



Bureaukrati tynger børnearbejdet – men der er veje ud af det!

Indhold:

- 1. Resumé og konklusioner**
- 2. Om denne undersøgelse**
- 3. Bureaukrati i lovgivningen m.v.**
- 4. ICS og DUBU**
- 5. Bureaukrati skabt i kommunerne**
- 6. Forslag til bedre løsninger**

1. Resumé og konklusioner

Undersøgelsen er en kvalitativ undersøgelse, gennemført ved interviews med socialrådgivere, ved dialog med Dansk Socialrådgiverforenings faggruppe Børn, unge og familier, ved en workshop om emnet samt med bidrag fra faglige fora på Facebook.

Undersøgelsen viser, at der er problemer med uhensigtsmæssigt bureaukrati i sagsarbejdet med børnesagerne, og at det er tidsrøvende og belastende. Den viser også et stærkt ønske om at komme væk fra den situation, og der er klare forslag til hvordan. Men det er ikke muligt at konkludere, *hvor* stort problemet er, og *præcis* hvori det består. Dertil er meldingerne for komplekse og for varierede fra kommune til kommune.



For der er store forskelle mellem kommunerne, og vurderingerne er ikke entydige. Men uanset dette nuancerede billede, så er der klare tendenser i undersøgelsen. Den udpeger nogle centrale problemstillinger.

Belastningen ved bureaukratiet i sagsbehandlingen afhænger af, hvor meget tid der er til at arbejde med sagerne. Problemet bliver mindre, når der er tid til at arbejde grundigt og ubrudt med alle de procedurer, der er knyttet til sagerne. Når man har opbygget et stadigt mere omfattende og tungt system, så bør der derfor være tid til at få det til at fungere. Mange steder er der det ikke.

Bureaukratiet har flere kilder: Fra lovgivning og centralt fastsatte procedurer, herunder Ankestyrelsens praksis; fra sagsbehandlingssystemerne ICS og DUBU; samt fra kommunernes egne systemer og praksis. Og de fylder forskelligt i de enkelte kommuner.

De konkrete forhold, der udpeges som belastende bureaukrati, er:

- Fra centralt hold er det fastlagt, at sagsbehandlingen skal gennemføres med en omfattende dokumentation og en stærkt stigende skriftlighed. Systemet medfører en tæt kontrol af socialrådgiverne, som opleves som mistillid. Dokumentationen og skriftligheden opleves som tidsrøvende, og det drejer i værste fald opmærksomheden fra, hvordan borgerne har det, til at fokusere på formalia. Der er samtidig opstået en 'fejlfinderkultur' i kommunerne, hvor man dækker sig mod kritik ved at skærpe de formelle krav og skriftligheden.
- Det har været med til at få § 50-undersøgelserne til at vokse stærkt. Selve regelgrundlaget er omfattende og med kommunernes tendens til at sikre sig med 'seler og livrem', så vokser undersøgelserne til 15-25 sider. ICS og DUBU er medansvarlige for udviklingen. Resultatet er undersøgelser, som kommer for sent, og som er så store, at de måske slet ikke bliver læst.
- Ydermere kræves der § 50-undersøgelser i stadigt flere tilfælde, uden at det opleves at være fagligt begrundet.
- De mange § 50-undersøgelser skyldes bl.a. den seneste skærpelse af underrettingsreglerne. Disse regler er i sig selv meget krævende og detaljerede. Samtidig peges der på, at de er udformet, så man tvinges til at lave § 50-undersøgelser i situationer, hvor det fagligt var i orden at holde sig tæt på familierne og arbejde uden. Reglerne kan også skabe problemer i netværksmøder, fordi man tvinges til at handle på oplysninger ved mødet, som om det er formelle underretninger.
- De procedurer, som kommunerne selv har indført, medfører også et belastende bureaukrati. Det gælder regler om omfattende, skriftlige indstillinger, om omstændelige visitationssystemer og om dokumentation på grund af kommunal forsigtighed og for at producere statistik og ledelsesinformation.
- Meldingerne om ICS og DUBU er ikke entydige, men alt i alt er der kritik af systemerne og af, at de skaber bureaukrati.
- Der peges på, at systemerne er unødigt omfattende, og at det er omstændeligt at arbejde med dem. De er med til at dreje arbejdet i en analytisk, administrativ retning. Enkelte siger, at DUBU er stringent og kan give en større kvalitet, men systemet kritiseres samtidig for at være uflexibelt og tungt.



- Fordi systemerne er så omfattende, så er der en tendens til 'overproduktion' i sagerne. Man tvinges til at undersøge mere end nødvendigt og til at gennemføre ting, som opleves som overflødige. Fx formelle børnesamtaler for selv små, nye indsatser, som systemet kræver for at komme videre med sagen.
- Det påpeges, at hele denne udvikling ofte fører til, at sagsarbejdet ligger i forvaltningen, og at arbejdet fjerner sig fra familier og samarbejdspartnere og bliver mere analytisk end handlingsorienteret. Skrækeksemplet er omfattende § 50-undersøgelser, der bliver til efter måneders skriftligt arbejde i forvaltningen – imens familien flytter sig og skoler, daginstitutioner mv. må klare sig alene.
- Enkelte peger også på, at store ledelsespyramider i kommunerne er en selvstændig kilde til bureaukrati, fordi man skal levere til alle lag i pyramiden.

