge, om ens egen praksis kan styrkes, og om der er inspiration at hente i nogle af de eksempler, som rapporten giver på casekommunernes praksis.

2 Omfanget af udskiftning blandt børne- og ungerådgivere

I dette kapitel belyser vi omfanget af rådgiverskift ved at undersøge tre bagvedliggende årsager til rådgiverskift, eftersom der ikke findes registerdata for det faktiske antal gange, børn og unge skifter rådgiver i deres sag. De tre bagvedliggende årsager, der undersøges, er:

- Organisering af sagsbehandlingen (afsnit 2.1)
- Fravær blandt børne- og ungerådgiverne i myndighed (afsnit 2.2)
- Jobskifte blandt børne- og ungerådgivere i myndighed (afsnit 2.3).

Boks 2.1 Kapitlet bygger på følgende datakilder

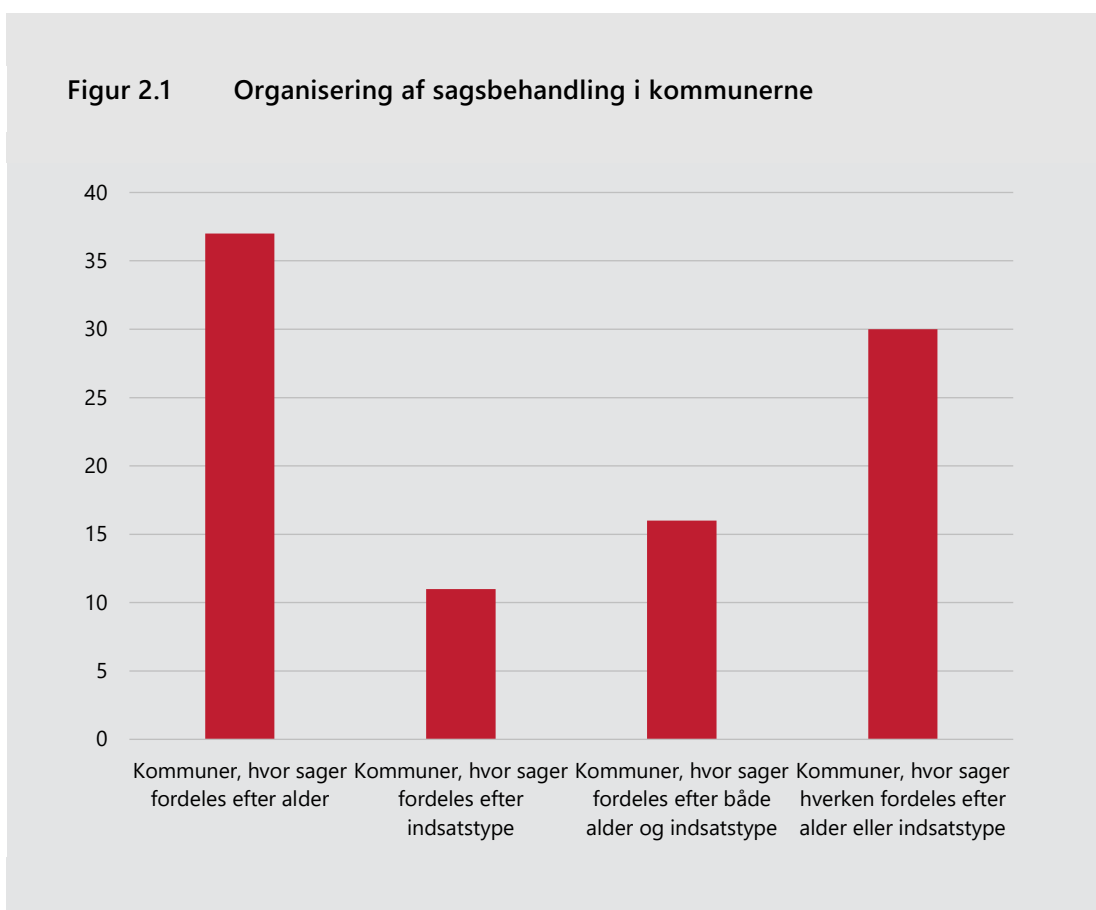
- Spørgeskemadata fra 94 kommuner om organisering af sagsbehandling
- Data om fravær, personaleomsætning og anciennitet i 79 kommuner opgjort pr. halvår i perioden 2016-2024 fra Kommunernes og Regionernes Løndatakontor
- Data om kommunekarakteristika (størrelse, udgifter, befolkningstæthed, forventet udgiftsbehov beregnet ud fra børn og forældres socioøkonomi m.m.) fra ECO nøgletal. Se uddybende om data og metode i afsnit 4.1.

2.1 Organisering af sagsbehandling

Nogle børn, unge og familier oplever at skulle skifte rådgiver som følge af den måde, hvorpå kommunerne har organiseret deres sagsbehandling. Det sker fx i de tilfælde, hvor rådgiverne i kommunen har specialiseret sig inden for bestemte aldersgrupper og er opdelt i fx et børneteam og et ungeteam. Her kan barnet og dets

familie opleve at skulle skifte rådgiver, når barnet når den alder, hvor det hører hjemme i ungeteamet frem for børneteamet.

I dette afsnit vil vi derfor belyse, i hvilket omfang kommunerne har organiseret sagsbehandlingen på en måde, der ofte vil indebære et rådgiverskift for børn, unge og deres familier. Det gør vi ved hjælp af spørgeskemadata¹, hvor ledere og faglige koordinators i de kommunale myndighedsafdelinger på børne- og ungeområdet er blevet spurgt ind til deres organisering af sagsbehandlingen på området. Kommunernes svar fremgår af Figur 2.1.



Anm.: N = 94 kommuner. Ikke alle ledere/koordinators i samme kommune har givet enslydende svar på, hvordan de er organiseret. Det kan fx skyldes, at rådgiverne i flere kommuner også er organiseret i distrikter, og der kan derfor være forskel på, hvordan fordelingen af sager organiseres i hvert enkelt distrikt. Det gælder for 4 af de 37 kommuner og for 5 af de 16 kommuner, at der er divergerende svar på, hvordan de er organiseret, hvorfor vi må antage, at hhv. 4 og 5 af kommunerne kun delvist er organiseret på denne måde.

Kilde: VIVEs spørgeskema til evaluering af Børnene Først (endnu ikke udgivet). Data er indsamlet ultimo 2024/primo 2025.

Vi kan på baggrund af spørgeskemadata se, at mindst hver tredje kommune har valgt at fordele sagerne efter børnenes alder, idet 37 ud af de 94 kommuner, der

¹ Spørgeskemadata stammer fra VIVEs evaluering af reformen Børnene Først (endnu ikke udgivet).

har besvaret spørgeskemaet, i større eller mindre grad fordeler sagerne efter børnenes alder.²

Der vil ofte være tale om en opdeling i et børne- eller et ungeteam, som betyder, at barnet automatisk vil få et rådgiverskift, når det går fra barn til ung. Der kan selvfølgelig være tilfælde, hvor barnets sag når at blive afsluttet, inden et aldersbetinget skift bliver aktuelt, ligesom der kan være kommuner, der vælger at lade en rådgiver fra børneteamet beholde sagen, hvis der fx er en god og langvarig relation til barnet. Alt andet lige ser det dog ud til, at selve organiseringen af sagsbehandling i mindst hver tredje kommune indebærer et automatisk rådgiverskift, når et barn bliver ældre.

En anden organiseringsform, der kan indebære et automatisk rådgiverskift for barnet eller den unge, er, når kommunerne vælger at fordele sager efter indsatstype. Det er fx, når rådgiverne er delt i teams, der arbejder med hhv. forebyggende indsatser og med anbringelser. Dermed vil et barn og dets familie automatisk opleve et rådgiverskift, hvis barnets sag går fra at kræve forebyggende indsatser til at kræve anbringelse uden for hjemmet. Her viser vores spørgeskemadata fra evalueringen af Børnene Først, at 11 ud af 94 kommuner organiserer deres sager på denne måde.

Samtidig ser vi også, at man i nogle kommuner organiserer sagsfordelingen *både* efter barnets alder *og* sagens indsatstype. Her gælder det, at 16 af de deltagende kommuner, det vil sige knap hver sjette kommune, i større eller mindre grad fordele deres sager efter *begge* disse parametre.³ I pågældende kommuner vil der altså være risiko for flere automatiske skift af rådgiver, hvis barnet oplever både at skifte fra et børne- til et ungeteam *og* fra et forebyggelses- til et anbringelsesteam.

Igen kan der i den enkelte kommune selvfølgelig være tilfælde, hvor en rådgiver følger barnet og familien på tværs af afdelinger, eller man på anden måde kompenserer for eller undlader et skifte, men alt andet lige må der i kommuner med denne organisering forventes flere automatiske rådgiverskift end i kommuner, der fx alene er opdelt i distrikter.

Foruden de nævnte organiseringer er der også kommuner, der ingen opdeling har, eller som er opdelt i distrikter, hvilket ikke på samme måde indebærer et automatisk skifte for barnet og familien, medmindre familien vælger at flytte. Det drejer sig om

² Ikke alle ledere i samme kommune har givet enslydende svar på, hvordan de er organiseret. Det kan fx skyldes, at rådgiverne i flere kommuner også er organiseret i distrikter, og der kan derfor være forskel på, hvordan fordelingen af sager organiseres i hvert enkelt distrikt. Det gælder for 4 af de 37 kommuner, at der er divergerende svar på, hvordan de er organiseret, hvorfor vi må antage, at 4 af kommunerne kun delvist er organiseret på denne måde.

³ Ikke alle ledere i samme kommune har givet enslydende svar på, hvordan de er organiseret. Det kan fx skyldes, at rådgiverne i flere kommuner også er organiseret i distrikter, og der kan derfor være forskel på, hvordan fordelingen af sager organiseres i hvert enkelt distrikt. Det gælder for 5 af de 16 kommuner, at der er divergerende svar på, hvordan de er organiseret, hvorfor vi må antage, at 5 af kommunerne kun delvist er organiseret på denne måde.

30 af de kommuner, der har besvaret spørgeskemaet, svarende til lidt under en tredjedel.

Der er fordele og ulemper ved de forskellige former for organisering af sagsbehandling, og forskellige hensyn kan tale for den ene eller den anden model. Ser vi alene på organiseringens betydning for rådgiverskift, kan vi imidlertid konkludere, at sagsbehandlingens organisering i mere end 2 ud af 3 kommuner indebærer en risiko for, at der sker et rådgiverskift, fordi sagerne er inddelt efter alder, efter indsatstype eller begge dele.

2.2 Fravær blandt rådgiverne

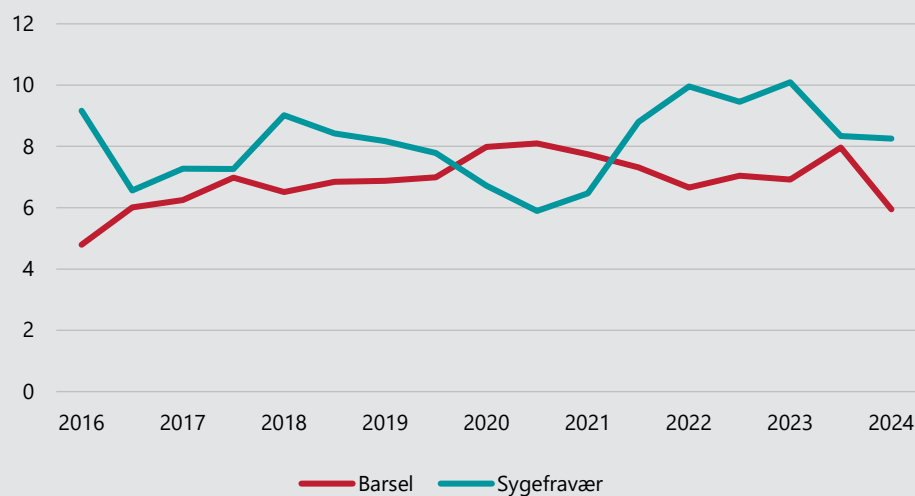
Ud over organiseringen af sagsbehandlingen kan fravær blandt rådgiverne også medvirke til, at et barn og en familie oplever et rådgiverskift i kortere eller længere tid. Vi undersøger i dette afsnit derfor omfanget af fravær blandt børne- og ungerådgiverne på det specialiserede børneområde.

Både sygefravær og barselsfravær medtages som indikator for omfanget af rådgiverskift blandt myndighedsrådgivere i kommunerne. I modsætning til sygefravær er det selvsagt ikke et mål at nedbringe barselsfravær blandt rådgiverne i en kommune. Barselsfravær har imidlertid stadig en betydning for, hvor ofte et barn eller en familie skal skifte rådgiver, ligesom det kan have betydning for arbejdspresset for de resterende rådgivere, hvis der i afdelingen er et særligt højt barselsfravær. Som det fremgår af figuren, svinger antallet af syge- og barselsfraværsdage blandt børne- og ungerådgivere henover årene og typisk i hver sin retning, sådan at sygefraværet stiger, når barselsfraværet falder (og omvendt).⁴

I Figur 2.2 ses syge- og barselsfravær for socialrådgivere og socialformidlere på myndighedsområdet på det specialiserede børneområde.

⁴ En del af forklaringen herpå kan være, at de medarbejdere, der er på barsel, ikke registrerer sygdom under barsel.

Figur 2.2 Antal barsels- og sygefraværsdage pr. halvår pr. fuldtidsårsværk for børne- og ungerådgivere i myndighed



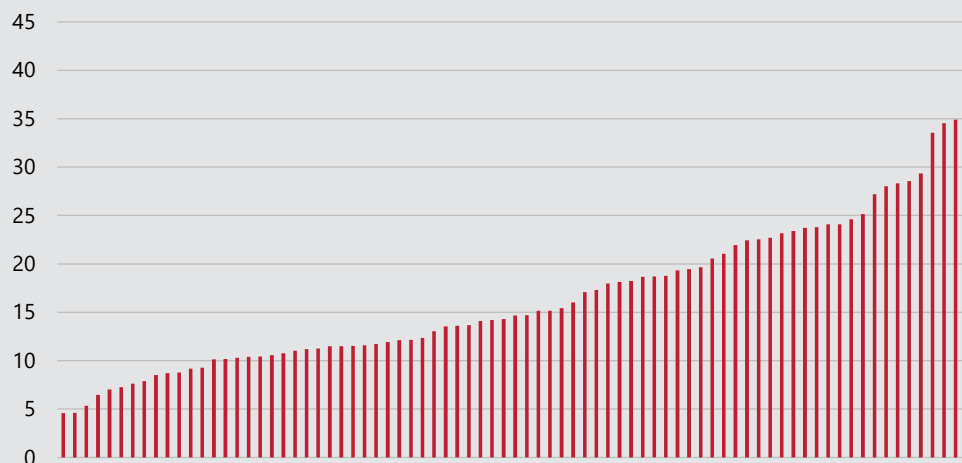
Anm.: N = 79 kommuner.

Kilde: Dataudtræk fra KRL's register for til- og afgang for kommunalt ansatte socialrådgivere og socialformidlere ansat i myndighed på det specialiserede børneområde. Se afsnit 4.1.1 for en uddybning af data og metode.

Generelt ligger sygefraværet på niveau med eller lidt højere end barselsfraværet, hvis vi altså ser bort fra perioden præget af coronapandemien (2020-2022), som gav færre sygedage under landets nedlukninger (og derefter lidt flere sygedage i takt med genåbningen og øget smitteeksponering). Barselsfraværet ligger typisk på mellem 6-8 dage i løbet af et halvår, mens sygefraværet hovedsageligt ligger og svinger mellem 6-10 fraværsdage på et halvt år.

Den relativt stabile udvikling i sygefraværet over tid dækker imidlertid over væsentlige kommunale forskelle, hvilket fremgår af Figur 2.3, hvor sygefraværet er opgjort for enkeltkommuner. Vi opgør her antal årlige sygefraværsdage fra andet halvår 2023 til og med første halvår 2024.

Figur 2.3 **Antal årlige sygefraværsdage blandt børne- og ungerådgivere på myndighedsområdet pr. fuldtidsårsværk – opgjort for 2. halvår 2023 og første halvår 2024, opgjort for hver kommune**



Anm.: N = 79 kommuner.

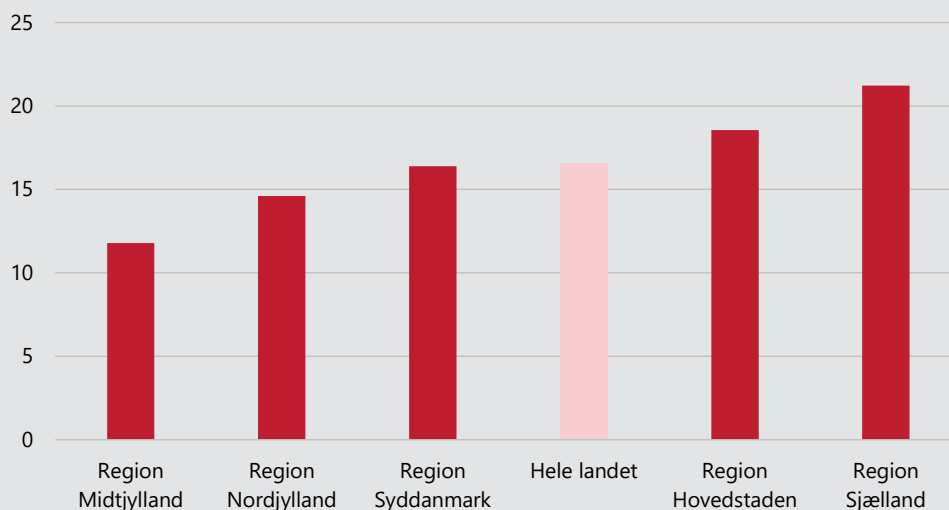
Kilde: Dataudtræk fra KRL's register for til- og afgang for kommunalt ansatte socialrådgivere og socialformidlere ansat i myndighed på det specialiserede børne- og ungeområde. Se afsnit 4.1.1 for en uddybning af data og metode.

Som illustreret i figuren er der markante kommunale forskelle på antallet af sygefraværsdage pr. fuldtidsansat pr. år. Hvor landsgennemsnittet ligger på godt 16 sygefraværsdage om året, så dækker det over et spænd fra i én kommune at være 4,5 dage til i en anden at være 41,4 dage om året. I 22 af de 79 kommuner, der indgår i opgørelsen, dvs. mere end hver fjerde kommune, gælder det, at antallet af sygefraværsdage er mindst 21 dage pr. fuldtidsansat i løbet af året.

Vi må antage, at særligt omfanget af langtidssygemeldte spiller ind i de kommuner, hvor det gennemsnitlige sygefravær er så højt – og netop langtidssygemeldinger må forventes at være den fraværstype, der forårsager et rådgiverskift for børn og unge. Derudover kan langtidssygemeldinger også være en indikator for den generelle trivsel eller mangel på samme blandt rådgiverne i kommunen.

De store kommunale forskelle i omfanget af sygefravær har et vist geografisk mønster, som det fremgår af Figur 2.4.

Figur 2.4 Antal årlige sygefraværsdage blandt børne- og ungerådgivere på myndighedsområdet pr. fuldtidsårsværk, opgjort for hver region, gennemsnit af 2. halvår 2023 og første halvår 2024



Anm.: N = 79 kommuner.

Kilde: Dataudtræk fra KRL's register for til- og afgang for kommunalt ansatte socialrådgivere og socialformidlere ansat i myndighed på det specialiserede børne- og ungeområde. Se afsnit 4.1.1 for en uddybning af data og metode.

Rådgivere ansat i Region Sjælland har det højeste sygefravær med lidt over 21 sygefraværsdage i løbet af året, efterfulgt af rådgivere ansat i Region Hovedstaden, der har lidt over 18 sygefraværsdage. Region Midtjyllands rådgivere har det laveste sygefravær med lidt under 12 sygefraværsdage, efterfulgt af Region Nordjylland og Region Syddanmark, som har hhv. 14,6 og 16,4 sygefraværsdage.

Dette mønster afspejler i store træk de regionale forskelle, der ses i sygefravær for offentligt ansatte generelt (KL, 2025: s. 101). Det geografiske mønster for sygefravær er således ikke væsentligt anderledes for socialrådgivere og socialformidlere, der arbejder med myndighedsopgaver på det specialiserede børneområde.

2.3 Jobskifte blandt rådgiverne

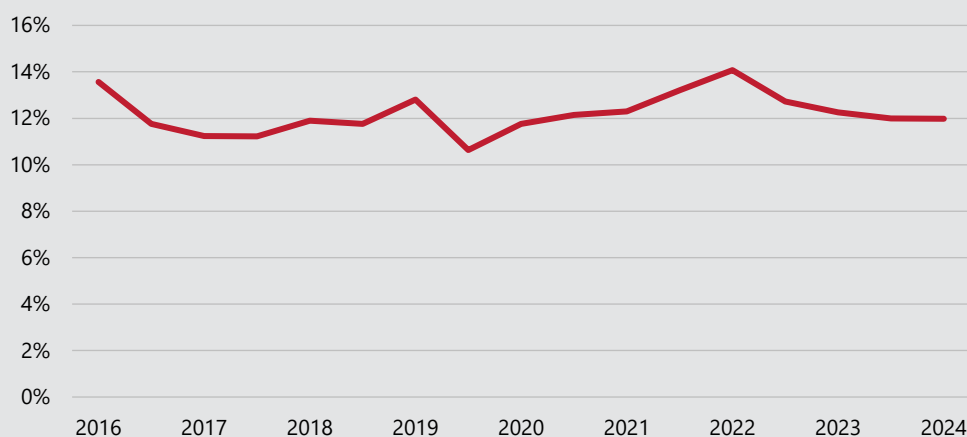
Den sidste – men måske væsentligste – grund til, at børn og unge ofte oplever et skift af rådgiver, er hyppigheden af jobskifte blandt rådgiverne i myndighedsafdelingen på det specialiserede børneområde. Vi undersøger i dette afsnit derfor omfanget af jobskifte blandt rådgiverne på forskellige måder.

Først undersøger vi udviklingen over tid (i afsnit 2.3.1). Dernæst undersøger vi, om omfanget af jobskifte generelt er højt for socialrådgivere- og formidlere, eller om det gælder specifikt for de rådgivere, der har myndighedsansvar på det specialiserede børneområde, ved at sammenholde med andre jobområder (i afsnit 2.3.2). Endelig undersøger vi forskelle mellem kommunerne, herunder om der er statistiske mønstre i variationen (2.3.3).

2.3.1 Stabilt højt niveau i jobskifte de sidste 8 år

Som det fremgår af Figur 2.5, er der hvert halvår mellem 11 og 14 % af børne- og ungerådgiverne, der har myndighedsansvaret for udsatte og sårbare børn og unge, der forlader deres job, når vi betragter udviklingen de seneste 8 år. Udviklingen bølgende lidt frem og tilbage henover perioden, og der er således hverken tale om en stigende eller faldende tendens, når vi ser på perioden samlet set.

Figur 2.5 Andel af børne- og ungerådgivere på myndighedsområdet, der forlader deres job i løbet af et halvt år, opgjort for 2016-2024



Anm.: N = 79 kommuner. Opgørelsen måler, hvor mange af de medarbejdere, der var ansat ved halvårets begyndelse, som ikke længere er ansat ved udgangen af halvåret. En ansættelse fra fx 1. februar til 1. maj samme år vil derfor ikke være indregnet.

Kilde: Dataudtræk fra KRL's register for til- og afgang for kommunalt ansatte socialrådgivere og socialformidlere i myndighed på det specialiserede børne- og ungeområde. Se afsnit 4.1.1 for en uddybning af data og metode.

Hvis vi ser på de nyeste data, så fremgår det af figuren, at der i det første halvår i 2024 er 12 % af børne- og ungerådgiverne på landsplan, dvs. mere end hver ottende rådgiver, der i løbet af det halve år forlod deres job, hvilket svarer til niveauet for andet halvår 2023. I løbet af et helt kalenderår er det således næsten hver fjerde

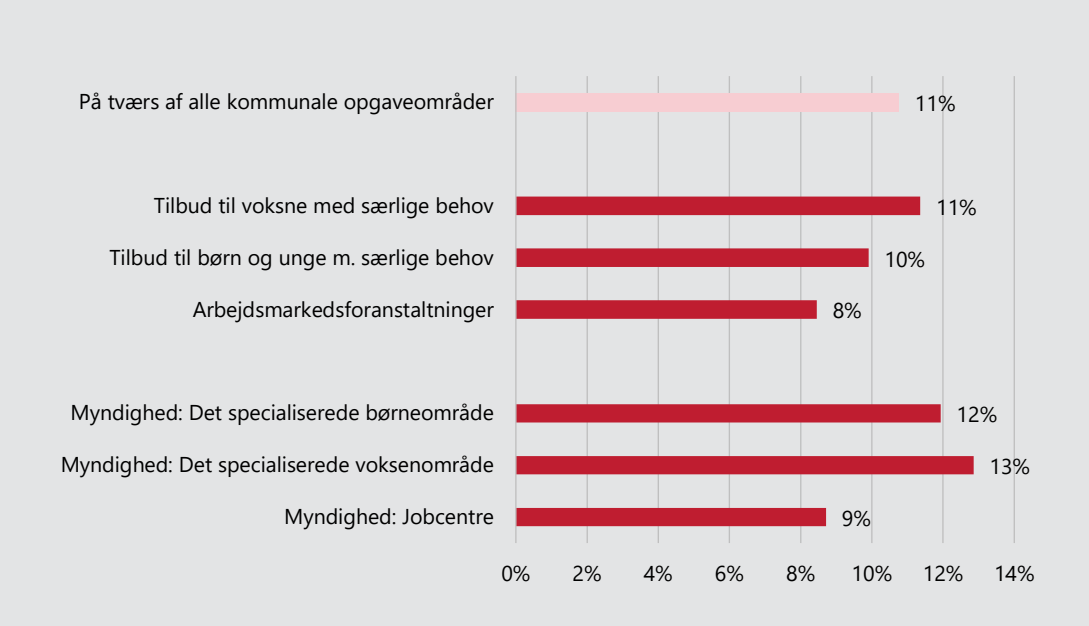
rådgiver, der siger farvel til deres job og overlader deres sagsstamme til en ny rådgiver, som skal overtage kontakten til de børn og unge, som rådgiveren har haft ansvaret for.

I opgørelsen indgår alle typer af jobskifte, som indebærer et skift for et barn eller en ung, dvs. både den type jobskifte, hvor rådgiveren fortsætter med at være rådgiver i myndighed på det specialiserede børneområde, men i en anden kommune, og den type jobskifte, hvor rådgiveren finder et nyt arbejdsområde eller helt forlader arbejdsmarkedet.

2.3.2 Særlig høj udskiftning i myndighed på hele det specialiserede socialområde

I dette afsnit undersøger vi, om omfanget af jobskifte i særlig grad gælder de socialrådgivere og socialformidlere, der er ansat i myndighedsafdelingerne på det specialiserede børne- og ungeområde, eller om det gælder socialrådgivere og socialformidlere bredt set. Vi har derfor opgjort omfanget af jobskifte for alle socialrådgivere og socialformidlere ansat i kommunerne på tværs af alle områder og sat det i forhold til omfanget af jobskifte for rådgivere på det specialiserede børneområde, det specialiserede voksenområde og beskæftigelsesområdet – opdelt i myndighed og tilbud/foranstaltninger.

Figur 2.6 Andel af socialrådgivere og -formidlere, der har forladt jobbet i løbet af et halvt år (gennemsnit for andet halvår 2023 og første halvår 2024)



Anm.: Opgørelsen måler, hvor mange af de medarbejdere, der var ansat ved halvårets begyndelse, som ikke længere er ansat i den samme stilling (samme stillingsbetegnelse, samme område, samme kommune) ved udgangen af halvåret. En ansættelse fra fx 1. februar til 1. maj samme år vil derfor ikke være indregnet. Personaleomsætningen er opgjort som et gennemsnit for andet halvår 2023 og første halvår 2024. Alle kommuner indgår i data. Ansættelsesområderne er gensidigt udelukkende.

Kilde: Dataudtræk fra KRL's register for til- og afgang for kommunalt ansatte socialrådgivere og socialformidlere. Se afsnit 4.1.1 for en uddybning af data og metode

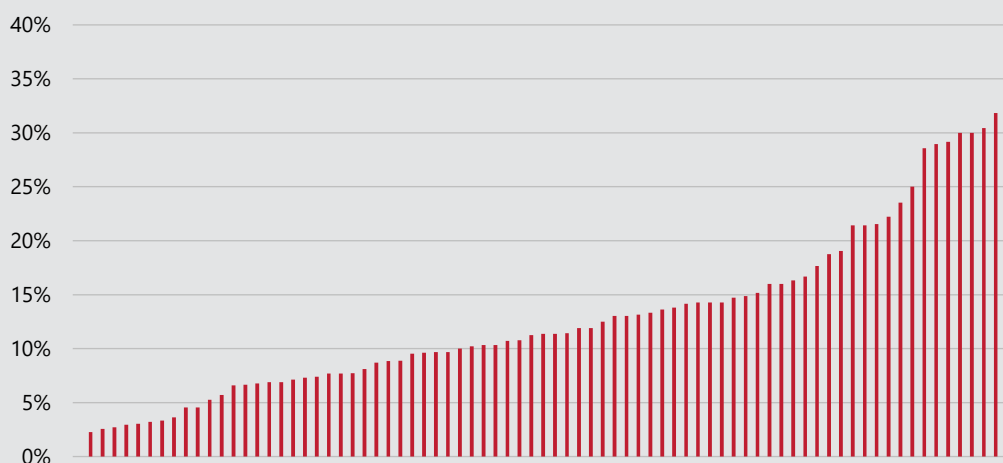
I figuren ses det, at myndighedsrådgiverne på det specialiserede voksenområde har den højeste personaleomsætning, når vi opgør et gennemsnit for andet halvår 2023 og første halvår 2024, mens myndighedsrådgiverne på det specialiserede børneområde har den næsthøjeste personaleomsætning. Personaleomsætningen blandt socialrådgivere og socialformidlere er i denne periode lavest på beskæftigelsesområdet, mens det inden for hvert enkelt område ser ud til at være en højere omsætning på myndighedsområdet frem for på foranstaltnings/tilbudssiden.

Samlet set giver tallene anledning til at konkludere, at myndighedsrollen i højere grad end den udførende rolle får socialrådgivere og socialformidlere til at skifte job. Derudover viser forskellen mellem beskæftigelsesområdet og socialområdet, at der kan være forhold omkring målgrupperne på socialområdet i forhold til beskæftigelsesområdet, som får rådgiverne til at skifte job hyppigere.

2.3.3 Store kommunale forskelle på, hvor ofte rådgiverne skifter job

Hidtil har vi undersøgt, hvordan udskiftningen af børne- og ungerådgivere ser ud på landsplan. Som det fremgår af Figur 2.7, dækker det billede imidlertid over markante udsving kommunerne imellem. Mens der i en af kommunerne ikke er nogle rådgivere med myndighedsansvar på det specialiserede børneområde, der har forladt jobbet, så er der i en anden kommune hele 40 % af børne- og ungerådgiverne på myndighedsområdet, der har forladt jobbet i løbet af det første halvår i 2024. Det gælder for 9 af de 79 kommuner, at mindst hver fjerde rådgiver havde forladt ansættelsen i løbet af det første halvår i 2014.

Figur 2.7 Andel af børne- og ungerådgivere på myndighedsområdet, der forlader deres job i første halvår 2024, opgjort for hver kommune



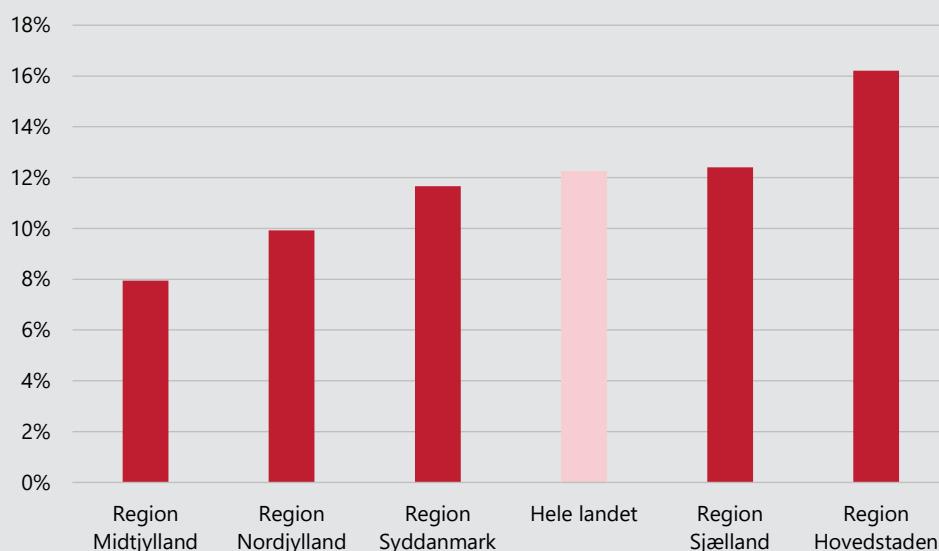
Anm.: N = 79 kommuner. Opgørelsen måler, hvor mange af de medarbejdere, der var ansat ved halvårets begyndelse, som ikke længere er ansat ved udgangen af halvåret. En ansættelse fra fx 1. februar 2024 til 1. maj 2024 år vil derfor ikke være indregnet.

Kilde: Dataudtræk fra KRL's register for til- og afgang for kommunalt ansatte socialrådgivere og socialformidlere i myndighed på det specialiserede børne- og ungeområde. Se afsnit 4.1.1 for en uddybning af data og metode.

Det er væsentligt at holde sig for øje, at billedet ovenfor ikke er statisk, og at det i den enkelte kommune varierer henover årene, i hvilken grad de oplever udfordringer med en høj personaleomsætning. Selvom der er en sammenhæng mellem høj jobafgang det foregående halvår og det efterfølgende halvår, så er der også store udsving i den enkelte kommune fra år til år, og det er ikke de samme kommuner, der i hele perioden ligger højest og lavest.

Som det var tilfældet med sygefravær, er der også et vist geografisk mønster, når vi inddeler kommunerne i de fem regioner, de tilhører, og beregner et (vægtet) regionalt gennemsnit for hver af de fem regioner. Mønsteret er dog ikke helt det samme.

Figur 2.8 Andel rådgivere i myndighed på det specialiserede børneområde, der forlod jobbet i løbet af første halvår 2024



Anm.: N = 79 kommuner. Opgørelsen måler, hvor mange af de medarbejdere, der var ansat ved halvårets begyndelse, som ikke længere er ansat ved udgangen af halvåret. En ansættelse fra fx 1. februar 2024 til 1. maj 2024 år vil derfor ikke være indregnet. Gennemsnittet for regionerne er vægtet efter antallet af socialrådgivere og -formidlere (personer), således at kommuner med mange socialrådgivere og -formidlere på det specialiserede børneområde vægter højere end kommuner med få.

Kilde: Dataudtræk fra KRL's register for til- og afgang for kommunalt ansatte socialrådgivere og socialformidlere, konteret på konto 6.45.58. Se afsnit 4.1.1 for en uddybning af data og metode.

For de rådgivere, der er ansat i kommuner i Region Hovedstaden, er det godt 16 %, svarende til mere end hver sjette rådgiver, der i løbet af første halvår 2024 forlod deres job og overlod ansvaret for deres børne- og ungesager til en ny rådgiver. Rådgiverne i Region Sjælland lige akkurat over landsgennemsnittet på de 12 %. Ligesom det var tilfældet med sygefravær, finder vi færrest rådgiverskift som følge af jobskifte i Region Midtjylland, hvor knap 8 % af rådgiverne forlod jobbet i løbet af første halvår 2024, efterfulgt af Region Nordjylland og Region Syddanmark med knap 10 og 12 %. I første halvår 2024 skete det altså dobbelt så mange gange i Region Hovedstaden som i Region Midtjylland, at en børne- og ungerådgiver forlod sit job.

2.3.4 Ingen klare systematiske mønstre i de kommunale forskelle

I et forsøg på at finde forklaringer på, hvorfor nogle kommuner (i nogle regioner) har større personaleomsætning end andre, har vi undersøgt, om der er nogle bestemte kommunekarakteristika, der statistisk set har en sammenhæng med personaleomsætning. Vi har således undersøgt, om der på kommuneniveau er sammenhæng mellem personaleomsætning blandt børne- og ungerådgiverne i myndighed og en række strukturelle og organisatoriske forhold på kommuneniveau (se den røde boks).

Vi har foretaget en lang række analyser, hvor vi har varieret på bl.a. tidsperiode og antal kommuner, og hvilke variabler der er inddraget. For den fulde analyse, se afsnit 4.1.4.

Flere af de undersøgte forhold har en statistisk signifikant sammenhæng med personaleomsætning i en eller flere af analyserne, men det generelle billede er, at der ikke er sammenhænge, der er robuste på tværs af opgørelsesmetoder, hvilket taler for, at de ikke har betydning. Derudover er der tale om en ret begrænset sammenhæng, der langt fra forklarer de store kommunale forskelle, vi finder.

Data, der indgår i analysen

Følgende variabler indgår i analysen:

Strukturelle forhold

- Befolkningstal
- Beregnet udgiftsbehov (forventede udgifter ud fra socioøkonomi)
- Beregnet serviceniveau (udgifter set i forhold til beregnet udgiftsbehov)
- Pendling
- Befolkningstæthed.

Organisatoriske forhold

- Sygefravær for børne- og ungerådgivere i myndighed
- Barselsfravær for børne- og ungerådgivere i myndighed
- Anciennitet i nuværende stilling for børne- og ungerådgivere i myndighed
- Afsked i den foregående periode.

Samlet set er der således ingen klare, systematiske mønstre i, hvilke kommuner der oplever høj medarbejderomsætning. De kommunale forskelle lader derfor til i højere grad at skulle findes i interne forhold i kommunen, hvilket den kvalitative undersøgelse også peger på.

3 Hvad kan kommunerne gøre?

I dette kapitel præsenterer vi resultaterne af den kvalitative analyse, der skal give inspiration til, hvordan ledere i myndighedsafdelingerne på det specialiserede børne- og ungeområde kan arbejde med at sikre rådgivernes tilknytning til jobbet.

Vi starter i afsnit 3.1 med at opridse, hvad der karakteriserer jobbet som børne- og ungerådgiver på myndighedsområdet, herunder hvilke krav, arbejdet stiller.

I afsnit 3.2 udpeger vi de tre centrale forhold, som analysen peger på har betydning for rådgivernes motivation for at blive i jobbet som børne- og ungerådgiver på myndighedsområdet.

Særligt til ledere i myndighed

I slutningen af hvert afsnit i kapitel 3 er der en boks med **refleksionsspørgsmål**, som man som leder i en myndighedsafdeling på det specialiserede børne- og ungeområde kan drøfte med sine rådgivere.

Refleksionsspørgsmålene kan bruges til at undersøge, om ens egen praksis kan styrkes, og om der er inspiration af hente i nogle af de eksempler, rapporten giver på casekommunernes praksis.

I de efterfølgende tre afsnit udfoldes hvert af disse forhold, hhv. kollektiv sammenhængskraft (afsnit 3.3), faglig tryghed (afsnit 3.4) og handlemulighed og indflydelse (afsnit 3.5).

I afsnit 3.6 runder vi af med nogle overvejelser om betydningen af også at sikre rådgivernes ledere de rigtige arbejdsbetingelser for at kunne øge rådgivernes motivation og tilknytning til jobbet som børne- og ungerådgiver i en myndighedsafdeling.

Data

Den kvalitative analyse bygger på i alt 12 fokusgruppeinterviews med 3 afdelingsledere, 10 teamledere og 29 børne- og ungerådgivere fordelt på fem casekommuner samt dokumentanalyse af kommunernes kompetenceplaner. Interviewene er optaget og efterfølgende transskriberet og kodet.

Udvælgelse

I udvælgelsen af kommuner har vi indledningsvist inddraget en række videnspersoner på det specialiserede børne- og ungeområde, som kunne pege os i retning af kommuner, der enten var lykkedes med at fastholde rådgivere, eller som arbejder aktivt med at vende en negativ udvikling.

Samtalerne med videnspersonerne resulterede i en bruttoliste på 21 mulige kommuner. Derudover henvendte en kommune sig selv med ønske om at deltage i projektet. Vi kontaktede herefter 10 kommuner med henblik på screeningsinterviews for overordnet at afdække organisering, status på medarbejderomsætning samt tiltag i relation hertil. Vi gennemførte i alt seks screeningsinterviews, hvor vi virtuelt interviewede lederen af myndighedsafdelingen, og fem kommuner sagde ja til at deltage i undersøgelsen.

Casekommuner

De fem kommuner varierer i omfanget af medarbejderomsætning. Variationen i medarbejderomsætning handler for det første om varigheden, dvs. om de har haft en stabil lav medarbejderomsætning gennem en længere periode, og om de har vendt udviklingen for nylig. For det andet handler variationen i medarbejderomsætning om udbredelsen, dvs. om der er stabil lav omsætning i alle, ingen eller kun nogle teams i afdelingen.

Endelig varierer kommunerne også i størrelse, geografisk beliggenhed, deres socioøkonomiske befolkningssammensætning og udgiftsniveau (se Tabel 4.8 i kapitel 4).

Se afsnit 4.2 for uddybning af data og metode.

3.1 Et job med høje faglige og følelsesmæssige krav

Børne- og ungerådgivere på myndighedsområdet har ansvaret for en af velfærdsstatens potentielt mest indgribende opgaver, nemlig at sikre børn og unges bedste ved at give den støtte og hjælp, som barnet eller den unge har behov for. Barnets Lov, § 7 – ultimativt ved at anbringe børn uden for hjemmet mod forældrenes vilje. Der er således meget på spil, når børne- og ungerådgivere går på arbejde.

Selve arbejdet stiller høje krav til børne- og ungerådgiverne, da det er forbundet med stor **kompleksitet** (Stokes and Schmidt 2012). I deres daglige arbejde trækker rådgiverne således på en række forskellige fagfelter, herunder viden om børns udvikling, viden om de dynamikker blandt udsatte familier og/eller familier med fysiske og psykiske handicap samt viden om, hvad der kan hjælpe og støtte disse familier. Desuden skal rådgiverne have et indgående kendskab til den lovgivning, de administrerer, og som forudsætter en betydelig grad af juridisk kompetence.

Derudover er arbejdet kendetegnet ved en høj grad af **usikkerhed** (Karmsteen, 2023). Det er således et område, hvor der ikke nødvendigvis er ét rigtigt svar på en kompleks problemstilling. Børne- og ungerådgivere skal desuden **tage mange hensyn samtidig**; mens de tager barnets perspektiv, skal de samtidig tage et hensyn til og sikre et godt samarbejde med dets forældre og arbejde i overensstemmelse med både krav og retningslinjer internt i kommunen samt eksternt i form af lovgivningen. Derudover skal de i deres prioritering af ressourcer og tid til et barn have blik for, hvordan de prioriterer dette barn i forhold til de øvrige børn og unge, der har behov for hjælp og støtte i kommunen.

Endelig er det værd at fremhæve, at børne- og ungerådgiveres arbejde stiller høje **følelsesmæssige krav** (Guy, Newman & Mastracci, 2008). I rådgivernes møde med børn og familier, der har komplekse udfordringer, skal rådgiverne møde med empati og omsorg, ligesom de forventes at håndtere og rumme både børn og forældres følelsesmæssige reaktioner på de beslutninger og processer, som rådgiveren skal eksekvere. Grundet områdets følelsesmæssige karakter har det en **stor bevågenhed** fra mediernes side, som bevirker, at rådgiverne arbejder under et latent pres i forhold til, om der kan komme mediasager, der kritiserer deres arbejde. Alle disse forhold skal børne- og ungerådgivere mestre under et ofte højt sags- og tids-pres (Dencker-Larsen, Ebsen & Salado-Rasmussen, 2024).

Når vi ønsker at forstå og skabe viden om, hvordan vi kan understøtte børne- og ungerådgiveres trivsel og motivation for at blive i jobbet på myndighedsområdet i en familieafdeling, må vi derfor tage disse forhold ved arbejdet i betragtning.

3.2 Tre centrale forhold har betydning

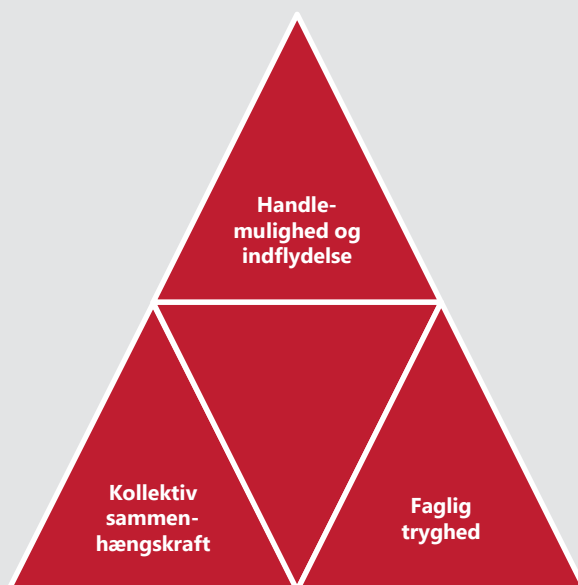
Med afsæt i den ovenstående forståelse af arbejdet som børne- og ungerådgiver på myndighedsområdet har vi undersøgt praksis i fem casekommuner, som varierer i forhold til graden af medarbejderomsætning blandt deres rådgivere.

Vi har i undersøgelsen både spurgt direkte ind til, hvad der har betydning for rådgivernes lyst til at blive i rollen som myndighedsrådgiver i kommunen, og hvad de vurderer som de væsentligste årsager til en høj medarbejderomsætning, men vi har også spurgt mere bredt ind til, hvordan de arbejder, for at undersøge, om vi kan se nogle ligheder og forskelle imellem kommunerne, som ser ud til at have en sammenhæng til medarbejderomsætningen.

Vi har derfor bl.a. spurgt ind til rådgivernes motivation for at uddanne sig til socialrådgiver, deres oplevelser af, om de har de nødvendige kompetencer til at mestre jobbet, deres faglig sparring med hinanden og med ledelsen, ledelsesopbakning, bevillingskompetence, hvad de oplever som høj faglighed, og hvornår arbejdet er særligt svært.

På den baggrund har vi identificeret tre forhold, som er særligt vigtige for rådgivernes tilknytning til jobbet: kollektiv sammenhængskraft, faglig tryghed samt mulighed for handlen (se Figur 3.1).

Figur 3.1 Tre centrale faktorer for rådgiveres lyst til at blive i jobbet som børne- og ungerådgiver i myndighedsafdelingen

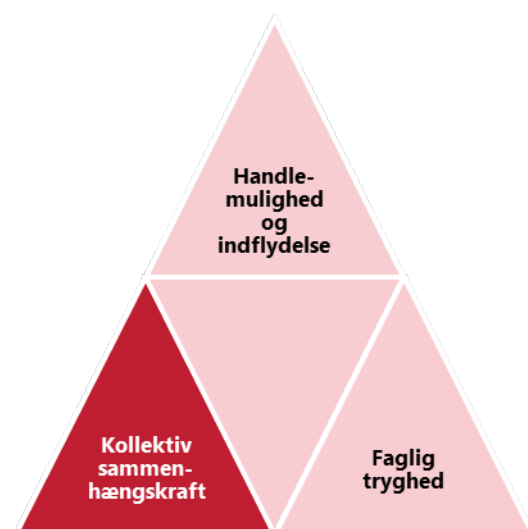


Det betyder ikke, at der ikke er andre forhold end de nævnte, som også har betydning – fx har rådgivere i nogle af kommunerne også nævnt højere løn som en faktor, der ville kunne få dem til at skifte kommune – det er imidlertid kun blevet nævnt i tilfælde, hvor kommunen samtidig var kendetegnet ved, at rådgiverne ikke oplevede en tilstrækkelig grad af faglig tryghed, kollegial sammenhængskraft eller handlemulighed og indflydelse.

I de følgende tre afsnit udfolder vi, hvad vi mener med de tre begreber og giver samtidig eksempler fra de fem casekommuner på, hvilken praksis der udfordrer eller understøtter disse forhold.

3.3 Kollektiv sammenhængskraft

Vores analyse viser, at det for det første er afgørende for børne- og ungerådgiverne på det specialiserede børne- og ungeområde, at de oplever en høj grad af kollektiv sammenhængskraft. Kollektiv sammenhængskraft er udtryk for, at der blandt rådgiverne og deres ledere er et stærkt kollektivt fællesskab kendetegnet ved tillidsfulde, anerkendende og omsorgsfulde relationer, hvor man samarbejder om og støtter hinanden i at hjælpe og støtte udsatte børn og deres familier (Karmsteen, 2023). Undersøgelser peger på, at de kollegiale fællesskaber er afgørende for tilknytning af medarbejdere (Karmsteen, 2023; Qvick, Elmholdt & Pedersen, 2025). Det stærke kollektive fællesskab, understøttet af relationel ledelse, er også væsentligt i forhold til at håndtere de følelsesmæssige belastninger, som arbejdet indebærer (Møller and Grøn 2023), og begrebet hænger derfor også tæt sammen med rådgivernes oplevelse af psykologisk tryghed (Edmondson, 2020). Et psykologisk trygt arbejdsmiljø er bl.a. kendetegnet ved, at rådgiverne føler sig trygge ved at diskutere deres sager, dele deres tvivl og give ærlig kritisk feedback i forhold til andre rådgiveres sagsarbejde.



Når vi kigger på tværs af de fem kommuner, er der stor forskel på graden af kollektiv sammenhængskraft. Vi finder i analysen både forskelle i den kollektive sammenhængskraft mellem kommunerne som helhed og mellem de forskellige teams inden for den samme kommune. I de følgende afsnit vil vi beskrive nogle af disse forskelle blandt casekommunerne samt give eksempler på, hvordan den styrkes eller svækkes. Vi gennemgår den kollektive sammenhængskraft på tre niveauer: først i rela-

tionen mellem ledere og medarbejdere, dernæst blandt rådgiverne på teamniveau og endelig på tværs af teams.