Deltagerne i undersøgelsen er også blevet spurgt, om de har forslag til forbedringer og ændrede arbejdsformer. Det er der kommet mange svar på, og de er de mest entydige i undersøgelsen:

- Der er enighed om, at det i en række situationer er relevant at arbejde forebyggende efter § 11 og uden § 50-undersøgelse. Det er lettere, mindre bureaukratisk og giver andre handlemuligheder og et andet samspil med familierne. Forældrene oplever, at de får hjælp hurtigt, mens motivationen stadig er der.
- Der peges også på fordelene ved at arbejde løsningsfokuseret helt ude ved familien og i et tæt samarbejde med skole, dagtilbud, PPR, sundhedspleje osv.
- Det er mindre bureaukratisk og hurtigere, og det åbner for andre og mere kreative indsatsformer, som alle parter kan få medejerskab til, og som derfor har større effekt. Det åbner også for at komme tættere på familierne og for at engagere og forpligte dem mere.
- Denne arbejdsform forudsætter et tæt samarbejde mellem alle aktørerne omkring familien, hvilket igen forudsætter en udvikling af sagsbehandlerrollen, så socialrådgiverne i højere grad kan gå ind i samarbejdet. Til dels uden for forvaltningen og med arbejdsmetoder, der passer til den nye kontekst. Fx udredninger og aftaler lavet på en flipover ved et netværksmøde. Hvis denne omstilling skal fungere, så skal sagsbehandlernes sagstal sættes ned, så der er tid til de nye arbejdsformer.
- De konkrete metoder, der foreslås, og som der er erfaringer med, er Signs of Safety og 'Sverigesmodellen'.

2. Om denne undersøgelse

Omfanget af bureaukrati i arbejdet med børnesagerne og bureaukratiets konkrete form har længe været drøftet blandt socialrådgiverne, herunder i faggruppen 'Børn, unge og familier' i Dansk Socialrådgiverforening (DS). Faggruppen omfatter socialrådgiverne i



børneforvaltningerne. For at få større sikkerhed i diskussionen har DS gennemført en kvalitativ undersøgelse af, hvordan forholdene viser sig.

Undersøgelsen er gennemført af DS' sekretariat ved interviews med 10 (geografisk spredte) socialrådgivere på området - børnesagsbehandlere, ledere mv. Der er også bidrag fra Facebookgrupper om emnet, og det har været drøftet med faggruppen. Endelig er der afholdt en workshop om emnet på DS' børnekonference 16. april. Undersøgelsen er et bidrag til den faglige debat om udviklingen i børnearbejdet.

Socialrådgiverne er også blevet spurgt, hvor de ser muligheder for en god udvikling i børnearbejdet. Svarene er opsummeret sidst i undersøgelsen, som dermed også rummer svar på nogle af de problemer, der er med bureaukrati.

Alle bidrag til undersøgelsen er anonymiserede både mht. person- og kommunenavne.

3. Bureaukrati i lovgivningen mv.

Der er problemer med bureaukrati

Undersøgelsens overordnede konklusion er, at der er problemer med bureaukrati i børnearbejdet. Det varierer i form og omfang fra kommune til kommune, og der er vigtige eksempler på, at det kan reduceres lokalt. Fx i en kommune, der "ved hårdt arbejde har gennemført en vidtgående ændring i arbejdsformerne inden for den eksisterende lovgivning" og dermed har "kæmpet sig ned" ift. bureaukrati, som en socialrådgiver fortæller:

"Vi forsøger at reducere skriftligheden og bindingen til skærmen, så vi kan komme ud til borgerne. Kommunen arbejder på at gøre arbejdet og kommunikationen mere konkret, så skriftlighed og administration reduceres. Tidligere var der store krav til skriftlighed og dokumentation og en meget tung procedure for § 50-undersøgelser, men nu er det reduceret. Vi skal hele tiden arbejde på at reducere undersøgelsen og gøre den konkret og kortfattet. Der er ansat fagkoordinatorer, der skal sparre og lave sagsgenemgang med os. Det kvalificerer arbejdet."

Fra andre kommuner fortælles om gode erfaringer med at reducere bureaukratiet ved at gå over til andre arbejdsformer – især Signs of Safety og 'Sverigesmodellen' – som det fremgår af afsnit 6.

Men sideløbende med de gode eksempler er der en række udtalelser, der understreger, at bureaukratiet er et reelt og belastende problem. Udtalelser som: "Vi har rigtig meget bureaukrati. Der er mange papirer, der skal krydses af og skrives ind"; "Der er stigende krav om dokumentation, og det optager meget af sagsbehandlernes opmærksomhed og tid. Der er ikke frihed til at bestemme omfanget og formen for dokumentation"; "Vi er helt druknet i IT og administration" understreger det.



Der er en klar erkendelse af, bureaukrati er en forudsætning for at fastholde retssikkerhed og kvalitet, og at "det er jo det gode arbejde, der beskrives i de enkelte paragraffer." Derfor nævner én, at der er "god mening i mange af kravene, når man anerkender intentionerne med lovgivningen." Men *omfanget* og *karakteren* af bureaukratiet er et problem:

"Grundlæggende går tiden med kontrol, der ikke giver mening ift. at gøre arbejdet ordentligt. For at kontrollere, at tingene bliver lavet korrekt, så lægger man flere lag over – så det er helt umuligt at nå at lave tingene korrekt."