3.3.1 Relationer mellem ledere og medarbejdere

Kollektiv sammenhængskraft handler om tillidsfulde, anerkendende og omsorgsfulde relationer mellem medarbejderne, men også mellem medarbejdere og ledelse. I flere af casekommunerne fremhæver rådgiverne betydningen af, at deres ledelse udviser omsorg for dem og prioriterer det i en travl hverdag. Som en rådgiver fortæller:

Når jeg siger: "Jeg har lige været ude i noget", så smider hun alt, hvad der er i kalenderen, og så trækker hun en ind. Så får man en snak om det.
(Børne- og ungerådgiver)

En anden rådgiver fra samme kommune forklarer, hvordan lederne er gode til at være omsorgsfulde og uopfordret at sikre sig, at rådgiverne er okay, hvis der har været en voldsom hændelse. Men også, at lederne går forrest med at vise, at ingen er ufejlbarlige. En rådgiver fortæller, hvordan hun havde et møde med en familie, som udviklede sig meget voldsomt:

Og der får jeg faktisk efterfølgende en undskyldning, hvor hun siger: "Ved du hvad? Du skulle faktisk aldrig nogensinde have været ude i det her. Det kunne jeg have forudset, at det var det, det ville ende med. Det er simpelt-hen ikke okay af mig som leder. Og for resten, nu skal du lige have noget supervision." Så trådte hun i en karakter, hvor jeg sådan tænkte, at der blev jeg passet på. (...) Så det synes jeg egentlig også, at vi har nogle gode ledere til at sige: "Jeg har sgu også dummet mig, det er jeg ked af."
(Børne- og ungerådgiver)

Rådgiveren forklarer, at det er sådan en hændelse, der kan få en til at tænke, "nu skal jeg lave noget helt andet", men lederens håndtering og rådgiverens oplevelse af at blive passet på, gjorde, at hun kunne blive i jobbet.

En rådgiver fra en anden kommune forklarer, hvordan det påvirker rådgiverne, da de ikke oplevede, at ledelsen reagerede tilstrækkeligt på deres manglende trivsel:

Når du kommer på arbejde, og du ikke rigtigt har fået en anerkendelse af, at du har det ikke godt. Altså, der er et eller andet her, der ikke fungerer (...) Så springer der bare en bombe. (Børne- og ungerådgiver)

I en tredje casekommune forklarer rådgiverne, hvordan det er meget forskelligt, om de oplever omsorg fra deres leder:

Børne- og ungerådgiver 1: *Det er jo forskellige teamledere. Vi sidder jo i hvert vores team. Min teamleder er meget, meget opmærksom på, hvordan vi har det. God til at få ringet og fulgt op og ... sender sådan nogle sms'er, "hvis du ikke ringer lige om lidt, så ringer jeg til dig", altså du ved. Altså, hun er meget opmærksom.*

Børne- og ungerådgiver 2: *Og det er min ikke! [griner lidt].*

Den rådgiver, der oplever at have en fraværende teamleder, oplever til gengæld, at den anden teamleder også forsøger at have øje for rådgiverne i de andre teams.

Den omsorgsfulde relation mellem leder og medarbejder handler både om at håndtere potentielt traumatiserende og følelsesmæssige belastninger, som rådgiverne kan komme ud for, men det handler også om at have blik for rådgivernes arbejds-mængde og hjælpe dem med at prioritere i mellem opgaver.

På tværs af casekommunerne er der praksis for, at nærmeste leder har sagsgennemgang med rådgiverne – både systematisk med faste intervaller og ad hoc, hvis enten en rådgiver giver udtryk for at have behov for hjælp til at prioritere, eller hvis en leder fornemmer, at en rådgiver har brug for hjælp. Sagsgennemgangene kan imidlertid opleves forskelligt af rådgiverne, afhængigt af, hvordan det gøres.

En rådgiver fra en af casekommunerne, hvor det opleves som meget positivt, beskriver det således:

Hvis nogen fornemmer, at nu er der vist run på dig, så kan de faktisk godt finde på at komme og prikke dig på skulderen og sige, nu skal du lige have en sagsgennemgang her. Så det her med, at de på den måde også forsøger at holde lidt øje med os, hvordan vi har det. (...) Når jeg sådan går ind til sagsgennemgang i sådan en lettere nedtrykt tilstand, så kommer man ud sådan lidt ophøjet, og så tænker man, okay, det var sgu ikke så slemt, som jeg troede, og jeg har egentlig ret godt styr over, hvad det er. (...) Det der med, at der er lige en, der kigger en i øjnene og så siger til dig, at du gør det faktisk ret godt, og du har styr på det, og det skal nok ... Jamen, så går man ud af rummet igen med en anden sindstilstand.
(Børne- og ungerådgiver)

En rådgiver fra samme kommune supplerer:

Jeg oplever, at det, der nogle gange kan anses som overvågning, altså det der med, at du kan blive prikket, det oplever jeg faktisk her i kommunen er mere sådan et hensyn og sådan, "nu skal vi passe på dig og sørge for, du ikke bliver helt udbrændt". (Børne- og ungerådgiver)

Rådgiveren beskriver her, hvordan det opleves som omsorg fra lederen, at vi sammen ser på rådgiverens opgaver og på, hvad der mangler at blive løst.

At der netop er en risiko for, at det kan opleves som overvågning og kontrol af, om rådgiverne passer deres arbejde, når ledelsen holder øje med, hvordan det går med rådgivernes sagsstammer, illustrerer citatet nedenfor fra en af de andre casekommuner, hvor der ikke er den samme omsorgsfulde, anerkendende og tillidsfulde relation mellem ledere og medarbejdere. Her giver en rådgiver følgende udsagn om ledelsens måde at holde øje med sagsarbejdet på:

Så er jeg også bekymret for, at det bliver (...), så bliver det sådan en overvågende afdeling. (...) "får de lavet tingene inde i DUBU", "er de der til tiden", "er det den gode indstilling til visitationsmødet" osv., fordi jo mere der kommer i system, jo mere er der også, vi kan fælde hinanden på eller kan komme til at fælde hinanden på. (Børne- og ungerådgiver)

Det er altså afgørende, hvordan ledelsens italesætter og udøver sagsgennemgange eller på anden måde "holder øje" med rådgivernes arbejde i forhold til, om det opleves som omsorg og hjælp eller overvågning og kontrol. Her ses en klar forskel i den kollektive sammenhængskraft mellem ledere og medarbejdere i de to casekommuner nævnt ovenfor.

3.3.2 Sammenhængskraft i teamet er afgørende

Den kollektive sammenhængskraft handler også om den relation, medarbejderne har til hinanden – i deres team og på tværs af teams.

I en af de andre casekommuner, hvor der opleves en høj grad af kollektiv sammenhængskraft, svarer rådgiverne til spørgsmålet om, hvad der har ført til det gode kollegaskab og den omsorg, de fortæller om:

Altså, der er jo ingen tvivl om, at opmærksomheden også kommer oppefra. Så ledelsen har også opmærksomhed på, at man som team skal have det godt. Så det er også det der med at prioritere at have nogle drøftelser på vores teammøder. Have nogle temadage, hvor teamet er sammen, hvor vi får drøftet både det faglige, men også det kollegiale. Og hele tiden genbesøge ... Altså, det her med kultur på arbejdspladsen, og hvordan hjælper vi?

Hvordan får man sagt fra? Hvordan skal vi være i det her team sammen? Er der rigtig meget fokus på. Altså, løbende. (Børne- og ungerådgiver)

I en anden af casekommunerne, hvor den kollektive sammenhængskraft er udfordret, forklarer nogle af rådgiverne, hvordan de derimod oplever, at ledelsens ageren kan skabe mistillid og splittelse blandt rådgiverne, som går ud over den kollegiale sammenhængskraft. Som eksempel fortæller en rådgiver, at hun har fået noget at vide af ledelsen og fået at vide, at hun ikke måtte fortælle det til andre – og så efterfølgende fundet ud af, at andre har fået det samme at vide. En sådan oplevelse skaber mistillid til ledelsen, som også forplanter sig til andre situationer, hvor der blandt nogle rådgivere er en oplevelse af, at ledelsen forskelsbehandler rådgiverne. Flere af rådgiverne giver således udtryk for, at der var en splittelse iblandt rådgiverne, og at det har enorm betydning for motivationen. Som en medarbejder forklarer:

Selvom vi var et team, var vi delt op. Og i sidste ende går det jo ud over ALT! (...) Det smitter jo af på alt. Altså, det smitter af på dine sager, det smitter af på din arbejdsmoral og din arbejdsenergi. Det er det hele. (Børne- og ungerådgiver)

Rådgiverne gik derfor til ledelsen og bad om en løsning af problemet, hvilket har ført til en omorganisering af rådgivernes teams. Ifølge lederen har det betydet, at medarbejderne nu tør at bede om og også give faglig sparring på teammøderne, hvilket de ikke gjorde tidligere. Rådgiverne i de pågældende teams oplever også en forbedring.

For at sikre tilstrækkelig psykologisk tryghed inden for teamet kan det altså være en løsning at omorganisere afdelingens teams, om end det ikke sikrer en kollektiv sammenhængskraft på tværs af teams, som også er væsentligt (jf. 3.3.3). Samtidig er det også væsentligt, at der ikke omorganiseres for ofte eller uden væsentlige grunde. Som en rådgiver forklarer:

Indimellem, så får et team lov til at eksistere i 7 måneder, andre gange i 14 måneder og andre gange i halvandet år. Så deler de os op på en ny måde, eller så er der en stor del af gruppen, der forlader gruppen, fordi de siger op eller skal på barsel eller et eller andet. Så det her med, at vi kommer til at lære hinanden ordentligt at kende, så vi også kan have de her lidt svære snakke med hinanden. Hvor alle kan være tilpas i det og ikke føler sig devalueret eller ikke gode nok eller utilstrækkelige, fordi der sidder nogen, der synes, at noget er en god ide, og det kan andre slet ikke se sig selv i. (Børne- og ungerådgiver)

Som citatet understreger, så har det betydning, at man skal lære hinanden ordentligt at kende, for at man tør åbne sig og kan bede om og give ærlig feedback.

Derfor betyder omorganisering noget, men også medarbejderomsætningen. Når der er høj medarbejderomsætning i en kommune, og der hele tiden kommer nye medarbejdere, bliver det sværere at etablere et kendskab til hinanden. Som en rådgiver forklarer:

Når vi så har sygt mange rådgiverskift, så ... Jeg har personligt ikke lyst til at åbne mig, hvor der sidder 3-4 nye. Og jeg skal sidde og sige: "Okay, jeg synes faktisk, det er sindssygt svært, jeg har 40 sager, jeg aner ikke, hvad jeg laver lige i øjeblikket" eller et eller andet. Og man begynder at græde eller sådan noget, fordi det bliver så sårbart. Hvorimod når det er, at vi har den der stilstand i teamene, så er jeg fuldstændig ligeglad med at skulle græde foran 22 mennesker. Fordi jeg ved, at de kender mig. De ved, hvor jeg er. Alle de her ting. Så det har bare rigtig meget at sige omkring, hvor mange nye er der. (Børne- og ungerådgiver)

Det er altså udfordrende for den kollektive sammenhængskraft, hver gang der skal nye rådgivere ind i fællesskabet. Det ser vi bl.a. i to af casekommunerne, hvor der i nogle teams kan opstå grupperinger mellem "de nye" og "de gamle", hvilket udfordrer den kollektive sammenhængskraft. I det følgende afsnit vil vi derfor beskrive, hvilke udfordringer og hvilke løsninger, casekommunerne arbejder med her.

Strukturer for oplæring af nye medarbejdere er vigtigt

Som beskrevet ovenfor kan "de nye" og "de gamle" være grupperinger, der kan være udfordrende at arbejde med for lederne i forsøget på at skabe kollektiv sammenhængskraft i et team – særligt hvis nyansatte rådgivere ikke kun er nye i kommunen, men også nye i rollen som børne- og ungerådgiver på myndighedsområdet.

I en af casekommunerne, hvor der er udfordringer med den kollektive sammenhængskraft i et af kommunens teams, der har oplevet stor udskiftning, fremhæver lederen, at det eksempelvis kan være en udfordring, når nogle af rådgiverne i gruppen har brug for grundige drøftelser af noget, som andre i gruppen anser for ukompliceret, hvilket kan udløse "et verbalt rap over nallerne".

Flere af casekommunerne har derfor haft særligt fokus på, hvordan nyansatte rådgivere kan hjælpes ind i jobbet.

I to af kommunerne har man som en del af et onboarding-forløb etableret forskellige former for **undervisningsforløb**, som kan give nye rådgivere et "fag-boost" og dermed reducere forskellen i videns- og kompetenceniveau mellem de nye og de mere erfarne rådgivere. I en af kommunerne er det en faglig konsulent, der varetager undervisningen, mens det i den anden kommune er to medarbejdere, der er

udpeget til at undervise 3 timer om ugen hver samt have 3 timer, hvor nye medarbejdere kan booke sig ind for at få sparring.

I 4 af de 5 casekommuner arbejder man med en **mentorordning** til nyansatte, hvilket der generelt er positive erfaringer med. På tværs af alle casekommunerne er der således bred enighed om, hvor vigtigt det er, at man som nyansat har mulighed for at stille spørgsmål og ved, hvor man skal gå hen. I den forbindelse er det meget positivt, at der er et system og en struktur for, hvornår og hvordan man kan få sparring, fordi *"som ny sparker man ikke lige døren ind"*.

I den kommune, der ikke har en mentorordning, tilkendegiver rådgiverne, at det ville de gerne have haft, da de startede. En rådgiver fra denne kommune forklarer, at det er meget ressourcekrævende at tage godt imod nye kollegaer, men at det er en investering, man er nødt til at lave, hvis man skal bryde den negative spiral:

Men det tager rigtig mange ressourcer. Og det, der kan være min bekymring, det er, at så er man en dårlig kollega, fordi så har man ikke lige tid, og nu kommer der en ny igen, og ja, smutter de og argh! Jeg gider ikke mere. Jeg gider ikke investere i det. Og det er jo den forkerte holdning. Så for mig var det sådan lidt, hvis jeg nu sætter mig med en ny, så er der måske en chance for, at de bliver, fordi de føler, at de får hjælpen. (Børne- og ungerådgiver)

Denne rådgivers oplevelse understreger, at det er væsentligt, at nye medarbejdere har mulighed for at få hjælp og sparring, hvis de skal blive i jobbet – også selvom det er en ressourcekrævende opgave. Men citatet viser samtidig, at det her er lidt op til den enkelte rådgiver at sikre, at den opgave løses.

Ud fra casekommunernes erfaringer at dømme vil det være en fordel, at udvalgte medarbejdere dedikeres til opgaven med at være til rådighed for nye rådgivere. Det er med til at synliggøre opgaven, hvilket er en hjælp for de nyansatte, som ved, hvem de kan gå til og føler, det er "legitimt" at forstyrre. Samtidig er det også en hjælp for de medarbejdere, der løser opgaven, fordi ledelsen så er opmærksom på, hvem der "trækker læsset" og kan tage højde for det i den samlede opgavebelastning, frem for, at det bliver de rådgivere, som kæmper mest med dårlig samvittighed over for de nye.

En rådgiver fortæller, at hun i en tidligere ansættelse har oplevet, at mentorerne fik et særligt løntillæg, hvilket gjorde, at hun som ny følte, at det var mere legitimt at forstyrre, fordi de netop fik løn for det.

Foruden at tildele mentorer til de nyansatte er det ifølge flere rådgivere også vigtigt at være opmærksom på deres fysiske placering, så alle nyansatte ikke sidder sammen uden at være blandt erfarne rådgivere.

3.3.3 Kollektiv sammenhængskraft på tværs af teams og afdelinger

Når vi kigger på tværs af de fem kommuner, så er der ikke kun variation i, hvorvidt rådgiverne oplever kollektiv sammenhængskraft i deres team, men også en variation i forhold til, om de oplever en kollektiv sammenhængskraft på tværs af teams og har et tilhørsforhold til hele myndighedsafdelingen.

I flere af casekommunerne ses det, at den kollektive sammenhængskraft på tværs af teams i mindre grad omfatter handicapteamet/specialteamet. Det hænger formentlig sammen med, at der er nogle særlige opgaver i dette team, som adskiller sig fra de andre teams og kalder på en anden type faglighed.

Med reformen Børnene Først er der imidlertid lagt op til, at børn, unge og familier skal opleve færre rådgiverskift og have færre forskellige fagprofessionelle at forholde sig til. Det betyder, at hvis eksempelvis en søskende til et barn, der har en sag i handicapteamet, får behov for social støtte, så skal rådgiveren i handicapteamet også have søskendesagen. Reformen har dermed øget behovet for, at rådgiverne på tværs af handicap og de øvrige teams trækker på hinanden. Hvis ikke rådgiverne oplever at være en del af et kollektivt fællesskab, der rækker ud over deres eget team, så kan det være vanskeligt at sikre tilstrækkelig faglig sparring på tværs. Som en handicaprådgiver fra en kommune, hvor der ikke er etableret en kollektiv sammenhængskraft mellem handicapteamet og de øvrige teams, fortæller:

Man vil hellere spørge internt i sit eget team, end man lige vil gå to kontorer længere ned. (Børne- og ungerådgiver)

Selvom der er en forskellig type faglighed på spil, så ser vi i særligt en af casekommunerne, at det godt kan lade sig gøre at skabe en kollektiv sammenhængskraft på tværs af alle teams. Denne sammenhængskraft på tværs af teams opleves som ret særligt af rådgiverne. Som en rådgiver fortæller:

Noget, jeg synes, der er super fedt med (...) Kommune, det er, at man også snakker sammen på tværs af teams, og også finder trygheden i dem, altså i at gå over og spørge dem. (Børne- og ungerådgiver)

Ledelsen i kommunen forklarer, at de netop forsøger at kommunikere, at "når alt kommer til alt, så er vi én afdeling", og at det er noget, de lægger vægt på allerede ved ansættelsen af nye rådgivere.

Som citatet ovenfor viser, så er der skabt en tryghed i forhold til at få den nødvendige faglige sparring, men den kollektive sammenhængskraft handler også om at hjælpe hinanden i pressede situationer. Rådgiverne forklarer således, at der har været situationer, hvor ét team har været meget tidspressede, og hvor rådgivere i et andet team derfor har været med til at løse nogle af det andet teams opgaver – *"Det gør man bare. Selvfølgelig hjælper vi"*.

Rådgiverne fortæller, at der er sket et holdningsskift fra tidligere, bl.a. i forhold til, hvornår man forstyrrer:

Tidligere der gik snakken hele tiden på, hvordan lader vi være med at forstyrre hinanden? (...) Uh, her vi må endelig ikke forstyrre hinanden, skulle man sætte et rødt skilt op, skulle man det ene og det andet? Og den kultur, den synes jeg er pillet lidt ud (...) Nu er jeg et forstyrrende element, når jeg kommer ind, fordi jeg elsker at snakke med mine kollegaer, men den der med, at vi jo faktisk, vi går til hinanden, fordi det er fagligt, og vi er alle sammen, det er ikke kun din sag og min sag, og nu sidder jeg og holder på, fordi jeg har ikke tid til at hjælpe dig. Den er forsvundet. Så man ikke føler, at man forstyrrer, altså den er væk nu, og det er rart.
(Børne- og ungerådgiver)

Den kultur med at "løfte i flok" fremhæves også af rådgivere i en af de andre casekommuner og italesættes som en "helt særlig ånd" i kommunen. Rådgiveren fremhæver, at det har stor betydning, at der er en kultur, hvor man er åben omkring det, når man har brug for hjælp:

Jeg tror, det er vigtigt, at vi ikke spiller superhelte og tror, vi kan alting alene. Og der ser jeg faktisk, at der er en ... en bevægelse i retning af, at det gør vi heller ikke. Altså, det er, at vi har en kultur, hvor vi godt må bede hinanden om hjælp. Vi skal ikke være en superhelt, der kan klare alting selv. Og det synes jeg er en rigtig god værdi, og den kæmper jeg lidt for, og den synes jeg, at vi er. Den er i god udvikling her. (Børne- og ungerådgiver)

Det er tydeligt, når man kigger på tværs af de fem casekommuner, at ledelsen spiller en afgørende rolle for at skabe og sikre den kollektive sammenhængskraft. I en af kommunerne fremhæver rådgiverne, at ledelsen også har haft betydning for at skabe et bedre samarbejde mellem myndighedsafdelingen og kommunens egen udførerenhed – og at de har gjort det ved at gå forrest i det arbejde:

Man kan mærke, at de [lederne] gerne vil det her, og de bruger enormt mange ressourcer og kræfter i det og prioriterer det, og det har også bare meget at sige. Vi ser jo op til dem, de er jo rollemodeller for os – så hvis de

lægger noget i det og prioriterer det og vil det – så gør vi også! (Børne- og ungerådgiver)

3.3.4 Refleksionsspørgsmål – kan vi øge kollektiv sammenhængskraft?

I dette afsnit opsummerer vi på de erfaringer fra praksis i de fem kommuner, som vi har beskrevet ovenfor i afsnittet om kollektiv sammenhængskraft.

Hvis du arbejder i myndighed på det specialiserede børneområde, og jeres team eller afdeling har lyst til at undersøge jeres egen praksis i forhold til dette tema, har vi her samlet nogle spørgsmål til refleksion:

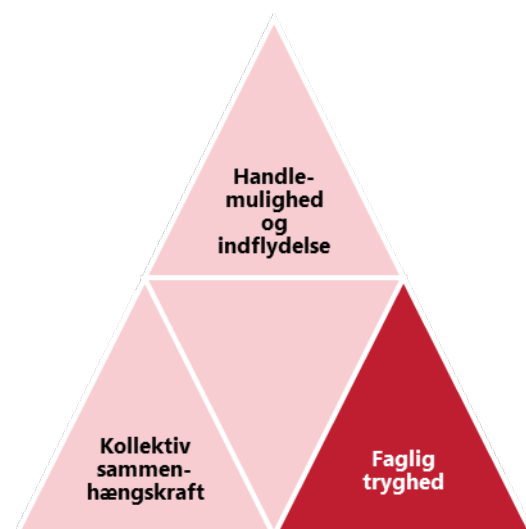
Boks 3.2 Refleksionsspørgsmål – kollektiv sammenhængskraft

- Hvordan vil I vurdere den kollektive sammenhængskraft i de enkelte team og i jeres afdeling som helhed? Hvordan tror I, rådgiverne oplever den? Vil I og rådgiverne sige, at der er anerkendende, omsorgs- og tillidsfulde relationer på tværs af medarbejdere og teams?
- Hvis I ser på den måde, I organiserer og leder afdelingen og de enkelte teams, hvilke tilgange og tiltag understøtter så den kollektive sammenhængskraft? Er der noget, der udfordrer den?
- Hvis I kigger på den måde, I handler og kommunikerer omkring fællesskabet i teams og afdelingen, hvilke forventninger og gensidige forpligtelser til god kollegial adfærd giver I udtryk for? Arbejder I bevidst med det?
- Hvordan yder I støtte og omsorg for rådgiverne i det daglige arbejde? Tror I, rådgiverne oplever en god støtte og omsorg fra ledere og/eller kollegaer, fx når arbejdet bliver moralsk og emotionelt udfordrende?
- Hvordan arbejder I med at inkludere nye medarbejdere i fællesskabet? Har I en onboarding-proces, der klart beskriver, hvem der har ansvaret for at hjælpe nye medarbejdere ind, og hvad opgaven indebærer?

3.4 Faglig tryghed

Foruden kollektiv sammenhængskraft peger vores kvalitative analyse på vigtigheden af, at børne- og ungerådgiverne oplever faglig tryghed. Hermed menes, at rådgiverne har en grundlæggende tro på både deres egne, teamets og afdelingens faglige kompetencer i forhold til kerneopgaven, dvs. at lave gode vurderinger og træffe relevante beslutninger, der hjælper de børn og unge, der har brug for støtte.

Studier om 'self-efficacy' (Bandura, 1997) peger netop på vigtigheden af særligt den enkeltes tro på egne faglige evner. Den faglige tryghed, som vi finder i denne undersøgelse, peger dog ikke blot på vigtigheden af rådgivernes tro på deres egne individuelle faglige kompetencer, men deres tillid til teamet og afdelingens samlede faglige kompetencer som et kollektiv. Da arbejdet, som nævnt, er karakteriseret ved en høj grad af kompleksitet og usikkerhed, er det essentielt, at rådgiverne ikke oplever at stå alene med deres vurderinger og beslutninger i arbejdet. Oplevelsen af faglig tryghed hænger derfor også tæt sammen med den kollektive sammenhængskraft, idet de faglige fællesskaber, der kan skabes her, kan understøtte rådgiverne i at håndtere kompleksitet og usikkerhed i den faglige skønsudøvelse (Møller & Grøn, 2023).



De fem casekommuner arbejder med at understøtte en faglig tryghed på forskellige måder og lykkes i varierende grad hermed. I det følgende beskriver vi nogle af de ledelsesmæssige og organisatoriske tiltag, der hhv. understøtter eller reducerer den faglige tryghed hos rådgiverne.

3.4.1 Tilgængelig faglig ledelse

Tilgængelig faglig ledelse er – ikke overraskende – vigtigt for at understøtte rådgivernes oplevelse af faglig tryghed – og særligt følelsen af ikke at bære ansvaret for sagerne alene. I alle fem casekommuner er lederne opmærksomme på at være tilgængelige for deres medarbejdere, fx ved dagligt at blokke tid i deres kalendere for at give rådgiverne mulighed for løbende faglig sparring. Alligevel er der stor forskel på, hvor tilgængelige rådgiverne oplever, at deres ledere er.

I én kommune, hvor rådgiverne oplever, at deres ledelse er meget tilgængelig, sidder hver enkelt teamleder fysisk sammen med medarbejderne i sit team i stedet for at sidde samlet som ledelse. En rådgiver forklarer betydningen heraf:

Altså, der er noget i, at ledelsen sidder tæt på. Ledelsen er tilgængelig. Da jeg startede, der sad lederen i et andet lokale. (...) Der kan man i hvert fald mærke en forskel. Tidligere har teamlederne også siddet sammen i en klynge, hvor man ligesom skulle gå hen til dem. Lidt mere aktivt. Nu sidder der en tæt på (...) altså, det gør bare, at man har det her tætte ... at man ikke føler, at man er langt fra dem, som man tidligere kan have gjort.
(Børne- og ungerådgiver)

Netop dette forhold savnes blandt rådgiverne i en af de kommuner, hvor ledelsen ikke længere sidder fysisk tæt på dem.

Foruden at sidde hos medarbejderne prioriterer lederne i den førnævnte kommune at være tilgængelig ved altid at tilbyde at tage med på svære møder samt at være tilgængelig på mail for deres medarbejdere, også når de sidder i lange møder. Et andet eksempel på deres tilgængelighed viser sig rent praktisk i, at hvis man som leder har en række ubesvarede opkald, så tager man dem fra medarbejderne først, da de er den primære opgave, og dernæst opkald fra fx borgere eller samarbejdspartnere. For lederne handler det om at give rådgiverne en følelse af at føle sig prioriteret. Og når vi ser på rådgiverinterviewene, kan vi se, at det i vid udstrækning lykkes:

De [lederne] er altid til rådighed på mail, så de er meget tæt på, selv når de ikke er der. Og ellers kan man altid gå over til en af de andre teamledere. (Børne- og ungerådgiver)

Netop det med at kunne benytte sig af alle teamlederne og ikke kun sin egen teamleder nævnes i to af kommunerne, som også giver udtryk for, at deres ledelse er tilgængelig. I en af kommunerne er det relativt nyt:

Det er også blevet noget nyt, det her med, at man ikke bare skal gå til sin teamleder, men at der er en teamleder, der har vagten i den uge, og så er det den, der egentlig tager det akutte. Så det der med, at man heller ikke som teamleder er bundet op på, at man kun kan sparre der, eller man skal vente, indtil de kommer tilbage. Men at teamlederne også har et fælles ansvar for at rådgive alle teams. (Børne- og ungerådgiver)

Umiddelbart er der ikke nogen klar sammenhæng mellem ledelsesspændet og rådgivernes oplevelse af ledernes tilgængelighed, når vi ser på antal ledere (og faglige koordinatore) samlet set over for antal rådgivere. Når det er sagt, kan ledelsesspændet for den enkelte leder naturligvis spille ind på medarbejdernes oplevelse af deres leders tilgængelighed. I en af kommunerne giver rådgiverne således udtryk for, at lederen er blevet mindre tilgængelig efter at have fået flere medarbejdere under sig.

Flere rådgivere peger på, at det er vigtigt, at der er en tilgængelighed af **specialiserede faglige kompetencer**. I to kommuner har teamlederne for handicap ikke specifik handicapfaglig erfaring, og det skaber utryghed for rådgiverne i de specifikke teams, idet rådgiverne oplever, at de står mere alene med de faglige vurderinger.

Så det er jo ikke sager, hun går ind i på den måde. Hun vil altid bakke os op ... Men det er jo ikke der, at vi drager hende ind i noget. (Børne- og ungerådgiver)

Undersøgelsen peger således på et opmærksomhedspunkt omkring vigtigheden af, at teamlederne har fagspecifik viden, ikke mindst på handicapområdet, som adskiller sig fra området for socialt udsatte, ved at afgørelser om kompenserende handicapydelse er baseret på omfattende beregninger, der er reguleret ned til mindste detalje, og hvor der er en mindre grad af skønsudøvelse end på området for socialt udsatte.

I to af casekommunerne har man i forbindelse med indførelsen af Barnets Lov nedbrudt opdelingen i hhv. børne- og ungeteams, så alle rådgivere kan have både børne- og ungesager og dermed minimere antallet af automatiske rådgiverskift. Det betyder, at flere rådgivere oplever, at de mangler kompetencer i forhold til de sager, som de ikke har erfaring med fra tidligere. Det stiller krav til sammensætningen i de enkelte teams, som i alle kommuner udgør rådgivernes primære rum for faglig sparring. En rådgiver peger fx på, at de i hendes team mangler rådgivere med kompetence i mindre børn, idet de hverken har rådgivere eller teamleder med erfaring med denne målgruppe. Det udfordrer følelsen af, at de som team mestrer denne målgruppe, og det kan derfor skabe faglig utryghed.

En sådan omorganisering og afspecialisering stiller krav til sammenhængskraften på tværs af teams, da det kan øge behovet for at sparre på tværs af team, jf. også afsnit 3.3.3. Flere af kommunerne har faglige koordinatore eller faglige konsulenter, som anvendes til organisatorisk at skabe en faglig kompetence, som rådgiverne kan trække på i sager, der kræver særlig viden, fx UKN-sager, spædbørnsanbringelse og adoption. Sådanne faglige koordinatore og konsulenter kan bidrage til at styrke oplevelsen af den samlede faglige kompetence i afdelingen.

3.4.2 Strukturer for sagsflow giver faglig sikkerhed

Alle fem kommuner arbejder med forskellige rammer og strukturer, der skal understøtte rådgiverne i deres sagsarbejde. Det er rammer og strukturer, der skal understøtte driften og flowet i sagsforløbene. En leder i en kommune beskriver, at de har rammer og skabeloner for at belyse en sag eller lave en undersøgelse. Disse rammer

og skabeloner er lavet for dels at understøtte, at rådgiverne kommer omkring det, de skal, dels, at rådgiverne får en oplevelse af at lykkes:

Jeg tror, alle har brug for at føle sig kompetente, og hvis ikke man føler sig det, fordi rammen ikke er tydelig, så er det os, der skal sige, hvad er det så, vi skal gøre ved den ramme for at understøtte, at de føler sig kompetente til deres opgave. (Leder)

I en anden kommune, som tidligere har haft en meget høj medarbejderomsætning og driftsmæssige udfordringer, har sådanne faglige strukturer i form af fx arbejdsgangsbeskrivelser, ifølge afdelingslederen, været en vigtig nøgle til at højne fagligheden og kvaliteten i arbejdet med sagerne i afdelingen. Denne oplevelse deler rådgiverne. En rådgiver formulerer det sådan her:

Vores kerneopgave er jo blevet 100 procent forbedret. Vi har ikke på den måde frister, der er udløbet i lang tid, eller opgaver, bl.a. de tidligere børnefaglige undersøgelser osv. Vi har ikke på den måde nogle hængepartier nu. Altså, vi kører rent fagligt. (Børne- og ungerådgiver)

Organisatoriske rammer og strukturer er således et element i at understøtte rådgivernes oplevelse af at mestre deres arbejde, idet det skaber et strukturelt sikkerhedsnet, som kan give rådgiverne vished om, at de ikke overser en væsentlig opgave, og bidrager dermed til at skabe tryghed i det daglige arbejde.

3.4.3 Faglig sparring, som udvikler fagligheden

Vores analyse viser, at *formativ faglig sparring* – forstået som en faglig sparring, der udvikler rådgivernes faglighed – er endnu en vigtig faktor i at understøtte rådgivernes oplevelse af faglig tryghed. Afhængigt af formen kan den faglige sparring både understøtte rådgivernes oplevelse af at være kompetente og mestre deres arbejde og sikre, at de ikke oplever at stå alene med ansvaret i sagerne.

Alle fem casekommuner prioriterer, ikke overraskende og i overensstemmelse med eksisterende viden (Møller, 2021), at skabe rum for både individuel og kollektiv faglig sparring, både gennem formelle og mere uformelle fora. Teammøder, sagsgenemgang, visitation, ledelsestilsyn, faglige koordinators og uformel sparring "på gangene" er ifølge både ledere og medarbejdere udbredt på tværs af de fem kommuner. Det forhold går således igen i både lederinterviews og medarbejderinterviews. Der er til gengæld forskel på tværs af de fem kommuner på, hvordan de i praksis tilrettelægger den faglige sparring, og hvilke former den ifølge ledere og rådgivere har, og i hvilken grad rådgiverne oplever den som kompetent og tilgængelig.

Når rådgiverne oplever, at den faglige sparring lykkes, danner den grundlag for faglig udvikling og en øget følelse af faglig kompetence. En rådgiver beskriver sin oplevelse med et ledelsestilsyn:

[D]et her med at have fokus på, hvad er det, du har gjort godt i den her, hvad skal vi arbejde på, ikke bare, hvad jeg skal arbejde på, men hvad skal vi have fokus på i afdelingen (...) Så jeg kom ud derfra og syntes, at det havde ikke været sådan noget, "du har ikke gjort", det havde været en sparring om, hvorfor havde jeg gjort, som jeg havde gjort, hvorfor havde jeg ikke gjort, og kunne det give mening, at jeg gjorde det. Så jeg kom ud og følte, at jeg fagligt blev lidt ophøjet af, at jeg kunne gå ud til næste børnesamtale og lave et bedre notat. (...) Så jeg synes faktisk, at jeg kom ud derfra og havde flere kompetencer, end jeg havde, da jeg kom. (Børne- og ungerådgiver)

Centralt i rådgiverens fortælling står den form, som sparringen har. I stedet for udelukkende at have fokus på det bagudrettede og fejlene – dvs. en form for kontrol, der kan opleves som en eksamen – så oplever rådgiveren en sparring, der også fokuserer på, hvad rådgiveren har gjort godt, og som går i dybden med at forstå den praksis, rådgiveren har, og samtidig være formativ med et fremadrettet sigte. Rådgiveren oplever derfor, at hun gennem kvalitetssikringen udvikler sine faglige kompetencer, hvorved hendes faglige selvtillid stiger. Det er desuden værd at fremhæve, at rådgiveren oplever, at ledelsestilsynet fremhæver, hvad *rådgiveren* har gjort godt og kan gøre fremadrettet, og samtidig, hvad *afdelingen som kollektiv* fremadrettet skal arbejde med. Ved at have dette fokus understøtter lederen en kultur, hvor det er et fælles – og ikke et individuelt – ansvar at have et højt fagligt niveau. Rådgiverens oplevelse understøttes også af andre rådgivere, heraf en fra et andet team, som beskriver hendes sagsgennemgange med sin teamleder som "*et rum for faglig kvalifikation og opkvalificering*".

En teamleder fra kommunen fortæller, hvordan de som ledelse bevidst arbejder med at understøtte rådgivernes udvikling af faglig selvtillid, forstået som deres oplevelse af at have de faglige kompetencer, der er nødvendige for at løse deres opgaver – ikke blot individuelt, men også kollektivt:

Det her med, at de selv, altså deres faglighed skal udvikle sig, det gør de jo også i drøftelser og sparring med hinanden. Der prøver vi jo også at lægge en linje for, at de har fx nogle sagsmøder uden teamleder, hvor de afklarer noget, og så kan de [på medarbejderniveau] kvalificere det til at tage det med til en [teamleder]. (...) Og det er jo også noget, vi kan se, de vokser helt vildt meget af. (Leder)

På tværs af casekommunerne er der et ønske om at sikre en udviklende faglig sparring til rådgiverne, men vores undersøgelse peger på, at den type formativ faglig sparring, som foregår individuelt ved fx ledelsestilsyn eller kollektivt på fx teammøder, kræver vedvarende opmærksomhed og prioritering i en travl hverdag.

En teamleder fra en casekommune giver et eksempel på, hvordan det kan være nødvendigt at stoppe op og vurdere, om man lykkes med at sikre rådgiverne en formativ sparring, der udvikler deres faglighed:

*Vi havde lavet sådan et set-up for sagsdrøftelser med teamledere (...)
Altså, de bombarderede jo bare sager ind i den dagsorden. Og så havde vi 1,5 time, og så efter en tre gange, så lagde jeg bare mærke til, at det blev sådan noget, "ja", "nej", "ja", "nej", fordi vi havde ikke tid til at komme ned i det. Så man er faktisk også er nødt til at stoppe op og så sige, at vi kan kun have x antal sager med pr. gang, for ellers bliver det ikke ordentligt, vi kan ikke få tid til at folde dem ud. Og det er sådan noget, der godt kan glippe i en travl hverdag, altså, jeg nåede da at have, i hvert fald tre møder på den måde, før jeg lige sådan tænkte, ej, det her, det er vist ikke lige der, jeg hjælper dem bedst. (Leder)*

Modsat peger rådgivere i andre kommuner på, at det er et afsavn, når man ikke organisatorisk og ledelsesmæssigt lykkes med at skabe rum for og prioritere den dybere faglige sparring. I flere kommuner oplever rådgivere nemlig, at teamledere og/eller faglige koordinators ikke har tid til at give den form for faglig sparring, som kan give faglig udvikling, hvilket kan udfordre motivationen:

Interviewer: Hvad vil du pege på som afgørende for at have lyst til og også trives i at være rådgiver i myndighed på det specialiserede børneområde?

Børne- og ungerådgiver: Jamen, det tror jeg er, at ... Jeg sidder meget lige nu med den der følelse af, at det ledelsesmæssige og det der med rygdækning og betydningen af, at man oplever sparring og refleksion med nogen, som har en anden rolle i organisationen end en selv, er noget, jeg mangler lige nu. Og noget af det, som nok også gør, at jeg kommer til at væve.

I én kommune skyldes det, at lederen ikke har tid til at lave det ledelsestilsyn, som skulle give faglig sparring særligt til mere erfarne medarbejdere:

Så jeg er jo også der, hvor jeg tænker, jeg synes jo, det er fedt, at mine ledere har en kæmpestor tillid til mit arbejde, men jeg vil gerne have noget feedback. (Børne- og ungerådgiver)

Tillid til medarbejderen bliver et argument for at nedprioritere den faglige udvikling hos medarbejdere, som teamlederen vurderer har styr på sine sager. Det er ros, men det er også farligt for fastholdelse, fordi det opleves utilfredsstillende for de erfarne medarbejdere. I en anden kommune fortæller en rådgiver, at hun opgiver at få dybere faglig sparring i sine sager, fordi den faglige koordinator, som skal give faglig sparring, har travlt:

Det ender altid med, at i stedet for, at jeg får den faglige sparring omkring det, så sender jeg bare min afdækning og siger: "Jeg kunne godt tænke mig at få 4 timers familiekonsulent eller 8 timers familiebehandling på tværs" (...) Så man går glip af den faglige sparring, der er i det, som jo kunne give noget udvikling. (Børne- og ungerådgiver)

Rådgiveren prioriterer altså flow i sine sager på bekostning af muligheden for at få faglig sparring, hvilket hun også oplever er utilfredsstillende i forhold til hendes faglige udvikling og løft af hendes faglige kompetencer.

3.4.4 Styrkelse af den kollektive ansvarsdeling

Vores undersøgelse peger på, at det kan være givtigt for rådgivernes oplevelse af faglig tryghed at styrke den kollektive ansvarsdeling. Et konkret tiltag til både at dele ansvar og understøtte rådgivernes oplevelse af at kunne mestre deres opgaver er anvendelsen af to rådgivere i sager – ikke blot i de tilfælde, hvor det med Barnets Lov er et krav, men i de sager, som rådgiverne oplever er særligt komplekse eller udfordrende, hvilket ikke nødvendigvis er de samme sager:

[I de komplekse sager] giver det altså en eller anden tryghed at være to. Og to til at skrive under. Også det der med, at man har hinanden til at ventilere med. Man har to sæt ører til møderne. En til at skrive. Altså, man kan ligesom fordele rollerne. Det er rigtig godt givet ud. [...] Og ikke mindst den der sparring. Også det der med, at det er okay at være sårbar. Eller blive i tvivl. Altså, nu har vi prøvet, ikke? Altså, hvad er det, der skal til, for at vi kan komme videre, ikke? Altså, det er også med til at udvikle ens egen personlige måde at håndtere tingene på. (Børne- og ungerådgiver)

I en anden kommune beskriver en teamleder, at hun lader rådgiverne definere, hvad der er komplekst, og hvornår de har brug for at være to på en sag. Desuden oplever hun, at rådgiverne er gode til at efterspørge kompetencer, som de selv mangler, og derved understøtte oplevelsen af mestring i den specifikke sag:

Og jeg oplever faktisk, at det er så legitimt oppe i mit team, at man godt kan sige: "Jeg har brug for en, der er mega god til inddragelser, fordi her

skal jeg lidt stå på tæer, det er et barn, der har modstand på, så hvem af jer ...” – så de vælger hinanden ud på fagligheder. (Leder)

I en af de andre casekommuner arbejder de bredere med at styrke den kollektive ansvarsdeling. Her har man etableret mødefora og sagsgange, der er centreret på teamniveau, også uden ledelsens indblanding, ligesom en del af beslutningskompetencen er uddelegeret til teamniveau (hvilket uddybes i afsnit 3.5.1 om beslutningskompetence). En teamleder fortæller om dette fokus:

Det her med, at de selv, altså deres faglighed skal udvikle sig, det gør de jo også i drøftelser og sparring med hinanden. Der prøver vi jo også at lægge en linje for, at de har fx nogle sagsmøder uden teamleder, hvor de afklarer noget, og så kan de [på medarbejderniveau] kvalificere det til at tage det med til en [teamleder]. (...) Og det er jo også noget, vi kan se, de vokser helt vildt meget af. (Leder)

Ved at uddelegere ansvaret for at afklare en sag til teamet som helhed flytter lederen ansvaret fra den individuelle rådgiver til teamet som et kollektiv. Det ser ud til, at en sådan organisering understøtter en kollektiv ansvarsdeling for faglige vurderinger- og beslutninger, frem for det individuelle ansvar. Ud over at understøtte rådgivernes oplevelse af faglig tryghed, kan det bidrage til at styrke den kollektive sammenhængskraft, som vi beskrev i afsnit 3.3.

Ud over at sikre, at der bliver truffet de rigtige beslutninger på enkeltsagsniveau, så beskriver ledelsen i en af casekommunerne, at de også har et ansvar som ledelse for at sikre den rigtige faglige retning på området samlet set, og at den struktur, der er omkring det, også skal gøre rådgiverne trygge. Som lederen forklarer:

At vi som ledelse har sådan den faglige kurs på det, at det ligesom er delt opad til, det tror jeg også giver noget tryghed til, at man ikke som enkelt rådgiver står med ansvaret for det – fordi man faktisk arbejder efter den retning, der kommer et andet sted fra, fordi vi har jo nogle politiske målsætninger, vi gerne skal arbejde efter. Det kan man jo ikke sidde på medarbejderniveau, enkeltindividet, og tage ansvar for, at vi gør. Der kræver det, at man har lidt mere helikopterblik på tendenser og retninger og udvikling på det, og vi sidder jo og følger med i BI og sådan noget og kan se, hvordan det går. Så jeg tænker ikke altid, kontrol er sådan et negativt ord, det kan jo også sagtens være at dele ansvar. (Leder)

At ledelsen på den måde holder øje med området, opfattes af medarbejderne ikke som negativt, fordi de oplever, at ledelsen er gennemsigtig omkring, hvad de gør og hvorfor. En rådgiver laver således citationstegn, når hun kalder det ”overvågning”

og beskriver det som et "styreværktøj for, at vi kan have den frihed, vi har", når ledelsen holder øje med rådgivernes sager og udviklingen i dem.

3.4.5 Rygdækning: Ledelsen skal stå på mål for pres udefra

Som nævnt ovenfor handler faglig tryghed bl.a. om at føle tryghed i, at der træffes de fagligt rigtige beslutninger i sagerne, og at ansvaret for beslutningerne derfor er fælles. Det handler imidlertid også om, at rådgiveren ikke oplever at stå alene, når de skal håndtere pres udefra. Presset udefra kan komme fra tværfaglige samarbejdspartnere som skoler, læger og psykiatri, fra ledelseslag over familieafdelingen, som ind imellem bliver inddraget via borgmesterklager, politikere, fra medier og via sociale medier. I sådanne situationer er ledelsens opbakning central – og fraværet af den kan komme til at fylde negativt for rådgiverne:

Interviewer: *Hvad er svært for dig at lægge fra sig?*

Børne- og ungerådgiver: *Det er mest den hjælp, man ikke får fra ledelsen. Den kan jeg godt mærke. Den tager jeg med mig hjem nogle gange og bliver sådan lidt sur over.*

Flere rådgivere og ledere peger på, at *det tværfaglige samarbejde* med fx skolelærere og -ledere eller læger og psykologer fra psykiatrien kan udfordre og presse rådgiverne negativt. I en sådan konstellation sidder rådgiveren alene i en gruppe af ledere fra andre områder. Møder i disse grupper kan indimellem udgøre den hændelse, som kan få "bægeret til at flyde over" for rådgiverne, fordi rådgiverne indimellem kommer til at stå til ansvar for, at man fx ikke lykkes med at bringe et barn i trivsel. De bliver "boksepude", som en teamleder fra en casekommune udtrykker det. En rådgiver fortæller om sin oplevelse af, hvad rådgiverne står i, og hvordan hendes ledelse håndterer det:

Nej, det er jo også en ledelse, der heller ikke er bange for at tage ... altså vi kan jo egentlig sidde til utrolig mange møder, hvor hvis man sådan lige ser på fordelingen af, hvor magten er, og så sidder man enlig rådgiver med en hulens masse, minimum pædagogiske ledere og op efter, og der kan man godt sådan måske komme lidt på mål også der i forhold til nogle ting. Jeg har i hvert fald nogle kollegaer, der er kommet tilbage og har været voldsomt rystede og har grædt over de ting, de har måttet stå på mål for i de her samtaler, og der oplever jeg også en ledelse, der faktisk går tilbage til andre ledere og måske også ovenover og siger, "det der er bare overhovedet ikke acceptabel opførsel, vi er faktisk et hele her, vi skal samarbejde, og det der, det finder vi os ikke i". Og det synes jeg er rigtig

rart, at der også bliver set på, at vi skal samarbejde ordentligt med hinanden. (Børne- og ungerådgiver)

Rådgiverens udsagn peger på betydningen af, at ledelsen bakker dem op i samarbejdsrelationer i det tværfaglige samarbejde i en situation, hvor rådgiverne kan opleve at stå ret alene. Dette fremhæves også af rådgivere i andre kommuner. En rådgiver i en anden kommune oplever dog sjældent, at ledelsen tager kontakt til fx en skoleleder for at sige fra, og hun oplever derfor, at hun står alene med disse oplevelser.

For at ledelsesopbakningen i det tværfaglige samarbejde skal opleves som opbakning, er det derfor afgørende, at den ikke kun ytres indadtil over for den berørte rådgiver, men også følges op af handling udadtil ved kontakt til den tværfaglige samarbejdspartner. Dermed overlader ledelsen heller ikke ansvaret for at fikse samarbejdet til rådgiveren selv. Pointen om at sikre overensstemmelse mellem ytringer og handling virker indlysende, men i en travl hverdag kan det kræve prioritering set fra et ledelsesmæssigt perspektiv.

Når der kommer kritik udefra i form af klager direkte til borgmesteren eller kritiske sager i medierne, så oplever rådgiverne på tværs af de fem kommuner, at deres ledelse tager ansvar for at håndtere kritikken udadtil. Til gengæld er der forskel på, hvordan rådgiverne oplever opbakningen indadtil. Forskellen ses både mellem kommuner og mellem teams i den samme kommune. En rådgiver beskriver fx, hvordan hun har oplevet at stå alene med ansvaret for vurderinger og beslutninger i en sag, der har været oppe i medierne:

Hvis det bliver mediesager, hvilket jeg også har erfaring med, jamen, så er det selvfølgelig ikke mig, der udtaler mig, eller ligesom får dialogen med dem, der henvender sig. Men jeg har alligevel oplevet, det er mig, der skulle lave lange beskrivelser af, hvad vi har gjort. Det er mig, der har skullet blive indkaldt til ledelsen og skriftligt vise, jamen, det er det her, jeg har haft gjort. Og alligevel nogle gange fået at vide, at ... lidt underliggende, at det var alligevel mig, der havde truffet nogle forkerte vurderinger. Selvom det var en teamvurdering eller en afdelingsvurdering. (Børne- og ungerådgiver)

Denne rådgivers negative erfaring i forhold til rygdækning har to elementer: For det første oplever hun, at hun efterlades med den administrative og tidskrævende byrde at beskrive, hvad vi har gjort. For det andet oplever rådgiveren, at hun som individuel rådgiver har skullet stå på mål for en vurdering, som hun har oplevet var lavet på team- eller afdelingsniveau. Hun oplever således at stå *alene* med ansvaret for den vurdering, der er truffet i sagen. En anden rådgiver fra samme kommune oplever modsat, at ledelsen ubetinget har haft hendes ryg i en verserende borgmesterklage, som hun er en del af.

Uagtet hvor udbredt oplevelsen af at stå individuelt på mål for vurderinger, der ender i mediesager eller borgmesterklager, er sådanne eksempler undergravende for oplevelsen af faglig rygdækning og sammenhængskraft i afdelingen. Det undergraver således den oplevelse af tryghed, som vi argumenterer for er afgørende for at kunne mestre arbejdet som børne- og ungerådgiver.