Hvor skabes bureaukratiet?

Flere nævner, at det er svært at pege på, hvor bureaukratiet kommer fra. Flere kilder nævnes: lovgivning og centralt fastsatte regler og procedurer, herunder Ankestyrelsens praksis; sagsbehandlingssystemerne ICS og DUBU; samt kommunernes egne systemer og praksis. Og problemerne varierer, afhængigt af hvordan man konkret indretter sig.

Når der peges på lovgivningen og centralt fastsatte krav, er det fx med udtalelser som: "Der er rigtig mange regler i lovgivningen, der skal overholdes, og som gør arbejdet besværligt. Det giver tunge sagsgange, som man bør gøre noget ved. Det er krævede". Eller: "Der er formelle krav til mange af de skridt, der indgår i det daglige arbejde, det sluger tid, og der er så mange, at det er umuligt at undgå fejl".

Andre konkluderer, at "det er retningslinjerne fra kommunen, der er problemet, ikke loven", eller at "lovgivningen er god nok - bortset fra reglerne om underretning". Der er altså forskellige syn på, hvordan problemerne opstår, og hvem der er hovedansvarlig for dem. I dette afsnit opregnes de forhold, der henføres til centralt fastsatte regler. Det kommunalt skabte bureaukrati beskrives i afsnit 5.

Sagstal afgør hvor belastende, bureaukratiet er

En af socialrådgiverne konstaterer, at "havde vi al tid i verden, så gav alle handlingerne mening. Der er større og større krav til omhu i sagsbehandlingen, men der er ikke kommet ressourcer til det. Så hænger det ikke sammen." Udtalelsen understreger, at belastningen er afhængig af, om man har tid til at arbejde med det. En anden siger: "Når man skal arbejde med hele dette system, så er sagstallet afgørende, så skal der være meget mere tid til at imødekomme de formelle krav."

Betydningen af sagstallet bliver endnu mere klart, når man ser på de erfaringer, der refereres fra forsøg med 'Sverigesmodellen'. Som det fremgår i afsnit 6, så betyder et meget lavere sagstal, at kravene til fx § 50-undersøgelsen bliver lettere at klare, fordi der er tid til at gennemføre undersøgelsen koncentreret, hurtigt og i en anderledes dialog med alle involverede.

Skriftlighed og kontrol

En omfattende dokumentation med indbygget kontrol er et af de punkter, der fremhæves stærkt som et problem, der skabes af de centralt fastsatte regler. Det omtales som en tidsrøver og et forhold, der drejer arbejdet i en forkert retning. En nævner fx:

"Der er indbygget enormt mange kontroller i systemerne, som gør, at man bliver mere opmærksomme på kontrollen end på, hvordan familierne har det, og hvordan det går dem. Kontrollerne følges op af den lokale revision



og af Ankestyrelsen, og det skaber en fejlfinderkultur, som man er nødt til at rette sig efter. Det koster tid og opmærksomhed."

En anden peger i samme retning og føjer til, at skriftligheden antager et omfang, som gør det umuligt at nå at læse det, der skrives ned. Et tema, som flere peger på:

"De meget store skriftlighedskrav er udtryk for mistillid, som stjæler tiden. Og man må spørge, om den høje grad af dokumentation forhindrer, at socialrådgivere laver dårligt arbejde? Nej, for ingen læser alt det, der bliver skrevet. Skriveriet bliver en rituel øvelse."

Flere peger også på, at sagsgangen bliver tung, fordi "alt sendes formelt rundt, med al den tid, det koster". Det efterlyses i stedet, at man i højere grad kan tale sammen direkte.

Arbejdet bliver analytisk og rykker ind bag skærmen

Flere fremhæver, at hele den struktur, der med lovgivningen og andre centralt fastsatte rammer – herunder ICS og DUBU (afsnit 4) - er lagt ned over børnearbejdet, grundlæggende drejer arbejdet hen mod en analytisk og omstændelig arbejdsform, der foregår langt fra borgerne. En nævner: "Man kan ikke nå at lave de rigtige og vigtige ting – tilsynsbesøg, en tæt kontakt, flere samtaler osv. – hvis man skal nå skriftligheden".

Citater fra fire andre af de interviewede viser samme problemstilling:

"I dag bidrager samarbejdspartnerne med viden og input til sagsbehandleren, der så laver undersøgelsen og handleplanen i forvaltningen. En plan, som samarbejdspartnerne i skoler, daginstitutioner osv. ikke har ejerskab til. De lange kadencer ved handleplanen betyder også, at man ikke kan opfange ændringerne ude i familierne, og at man bliver sårbar overfor personudskiftninger i forvaltningen."

"Systemet svækker i praksis kontakten. Vi prøver at skabe samhørighed med familierne, samarbejde med dem, men når vi så først kan vende tilbage måneder efter, så glipper kontakten. Før kunne man mødes og genmødes en uge efter. Nu kan vi se, at der sker en masse i familien, mens vi ordner administrationen. Vi laver en grundig, grundig § 50-undersøgelse, som tager en masse tid. Efter 4 måneder er vi færdige – og familien har flyttet sig, så vi må om igen. Vi sender også i stigende grad andre ud i marken, mens vi sidder oppe i forvaltningen. Måske bliver kvaliteten af sagsbehandlingen bedre, men momentum kan forsvinde."