I en af de andre kommuner oplever rådgiverne, at ledelsen tager et stort ansvar i forhold til at håndtere borgmesterklager, hvor man på chefniveau er forpligtet til at udarbejde et skriv. En rådgiver fortæller:

Jeg oplevede på et tidspunkt, hvor min leder kom hen til mig og sagde: "Jeg vil bare lige sige, at der lige er kommet en klage, men det skal du slet ikke tænke over, den ordner vi". Så var jeg bare sådan, "nå". Altså, jeg læste ikke engang klagen, den tog de bare fuldstændig over med faglige koordinator. (Børne- og ungerådgiver)

Det fremgår af denne rådgivers oplevelse, at ledelsen er på forkant i forhold til at håndtere borgmesterklagen ved at komme til rådgiveren, inden rådgiveren selv ser klagen. Samtidig er det værd at bemærke, at ledelsen tager ansvaret for at udarbejde det skriftlige materiale i forbindelse med sådanne klager. En leder fra kommunen fremhæver, at når de håndterer borgmesterklager, giver de rådgiveren rum til at fortælle, hvordan han/hun har oplevet situationen, og de involverer også rådgiverne i det svar, der bliver givet til borgeren.

Samlet set peger rådgivernes forskellige erfaringer med at have ledelsens rygdækning i sager, der får opmærksomhed udefra, på, at det er centralt, at ledelsen har en fælles procedure for, hvordan den selv tager ansvar i sådanne situationer. Derudover er det vigtigt som ledelse at være opmærksom på, hvor man i processen for håndtering af sådanne klager og mediesager placerer ansvaret for eventuelle fejl eller forkerte vurderinger – og om man (uforvarende) placerer ansvaret hos den enkelte rådgiver.

I forhold til offentlighedens behandling af rådgivere, så peger rådgivere fra to af kommunerne på, at de oplever, at der er sket et skifte i forhold til, hvad man som ledelse vil acceptere, at rådgiverne udsættes for fra særligt medier og borgere på de sociale medier. En rådgiver fortæller:

Der er også blevet strammet op på det her med, hvad er det, vi skal kunne tåle? Altså, fordi før har det altid været, at du er i et offentligt erhverv, og du sidder med myndigheder, børn og unge, så du skal også kunne tåle, at dit navn bliver kastet derud. Nu er det bare sådan, "nej, det er det ikke". (...) Det er i et fagligt erhverv, du gør det, men du gør det fordi, at det skal du gøre, og det sørger vi for, at have din ryg for. (Børne- og ungerådgiver)

Denne ændring i tilgangen til, hvad man som kommune vil acceptere, at rådgiverne udsættes for i medierne, inklusive på de sociale medier, er desuden blevet fulgt op af oplæg om, hvad medierne juridisk må og ikke må. Endvidere har ledelsen udarbejdet en procedure for, hvordan man kan forsøge at slå ned på det, som er ulovligt. Rådgiverne oplever i overensstemmelse hermed, at der bliver arbejdet på, "at skabe en tryghed omkring os", som en rådgiver udtrykker det.

3.4.6 Refleksionsspørgsmål – kan vi øge faglig tryghed?

I dette afsnit opsummerer vi på de erfaringer fra praksis i de fem kommuner, som vi har beskrevet i dette afsnit om faglig tryghed.

Hvis du arbejder i myndighed på det specialiserede børneområde, og jeres team eller afdeling har lyst til at undersøge jeres egen praksis i forhold til dette tema, har vi her samlet nogle spørgsmål til refleksion:

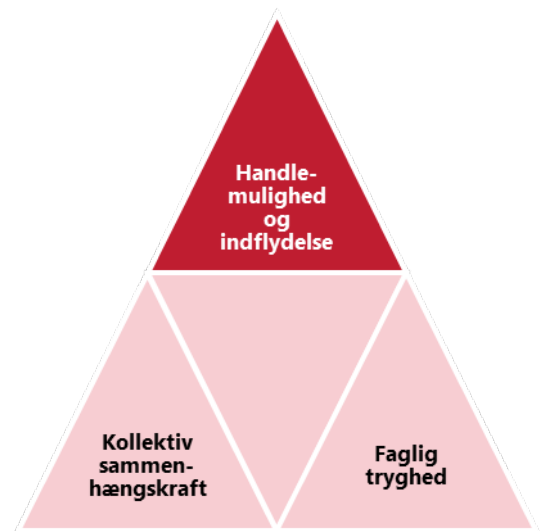
Boks 3.3 Refleksionsspørgsmål – faglig tryghed

- Oplever rådgiverne, at de har en tilgængelig ledelse? Hvor sidder nærmeste leder fysisk placeret? Er det almindelig praksis blandt rådgiverne, at man går til andre teamledere? Hvad kan vi gøre for, at det bliver nemmere, hvis det ikke sker i dag?
- Hvilke rammer har vi til at understøtte rådgivernes sagsflow? Hvordan oplever rådgiverne dem? Er de en hjælp og støtte? Eller opleves de som en negativ og utryghedsskabende form for kontrol?
- Hvordan oplever rådgiverne den faglige sparring, de får i dag? Får vi prioriteret tid til at gå i dybden med en sparring, der udvikler og peger fremad? Eller ender vi for ofte med ja/nej svar?
- Hvordan arbejder vi med rådgivernes individuelle og kollektive kompetencer? Kan vi arbejde mere med kollektiv ansvarsdeling, fx ved at uddelegere sagsdrøftelser eller beslutningskompetence til teamniveau eller udvide brugen af to-rådgivere?
- Hvordan håndterer vi pres udefra – klager til borgmesteren, mediasager og borgeres omtale af rådgivere på sociale medier? Hvem tager sig af arbejdet

med at håndtere disse sager? Har vi klare rammer for, hvordan vi håndterer sådanne sager, og hvordan oplever rådgiverne de rammer?

3.5 Handlemulighed og indflydelse

Som det sidste vil vi fremhæve rådgivernes oplevelse af handlemulighed og indflydelse som et centralt forhold for, at rådgiverne har lyst til at blive i jobbet som børne- og ungerådgiver på myndighedsområdet. Handlemulighed dækker over rådgivernes oplevelse af at kunne handle i deres sager og have indflydelse på de beslutninger, der træffes i arbejdet. Både litteraturen og vores analyse peger på, børne- og ungerådgivere er motiverede af at gøre en positiv forskel for de børn, unge og familier, som har brug for hjælp (Pösö & Forsman, 2013). For at rådgiverne kan opleve at gøre en sådan forskel, er det derfor afgørende, at de oplever at kunne handle i sagerne og har indflydelse på, hvad der sker i familien. Det har samtidig betydning for dem, at de har indflydelse på deres rammer for arbejdet og have handlerum i deres tilrettelæggelse af det.



I dette afsnit beskriver vi derfor de forskelle, vi observerer i, hvordan rådgiverne i de fem casekommuner oplever deres handlemuligheder i arbejdet og deres oplevelse af, hvilken betydning, det har for deres motivation.

3.5.1 Rammerne for beslutningskompetence har betydning – men det er også vigtigt, *hvordan* rammerne udfyldes

Når vi vil beskrive rådgivernes oplevelse af muligheden for at handle i sagerne, er det naturligt at undersøge deres formelle beslutningskompetence, dvs. hvilke beslutninger rådgiveren selv har bemyndigelse til at træffe, uden at det skal godkendes af andre. Ud over interviewene har vi derfor også indhentet kompetenceplaner for de fem casekommuner. I kompetenceplanerne beskrives, hvilke beslutninger der kan eller skal træffes af eksempelvis rådgiveren selv, en teamleder eller et visitationsudvalg. Der er selvfølgelig nogle lovgivningsmæssige krav (fx at børne- og ungeudvalget skal træffe beslutninger i sager om anbringelse uden samtykke), men

derudover er der stor forskel på de fem kommuners kompetenceplaner. I tabellerne nedenfor har vi sammenlignet kommunernes kompetenceplaner på nogle af de mest anvendte paragraffer inden for hhv. støttende indsatser (Tabel 3.1) samt handicap og anbringelser (Tabel 3.2). I Bilag 2 (Bilagstabel 2.1) har vi indsat en supplerende oversigt med yderligere indsatser.

Tabel 3.1 Kommunernes kompetenceplaner – udvalgte støtteindsatser

§/Indsats	A	B	C	D	E
32, stk. 1, nr. 2 Praktisk, pædagogisk eller anden støtte i hjemmet	Rådgiver – op til 5.000 kr.	Rådgiver	Team u. teamleder – (igangværende sager)	Faglig konsulent – op til 9 mdr. egen udfører	Rådgiver – op til 4 timer pr. uge ved egen udfører
	Teamleder – op til 15.000 kr. hos ekstern udfører + alle indsatser ved egen udfører				
	Visitationsudvalg – indsatser ved ekstern udfører over 15.000 kr.			Teamleder – forlængelser 3-6 mdr. sammen med egen udfører Visitationsudvalg – forlængelse over 15 mdr., dobbeltforanstaltninger, ekstern udfører.	Visitationsudvalg – alt over 4 timer
32, stk. 1 nr. 3 Fast kontaktperson og ungekonsulent	Rådgiver – op til 5.000 kr.	Rådgiver	Rådgiver – op til 1 vederlag	Rådgiver – 2 timer pr. uge	Rådgiver – op til 4 timer pr. uge ved egen udfører
	Teamleder – op til 15.000 kr. hos ekstern udfører + alle indsatser ved egen udfører		Team uden teamleder – op til 2 vederlag v. igangværende sager	Faglig konsulent – op til 9 mdr.	
	Visitationsudvalg – indsatser ved ekstern udfører over 15.000 kr.		Teamleder – 3 vederlag og op	Teamleder – ved forlængelser på 3-6 måneder Visitationsudvalg – Forlængelse over 15 mdr., dobbeltforanstalt. ekstern udfører	Visitationsudvalg – alt over 4 timer
32, stk. 1 nr. 5 Familiebehandling	Rådgiver – op til 5.000 kr.	Rådgiver	Team uden teamleder	Faglig konsulent – lette forløb	Rådgiver – op til 4 timer pr. uge ved egen udfører
	Teamleder – op til 15.000 kr. hos ekstern udfører + alle indsatser ved egen udfører				

§/Indsats	A	B	C	D	E
	Visitationsudvalg – indsatser ved ekstern udfører over 15.000 kr.			Visitationsudvalg – øvrige	Visitationsudvalg
35, stk. 1 Økonomiske bevilgninger	Rådgiver – op til 5.000 kr.		Rådgiver – op til 1.500 kr. pr. år	Teamleder	Rådgiver – under 5.000 kr. pr. år
	Teamleder – op til 15.000 kr. hos ekstern udfører + alle indsatser ved egen udfører		Team uden teamleder – op til 5000 kr. pr. år		Teamleder – over 5.000 kr. pr. år
	Visitationsudvalg – indsatser ved ekstern udfører over 15.000 kr.		Teamleder – Over 5.000 kr. pr. år		

Kilde: Tabellen er udarbejdet af VIVE ud fra kommunernes tilsendte kompetenceplaner.

Tabel 3.2 Kommunernes kompetenceplaner – udvalgte afgørelser i forbindelse med handicap og anbringelser

§/Indsats	A	B	C	D	E
§ 87 Tabt arbejdsfortjeneste (TA)	Teamleder – ved delvis TA	Rådgiver – op til 20 timer pr. uge	Rådgiver – hvis lægelig grund	Rådgiver – op til 10 timer pr. uge	Rådgiver – engangsydelser
	Myndighedsleder – ved fuld TA og TA ved ledighed	Koordinator i handicap – over 20 timer i ugen	Teamleder – alle øvrige	Teamleder el. faglig konsulent – op til 37 timer pr. uge	Teamleder – under 20 timer om ugen
					Visitationsudvalg – over 20 timer om ugen
§ 86 Merudgifter	Teamleder	Rådgiver – op til 5.000 kr. pr. md. (60.000 kr. pr. år)	Rådgiver – op til 15.000 kr. pr. år	Rådgiver – enkeltudgifter op til 15.000 kr. pr. år	Rådgiver – op til 3.000 kr. pr. md. samt engangsudgifter under 15.000 kr.
		Koordinator i handicap – over 5.000 kr. pr. md.	Team uden teamleder – op til 40.000 kr. pr. år	Faglig konsulent – enkeltudgifter op til 20.000 kr.	Teamleder – Op til 5.000 kr. pr. md. samt enkeltudgifter op til 25.000 kr.

§/Indsats	A	B	C	D	E
			Teamleder – fra 40.000 kr. pr. år og op	Teamleder – enkeltudgifter over 20.000 kr.	Visitationsudvalg – over 5.000 kr. pr. måned samt engangsudgifter over 25.000 kr.
§ 46 Anbringelse	Visitationsudvalg	Visitationsudvalg	Visitationsudvalg	Visitationsudvalg	Visitationsudvalg
§ 35, stk. 4, nr. 5 Udgifter, der kan bidrage med en mere stabil kontakt ml. forældre og barn under anbringelse	Rådgiver – op til 15.000 kr.	Rådgiver – enkeltudgifter på op til 5.000 kr. pr. år	Rådgiver – op til 1.500 kr. pr. år	Rådgiver – op til 10.000 kr. pr. år	Rådgiver – under 20.000 kr. pr. år
	Visitationsudvalg – over 15.000 kr. + eksterne udfører	Teamleder – alt derudover	Team uden teamleder – op til 5000 kr. pr. år	Faglig konsulent – over 10.000 kr. pr. år	Teamleder – over 20.000 kr. pr. år
			Teamleder – Over 5.000 kr. pr. år		

Kilde: Tabellen er udarbejdet af VIVE ud fra kommunernes tilsendte kompetenceplaner

Som det fremgår af de to tabeller, så er der først og fremmest forskel på *niveauet af egenkompetence*, den enkelte rådgiver har, dvs. hvad rådgiveren kan beslutte eller bevilge uden at inddrage en leder. Som det fremgår, har rådgiverne i kommune B på flere områder væsentlig højere beslutningskompetence end i de fire øvrige kommuner. Rådgiverne i denne kommune har overordnet set også en oplevelse af en høj grad af handlemulighed blandt rådgiverne. Vi ser imidlertid ikke en klar og entydig sammenhæng mellem omfanget af rådgivernes formelle egenkompetence og rådgivernes oplevelse af have handlerum og indflydelse på beslutningerne, hvilket vi giver nogle eksempler på i det følgende.

Tydelig og tilgængelig beslutningskompetence

I den af kommunerne, hvor rådgivernes egenkompetence umiddelbart er størst, er der stadig eksempler på, at manglende handlerum kan opleves som en belastning:

Hvis jeg skal til et møde, og jeg vil være sikker på at have mit mandat i orden, så skal jeg være ude i god tid, ellers kan jeg godt komme til at stå i en situation, hvor jeg skal klare noget på egen hånd, hvor jeg ikke er helt sikker på mit mandat. Det er en belastning. (Børne- og ungerådgiver)

Selvom niveauet for egenkompetence er relativt højt i denne kommune, er det altså stadig væsentligt for rådgivernes oplevelse af handlerum, at ledelsen er tilgængelig, hvis ikke rådgiverne skal føle sig belastet af manglende kompetence.

I to af casekommunerne har man forsøgt at øge tilgængeligheden til beslutningskompetence ved at etablere faglige koordinatore eller faglige konsulenter, som har beslutningskompetence. I de tilfælde er det imidlertid afgørende, at der er tydelighed omkring kompetencen. I en af kommunerne forklarer en rådgiver:

Nogle gange er en koordinators udsagn ikke godt nok til at være sikker på sit mandat, der skal en leders ord til, for at jeg føler mig sikker på, at jeg kan bevilge sådan. (Børne- og ungerådgiver)

En anden rådgiver fra samme kommune supplerer:

Det kan også have noget at gøre med, at koordinatorene simpelthen nogle gange er nødt til at sige: "Det er vi nødt til at høre lederne om". Altså, så er det jo også det svar, de giver. Så bliver man alligevel i sit spørgsmål sendt den vej. (Børne- og ungerådgiver)

En tredje rådgiver fra samme kommune, men fra et andet team, har oplevet, at det i nogle tilfælde var vigtigere at have koordinatorens mandat end lederens.

Uklarhed om, hvilken beslutningskompetence koordinatoren egentlig har, betyder dermed, at rådgiverne ikke alle tilfælde oplever at kunne handle hurtigt i sagerne, selvom det er hensigten med at øge tilgængeligheden til dem, der har beslutningskompetencen.

Her kommer vi til en anden væsentlig forskel mellem kommunernes kompetenceplaner: Detaljeringsgraden. Der er meget stor forskel på, hvor mange beslutninger og bevillinger der er nævnt i kompetenceplanen, hvor detaljeret de hver især er opdelt i forhold til fx beløbsgrænser eller antal beslutningstagere, om de eksplicit forholder sig til, om det er nye sager, igangværende sager, førstegangsbevillinger eller forlængelser.

Det er således værd at bemærke, at den ovenfor nævnte kommune, hvor der kan opstå tvivl om beslutningskompetencen, er en af de kommuner med den mindst detaljerede kompetenceplan, hvilket måske kan give anledning til tvivl om kompetencen for de beslutninger og situationer, der ikke er beskrevet.

Ud over rådgivernes konkrete beslutningskompetence er det også væsentligt, at ledelsen er tydelig og tør udpege en retning, når den melder tilbage vedrørende

rådgivernes forespørgsler om, hvilken retning de kan gå i forhold til en given familie. Adspurgt om, hvad der gør en ledelse god, svarer en rådgiver således:

Tidligere ledere var vævende og vage, og det her med, når du ikke får et svar eller får noget konkret ... noget tydelighed (...), så bliver du frustreret, og du kan ikke komme videre, og du går i stå. Men det her med, at man så kommer til en leder og så siger: "Sådan og sådan og sådan, jeg tænker faktisk, jeg har brug for det og det og det". Og min leder så siger: "Jeg støtter på dig, og du går med den her", eller siger "jamen, sådan og sådan, gå med det", sådan at når du går fra din leder, så har du en retning, du ved, hvad det er, du skal gøre, du kan komme videre. Du skal ikke stå og vente på, at nu skal vi på et sagsmøde, og så skal vi have drøftet et eller andet, men at du faktisk har mulighed for at holde et flow, fordi du har en leder, der tør træffe en beslutning. (Børne- og ungerådgiver)

Rådgiveren fremhæver således, at de beslutningsgange, der er i kommunen, og lederens evne og rum til at træffe beslutninger i den konkrete situation er vigtig for rådgivernes oplevelse af at holde flow i sagerne og kunne handle relativt hurtigt.

Beslutningskompetence på teamniveau kan udvide handlerummet

Som beskrevet ovenfor kan manglende beslutningskompetence altså være en belastning for rådgiverne, hvis ledelsen ikke er tilstrækkeligt tilgængelig, eller hvis kompetenceafgrænsningen er uklar. Der er imidlertid også rådgivere på tværs af de fem kommuner, der giver udtryk for, at en høj grad af egenkompetence ikke nødvendigvis er ønskværdigt – eller at høj egenkompetence i hvert fald kræver opbakning og faglig tryghed. En rådgiver uddyber:

Hvis der skal være høj egenkompetence, så skal der være krav om sparring, inden vi træffer afgørelsen (...) Det ville jeg have behov for, hvis der er høj egenkompetence. (Børne- og ungerådgiver)

Når nogle rådgivere selv udtrykker et vist forbehold over for en høj grad af egenkompetence, skyldes det, som nævnt i afsnit 3.4 om faglig tryghed, at de beslutninger, man træffer som rådgiver, kan have vidtrækkende konsekvenser. Når det samtidig er et område, der skal håndtere komplekse problemstillinger, hvor det sjældent er muligt at udlede ét rigtigt svar, giver rådgivere på tværs af de fem kommuner udtryk for, at man som rådgiver har brug for sparring, så man ikke er "ensom i sin vurdering", som en rådgiver udtrykker det. Som en rådgiver i en kommune med relativ høj egenkompetence forklarer, så er høj egenkompetence derfor "både fedt og angstprovokerende".

I en af de fem casekommuner har man arbejdet med at udvide rådgivernes handle-
rum ved at *uddelegere nogle beslutninger til teamniveau*. Som det fremgår af Tabel
3.1 og Tabel 3.2, er det således indskrevet i kompetenceplanen, at rådgiverne skal
drøfte og sparre med deres team, før end rådgiveren kan træffe beslutningen, men
det er ikke påkrævet, at en teamleder har været inde over. Dermed bliver teamlede-
ren ikke flaskehals for, at rådgiveren kan handle i sagerne og træffe beslutninger,
men samtidig sikres det, at flere perspektiver kommer i spil, og at rådgiveren ikke
står alene med sin vurdering og beslutning, hvilket er afgørende i de sager, hvor der
kan være tvivl om, hvorvidt beslutningen er den rigtige.

I casekommunen med relativt mest egenkompetence til rådgiverne er det ikke for-
melt indskrevet i kompetenceplanen, hvornår rådgiverne skal drøfte en sag med de-
res team, men også her oplever rådgiverne det som positivt, når lederen foreslår
det, inden de inddrages:

*Min leder kan sige: "Prøv at tage det på fagmødet først." Det synes jeg er
en mega fed vinkel at have på, at inden man går ind til sin leder, så har
man fået sit teams besyv med. (Børne- og ungerådgiver)*

Anerkendelse af rådgivernes faglighed er afgørende

For at understøtte rådgivernes følelse af handlemuligheder er det afgørende, at de
føler, at de har indflydelse på de beslutninger, der bliver truffet. Den rent formelle
beslutningskompetence i kompetenceplanerne er en måde at vurdere rådgivernes
indflydelse på beslutninger på, men når vi ser på tværs af de fem casekommuner, er
der som nævnt ikke en entydig sammenhæng mellem den formelt tildelte kompe-
tence og oplevelsen af at have indflydelse på de beslutninger, der bliver truffet.

Forskellen i kommunernes praksis handler bl.a. om den måde, rådgiverne oplever
processen med at have en sag på visitationsudvalg. Groft sagt kan der tegnes to
yderpoler i, hvordan det opleves af rådgiverne: På den ene side kan det opleves som
en *eksamen*, hvor rådgiverens arbejde skal godkendes og tjekkes for fejl, og på den
anden side kan det opleves som et *sparringsrum*, hvor man i fællesskab sikrer en
god beslutning. Hvis det sidste er tilfældet, har rådgiverne i højere grad en ople-
velse af at kunne handle i og have indflydelse på sagerne – uanset at den formelle
kompetence er den samme.

Det ser vi et eksempel på i casekommune C, hvor det er lykkedes at vende en nega-
tiv udvikling i medarbejderomsætning. Her fortæller en rådgiver, hvordan hun i en
tidligere kommune oplevede det, når der på et visitationsudvalg skulle træffes be-
slutning fx om en børnefaglig undersøgelse:

Så følte jeg nogle gange, at uanset hvordan man fremlagde, så var det deres vurdering, hvad der skulle ske. (Børne- og ungerådgiver)

Selvom hun i den nuværende kommune heller ikke selv kan træffe afgørelse om en børnefaglig undersøgelse, så beskriver hun her en helt anden oplevelse af handlerum:

Men da jeg kom til [Kommune C], så tænkte jeg, okay, nu føler jeg faktisk, at jeg kan bruge min faglighed, og at man ligesom kan sige: "Det har jeg været med til at vurdere, det har jeg været med til at gøre", fordi man netop har det råderum her. Så det, synes jeg, giver meget mere værdi i ens arbejde, også motivation for at fortsætte. (Børne- og ungerådgiver)

En af lederne fra en denne kommune fortæller, at de netop har fokus på ikke at "overtage" de faglige vurderinger, fordi de dermed risikerer at fratage rådgiverne deres faglighed. Lederen uddyber:

Jeg synes, rådgiverne har et højt fagligt niveau, men det kan vi også komme til at ødelægge, hvis vi går ind og bestemmer det hele. Så de skal faktisk gerne fortælle os, hvad de tænker. Det skal de også til visitationer. (...) Så skal de faktisk prøve at lave afgørelserne, så vi kun kigger på dem, og så har de egentlig lavet arbejde selv, i stedet for at vi siger, nu skal du gøre det og det. (...) Så det der med, at de deler ansvar, og så kan vi rette til og give sparring på det. Men det tror vi bare på udvikler mere, end at de kommer og skal sige, hvad skal jeg gøre? Det er mere, jeg har tænkt mig at gøre sådan og sådan, er du med på det? (Leder)

Selvom ledelsen har beslutningskompetencen, så inddrager de altså i høj grad rådgivernes faglige vurderinger i beslutningerne og anerkender deres faglighed, hvilket betyder, at rådgiverne oplever en større indflydelse – til trods for at den formelle kompetence ikke er specielt stor. Som en rådgiver fortæller:

Det, der sådan er kendetegnet ved den nuværende ledelse, det er, at der er meget mere inddragelse. Der er meget mere tillid til medarbejderne. Der er meget mere meningsgivende arbejde i det. Altså, man føler, at det, man gør, har en effekt, der giver mening. (Børne- og ungerådgiver)

Ledelsen i kommunen er ligeledes meget opmærksomme på at give de faglige begrundelser og mellemregninger, hvis en visitationsbeslutning er anderledes end rådgiverens vurdering. Både ledelse og medarbejdere deler oplevelsen af, at ledelsen er god til at give faglige begrundelser, hvis de er uenige i rådgiverens vurdering, og både ledere og medarbejdere fremhæver betydningen heraf – også fordi, det er rådgiveren, der bagefter har til opgave at forklare og begrunde beslutningen over for borgeren.