"Når man laver så store systemer med så meget kontrol, så bliver der ikke tid til at gå ind i familierne og blive ved, til der sker noget. Vi risikerer at blive skemaduller, hvor det faglige skøn bliver udvandet eller forsvinder. Vi kan blive et ekspeditionskontor."

"Alt i alt er vi socialfagligt uddannede, men kravene bliver mere og mere kontrolprægede og formelle. Og med meget store krav til skriftlighed. Samlet er det meget brede krav, som kun få kan leve op til. Hvad hvis man fx er god til det socialfaglige arbejde men ikke skriftligheden? Rådgiverne bør være rigtigt gode til mødet og arbejdet med borgerne snarere



end at være gode til formalia. Hvis vi ikke vil have teknokrater, som ikke kan løse problemerne, så skal vi have folk ude hos familierne og samarbejdspartnerne. Det skal der være tid til."

Det springer i øjnene, at nogle af de stærkeste opfordringer til at arbejde anderledes, der refereres i afsnit 6, peger på, at mere løsningsfokuserede metoder med et lavere sagstal og tættere kontakt til forældrene, børnene og samarbejdspartnerne netop kan gøre op med denne uheldige drejning i arbejdet.

De nye regler om underretninger

Flere nævner, at de nye regler om underretninger medfører særligt tunge procedurer: "Det er enormt langsommeligt at gøre det rigtige." Eller: "Det er så detaljeret, at det ikke vil virke i praksis." Der er mange skridt, der skal tages korrekt:

"Reglerne om underretninger er overdrevne. Der er mange skridt, der skal tages helt korrekt, og alt skal registreres i DUBU eller SPSYS, så meget kommer til at handle om skematjek. Selv en øvet medarbejder bruger ½ time bare på at registrere og dokumentere en underretning. Og Ankestyrelsen skal også have en indmelding. Man skal registrere modtagelsen, vurdere, om der skal handles inden for 24 timer, orientere forældre og partshøre snarest. Ved en verserende sag skal den neutralt genvurderes. Der skal kvitteres til underretteren inden 6 dage."

Samtidig peges der på, at ministeriet flere gange har strammet tolkningen af, hvornår der er tale om en underretning. Det gør det endnu tungere, når fx en selvhenvender nu ses som en underretter, og når det, der nævnes ved et netværksmøde, skal forstås som underretninger: "Dermed opstår der problemer med at være myndighedsrådgiver ved et netværksmøde. Der bliver notatpligt, og mange bemærkninger og informationer skal nu behandles som formelle underretninger." En anden nævner, at "en orientering bliver til en underretning med krav om kvittering osv." En tredje vurderer, at det er i modstrid med ideen i det konsultative arbejde:

"Man er gået amok i vurderingen af, hvornår der er tale om en underretning. Fx ved rådgivning og konsultativt arbejde. Der skal man jo kunne snakke sammen, uden at det bliver til en underretning. Man skal kunne rådgive og være i dialogen, det er selve ideen med den type arbejde."

Det nævnes også, at § 50-undersøgelsen sættes i gang med det samme, "fordi man skal være færdig indenfor 4 måneder, og det regnes fra underretningstidspunktet! Så er man i tvivl, så går man måske i gang med § 50 for at sikre sig".

Men selv de gentagne, kritiske udsagn om reglerne om underretning nuanceres, fordi et par stykker oplever situationen anderledes – til en vis grad, fordi kommunen allerede arbejder ud fra en tilsvarende model eller i en anden kommune har et lavt sagstal:

"Overgrebspakken og den nye underretningsprocedure har ikke ændret ret hos os, fordi vi stort set arbejdede sådan i forvejen. Også de procedurer afhænger meget af, hvordan kommunen strikker det sammen. Det bliver så tungt, som man gør det. Og efterhånden er det lykkedes for os at gøre det tunge enkelt. Men der kommer sikkert fejl nogle steder, for det er hårdt at nå 24-timers reglen, når der er flere underretninger samtidig."



"Det er godt, at de nye regler er kommet. Det er ikke særlig tungt, det kommer an på sagstal, og hvordan man organiserer sig i kommunen. Det er også godt, at der er krav om en second opinion og at der sendes kvittering for underretningen. Det hjælper samarbejdet med fx skoler og daginstitutioner."

§ 50-undersøgelse bruges for meget

Flere kritiserer, at brugen af § 50-undersøgelser er blevet for omfattende, og at det gør det endnu tungere og langsommere at arbejde med sagerne. Det øger de formelle krav til selv mindre beslutninger, og det gør det sværere at holde en situation åben, selvom der med tæt opfølgning kunne være god mening i det:

"Da reglerne om § 50-undersøgelsen blev skabt, var det en god ide. Undersøgelsen kom helt rundt om barnet. Men nu skal den bruges til alt for meget, fx bare at bevilge en kontaktperson eller et lommepengejob. Nu koster det en undersøgelse på 4 måneder. Reglerne er også sådan, at det er umuligt at være i usikkerhed om en familie. Så er kravet, at man skal lave en 50-undersøgelse. Selv den mindste tvivl, om der skal laves en 50-undersøgelse, gør, at den skal laves. Man burde have større muligheder for at arbejde i § 11 og så være tæt på familien og følge udviklingen, uden at starte § 50. Reglerne afspejler alt for meget angst for at arbejde i § 11 uden en 50-undersøgelse."

Der peges også på, at Socialministeriets 'Task force' pålægger kommunerne at udarbejde en supplerende undersøgelse, når der skal ske selv et mindre skift i indsatsen i en sag. Det medfører nye undersøgelser i sager, som ellers vurderes at være godt belyst, så man burde kunne nøjes med en ændring af handleplanen i sagen, når der skal ske et mindre skift i indsatsen.

Omfanget af den enkelte undersøgelse er også vokset kraftigt. Og igen peges der på, at det måske fører til, at arbejdet sinkes alvorligt – og at ingen når at få læst alt det, der kommer ud af det. Et par citater fra to af respondenterne:

"En § 50-undersøgelse var på 6-8 sider for 3-4 år siden. Nu er den på 15-20 sider. Det giver bedre kvalitet, men det er meget tidskrævende, og noget af det er ikke relevant, selvom det forbedrer kvaliteten. Det bliver også et problem for dem, der skal læse det, det bliver et langt større arbejde. Derfor bliver meget bare skimmet eller slet ikke læst."

"§ 50-undersøgelserne er alt for store. På 15-20 sider. Signs of Safety og løsningsfokuserede metoder kortlægger kun det, man kan forklare forældrene. Og i dag er børnene, der får foranstaltninger, så tunge, at man heller ikke kan vente med at handle i 4 måneder, mens der undersøges. Sat på spidsen: de 15-20 sider er der ingen, der kan bruge efter 4 måneder."

Kommunikation med Ankestyrelsen

En enkelt peger på indberetningerne af statistiske oplysninger til Ankestyrelsen som en belastning, og understreger, at de ikke giver mening, fordi de ikke gør en forskel i arbejdet: "De er en stor administrativ byrde, og de bliver udfyldt i sidste øjeblik, så der kommer rigtig mange fejl i dem. Men det kan godt tage et par timer eller en halv dag at udfylde indberetningen."



I forbindelse med omtalen af kommunernes IT-problemer nævnes også, at dokumentation ud af huset er tung, når systemerne ikke snakker sammen. Det gælder fx ved kommunikation med Ankestyrelsen om ankesager:

"Ankestyrelsen kræver en meget stor dokumentation med nye erklæringer osv., når de skal behandle en klage over en tvangsanbringelse. Erklæringerne skal laves oven i en meget grundig § 50-undersøgelse, handleplan og alle de andre dokumenter, der allerede ligger i sagen. Det kræver typisk nye erklæringer fra samarbejdspartnere, selvom dem, vi har, måske er ret nye. Derefter kan det hele gentages i byretten. Det er meget arbejdskrævende."

4. ICS og DUBU

Der er ikke helt enighed om ICS og DUBU, men meldingerne er alt i alt stærke og ret entydige. ICS og DUBU fylder meget i det, der siges om bureaukrati. Flere skelner mellem ICS og DUBU, men udtalelserne er så flertydige, at det ikke giver mening at omtale de to systemer adskilt – de blandes i udtalelserne, så de vil også blive behandlet under et her, selvom det måske var rigtigt at se dem adskilt.

Grundlæggende betragtninger om ICS og DUBU

Flere har bemærkninger til tænkningen og det teoretiske grundlag for ICS og DUBU. En konstaterer:

"ICS er for meget en rodebutik fagligt. Metoden mangler at blive udviklet. Den mangler teoretisk og metodisk fundament, Bronfenbrenner er for lidt. I dag er sagsbehandlerne nødt til at bruge common sense og almindelig erfaring til at begrunde og underbygge, hvad de gør. De kan komme til at lede efter teoretiske forståelser efter en beslutning. ICS er en tynd kop te, som forudsætter, at sagsbehandlerne har en faglighed med sig."

Omvendt nævner en anden, at "ICS giver god mening, fordi man kommer i bund, og det er en ikke-kausal tænkning med de tre niveauer: mikro, mezo og makro. Metoden hjælper til at få barnet i centrum."

Flere er inde på, at ICS og DUBU "reelt er dokumentationssystemer snarere end sagsbehandlingssystemer." En dokumentation, der skal sikre den udbredte kontrol – "i sidste instans kontrol til Ankestyrelsen", som en nævner.

DUBU kritiseres for "grundlæggende at være konstrueret som en lineær proces. Det er virkeligheden ikke. DUBU er bygget til, at man skal fra A til B, men i virkeligheden kan det godt gå fra C til A til D til B." Andre nævner, at DUBU er for stiv, og at det ikke giver faglig udfordring. En nævner, at "sagsbehandlerne kommer til at kede sig med systemet på sigt. De bliver ikke fodret på den faglige nysgerrighed." Det er en kommentar på linje med en udtalelse om, at "det er meget automatiseret, der er lidt automatpilot over det."



Endelig nævner en, at "DUBU ikke er frivilligt. Kommunerne presses til at bruge det, fordi presset fra oven er så stærkt. Ledelserne tør ikke andet."

Omfattende, stringent, uflexibelt – en mandagsmodel?