Betydningen af at få de faglige begrundelser i tilfælde af forskellige vurderinger fremhæves også som vigtigt af rådgiverne i en af de andre kommuner:

Dengang hun [afdelingslederen] så fortalte, hvorfor hun har taget beslutningen – det er ikke ensbetydende med, at jeg med mit socialfaglige hjerte er enig i, at det er sådan, det skal være – men da hun gav argumenterne for, hvorfor hun var nødt til at give afslag, så synes jeg faktisk, det var ... så kunne jeg acceptere det. (Børne- og ungerådgiver)

Omvendt kan det føles som manglende anerkendelse af rådgiverens faglighed, hvis rådgiverens vurdering afvises, uden at der gives faglige begrundelser:

Kan man som rådgiver, som socialrådgiver sige: Jeg har truffet den her beslutning, det har der ikke været råderum til, så nu noterer jeg det i sagen, og så må vi gå med det næstbedste. Kan man være i det, eller føler man sig så ramt på sin faglighed? (Børne- og ungerådgiver)

I den forbindelse er det værd at bide mærke i, at der ikke er en sammenhæng mellem rådgivernes oplevelse af, at økonomi frem for faglige hensyn er begrundelsen for afslag og det faktiske udgiftsniveau i kommunen – heller ikke når man tager højde for, hvilket udgiftsniveau man skulle forvente ud fra befolkningssammensætningen (jf. Tabel 4.8).

3.5.2 Handlemuligheder handler også om valgmuligheder i støtten

Som tidligere nævnt er det afgørende for rådgiverne – på tværs af kommunerne – at de blev børne- og ungerådgivere på myndighedsområdet for at gøre en positiv forskel for de børn, unge og familier, der har brug for det. En af måderne at gøre det på er at kunne bevilge den rette støtte til børnene, de unge eller deres forældre.

For rådgiverne er det derfor vigtigt, at indholdet af støtten er den rigtige, dvs. den konkrete indsats, metoderne, tilgangen m.m.

I den sammenhæng er det derfor også væsentligt for rådgivernes oplevelse af handlerum og indflydelse, at der er tilstrækkelige valgmuligheder, når det gælder de indsatser, der er mulige at tildele børnene, de unge eller deres forældre. Her oplever rådgiverne i en af kommunerne, at det er svært at have oplevelsen af at gøre en forskel, hvis der ikke er tilstrækkeligt store valgmuligheder, når det kommer til indsatserne:

*Jeg kan godt synes, det er et problem, at vi ikke har flere varer på hyl-
derne. (Børne- og ungerådgiver)*

Interviewer: *Er det noget, der påvirker arbejdsglæden og motivationen?*

Det er det. Socialt arbejde i sig selv, altså det, vi sidder og laver. Det er det, man tror, man kan gøre en forskel som person. Men sådan i det store hele, der synes jeg, det er minimalt, vi har mulighed for at ... Ja, for det er jo ikke os, der er udfører, som vi siger. (Børne- og ungerådgiver)

Oplevelsen af at have handlemuligheder til rent faktisk at kunne gøre en forskel for børn, unge og deres familier, hænger således også sammen med, hvorvidt man som rådgiver oplever at have en tilbudsvifte, der giver mulighed for at tilbyde relevante tilbud til de mange forskellige behov, man møder.

Fordi det har stor betydning for rådgivernes oplevelse af at gøre en forskel, at familien eller den unge eller barnet modtager den rette form for støtte, så har det også stor betydning, at der er et godt samarbejde med kommunens egen udførerenhed, dvs. de medarbejdere, der leverer støtten.

I to af casekommunerne arbejder man med faste mødefora mellem rådgiverne og medarbejdere fra udførerenheden i kommunen for netop at styrke det samarbejde. I en af disse kommuner fremhæver rådgiverne netop dette samarbejde, da vi spørger, om der er noget vigtigt, vi mangler at drøfte vedrørende god ledelse:

Jeg synes også, vi har et megagodt samarbejde med vores familiecenter og deres ledelse, og deres ledelse sammen med vores ledelse, og rigtig mange interne arbejds møder, hvor vi ligesom er fælles, hele vejen rundt, også om en sag, og der oplever jeg også det her med, at der er kommet sådan lidt handlefrihed ind i, at det egentlig også er okay, ude i familien, at støtten, der er på, ligesom mærker efter, er det egentlig det rigtige, vi er i gang med, fordi de mærker det jo på en anden måde end os, der sidder ved skrivebordet, og tænker, det er sådan her, det er de her mål, der er ikke sådan en bestilling. Jeg kom jo fra, at man også kunne skrive, hvor mange timer om ugen er det, og det var virkelig slavisk, og det er det her, du skal gøre og ikke andet. Der er det blevet mere okay, det her med, at man hele tiden sparrer frem og tilbage. (Børne- og ungerådgiver)

Selvom det her ikke er rådgiveren selv, der sikrer, at familien får den rette indsats, så fremhæves det som positivt, at ledelsen har etableret et godt samarbejde med kommunens udførerenhed, fordi det sikrer, at det bliver den rigtige støtte til familien.

3.5.3 Frihed i arbejdstilrettelæggelsen har betydning

Ud over at have indflydelse på hjælpen til familierne, så har det også væsentlig betydning for rådgiverne, at de har indflydelse på deres eget arbejdsliv, herunder mulighederne for at kunne arbejde hjemmefra og have fleksibilitet i arbejdstiden, så de kan gå tidligt én dag og arbejde om aftenen den anden. En rådgiver fra en af case-kommunerne fortæller, hvordan kommunen tidligere har haft et dårligt ry, men at det har de ikke længere:

Det her med fx fleksibel arbejdstid. Tidligere har det ikke rigtigt været en ting, at man arbejdede hjemme. Det kunne man få lov til en gang imellem, hvis man havde en grund til det. (...) Og nu er det sådan, du må selv om det. Og det tror jeg er sådan en ting, der gør det attraktivt for flere. Jeg bor selv i [by et stykke væk fra kommunen]. Jeg ved, at jeg har nogle kollegaer, der også bor et stykke væk. Og det her med, at man har mulighed for at arbejde hjemme nogle dage, er jeg helt overbevist om også gør noget for fastholdelse, fordi det gør, at man kan spare den her køretid. Det gør, at man kan sidde derhjemme og fordybe sig i nogle ting, i stedet for at man skal køre ind hver dag. Og det er mit indtryk, at det er noget, der gør det attraktivt at være her. (Børne- og ungerådgiver)

En rådgiver fra en af de andre kommuner bekræfter betydningen af fleksibel arbejdstilrettelæggelse som en væsentlig faktor for, om man vil blive i kommunen:

Nu kommer jeg fra et andet sted, og jeg kan bare sige, at de ting, jeg får her, det er ikke lønnen, men det er en masse andre ting, som gør, at mit liv med tre små børn harmonerer med 37 timer. (...) Det er fleksibiliteten, det er 100 procent egenstyret kalender. (Børne- og ungerådgiver)

Rådgiveren bemærker, at hun faktisk gik ned i løn, da hun startede i kommunen, men at hun ikke har fortrudt. I forlængelse af fleksibiliteten fremhæver rådgiverne fra begge kommuner, at det også opleves som en tillidserklæring fra ledelsens side, når der gives en frihed i opgaveløsningen:

Der vises en tillid til, at jeg tror på, at I laver jeres arbejde. Det har vi fuld tiltro til, og derfor får I også det her, nu laver vi i citationstegn, "frihed" til at gøre, hvad der giver mening, om I så arbejder hjemmefra, eller I sidder herinde, eller I tager x antal møder. Hvis I løser jeres opgaver, så har vi tiltro til, at I gør det godt. (Børne- og ungerådgiver)

3.5.4 Refleksionsspørgsmål – kan vi øge oplevelsen af handlemulighed og indflydelse?

I dette afsnit opsummerer vi på de erfaringer fra praksis i de fem kommuner, som vi har beskrevet i afsnittene ovenfor om handlemuligheder og indflydelse.

Hvis du arbejder i myndighed på det specialiserede børneområde, og jeres team eller afdeling har lyst til at undersøge jeres egen praksis i forhold til dette tema, har vi her samlet nogle spørgsmål til refleksion:

Boks 3.4 Refleksionsspørgsmål – handlemuligheder og indflydelse

- Har vi fundet den rette balance i forhold til at sikre, at rådgiverne både kan handle i deres sager og samtidig få den nødvendige faglige kvalificering?
- Kan vi evt. uddelegere beslutningskompetence til teamniveau for at øge rådgivernes handlemulighed og samtidig sikre flere faglige perspektiver?
- Kan vi være mere tydelige i vores fordeling af beslutningskompetence og undgå, at rådgiverne er i tvivl om deres mandat og ved, hvem de kan gå til?
- Kan vi øge tilgængeligheden til beslutningskompetence? For eksempel ved at have ledelsen fysisk placeret tættere på eller ved, at man kan gå til andre teamledere end sin egen?
- Oplever rådgiverne, at de har fleksible rammer i tilrettelæggelsen af deres arbejde?

3.6 Ledernes ledere kan også gøre noget

Som det fremgår af de forrige afsnit, er børne- og ungerådgivernes ledere helt centrale for, om rådgiverne oplever faglig tryghed, kollektiv sammenhængskraft samt handlemulighed og indflydelse i deres arbejde. De foregående afsnit understreger derfor betydningen af også at give rådgivernes ledere de rette arbejdsforhold. Her viser interviewene, at der kan peges på mange af de samme forhold, som gælder for rådgiverne, hvilket vi giver eksempler på i det følgende.

Kollektiv sammenhængskraft

Hvis lederne skal have mulighed for at give rådgiverne gode forhold, så skal de også selv have gode arbejdsforhold – og de skal komme fra deres ledere. Det er således værd at bemærke, at i den af casekommunerne, hvor rådgiverne i særlig grad oplever en høj grad af kollektiv sammenhængskraft, der fremhæver de også betydningen af, at den øverste ledelse har sat det gode samarbejde på dagsordenen:

Vi har fået en anden topdirektør, der ser B og U [Børn og Unge] som en anden helhed, så den der med at spille alle gode, altså ... fordi før var det, her er Familieafdelingen, så var der voldgrav omkring her og skolerne, og der var faktisk også voldgrav, fordi de skød jo også ned på børnehaven, når børnene de ikke opfører sig ordentligt. Så alle, de sad med hver deres, og han formår at gøre noget for at samle det hele. Han arbejder benhårdt på det, det lykkes ikke altid, men han knokler for at sige til alle sammen ... på ledermøder sidder han, det har jeg været så heldig at være med, og sidde og lytte til, hvad er det rent faktisk, han formidler derude, så vi bliver set som en samarbejdspartner nu, vi bliver set som en, som de inviterer ind i deres butik, det var ikke sådan før, det var den der, "nu skal de", og "vi skal vise dem". (Børne- og ungerådgiver)

Faglig tryghed

I en af de casekommuner, hvor rådgiverne oplever en høj grad af rygdækning, nævnes den øverste ledelse også som en væsentlig faktor herfor:

Vi har også en chef og en direktør, som, hvis de får henvendelser, så siger: "Jamen, ved du hvad, vi hører, hvad I siger, og vi er kede af, at det er den opfattelse, I har, men vi har faktisk nogle rådgivere, der sidder og laver et fagligt stykke arbejde, og det kan vi godt stå inde for som forvaltning". (Børne- og ungerådgiver)

Citatet illustrerer, at det selvsagt også har betydning for teamlederne og myndighedslederens mulighed for rygdækning, at vedkommende også er sikker på selv at have opbakning fra chefen og direktøren.

Handlemuligheder og indflydelse

Som et eksempel på betydningen af at opleve indflydelse fortæller en teamleder fra en af casekommunerne, som har skullet håndtere både en omorganisering og implementering af Barnets lov på samme tid, hvordan det har stor betydning for hende at have en ledelse over hende, der lytter, og at hun føler sig hørt:

Det der med at have både en sektionsleder, der lytter (...), men at man faktisk også har en chef, som er så tæt på – også på teamlederne, som jo er dem, der er allertættest på felten – at vores stemme, den tæller. Det har en kæmpestor betydning, også når der så er noget ledelsesmæssigt, der bliver besluttet. Når det skal formidles videre til medarbejderne, det er bare tusind gange nemmere, når man har været med i alle de der loops, der er omkring beslutninger. Altså, jeg var ikke kommet igennem den her organisationsændring, hvis det ikke var fordi, jeg selv havde været med i nogle af beslutningerne. (Leder)

Det gælder derfor på samme måde for lederne, som for rådgiverne, at det er vigtigt at få anerkendt sin faglighed og føle, at den bliver lyttet til, ligesom det er afgørende at få alle mellemregningerne forklaret, når ledelsen over en træffer beslutninger – fordi man skal bruge begrundelserne, når man skal forklare beslutningerne til andre – det være sig sine medarbejdere eller de borgere, hvis sag man forvalter.

Omvendt er der en leder, der udtrykker frustration over sit manglende handlerum i forbindelse med en generel lønpolitik i kommunen, som gør det svært for hende at anerkende sine medarbejdere via løntillæg, også selvom hun ville kunne finde pengene inden for sit eget budget.

De tre centrale faktorer, vi har fremhævet i analysen som centrale for fastholdelse af børne- og ungerådgivere kan derfor med fordel også have opmærksomhed hos den øverste ledelse i kommunerne. Dermed sikres de ledere, der er tæt på børne- og ungerådgiverne, de bedste muligheder for at styrke rådgivernes tilknytning til jobbet – til gavn for de børn og unge, der har behov for hjælp og støtte, og for en stabil relation til den person, der kan bevilge den.

> Dokumentation

4 Data og metode

Kapitel 2 bygger på et kvantitativt datagrundlag, mens kapitel 3 er baseret på et kvalitativt datagrundlag. I det følgende redegøres for data og metode anvendt i de to kapitler.

4.1 De kvantitative analyser

4.1.1 Data fra Kommunernes og Regionernes Løndatakontor

Data om omfang, udvikling og variation i skift af børne- og ungerådgivere er af-dækket via data fra KRL (Kommunernes og Regionernes Løndatakontor). Disse data indeholder oplysninger om antallet af socialrådgivere og socialformidlere i perioden 2016-2024, der er ansat i de enkelte kommuner og registreret på kontofunktionen 6.45.58, som er kontofunktionen til myndighedsopgaven på det specialiserede børne- og ungeområde.

Fra KRL har vi foruden antal fuldtidsansatte og antal personer også oplysninger om, hvor mange fra denne gruppe der er ophørt i ansættelsen i løbet af et halvt år i perioden 2016-2024. En ansættelse tæller som ophørt, hvis vedkommende har skiftet stilling fx fra medarbejder til leder, hvis de har skiftet område fx fra børneområdet til voksenområdet, hvis de har skiftet kommune, fundet ansættelse uden for den kommunale sektor eller helt er ophørt med at arbejde. Hvis en ansættelse er startet efter det første målepunkt i perioden (dvs. 1. januar for første halvår) og ophørt inden sidste målepunkt i perioden (dvs. 30. juni for første halvår) tæller den ikke med i opgørelsen. Ved at opgøre jobafgang pr. halvår frem for pr. helt kalenderår indfanger vi dermed ansættelsesstart og stop, som varer under et år (men over et halvt år).

I de få tilfælde, hvor en ansættelse er afbrudt med mindre end et år, har KRL ikke medregnet den som en afbrudt ansættelse.

Fra KRL henter vi også data om sygefravær og barselsfravær fra denne medarbejdergruppe, som også er relevant i forhold til at vurdere omfanget af rådgiverskift.⁵ Sygefraværet påvirker både oplevelsen af rådgiverskift direkte, men det kan også

⁵ Barselsorlov adskiller sig fra de andre årsager til rådgiverskift ved, at barselsorlov ikke ønskes nedbragt på samme måde, som det er tilfældet med sygefravær. For at give et samlet billede af, hvad der ligger bag rådgiverskiftene i kommunerne, er omfanget af barselsorlov dog alligevel interessant at belyse.

være en indirekte indikator for arbejdsmiljø, og vi anvender det derfor også til at se, om der er en sammenhæng mellem højt sygefravær og høj medarbejderomsætning.

Opmærksomheder og mangler i kommunefordelte data

I datatrækket fra KRL mangler der data fra nogle kommuner. I tabellerne nedenfor fremgår det, hvor mange og hvilke kommuner, det drejer sig om:

Tabel 4.1 Oversigt over antal kommuner, der indgår i data

	2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022		2023		2024
Halvår	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
Antal kommuner	83	82	82	82	81	83	82	82	82	82	82	82	82	82	82	83	86

Kilde: Data fra KRL, egen opgørelse.

Som det fremgår af tabellen, mangler der i hele perioden mellem 15 og 17 kommuner, mens der i 2024 kun mangler 12 kommuner. Der er imidlertid ikke de helt samme kommuner, der mangler i alle årene, jf. Tabel 4.2. Det gælder således, at 10 kommuner ikke indgår i nogen af årene, men derudover er der 9 kommuner, der indgår i nogle år, men ikke i andre.

Tabel 4.2 Oversigt over, hvilke kommuner der mangler i data

Kommuner, der mangler i alle årene	Kommuner, der kun mangler i ét eller flere år
Albertslund Allerød Fanø Fredensborg Herning Holstebro Hørsholm Lemvig Læsø Rebild	Dragør Frederikshavn Helsingør Langeland Samsø Slagelse Svendborg Vallensbæk Ærø
10 kommuner	9 kommuner

Kilde: Data fra KRL, egen opgørelse.

KRL har kun udleveret data, hvor der var mindst fem fuldtidsansatte, hvilket forklarer, at de fire ø-kommuner i et eller flere af årene ikke optræder i data. For Vallensbæk og Dragør gælder desuden, at de på det specialiserede børneområde har haft

forpligtende samarbejde med hhv. Ishøj og Tårnby, hvorfor de ikke har haft rådgivere ansat (i et tilstrækkeligt omfang til, at de optræder i datasættet).

Der er imidlertid også en lang række større kommuner, som ikke optræder i data, selvom de med sikkerhed har socialrådgivere og/eller socialformidlere ansat til myndighedsopgaven på det specialiserede socialområde. For disse kommuner må vi antage, at de ikke anvender Indenrigsministeriets kontofunktion 6.45.58 i deres løn-anvisning og derfor ikke fremgår.

I vores analyser har vi valgt kun at anvende data fra de 79 kommuner, der indgår konsekvent i alle årene, således at det er de samme kommuner, der indgår i hele perioden, vi analyserer.

I den analyse, hvor vi sammenligner jobafgang for socialrådgivere og socialformidlere på tværs af kommunale opgaveområder, har vi imidlertid benyttet os af et supplerende datatræk, hvor data ikke er kommunefordelt, men alene opgjort på landsplan og kun for andet halvår 2023 og første halvår 2024. I dette datatræk har vi anvendt følgende afgrænsninger:

Tabel 4.3 Afgræsning af jobområde via kontonummer og -funktion i KRL-data

Jobområde	Kontonr.	Funktion
Myndighed: Jobcentre	64553	Jobcentre
Myndighed: Det specialiserede voksenområde	64557	Voksen-, ældre- og handicapområdet
Myndighed: Det specialiserede børneområde	64558	Det specialiserede børneområde
Arbejdsmarkedsforanstaltninger	56890 56898	Driftsudg. komm. beskæftigelsesindsats Beskæftigelsesordninger
Tilbud til børn og unge med særlige behov	52820 52821 52822 52823	Opholdssteder mv. for børn og unge Forebyggende foranst. for børn og unge Plejefamilier Døgninstitutioner for børn og unge/Børn og unge-hjem, døgninst. for børn og unge
Tilbud til voksne med særlige behov	53838 53839 53840 53842 53844 53845 53850 53851 53852 53853 53858 53859	Pers.prak. hj. madserv. handicap Pers. støtte og pasning handicap Rådgivning og rådgivningsinstitutioner Boformer pers. med særlige soc. problemer Alkoholbehandling og behandlingshjem Behandling af stofmisbrugere Botilbud længerevarende ophold Botilbudslignende tilbud Botilbud midlertidigt ophold Kontaktperson- og ledsageordninger Beskyttet beskæftigelse Aktivitets- og samværstilbud

4.1.2 Data fra ECO-nøgletal

Fra VIVEs ECO-nøgletal anvender vi følgende data til vores analyse af, om der er mønstre i, hvilke kommuner der har en høj personaleomsætning.

Det beregnede udgiftsbehov

Det beregnede udgiftsbehov er udtryk for, hvor mange udgifter vi ville forvente, at kommunen skulle bruge på området for udsatte børn og unge (støtteindsatser og anbringelser), når vi tager højde for socioøkonomien i kommunens børn, unge og familier og antager, at kommunen visiterer som en gennemsnitskommune.

Målet er beregnet ud fra følgende variabler:

- Forventet andel modtagere af sociale foranstaltninger. Denne er beregnet ud fra en lang række data på individniveau, som har en sammenhæng med sandsynligheden for at modtage foranstaltninger (dvs. børnenes alder, køn, kontakter med sundhedsvæsen, domstole, deres forældres beskæftigelse og kontakt med sundhedsvæsen osv.). Opdateres kun hvert fjerde år. Variablen vægter 57 %.
- Andel børn, der er flyttet kommune mindst 3 gange (vægter 12 %).
- Andel børn af enlige forsørgere (17 %).
- Lille ø-kommune (14 %).

Det beregnede udgiftsbehov kan forklare 61 % af forskellene i kommunernes udgifter på området (støtteindsatser og anbringelser).

Det beregnede serviceniveau

Det beregnede serviceniveau er udregnet ud fra kommunens faktiske udgifter til anbringelse og forebyggende foranstaltninger holdt op imod de forventede udgifter hertil, dvs. det beregnede udgiftsbehov. Variablen fortæller dermed, om kommunen anvender flere eller færre penge på området, end vi ville forvente ud fra befolkningssammensætningen.

4.1.3 Spørgeskemadata fra VIVEs evaluering af Børnene Først

Vi har til analysen af kommunernes organisering af sagsbehandlingen på det specialiserede børne- og ungeområde benyttet spørgeskemadata fra VIVEs igangværende evaluering af Børnene Først (endnu ikke offentliggjort), hvor vi har spurgt ledere af

de kommunale myndighedsafdelinger på børne- og ungeområdet om deres organisering på området. Vi har fået svar fra 94 kommuner.

4.1.4 Analysestrategi for at undersøge kommunale mønstre

For at afgøre, om der er mønstre i, hvilke kommuner der oplever hhv. høj eller lav personaleomsætning af socialrådgivere og socialformidlere ansat i myndighedsafdelingen på det specialiserede børne- og ungeområde, har vi gennemført en række statistiske sammenhængsanalyser med brug af de ovenfor nævnte KRL-data samt data fra ECO-nøgletal. Analyserne er gennemført som OLS-regressioner, hvor en række forskellige variable er analyseret sammen på skift, for at undersøge, om der optræder interessante mønstre, mens vi tager højde for en række potentielt relevante forhold.

Vores data stammer fra to primære kilder, hhv. KRL-data samt baggrundsdata om hver kommune fra enten ECO-nøgletal eller de kommunale nøgletal fra Indenrigs- og Sundhedsministeriet. Derudover inddrager vi også kommunens region i analyserne. Samlet set indgår disse 11 variable i analyserne som uafhængige/kontrolvariable (hver enkelt variabel beskrives i efterfølgende afsnit):

- Sygefravær
- Barselsfravær
- Anciennitet
- Afgang i den foregående periode, målt i helåret forinden (andet halvår 2022 til og med første halvår 2023)
- Afgang i den foregående periode, målt i de to foregående år (andet halvår 2021 til og med første halvår 2023)
- Befolkningstal
- Beregnet udgiftsbehov
- Beregnet serviceniveau
- Pendling
- Befolkningstæthed
- Region.

Den afhængige variabel målt i to forskellige tidsperioder

I analyserne har vi først konstrueret to varianter af vores mål for afgang/personaleomsætning. Det primære mål udgøres af afgangen/omsætningen målt i *det fulde år* fra sommer 2023 til og med sommer 2024 (dvs. de to nyeste halvår i datasættet). Det alternative mål, er afgangen/omsætningen målt alene i *det første halvår 2024* (dvs. det sidste halvår i datasættet). Det er væsentligt at bemærke, at dette alternative mål indgår i det primære mål og udgør halvdelen af måleperioden deri. De to mål er derfor ikke uafhængige af hinanden.

Vi gennemfører som udgangspunkt alle sammenhængsanalyserne to gange med begge mål som afhængig variabel. Det gør vi, fordi afgang/omsætning helt naturligt har et omfang, hvor enkelte personers afgang typisk vil ændre resultatet. En måleperiode på et fuldt år kan være bedre egnet til at indfange det egentlige billede. Samtidig kan der være koncentrerede perioder med opsigelser, som bliver skjult, når man måler hen over et helt år. På den måde fungerer den alternative variabel som en form for robusthedstjek af eventuelle resultater.

Sammenhænge uden kontrol for tredjevariable

Vi har først gennemført en række bivariate regressionsanalyser (dvs. sammenhængsanalyser uden kontrolvariable) og konstateret, at en række forhold samvarierer med afgangen/omsætningen.⁶ Selvom vi kan identificere statistisk signifikante sammenhænge mellem flere enkeltstående variable for sig selv og afgangen/omsætningen, kan vi dog ikke vide, om disse mønstre egentligt udtrykker en selvstændig sammenhæng, før vi tager højde for øvrige forhold, som vi også forventer kan have en betydning.

Vi har brugt resultaterne fra disse bivariate regressionsanalyser til at afklare, *hvilke* måleperioder af hver enkelt variabel, vi har valgt at inkludere i de multiple regressionsanalyser.⁷

Multiple regressionsanalyser

I de multiple regressionsanalyser undersøger vi, om følgende forhold har en betydning for afgangen/omsætningen.

Fra KRL-data bruger vi følgende variable:

⁶ De bivariate analyser er som udgangspunkt gennemført med det primære mål for afgang/omsætning, men vi har i flere tilfælde også inspiceret sammenhængene med det sekundære mål, hvoraf flere af variablene også er statistisk signifikante.

⁷ Vi har ikke brugt resultaterne fra disse bivariate analyser til at afgøre, *hvorvidt* hver enkelt variabel er indgået i de multiple analyser; denne beslutning er truffet på forhånd ud fra vores teoretiske forventninger til mulige sammenhænge.

- **Sygefravær:** Antal fuldtidsdagsværksfravær som følge af sygdom i løbet af det pågældende halvår. Det vil sige, variabelen måler antallet af sygefraværsdage, som hver kommune har registreret, opgjort i forhold til antal fuldtidsansatte. 6 fraværsdage svarer til én månedlig sygedag, fordi variabelen måler det på halvårsniveau.
- **Barselsfravær:** Antal fuldtidsdagsværksfravær som følge af barsel i løbet af det pågældende halvår. Det vil sige, variabelen måler antallet af barselsfraværsdage, som hver kommune har registreret, opgjort i forhold til antal fuldtidsansatte. Variabelen måler det på halvårsniveau (ligesom sygefravær).
- **Anciennitet:** Andel medarbejdere med under 1 års anciennitet på arbejdspladsen. Variabelen måler alene anciennitet i den konkrete myndighedsafdeling og tager derfor ikke højde for rådgivernes generelle erfaring og anciennitet på feltet. Garvede rådgivere, som skifter til kommunen, tæller med samme lave anciennitet, som eksempelvis nyuddannede rådgivere. Bemærk, at der kan være en vis usikkerhed i denne variabel, da lav anciennitet også *kan* være udtryk for en ændret konteringspraksis. I det omfang, at rådgivere, der forlader jobbet, erstattes med nye ansættelser, må vi forvente en høj grad af sammenhæng mellem afgang og anciennitet. Vi inddrager dog også afgang i foregående periode for at undersøge, om selve det at skulle håndtere mange nye kollegaer har en betydning for fremtidig afgang.
- **Afgangen i den foregående periode:** Denne variabel måler det samme som den afhængige variabel, blot i perioden inden.
 - Afgang i helåret forinden: Måler afgang fra og med andet halvår 2022 til og med første halvår 2023, dvs. det sidste fulde år, op til den afhængige variabel begynder at måle afgang/omsætningen.
 - Afgang i de to foregående år: Måler afgang fra og med andet halvår 2021 til og med første halvår 2023, dvs. to fulde år, op til den afhængige variabel begynder at måle afgang/omsætningen.

Vi inkluderer sygefravær, da vi forventer, at det har en sammenhæng med afgang/omsætningen, enten direkte, fordi flere medarbejdere søger væk, eller indirekte, fordi forhøjet sygefravær kan være en indikation på forringet arbejdsmiljø og/eller en konsekvens af forhøjet afgang/omsætning. Vi inkluderer barselsfravær, da en høj andel medarbejdere, som midlertidigt forlader arbejdspladsen under barselsperioden, kan give opgaveforskydninger og ekstra sager til de tilbageværende medarbejdere. Anciennitet inkluderes, fordi vi forventer, at en høj andel medarbejdere, som er "nye" på arbejdspladsen, har betydning for en hurtig og stabil drift. Vi inkluderer afgang i den foregående periode for at undersøge, om kommuner, som har høj afgang, har det som en konsekvens af, at de har haft det i længere tid.

Vi bruger følgende baggrundsdata om hver kommune fra enten ECO-nøgletal eller de kommunale nøgletal fra Indenrigs- og Sundhedsministeriet:

- **Befolkningstal:** Indbyggertallet i den enkelte kommune.
- **Beregnet udgiftsbehov:** Hvor mange kr. forventer vi, at kommunen bruger på børn og unge i udsatte positioner, beregnet ud fra nogle strukturelle baggrundsvilkår for kommunens borgere.
- **Beregnet serviceniveau:** Hvor mange penge bruger kommuner på det specialiserede børne- og ungeområde, set i forhold til, hvad vi forventer, at kommunen bruger, ud fra det beregnede udgiftsbehov (forrige variabel).
- **Pendling:** Den faktiske pendlede afstand i km for indbyggere i kommunen, målt i november 2022, opgjort som et kommunegennemsnit.
- **Befolkningstæthed:** Indbyggertal pr. kvadratkilometer (km²), opgjort i 2023.
- **Region:** Hvilken af de fem regioner, kommunen tilhører.

Befolkningstal bidrager til at vise, om målgruppens og kommunens størrelse har nogen betydning for afgangen/omsætningen. Befolkningstæthed inkluderes alene som et alternativ til pendling, for at se, om geografisk spredning har en betydning målt på en anden måde. Derudover inkluderer vi også region som dummyvariabler.

Tabel 4.4 viser for hver enkelt inkluderet variabel (ud over region) dens måleenhed, gennemsnit, kvartilerne samt den typiske spredning målt som interkvartil-afstanden (IQR).

Tabel 4.4 Deskriptivt overblik over de inkluderede variable

Variabel	Måleenhed	Gennemsnit	1. kvartil	Median	3. kvartil	Spredning (IQR)
Afhængige variable						
Afgang helår (primær variabel)	Antal personer, helår (andet halvår 2023 til og med første halvår 2024)	0,13	0,08	0,12	0,17	0,09
Afgang halvår (alternativ variabel)	Antal personer, halvår (første halvår 2024)	0,13	0,07	0,11	0,16	0,09
Uafhængige variable						
Sygefravær	Antal sygefraværsdage, halvår (første halvår 2023)	8,85	5,59	7,36	10,06	4,47
Barselsfravær	Antal barselsfraværsdage, halvår (første halvår 2023)	6,02	2,09	6,4	9,31	7,22

Variabel	Måleenhed	Gen-nemsnit	1. kvar-til	Median	3. kvar-til	Spred-ning (IQR)
Anciennitet	Andel medarbejdere med under 1 års anciennitet på arbejdspladsen (første halvår 2023)	0,33	0,24	0,33	0,4	0,17
Befolkningstal	Antal indbyggere (2023)	60.828,14	30.937	44.202	59.759	28.822
Beregnet udgiftsbehov	Indeks: Over/under 100	106,8	85,9	106,3	125,7	39,8
Beregnet serviceniveau	Indeks: Over/under 100	100,6	85,1	96,8	115,5	30,4
Pending	Km	23,8	20,8	24,7	27,2	6,4
Befolkningstæthed	Indbyggere pr. km ²	611,6	67	119	533	466
Afgang i helåret forinden	Antal personer, helår (andet halvår 2022 til og med første halvår 2023)	0,14	0,09	0,12	0,17	0,08
Afgang i de to foregående år	Antal personer, to år (andet halvår 2021 til og med første halvår 2023)	0,14	0,11	0,13	0,17	0,06

Anm.: Værdierne er afrundet, hvorfor spredningen målt som den inter-kvartile afstand (IQR) kan afvige, da det er baseret på beregninger med flere decimaler i kvartilerne. Værdierne er udregnet ud fra det fulde datasæt med op til 88 kommuner.

Kilde: Egne beregninger på baggrund af data fra KRL, ECO-nøgletal samt nøgletal fra Indenrigs- og Sundhedsministeriet (www.nøgletal.dk).

Robusthedstjek og forskellige inkluderede variable

Vi gennemfører sammenhængsanalyserne på flere forskellige måder, både for at teste forskellige kombinationer af forhold, men også som en slags robusthedstest af resultaterne. Vi varierer antal observationer, hvorvidt region er inkluderet, hvorvidt og hvordan anciennitet er inkluderet, bruger en alternativ geografisk variabel, inkluderer historik for omsætning samt opdeler analysens variable og undersøger forklaringskraft alene med de strukturelle forhold:

1. Vi gennemfører indledningsvist sammenhængsanalyserne på hhv. det fulde datasæt med alle tilgængelige kommuner, som indgår i nogle af de inkluderede år. Og dels kun på de 79 kommuner, som indgår alle år (og som de deskriptive opgørelser i kapitel 2 baserer sig på).
2. Vi gennemfører sammenhængsanalyserne uden region. Det vil sige, at analyserne gennemføres hhv. med og uden regionsvariablen.⁸

⁸ Region er den eneste kategoriske variabel og ændrer derfor måden, regressionsanalysen gennemføres på.

3. Vi gennemfører sammenhængsanalyserne uden anciennitet (grundet mulig data usikkerhed). Det vil sige, at analyserne gennemføres med og uden variabelen for andel medarbejdere med anciennitet under 1 år.
4. Vi gennemfører sammenhængsanalyserne med anciennitet med et alternativt mål for anciennitet, målt et halvt år tidligere (andet halvår 2022).

Ovenstående gennemføres konsekvent med de to forskellige afhængige variable (det primære og alternative mål for afgang/omsætning). De første 3 variationer resulterer i 16 forskellige sammenhængsanalyser. Den fjerde variation resulterer i 8 ekstra sammenhængsanalyser.⁹ Det giver i alt 24 forskellige sammenhængsanalyser.

Derudover gennemfører vi også to typer forskelligartede *målrettede sammenhængsanalyser*, hvor vi inkluderer udvalgte variable. Her gennemfører vi ikke det fulde batteri af sammenhængsanalyser, idet vi kun gennemfører dem på det fulde datasæt af kommuner (dvs. ikke på de 79 kommuner, som indgår alle år), ligesom vi som udgangspunkt også kun gennemfører dem på den primære afhængige variabel (dvs. uden den alternative halvårsvariabel for afgang).

1. De første seks målrettede sammenhængsanalyser gælder en alternativ geografisk variabel, hvor vi benytter befolkningstæthed frem for pendling. Det gør vi først i fire sammenhængsanalyser (både med og uden anciennitet inkluderet). Derefter gennemfører vi yderligere to sammenhængsanalyser, hvor vi ekskluderer København og Frederiksberg, da disse to kommuner har ekstraordinært høj befolkningstæthed (disse to gennemføres kun med anciennitet inkluderet). Det bringer antallet af sammenhængsanalyser op på i alt 30.
2. I den anden type målrettede sammenhængsanalyse inkluderer vi en ny kontrolvariabel; de foregående års afgang/omsætning. Vi gennemfører i alt 10 af disse sammenhængsanalyser, hvilket bringer det samlede antal sammenhængsanalyser op på 40:
 - a. Fire analyser, hvor vi tager højde for afgang målt i det fulde, foregående år (fra og med andet halvår 2022 til og med første halvår 2023)
 - b. Fire analyser, hvor vi tager højde for afgang målt i de to foregående år (fra og med andet halvår 2021 til og med første halvår 2023).
 - c. To analyser, hvor vi tager højde for agangen i samtlige foregående perioder (fra og med første halvår 2016 til og med 1 halvår 2023).

⁹ Denne variation resulterer "kun" i 8 ekstra sammenhængsanalyser, idet halvdelen af de 16 oprindelige analyser alligevel gennemføres uden en anciennitetsvariabel.

3. I den tredje og sidste type målrettede sammenhængsanalyse, opdeler vi analysen i to blokke; én blok med de bagvedliggende, strukturelle forhold (baggrundsforhold om kommunerne i form af befolkningstal, det beregnede serviceniveau, det beregnede udgiftsbehov samt befolkningstæthed), og én blok med mere organisatoriske forhold (sygefravær, barselsfravær og anciennitet). Det resulterer i fire nye sammenhængsanalyser (med og uden region, og med det primære og det alternative mål for afgang). Derudover gennemføres to yderligere sammenhængsanalyser, hvor beregnet udgiftsbehov udelades, da denne og det beregnede serviceniveau er baseret på delvist de samme data.

Det resulterer samlet set i 46 forskellige udgaver af sammenhængsanalysen. Et illustrativt udvalg af disse præsenteres i nedenstående afsnit.

4.1.5 Overblik over mønstrene i de multiple regressionsanalyser

Som beskrevet i kapitel 2 kan vi ikke finde nogle overbevisende mønstre i, hvilke typer af kommuner der har særlig høj eller lav personaleomsætning af deres socialrådgivere og socialformidlere på myndighedsområdet for udsatte børn og unge. Hermed menes, at vi ikke finder nogen sammenhænge, der på tværs af analyserne er statistisk signifikante og samtidig har en væsentlig effekt. Vi finder derimod meget små effekter, som kun er svagt signifikante i nogle analyser. Vi viser i det følgende et overblik over nogle af de mange sammenhængsanalyser for at illustrere dette.

De forskellige variable er farvekodet for at give overblik over, hvilke kombinationer, de forskellige variable er statistisk signifikante i. Retningen på sammenhængen er angivet i parentes, så "(+)" betyder eksempelvis, at et højere beregnet serviceniveau har en *kvantitativt positiv* sammenhæng med afgang/omsætning. Et højere beregnet serviceniveau hænger dermed sammen med højere afgang/omsætning (og i den forstand er sammenhængen ikke 'positiv'). Alle sammenhænge er positive, ud over pendling (og barselsfravær i én enkelt af de 16 viste sammenhængsanalyser).

Tabel 4.5 Overblik over resultaterne af 16 forskellige sammenhængsanalyser

Datasæt/afhængig variabel	2024 første halvår		2023-2024 helår	
	<i>Med anciennitet</i>	<i>Uden anciennitet</i>	<i>Med anciennitet</i>	<i>Uden anciennitet</i>
(op til) 79 kommuner	Med region: Serviceniveau* (+)	Med region:	Med region: Anciennitet** (+) Barselsfravær* (+)	Med region: Barselsfravær** (+)
	Uden region: Serviceniveau** (+)	Uden region: Serviceniveau* (+) Pending* (-)	Uden region: Anciennitet*** (+) Serviceniveau** (+)	Uden region: Serviceniveau* (+) Barselsfravær* (+)
(op til) 88 kommuner	Med region: Anciennitet* (+) og Serviceniveau* (+)	Med region: Serviceniveau* (+)	Med region: Anciennitet*** (+) Barselsfravær* (+)	Med region: Barselsfravær* (+)
	Uden region: Anciennitet* (+) og Serviceniveau** (+)	Uden region: Serviceniveau** (+) Pending* (-)	Uden region: Anciennitet*** (+) Serviceniveau** (+)	Uden region: Serviceniveau* (+)

Note: * = signifikant på 0,05 eller mindre, ** = signifikant på 0,01 eller mindre, *** = signifikant på 0,001 eller mindre. Tabellen markerer med fed skrift de to udvalgte sammenhængsanalyser, som præsenteres i detaljer nedenfor.

Kilde: Egne beregninger på baggrund af data fra KRL og ECO-nøgletal.

Anciennitet er stort set statistisk signifikant i samtlige af de 8 sammenhængsanalyser, det indgår i, her. Serviceniveau er statistisk signifikant i 11 af de 16 sammenhængsanalyser (og altid, når de gennemføres *uden* region). Barselsfravær er alene signifikant i de analyser, der måler afgang i den primære afhængige variabel, på helårsniveau. Pending er alene signifikant i 2 af de 16 analyser, i begge tilfælde uden region.

En række af forholdene er dermed statistisk signifikante i enkelte eller flere forskellige kombinationer. Med undtagelse af anciennitet taler det ikke for, at de har en klar betydning, men derimod for, at sammenhængene ikke holder på tværs af de forskellige mulige måder at analysere data på. Eksemplerne i næste afsnit viser, hvorfor den statistiske signifikans, selv i de tilfælde, hvor den er der, ikke har nogen egentlig betydning.

Eksempler på udvalgte sammenhængsanalyser

Vi viser herunder et eksempel på 2 af de 16 sammenhængsanalyser, som Tabel 4.6 indeholder (markeret med fed skrift), som ganske vist indeholder statistisk signifikante variable, men som ikke har nogen direkte praktisk betydning. Det er de to sammenhængsanalyser på den primære afhængige variabel på helårsniveau, med det fulde datasæt, med anciennitet inkluderet – hhv. med og uden region (i Tabel 4.6 svarer det til indholdet i anden række, tredje kolonne). Først gennemgås resultaterne med region, dernæst resultaterne uden region.

Tabel 4.6 Multipel OLS-regression på afgang/omsætning målt i helåret fra sommer 2023 til sommer 2024, med region

Variabel (måleperiode)	Koefficient (størrelse på sammenhængen)	Statistisk signifikans (under 0,05 udtrykker statistisk signifikans)
Sygefravær (første halvår 2023)	-0,0002	0,894
Barselsfravær (første halvår 2023)	0,0032	0,044
Anciennitet (første halvår 2023)	0,2171	0,001
Befolkningstal	-0,0000	0,245
Beregnet serviceniveau	0,0008	0,068
Beregnet udgiftsbehov	-0,0002	0,590
Pendling	0,0015	0,492
Region	Mellem -0,009 og 0,04	Mellem 0,24 og 0,73 afhængigt af region
Konstant	-0,07	0,312

Anm.: $r^2 = 0,34$, justeret $r^2 = 0,24$. 82 kommuner indgår i analysen. Værdier er afrundede og viser maksimalt fire decimaler.

Kilde: Egne beregninger på baggrund af data fra KRL og ECO-nøgletal.

Tabellen viser modellens forskellige variable, og at stort set alle variablene er insignifikante. Kun anciennitet og barselsfravær er signifikante (serviceniveau er næsten statistisk signifikant). Det er dog kun anciennitet, der har en meningsfuld sammenhæng (0,2171), mens sammenhængen for barselsfravær er minimal (0,0032).

Når sammenhængen for anciennitet er omkring 0,22, betyder det, at når ét procentpoint flere medarbejdere i første halvår 2023 har lav anciennitet, så stiger afgang/omsætningen i den efterfølgende periode (helåret fra sommer 2023 til sommer 2024) med 0,22 %. En 10-procentpoint stigning i andelen med lav anciennitet – dvs. 10-procentpoint flere "nye" medarbejdere – svarer til 2,2 % højere efterfølgende afgang/omsætning. Hvis man antager en 50-procentpoint stigning i andelen med lav anciennitet, svarer det til 11 % større afgang/omsætning. De fleste kommuner ligger dog inden for et spænd på 30-procentpoint i forskelle i anciennitet. Den egentlige praktiske betydning af resultaterne er derfor nærmere dén, som følger med en forskel på 10-procentpoint; 2,2 % højere afgang/omsætning, hvilket er en forholdsvis lille forskel i afgang/omsætning.

Herunder vises resultatet af nøjagtigt den samme analyse *uden regionsvariablen*.

Tabel 4.7 Multipel OLS-regression på afgang/omsætning målt i helåret fra sommer 2023 til sommer 2024, uden region

Variabel (måleperiode)	Koefficient (størrelse på sammenhængen)	Statistisk signifikans (under 0,05 udtrykker statistisk signifikans)
Sygefravær (første halvår 2023)	0,0002	0,909
Barselsfravær (første halvår 2023)	0,0028	0,069
Anciennitet (første halvår 2023)	0,2346	0,000
Befolkningstal	-0,0000	0,127
Beregnet serviceniveau	0,0011	0,003
Beregnet udgiftsbehov	-0,0000	0,948
Pending	-0,0003	0,825
Konstant	-0,0586	0,325

Anm.: $r^2 = 0,31$, justeret $r^2 = 0,24$. 82 kommuner indgår i analysen. Værdier er afrundede og viser maksimalt fire decimaler.

Kilde: Egne beregninger på baggrund af data fra KRL og ECO-nøgletal.

Som tabellen viser, er barselsfravær ikke statistisk signifikant, om end forskellen til den tidligere analyse med region kun er 0,025 ($p = 0,069$ vs. $p = 0,044$). Anciennitet er også her stærkt signifikant ($p = 0,000$) og har en meningsfuld sammenhæng af næsten samme størrelse (0,2346) som i den forrige analyse. Det beregnede serviceniveau er nu, til forskel fra den tidligere analyse med region, statistisk signifikant ($p = 0,003$). Men også her er sammenhængen forsvindende lille og uden praktisk betydning (0,0011).

4.2 De kvalitative analyser

Dette afsnit beskriver undersøgelsens metodiske tilgang i fokusgruppesamtalerne samt etiske overvejelser og begrænsninger ved denne metode.

4.2.1 Rekruttering af kommuner og interviewdeltagere

For at få indsigt i, hvordan kommunerne kan understøtte en lav udskiftning af børne- og ungerådgivere ønskede vi at rekruttere kommuner, der enten var lykkedes med at fastholde børne- og ungerådgivere, eller som arbejdede aktivt med at vende en negativ udvikling. For at finde frem til disse kommuner rettede vi henvendelse til en række videnspersoner på det specialiserede børne- og ungeområde, der kunne pege os i retning af relevante kommuner.

På baggrund af samtaler med videnspersonerne opnåede vi en bruttoliste på 21 mulige kommuner. Derudover henvendte en kommune sig selv vedrørende deltagelse i projektet. Ud fra de beskrivelser, vi havde fået af de enkelte kommuner, tog vi kontakt til 10 kommuner med henblik på at gennemføre screeningsinterview med afdelingsledere i de udvalgte børne- og ungeenheder. I screeningsinterviewene afdækkede vi, hvilke tiltag og indsatser kommunerne havde arbejdet med samt deres organisatoriske baggrund. Vi gennemførte seks screeningsinterview, og fem sagde ja til at deltage i projektet.

Det var vigtigt for os i udvælgelsen at have kommuner med, som var lykkedes med at fastholde rådgivere, så vi kunne afdække eksempler fra en velfungerende praksis. Samtidig ser vi det som en styrke, at de fem kommuner varierer, når det gælder medarbejderomsætningen, fordi det giver os mulighed for at finde ligheder og forskelle i deres praksis, som peger i retning af at have betydning for graden af fastholdelse. Hvis vi alene havde haft kommuner, der lykkedes med fastholdelse, ville det være sværere at udpege, hvor de adskiller sig fra kommuner, der i mindre grad lykkes. Derudover er der også variation – og inspiration – at hente i den enkelte kommune, fordi det inden for den samme kommune kan variere mellem teams, om der er høj medarbejderomsætning, og i hvor høj grad bestemte forhold er til stede. Tabel 4.9 giver et overblik over kommunerne og illustrer deres variation i forhold til medarbejderomsætningen, størrelse, socioøkonomi og udgifter.

Tabel 4.8 Overblik over casekommunerne

Kommune	A	B	C	D	E
Personaleomsætning	Tidligere stor udskiftning – nu relativt stabil på nær to teams	Generelt stabilitet gennem flere år	Har tidligere haft meget stor udskiftning, men nu stabilt i nogle år	Stor udskiftning	Har haft meget stor udskiftning – det er lidt bedre nu på nær i ét team
Udgiftsniveau, indeks. 100 = gennemsnitlig	Over gennemsnittet (111)	Lidt under gennemsnittet (94)	Under gennemsnittet (87)	Under gennemsnittet (78)	Lidt under gennemsnittet (92)
Socioøkonomi 100 = gennemsnitlig	Dårligere end gennemsnittet (113)	Bedre end gennemsnittet (70)	Tæt på gennemsnittet 97	Bedre end gennemsnittet 88	86
Højere/lavere udgifter end forventet ud fra socioøkonomi – 100 = forventet	Som forventet (99)	Højere (134)	Lavere (90)	Lavere (89)	Højere (108)
Indbyggertal	Under 40.000	60-100.000	60-100.000	Over 100.000	40-60.000

Anm.: For tre af kommunerne har vi KRL-data, der understøtter interviewudsagnene om personaleomsætning: I løbet af et halvår (gennemsnit for 2023/2024 har kommune B 9,6 % udskiftning, kommune C: 6,7 % og kommune D: 17,5 %).

Kilde: Data om personale-omsætning stammer fra interviewene. De øvrige data stammer fra ECO-nøgletal – se afsnit 4.1.2.

Deltagerne i fokusgruppeinterviewene

I de fem udvalgte kommuner gennemførte vi i hver kommune et fokusgruppeinterview med enten teamledere eller både teamledere og afdelingsleder samt et fokusgruppeinterview med børne- og ungerådgivere. For begge fokusgruppeinterview efterspurgte vi repræsentanter fra både handicapområdet og udsatteområdet, og dette er opfyldt i alle fokusgruppeinterview på nær ét (se tabellerne nedenfor).

I alt har 3 afdelingsledere, 10 teamledere, 29 børne- og ungerådgivere deltaget i undersøgelsen på tværs af de fem kommuner. Langt størstedelen af de deltagende er kvinder (90 %). De fleste af de deltagende rådgivere har været ansat i deres respektive kommuner mellem 1 og 5 år (mindst 34 %), eller mellem 6 og 10 år (mindst 31 %). De øvrige rådgivere har enten været ansat i pågældende kommuner under et år (mindst 13 %) eller mere end 10 år (mindst 17 %).

For lederne gælder det, at størstedelen har været ansat (som ledere) i kommunerne mellem 1 og 5 år (mindst 69 %), og at størstedelen af dem (mindst 77 %) har tidligere erfaring som/er uddannet socialrådgiver.

Tabel 4.9 Baggrundsinformation om interviewdeltagere – Rådgivere

Baggrundsinformation om deltagere (rådgivere)	Kommune A	Kommune B	Kommune C	Kommune D	Kommune E
Køn					
Mand		2			
Kvinde	6	4	6	6	5
Arbejdsområde					
Psykosocial	2	5	3	4	3
Handicap		1	1	5	2
Modtagelse	3		1		
Anbringelse	1				
Fremskudt socialrådgiver	1		1		
Anciennitet som børne- og ungerådgiver samlet set					
Under 1 år		1		1	1
1-5 år		1	3	3	1
6-10 år		1	1	2	1
> 10 år		2	2		1
Uklart	6	1			1
Anciennitet som børne- og ungerådgiver i nuværende kommune					
Under et år		1	1	1	1

Baggrundsinformation om deltagere (rådgivere)	Kommune A	Kommune B	Kommune C	Kommune D	Kommune E
1-5 år	1	2	2	3	2
6-10 år	3	2	1	2	1
>10 år	2	1	2		
Uklart					1

Anm.: Rådgiverne kan beskæftige sig med mere end ét område

Kilde: VIVE.