I den konkrete beskrivelse af systemerne peges der ret entydigt på, at de er omfattende, detaljerede og uflexible. En af de interviewede trækker det skarpt op:

"DUBU er fra start for stort, man har villet for meget. Det tager vanvittig meget tid at anvende det. Jeg har to års erfaring med DUBU, og der kommer hele tiden nye faciliteter til, der i praksis er nye bremseklodser i sagsarbejdet. Overblikket forsvinder også. Stopklodserne i systemet virker idiotiske, fx at man formelt skal gennemføre en børnesamtale bare for at yde en lille bevilling. Min konklusion er, at man bør pille faciliteter ud, så det bliver til at arbejde med. Kom ned i gear og få det til at fungere i praksis. Men hvis jeg skulle ønske frit, så skulle det skrottes. Det er en mandagsmodel!"

Et par andre formulerer sig mindre skarpt men med samme fokus:

"ICS og DUBU giver på en gang kvalitet og er en klods om benet. Det er meget mere omstændeligt. Konsekvent og med krav om stringens, men også stift og uflexibelt, det kører automatiseret. Og man kan ikke komme med nogle kreative forståelser, ICS kan ikke rumme det spontane og kreative. Og så skal alt nedfældes i DUBU, hvor forandringer er så tunge, man kan ikke rette i det, så der bliver et stort ståhej, hvis der fx er fejl i handleplanen. Man kan heller ikke træffe en afgørelse i DUBU, før man registrerer, at man har holdt en børnesamtale, og man har nedskrevet barnets perspektiv. Det passer slet ikke på en travl hverdag, hvor der skal handles hurtigt."

"DUBU er et system med i alt 36 punkter, som skal undersøges. 6 punkter med hver 6 underpunkter, som man skal udfylde i en eller anden grad. Det er enormt tungt, der er mange klik. Og det skaber også et forvirrende billede, som ikke er forståeligt for familierne og børnene. Det ender med en undersøgelse på 25 sider for selv en mindre ydelse. Og hvis man fx får en ekstern forældreevneundersøgelse eller lægeerklæring, så skal den overføres til de 36 punkter. Det er et stort arbejde i sig selv. Og de 25 sider bliver ikke læst."

I de konkrete bemærkninger om systemerne nævner nogle dog også, at de er glade for, at DUBU gør det nemt at sende sagsoplysninger fra en kommune til en anden. En nævner også, at hun er glad for de mange ad vis-er, der popper op i DUBU.

Endelig fremhæver en, at systemets omfattende karakter skaber utilsigtede fejl: "Tal og statistik fra DUBU vil være helt misvisende. Man er jo nødt til at skrive noget i feltene for at komme videre, og så bliver der skrevet noget alene af den grund. Reelt misvisende."



Overproducerer systemet?

En af grundene til, at arbejdet med § 50-undersøgelser og handleplaner som nævnt i afsnit 3 griber om sig, er ifølge flere udtalelser ICS' omfang. En siger: "ICS er omfattende, og vi kommer til at overundersøge." En anden fortæller om DUBUs rolle:

"Sagsbehandlerne overproducerer i systemerne. Det er måske mest en konsekvens af DUBU. § 50-undersøgelsen skal efter loven ikke være større end nødvendigt, men DUBU er med til at få dem til at vokse. Der er utroligt mange ting, man skal forholde sig til, selvom man kan gå forbi dem, hvis der ikke er grund til at omtale dem. Men sagsbehandlerne og kommunerne har en tilbøjelighed til at gøre dem større for at være på den sikre side. Jeg kan godt lide den systematik, der er i DUBU, men når skemaet er så omstændeligt, så skal man virkelig være opmærksom på at gå videre, der hvor det ikke er nødvendigt."

Indkørings- og samkøringsproblemer

Problemer med indkøring og samkøring med andre IT-systemer nævnes også af flere. En peger på, at "DUBU er indført med mange børnesygdomme, som er et selvstændigt problem. Der har været langvarige indkøringsproblemer", og det fremhæves, at det har været en belastning, som fylder meget i hverdagen.

Dertil nævnes, at der er strukturelle og permanente problemer, fordi DUBU ikke spiller godt sammen med systemerne i socialforvaltningen og andre IT-systemer, som det er relevant at kunne samspille med.

Endelig nævnes det, at man bliver meget afhængig af, at systemet fungerer: "Når man ikke kan komme ind i systemet pga. nedbrud, så kan man faktisk ikke lave noget. Man er bundet til systemet og spilder tiden, når der er nedbrud".

DUBU fungerer i 'Sverigesmodellen'

En af de interviewede arbejder med et relativt lavt sagstal ud fra 'Sverigesmodellen', og vurderer, at DUBU fungerer i den sammenhæng, men at det i høj grad netop skyldes det lave sagstal:

"Det er meget vigtigt, at man har tid til at koncentrere sig om § 50-undersøgelsen, at man ikke har seks i gang samtidig. Jeg synes, at DUBU passer godt til 'Sverigesmodellen'. Vi handler ude i familierne, mens vi undersøger. Undersøgelsestiden er ikke død tid, og familien når ikke at flytte sig væsentligt, mens vi sidder og undersøger. Vi har typisk kun en enkelt undersøgelse i gang – måske to-tre samtidig, hvis det fx er søskende - for hvis der flere, så kan man gå i stå, og så kan der gå fire 'døde' måneder. Det er afgørende, at der er ressourcer til at lave arbejdet. Man skal kunne følge op hurtigt, så hele processen holdes varm. Det betyder også meget, at man i forvejen har et godt samarbejde med skoler, institutioner, psykologer mv., så deres del af undersøgelsen kan gå hurtigt og glat. Hvis man skal arbejde med hele dette system, så er sagstallet afgørende."



5. Bureaukrati skabt i kommunerne

Kommunernes ansvar for bureaukrati

Som nævnt peges der på, at bureaukratiet kommer både fra centralt fastsatte regler og fra beslutninger og systemer, som kommer fra kommunerne. Kommunernes spillerum udnyttes forskelligt. En fortæller, hvordan hendes kommune har "kæmpet sig ned" for at begrænse bureaukratiet: "Det afhænger af, hvordan kommunerne lægger det til rette. Hos os har vi meget stor egen kompetence, og der er en god vilje til at folde fagligheden ud." Men også dér fylder de centralt fastsatte krav: "Lovgivningen presser, så det er svært." En anden opsummerer, at "generelt forsøger vi at arbejde relativt smidigt." En tredje understreger kommunernes ansvar med bemærkningen om, at "det bliver så tungt, som man gør det".

Og flere peger netop på, at kommunerne gør det tungt. Det sker på flere måder, og til dels udspringer det af angst for at lave fejl, en angst som sagsbehandlerne selv rammes af:

"Vi går med seler og livrem på grund af al den kritik, vi får. Vi gør meget for at stå imod den, også for at beskytte os selv. Det var ikke det, der var intentionen, men det er det, der sker. Vi skal hele tiden dække os ind. Vi skal ikke have kritik af Ankestyrelsen eller af den kommunale revision."

'Siloopdeling' i kommunerne

Flere peger på, at kommunernes administration er opdelt og stiv, til dels på grund af det centralt fastsatte regelsæt, der skaber vanskelige snitflader mellem udsatte og handicappede og især i indsatsen til unge, når de fylder 18 og skal over i voksensystemet i socialforvaltning, jobcenter mv. De administrative opdelinger giver "meget overdragelsesarbejde fra en fagperson til en anden, når der er flere fagfolk inde i billedet. Og hver overdragelse koster rigtig meget, fordi alt skal noteres i DUBU."

Kommunerne har selv ansvaret for at organisere sig, så de administrative barrierer i hverdagen bliver så små som muligt. Undersøgelsen giver flere billeder på, at kommunerne har problemer med at sikre det.

Kommunalt bestemte indstillinger, visitationsprocedurer, dokumentation osv.

En endnu større bureaukratisk belastning viser sig i de procedurer, kommunerne selv fastlægger.

Som nævnt ovenfor er kommunerne med til at få § 50-undersøgelserne til at vokse. Udtalelser som: "Man dækker sig ind med en 25-siders § 50-undersøgelse"; "Vi får spændt ben for os selv ved at gøre 50-undersøgelserne så store, at vi drukner i papir"; og "Nogle kommuner kræver en § 50-undersøgelse, selv til indsatser, hvor loven ikke forudsætter det. Fx til efterskoleophold. Alt i alt får nogle kommuner lovkravene til at svulme op", er karakteristiske. Og de fremtræder også af eksemplerne på, at man kan "kæmpe sig ned" og reducere omfanget - hvis der kæmpes hårdt nok.

Men også på andre punkter peges der på kommunalt fastlagte procedurer, som er unødigt bureaukratiske. Fx omkring indstillinger og indstillingskemaer:

"Efter loven skal vi undersøge, partshøre og dokumentere, og det kan ikke gøres mindre, hvis vi skal sikre retssikkerheden. Men kommunerne afgør,



hvor omfattende, det skal være, og de fastlægger omfattende procedurer. Fx kræver nogle kommuner meget lange indstillinger oveni § 50-undersøgelsen, når en foranstaltning skal bevilges. Og man skal måske indstille flere begrundede alternativer, selvom 50-undersøgelsen viser noget entydigt."

"Det er et stort problem, at kommunerne laver faste blanketter. Fx et indstillingskema, der skal give et samlet rids af sagen – men det ligger jo allerede i 50-undersøgelsen. Det er dobbeltarbejde."

Dokumentationen har også en kommunal dimension:

"Dokumentation er et problem, hvis man ikke ved, hvad man er nødt til at dokumentere. Der er meget uklarhed om omfanget i de enkelte kommuner. Nogle steder lægges niveauet meget højt. Det er også nogle steder lidt op til den enkelte sagsbehandler og leder at fastlægge niveauet. Og hvis der er kritik af, at dokumentationen ikke er i orden, så skabes der en kultur, hvor man garderer sig med en meget omfattende dokumentation."

Kommunernes visitationsprocedurer er i de senere år blevet kritiseret af mange socialrådgivere på børneområdet, fordi kommunerne gradvis har beskåret den enkelte sagsbehandlers kompetence og flyttet den over i visitationsudvalg eller tilsvarende organer. Det kritiseres for at øge bureaukratiet og papirarbejdet voldsomt og for at stjæle tid og opmærksomhed. Begrundelsen for at centralisere beslutningskompetencen er ofte kommunernes forsøg på at sikre overholdelse af budgetterne.