Tabel 4.10 Baggrundsinformation om interviewdeltagere – Ledere

Baggrundsinformation om deltagere (ledere)	Kommune A	Kommune B	Kommune C	Kommune D	Kommune E
Køn					
Mand	1			1	
Kvinde	2	2	3	2	2
Arbejdsområde					
Psykosocial	1	1	1	1	1
Handicap	1	1	1	2	1
Modtagelse	1				
Anbringelse	1				
Afdelingsledelse	1		1	1	
Antal års erfaringer som leder i kommunen					
1-5 år	3	1	1	2	2
6-10 år			2		
>10 år		1		1	
Tidligere erfaring som rådgiver					
Ja	3	1	3	1	2
Nej					
Uklart		1		2	

Anm.: Lederne kan beskæftige sig med mere end ét område.

4.2.2 Fokusgruppeinterview

I undersøgelsen har vi gennemført fokusgruppeinterview (Halkier, 2009) på både ledelsesniveau og medarbejderniveau i de fem casekommuner. Undersøgelsen bygger på en forståelse af tilfredshed og fastholdelse som et relationelt fænomen

(Emirbayer, 1997), dvs. oplevelser og følelser, der (også) skabes mellem medarbejdere og mellem medarbejdere og ledelse. Formålet med fokusgruppeinterviewene var at få indblik i sådanne kollektive beskrivelser af deres oplevelser.

Vi valgte at inkludere en øvelse i fokusgruppeinterviewet med børne- og ungerådgiverne for at belyse og igangsætte refleksioner i gruppen om, hvem rådgiverne oplevede stod på mål for vurderinger og beslutninger i de enkelte sager. I øvelsen bad vi rådgiverne om at vælge mellem forskellige alternativer (Colucci, 2007): dem selv, deres leder eller deres team. Ud over at give et systematisk grundlag for sammenligning på tværs af de fem kommuner igangsatte øvelsen diskussioner blandt rådgivergruppen om, i hvilken udstrækning, hvornår og på hvilken måde rådgiverne oplevede at have ansvaret for vurderinger, beslutninger og eventuelle fejl i deres sager.

4.2.3 Analyseproces

Vi har anvendt en abduktiv analytisk tilgang i denne undersøgelse (Schwartz-Shea & Yanow, 2013). Det vil sige, at vi har tilgået vores kvalitative datamateriale med afsæt i en teoretisk værktøjskasse fra hhv. markarbejderlitteraturen (på engelsk *street-level bureaucracy*) og litteratur om medarbejderes behov i en organisation, herunder de psykologiske teorier om selvbestemmelse (på engelsk *self-determination theory*) og psykologisk tryghed. Vi foretog først en åben kodning af dele af materialet og generede på den baggrund 17 koder, som vi har kodet hele materialet efter. Koderne inkluderer 'opfattelse af medarbejderomsætning', 'motivation', 'faglig kompetence', 'kultur på medarbejderniveau' og 'ledelseskultur og -stil'. Efterfølgende kondenserede vi de enkelte koder for at skabe overblik over materialet i de enkelte koder. Gennem en iterativ proces, hvor vi bevægede os mellem det empiriske materiale og teorien, identificerede vi de tre centrale forhold for tilknytning af børne- og ungerådgivere, som vi beskriver i kapitel 3.

Hvis der er forskellige opfattelser blandt rådgiverne i samme kommune, har vi gjort opmærksom herpå i afrapporteringen, ligesom vi har fremhævet det, hvis ledelsen og medarbejderne har forskellige opfattelser. Hvis forskelle i synspunkter ikke er fremhævet i afrapporteringen, er det udtryk for, at vi finder konsistens i udsagn på tværs af medarbejdergruppen og/eller på tværs af medarbejdergruppen og lederne.

4.2.4 Etiske overvejelser og begrænsninger

Kommunerne oplever generelt, at der kan opstå negative og positive spiraler for medarbejderomsætning, ligesom kommuner kan få ry som hhv. gode og dårlige kommuner. Det er vigtigt for os ikke at komme til at påvirke særligt negative spiraler med denne undersøgelse, og derfor fremgår det ikke, hvilke specifikke

kommuner der har deltaget i undersøgelsen, ligesom vi har anonymiseret både rådgiveres og lederes udsagn.

Fokusgruppeinterviewene med både ledere og rådgivere er ideelle til at få en nuanceret og kompleks indsigt i deltagernes oplevelser med og perspektiver på jobskifte og tilknytning i deres kommune, idet fokusgruppeinterviewene danner grundlag for, at deltagerne kan spørge ind til hinanden og kommentere på hinandens erfaringer og perspektiver (Halkier, 2009). Når medarbejdere interviewes i en gruppe, får de mulighed for at inspirere hinanden, og de enkelte interviewpersoner kan blive både udfoldet og udfordret i gruppen. Ulempen ved et fokusgruppeinterview frem for enkeltinterview er, at gruppedynamikker spiller ind på, hvad der kommer frem i interviewet. Det kan således være sværere at fremsætte et standpunkt i gruppen, som man oplever at stå alene med, ligesom det potentielt kan være sværere at få mere sårbare perspektiver frem. Det er dog vores klare indtryk, at deltagere i både leder- og rådgiverinterview har været generøse i forhold til at dele deres perspektiver, fx har de både omtalt interne konflikter medarbejdere imellem, givet kritik af ledelsen og delt personlige overvejelser om snart at finde et nyt job.

Litteratur

Bandura, A. (1997): *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman & Co.

Bengtsson, T. & Henze-Pedersen, S. (2022): *Børn og unges inddragelse i myndigheds-sagsbehandling på børne- og ungeområdet. En vidensindsamling under Videnscenter om børneinddragelse og udsatte børns liv*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Bengtsson, T. & Olsen, R.F. (2021): *Kortlægning af viden om kvalitet i sagsbehandlingen på børne- og ungeområdet. Et litteraturstudie af danske publikationer*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Colucci, E. (2007): Focus groups can be fun: the use of activity-oriented questions in focus group discussions. *Qualitative Health Research*, 17 (10), pp. 1422-1433.

Dencker-Larsen, S., Ebsen, F.C. & Salado-Rasmussen, J. (2024): Et arbejdsliv under pres? Socialrådgiveres arbejdsforhold i den offentlige forvaltning. *Dansk Sociologi*, 2(25): 31-48.

Edmondson, A.C. (2020): *Den frygtløse organisation: skab psykologisk tryghed på arbejdspladsen og styrk læring, innovation og vækst*. København: Djøf.

Emirbayer, M. (1997): Manifesto for a Relational Sociology. *American Journal of Sociology*, 103(2): 281-317.

Guy, M.E., Newman, M.A. & Mastracci, S.H. (2008): *Emotional Labor: Putting the Service in Public Service*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Halkier, B. (2009): *Fokusgrupper 2. udg.* Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Karmsteen, K. (2023): *Mastering the Alienating Forces of Street-Level Bureaucracy: A Relational Account of Practices Creating Meaningfulness in the Danish Child Welfare Services*. PhD Dissertation. Aarhus: Politica.

KL (2025): *Kend din kommune. Brug nøgletal i styringen 2025*.

Kloppenborg, H.S. & Lausten, M. (2020): *Udsatte unges inddragelse i kommunernes sagsbehandling*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

- Kloppenborg, H.S., Ladekjær, E. & Pedersen, H.S. (2018): *Evaluering af projekt Bedre Børneinddragelse*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Møller, A.M. (2021): Deliberation and Deliberative Organizational Routines in Front-line Decision-Making. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(3): 471-88.
- Møller, A.M. & Grøn, C.H. (2023): Street-Level Leadership: Re-Conceptualizing the Role of the Manager. *Review of Public Personnel Administration*, 44(3): 544-65.
- Pösö, T. & Forsman, S. (2013): Messages to Social Work Education: What Makes Social Workers Continue and Cope in Child Welfare? *Social Work Education*, 32(5): 650-61.
- Qvick, C., Elmholdt, C. & Pedersen, C.S. (2025): *Hjælp, vi mangler kollegaer! Sådan skaber du den attraktive arbejdsplads. 1. udg.* København: Hans Reitzels Forlag.
- Schwartz-Shea, P. & Yanow, D. (2013): *Interpretive Research Design*. Routledge.
- Social- og Ældreministeriet (2021): Aftale mellem regeringen og Venstre, Dansk Folkeparti, Socialistisk Folkeparti, Radikale Venstre, Enhedslisten, Det Konservative Folkeparti, Liberal Alliance, Alternativet og Kristendemokraterne om reformen Børnene Først.

Bilag 1 Interviewguides

Bilagstabel 1.1 Interviewguide til lederne

Emne	Spørgsmål
Intro	Vil I hver især beskrive jeres baggrund? dvs.: - o Jeres nuværende stilling? - o Hvor længe I har arbejdet her i kommunen? - o Hvad I har lavet før?
	Det første, vi gerne vil spørge ind til, er jeres syn på ledelsesopgaven:
Rolleforståelse	Hvad indebærer jeres arbejde som ledere for børne- og ungerådgivere her i kommunen? Hvordan ser en almindelig uge ud? Hvad bruger I særlig meget tid på? Kan I sige lidt om, hvad der er vigtigt for jer som ledere af lige præcis den gruppe af børne- og ungerådgivere, som I leder? Hvordan er rollefordelingen mellem jer?
	Vi er jo interesserede i det her med medarbejderomsætning.
Fortællingen om kommunen (udvikling over tid):	Det er velkendt, at der i nogle kommuner er problemer med, at mange rådgivere skifter job. Hvordan går det her hos jer lige nu? Er det værre eller bedre her, end det var før i tiden?
	Hvis vi så kigger på rådgiverne ...
Faglig forståelse	Hvad er for jer at se rådgivernes kerneopgave? - o Forskel social vs. handicap? - o Forskel lederne imellem? Ser rådgiverne også det som deres kerneopgave? Eller er der forskel på, hvad de synes er vigtigt, afhængigt af, hvem de er, og hvad de kan? - o Kan I evt. komme med et eksempel – en situation for nylig? - o Forskel social vs. handicap? Hvis I ser på dagligdagen her hos jer, har rådgiverne så de kompetencer og erfaring, der skal til for at løfte den opgave?
Faglig (selv)sikkerhed	- o Har I som ledelse gjort noget særligt for, at de har de kompetencer? - o Hvad mangler de, og hvordan håndterer I det?
Kompetencer	Er det jeres fornemmelse, at rådgiverne selv føler sig kompetente og kvalificerede til at løfte opgaven som børne- og ungerådgiver? Hvornår oplever I, at rådgiverne bliver udfordret i forhold til den faglige del af deres arbejde? - o Opdager I det selv, eller kommer de til jer? [eksempler] - o Hvad gør I så som ledelse for at støtte dem? Formentlig forskel fra rådgiver til rådgiver, men er der evt. også forskel mellem teams? Fx social vs. handicap? - o Særlige områder, hvor de har brug for støtte/kvalifikationer?

Emne	Spørgsmål
Kompetenceudvikling	○ På individniveau? På teamniveau? På afdelingsniveau? ○ Er der skabt en struktur for sparring/støtte i teamet? ○ Forskel lederne imellem? Hvad med de særligt dygtige eller ambitiøse rådgivere – gør I noget særligt for den gruppe? ○ Får de særlige roller – tilbudt yderligere udviklingsmuligheder?
Prioritering	Hvordan foregår prioriteringen mellem forskellige opgaver – i nogle tilfælde mellem forskellige sager? <i>Individuelt, i teamet, sammen med ledelsen? Spørg efter eksempler</i>
Kvalitetssikring	Hvordan følger I som ledelse med i rådgivernes arbejde? ○ Hvordan arbejder I med at sikre kvaliteten af deres arbejde? ○ Forskel social vs. handicap? Forskel lederne imellem?
Når arbejdet er svært	Det at arbejde som børne- og ungerådgiver er jo super komplekst, der er mange forskellige hensyn, der skal tilgodeses – der er hensynet til familiens ønsker, økonomiske hensyn, hensynet til lovmedholdelighed. Og det stiller også store følelsesmæssige krav:
Hvad er svært?	Hvad gør man som rådgiver, hvis man får det svært i en sag? Hvis det fx enten bliver (for) fagligt krævende eller (for) følelsesmæssigt krævende?
Hvem hjælper?	Kan I evt. komme med et eksempel på en situation for nylig, hvor I oplevede det, og fortælle, hvordan I håndterede det? ○ Hvem hjalp hvordan? (kollega, teammøde, ledelse, ekstern supervision) ○ Er der forskel på, hvad I gør – individuelt eller i de forskellige teams? ○ Er der en fast struktur for hos hvem, man kan få hjælp om hvad og hvornår? Eller er det mere ad hoc?
Klager/mediesager	Indimellem kommer der borgmesterklager fra borgeren ift. en specifik rådgiver, eller der kommer sager op i medierne om enkelte sager og rådgivere. ○ Hvordan håndterer I eller den enkelte rådgiver borgmesterklager? Hvordan gjorde I fx, sidst I havde en? ○ Hvad med sager i medierne? [eksempel fra sidst]
Teamet	I fortalte i det første interview, at I var organiseret i teams på <i>den og den måde</i>. Hvilke tanker har I gjort jer om sammensætningen af jeres teams? Hvad lagde I vægt på? Er der en formel fordeling af roller og ansvarsområder i mellem medarbejderne i teamet? Eller en uformel?
Psykologisk tryghed	Hvordan vil I beskrive kulturen i de forskellige teams? Og i afdelingen som helhed? I fortalte i det første interview, at I fordelte sager på <i>den og den måde</i>. Hvorfor har I valgt den måde? Hvad oplever I som ledelse er vigtigt, for at et team er velfungerende? ○ Hvornår oplever I, at et team fungerer godt/dårligt?

Emne	Spørgsmål
Team/afdeling og resten af kommunen	Hvad gør I som ledere for at understøtte, at teams fungerer?
	Hvad med rådgiverne i mellem på tværs af hele afdelingen?
	Hvad med denne afdeling og de afdelinger og andre områder som fx skole og dagtilbud, som I samarbejder med? ○ Er det konfliktfyldt eller oplever I, at I arbejde i samme retning?
Fortællingen om kommunen (udvikling over tid):	I fortalte i starten af interviewet, at det [udfyld efter, hvad de har sagt] 'gik bedre', 'værre' eller 'det samme' ○ Hvordan kan det være? ○ Hvis I skal opsummere her mod slutningen af interviewet, hvad vil I så fremhæve som vigtigt for at forstå, hvordan det går med medarbejdertrivsel og fastholdelse i lige præcis jeres kommune?
Afslutning:	Nu har vi snakket om mange forskellige ting: Er der noget, som er vigtigt for at forstå trivsel blandt rådgivere, der sidder med myndighed på børne- og ungeområdet og fastholdelse af dem, som I ikke har været inde på? Noget, I særligt vil fremhæve? TAK for jeres tid!

Bilagstabel 1.2 Interviewguide til rådgiverne

Emne	Spørgsmål
Intro	Vil I hver især kort beskrive jeres baggrund? dvs.: ○ Jeres nuværende stilling? ○ Hvor længe I har arbejdet her i kommunen ○ Hvad I har lavet før?
Fortællingen om kommunen (udvikling over tid):	Nu vil vi gå videre til at tale om, hvordan det er at være rådgiver her i kommunen... Det er velkendt, at der i nogle kommuner er problemer med, at mange rådgivere skifter job. Hvordan går det her hos jer lige nu? Er det værre eller bedre her, end det var før i tiden? ○ Hvad er det, der fungerer, når det går godt?
Motivation, mening og rolleforståelse Faglig forståelse	Hvad var årsagen til, at I valgte at blive børne- og ungerådgivere? Hvad er for jer at se jeres kerneopgave som børne- og ungerådgivere? ○ Er I enige om, at det er kerneopgaven? ○ Forskel social vs. handicap? Stemmer det overens med, hvad I gør i jeres hverdag? Hvad kræver det af konkrete kompetencer at være børne- og ungerådgiver her i kommunen – hvad skal I kunne for at lykkes med den kerneopgave? Oplever I selv, at I har de konkrete kompetencer? ○ Forskel social vs. handicap?

Emne	Spørgsmål
Kompetencer	○ Forskel mellem teams/afdelinger/ledere? Hvordan bliver der arbejdet med faglig udvikling hos jer? ○ Er der mulighed for kompetenceudvikling eller nye funktioner/roller/ansvarsområder, hvis man ønsker udfordring?
Kompetenceudvikling	Hvordan oplever I det faglige niveau generelt her i jeres afdeling? ○ Hvordan kommer det til udtryk? ○ Har det altid været sådan? ○ Hvad tror I, det skyldes?
Hvordan håndteres svære situationer	Der er jo mange forskellige hensyn, der skal tilgodeses, når man arbejder i det her komplekse felt: Der er hensynet til familiens ønsker, økonomiske hensyn (serviciveau), hensynet til lovmedholdelighed.
Hvad er svært?	Er der opgaver eller situationer, som I oplever er enten fagligt vanskelige at løse eller følelsesmæssigt meget krævende? <i>(Hvis muligt: Afklar gerne, om det er mest det ene eller det andet, hvis de to overhovedet kan skilles ad)</i>
Hvem hjælper?	Kan I evt. komme med et eksempel på en situation for nylig, I oplevede som vanskelig/krævende, og fortælle, hvordan I håndterede det? ○ Hvem hjalp hvordan? (kollega, teammøde, ledelse, ekstern supervision) ○ Er der forskel på, hvad I gør – individuelt eller i de forskellige teams? ○ Er der en fast struktur for hos hvem, man kan få hjælp om hvad og hvornår? Eller er det mere ad hoc?
Klager/mediesager	Hvis der kommer mediasager eller borgmesterklager, hvordan bliver det så håndteret?
Prioritering	Hvordan foregår prioriteringen mellem forskellige opgaver – i nogle tilfælde mellem forskellige sager? <i>Individuelt, i teamet, sammen med ledelsen?</i>
	PAUSE (kun hvis 2 timers interview)
Teamet	Vi har fået at vide, at I var organiseret i teams på <i>den og den måde</i>. Hvor store er jeres teams? Hvor længe har I haft dem? Hvordan vil I beskrive kulturen, det team, I sidder i hver især? Hvad med afdelingen som helhed?
Hvad betyder de interne relationer?	Hvad bruger I teamet til? Hvor ofte mødes I som team? Sidder I sammen? Har I forskellige kompetencer og roller i teamet eller nogenlunde de samme?
<i>[vi beder dem om at notere på et papir, A, B eller C, og beder dem om at uddybe, hvad der får dem til at svare hvad]</i>	Øvelse: Hvilket udsagn passer bedst på, hvem I oplever, der står på mål for de beslutninger, I træffer i forhold til de enkelte børn og familier: A: "Her i kommunen står vi i sidste ende hver især som rådgivere på mål for de beslutninger, der bliver truffet i vores sager". B: "Her i kommunen står ledelsen i sidste ende på mål for de beslutninger, der bliver truffet i de enkelte sager"?

Emne	Spørgsmål
	C: "Her i kommunen står vi i teamet i sidste ende på mål for de beslutninger, der bliver truffet i de enkelte sager"? Hvilken betydning har det?
Ledelsens rolle <i>Fagligt fyrtårn</i> Vs. <i>Kontrolfyrtårn</i>	Hvordan indgår ledelsen i jeres arbejde? ○ Hvordan foregår kontakten? ○ Hvornår er I i kontakt med jeres ledere? ○ Hvad bruger I dem til? ○ Hvordan følger ledelsen med i arbejdet? Hvad oplever I hver især, at ledelsen lægger vægt på i jeres arbejde? Hvad giver de udtryk for er vigtigt? ○ På hvilken måde kommer det til udtryk? (<i>konkret feedback i sager, drøftelser i grupper, andet</i>)? Sagsgennemgang og ledelsestilsyn Er der forskel på, hvad de forskellige ledere giver udtryk for er vigtigt? Eller er det nogenlunde ens på tværs af fagchef, myndighedschef, teamledere?
Fortællingen om kommunen (udvikling over tid):	I fortalte i starten af interviewet, at det [udfyld efter, hvad de har sagt] 'gik bedre', 'værre' eller 'det samme' ○ Hvordan kan det være? ○ Hvis I skal opsummere her mod slutningen af interviewet, hvad vil I så fremhæve som vigtigt for at forstå, hvordan det går med medarbejdertrivsel og fastholdelse i lige præcis jeres kommune? ○ <i>Spørg ind til, hvad der er blevet sat i værk, hvad de sætter pris på ved at være netop her, eller hvad der er udfordrende ved at være her</i>
Afslutning:	Nu har vi snakket om mange forskellige ting: Hvad vil I hver især fremhæve som afgørende for, om I har lyst til at blive og trives i jobbet som sagsbehandler på børne- og ungeområdet? TAK for jeres tid!

Bilag 2 Kompetenceplaner

Bilagstabel 2.1 Supplerende oversigt over kompetenceplaner for indsatser efter Barnets lov (ikke udtømmende) for de fem casekommuner

§	Indsats	A	B	C	D	E
§ 32, stk. 1, nr. 1	Ophold i dagtilbud m.m.	Rådgiver – op til 5.000 kr. hos egen udfører	-	Rådgiver	Faglig konsulent	Rådgiver
		Teamleder – op til 15.000 kr. hos ekstern udfører + alle interne tilbud				
		Visitationsudvalg – over 15.000 kr. hos ekstern udfører				
§ 32, stk. 1, nr. 6	Familieanbringelse i form af døgnophold for barn og forældre	Visitationsudvalg	-	Visitationsudvalg	Faglig konsulent – op til 4 døgn pr. md. + 2 ugers ferie	Visitationsudvalg
					Visitationsudvalg – over 4 døgn pr. md.	
§ 35, stk. 3	Økonomisk støtte til fritidsaktiviteter	Rådgiver – op til 5.000 kr.	-	Rådgiver	Teamleder	Rådgiver
		Teamleder – op til 15.000 kr.				
		Visitationsudvalg: over 15.000 kr.				
§ 35, stk. 4	Tilskud til efterskole	Teamleder	Rådgiver – (efter-skole inkl. op til tre timers støtte)	Team u. teamleder	Faglig konsulent	Rådgiver – støtte under 20.000 kr. pr. år

§	Indsats	A	B	C	D	E
			Teamleder – Kost-skole	Hvis forlængelse til 2. år – teamleder		Teamleder – over 20.000 kr. pr. år
§ 38, § 39	Forældre pålæg, unge pålæg (§ 38, § 39)	Teamleder	Teamleder		Faglig konsulent	Rådgiver
§ 46	Følgeudgifter til anbringelse (§ 46)	Visitation			Faglig konsulent – op til 10.000 kr. Teamleder – op til 20.000 kr. årligt Myndighedsleder – op til 50.000 kr. årligt Visitationsudvalg – over 50.000 kr./år	
§ 98	Ændret anbringelsessted	Visitationsudvalg v. øget udgift eller ændret type	Visitationsudvalg v. øget udgift	Visitationsudvalg	Teamleder v. samme udgift Visitationsudvalg v. øget udgift	Teamleder
§ 100	Hjemgivelse		Teamleder		Teamleder	Teamleder
§ 104	Støttet samvær			Teamleder	Visitationsudvalg	Rådgiver – til og med 4 timer pr. md. Visitationsudvalg – over 4 timer pr. md.
§ 75	Støtteperson til forældre (§ 75)		Rådgiver – op til 3 vederlag	Rådgiver – max 1 honorar Team u. teamleder – max 2 honorarer Teamleder: 3 honorar og op	Rådgiver	Rådgiver – hvis ekstern max løntrin 11

§	Indsats	A	B	C	D	E
§ 114, § 116, § 119	Ungestøtte (§ 114), Genetablering af ungestøtte (§ 116) § 119)	Visitationsudvalg	Teamleder	Team u. teamleder – op til 2 honorarer	Teamleder – på nær opretholdelse af anbringelse Visitationsudvalg – opretholdelse af anbringelse	Teamleder
§ 90, stk. 1 nr. 2	Afløsning/aflastning	Visitationsudvalg	Faglig koordinator	Rådgiver – op til 15 timer pr. md. Team u. team-leder – op til 4 døgn pr. md., op til 4 vederlag Teamleder – fra 5 døgn pr. md., fra 5 vederlag + aflastning på institution Visitationsudvalg – eksternt døgninstitution	<u>Afløsning</u> Rådgiver – op til 6 timer pr. md. Faglig konsulent: op til 12 timer pr. md. Teamleder – op til 24 timer pr. md. Visitationsudvalg over 24 timer pr. md. <u>Aflastning:</u> Faglig konsulent – op til 4 døgn pr. md + 2 ugers ferie Visitationsudvalg – over 4 døgn pr. md.	Ved forlængelse: Rådgiver – op til 5 timer pr. uge (løntrin 11) Ved forlængelse: Rådgiver – op til hver 2. weekend + 1 uges ferie
§ 85	Hjemmetræning (§ 85)	-	-	Tværgående hjemmetræningsteam	Teamleder – op til 25.000 kr. pr gang, max 4 gange årligt	Visitationsudvalg
§ 89	Ledsageordning	-	Rådgiver	Team u. teamleder – op til 15 timer pr. md.	-	Rådgiver