Det går også igen i denne undersøgelse. En udtalelse om, at "man stønner, når en sag lægges op til visitationen" er karakteristisk. En anden fortæller, at "generelt er de kommunale visitationsprocedurer et problem. Man skal give kompetencen tilbage til teamet! Det bliver til papir og meget lidt kontakt med borgerne." Omvendt fortæller en tredje, at "der ikke er tunge visitationsprocedurer i XX, fordi vi har så stor egen kompetence. Det gør det daglige arbejde nemmere." Altså en understregning af pointen i de øvrige udtalelser. Det nævnes også, at "visitationsudvalg kan være en stopklods for sagens gang, fordi man skal vente på at komme på det kalenderbestemte visitationsmøde".

En af de interviewede opsummerer de indtryk, hun har samlet fra sit daglige arbejde og ved drøftelser i faggruppen:

"Der er et lokalt handlerum, også når det gælder visitationsprocedurerne. I nogle kommuner skal mange sager op gennem store udvalg, der eventuelt sender dem tilbage til fornyet undersøgelse. Der kan være en styrke i tværfaglige udvalg, de giver mulighed for en relevant faglig sparring – men så skal det også være formålet. Det skal ikke være en kontrolforanstaltning, der styrer visitationen for at få budgettet til at stemme."

Flere ledelseslag – som ikke altid er nærværende

Enkelte peger på, at flere ledelseslag i kommunerne er en tidsrøver. En nævner, at "der kan være flere lag i kommunen, og der skal beskrives sagsgange for hvert enkelt forløb eller mulighed på alle niveauerne." Fra en stor kommune nævner en anden:



"I XX er der 7 lag fra bund til top, og sagerne kører opad til flere lag af chefer, som ikke fjører noget til. Alle har stabe, som har beføjelser til at bede om redegørelser i lagene nedenunder osv. Det er også en stor økonomisk belastning. Skal man fx købe en pc-er, så er det gennem en indkøbsaftale, hvor der skal betales 50 % ekstra til lagene ovenover. Når man køber en plads på en døgninstitution, så får institutionen 40 %, resten går til bureaukrati i lagene oven over."

En nævner også, at lederne har et forkert fokus:

"Kommunerne er trængte. Økonomisk og fordi det er så vigtigt at profilere sig. De skal have mange skibe i søen med flotte farver. Det bliver det, lederne bruger kræfterne på, mens det daglige arbejde bliver selvkørende, uden ledere. De farer rundt for at opfinde og beskrive alt det flotte og nye. Deres blik er vendt opad og udad. Ikke indad. De vender ryggen til gulvarbejdet."

Effektmålinger og henvendelser fra politikere

En enkelt peger på betydningen af de kommunalt fastsatte effektmålinger: "Hos os er de på 8-9 sider, det er et stort bureaukrati. De er ikke unødvendige som fænomen, men den konkrete udformning er ren DJØF-tænkning."

Dertil kommer politikerhenvendelser, som også kræver opmærksomhed og tid:

"Henvendelser fra politikere skal besvares ekspres. Om alt muligt. Politikere kan sætte alverdens nye ting i gang hele tiden, uden at tænke på implementeringen, som kan tage uger eller måneder."

IT-systemer, der ikke fungerer

Endelig er der en række bemærkninger om IT-systemer, der ikke fungerer eller spiller ordentligt sammen. Det indebærer et stort ekstraarbejde i hverdagen, men det har været så længe, at det næsten præsenteres som et fast vilkår. Det er kommunernes ansvar at sikre ordentlige IT-redskaber, men det fungerer langt fra optimalt, og "når systemerne ikke snakker sammen, så må tingene copy pastes eller skrives ind igen" med alt det besvær, det indebærer.

6. Forslag til bedre løsninger

Forebyggende arbejde efter § 11

Flere kommenterer brugen af § 11 i det daglige arbejde og er glade for de muligheder, det giver - herunder at det reducerer bureaukratiet. Der henvises til den seneste lovændring som en yderligere forbedring. En udtalelse om, at "vi bruger § 11 rigtig meget, uden at misbruge den. Når man kommer tidligt ind i en sag og er meget tæt på, så kan man nå en del med § 11, og der er formkravene jo meget mindre" er dækkende for tonen i udtalelserne. En anden nævner, at "forældrene oplever, at de får hjælp hurtigt, mens motivationen fortsat er til stede. De oplever, at de er i centrum!" En tredje kon-



kluderer, at "lovændringen af § 11 er en kæmpe afbureaukratisering", men vedkommende beklager samtidig, at "kommunerne er bange for at bruge den."

En anden er også glad for mulighederne i § 11, men nævner, at den interne specialisering i kommunen gør, at det arbejde ikke ligger hos sagsbehandlerne: "Det ligger i modtagelsen, og der er en tendens til at få andre aktører til at lave den konkrete vejledning og indsats. Det konsultative arbejde ligger også andre steder, ude hos skolesocialrådgivere osv." Hun konstaterer med beklagelse, at det er med til at dreje myndighedsrådgivernes arbejde væk fra en tættere kontakt til familierne og til at reducere dem til en administrativ rolle.

Løsnings- og handlingsorienteret arbejde

I udtalelserne om skriftlighed og det opsvulmede administrative arbejde peger flere på, at man i højere grad bør arbejde løsnings- og handlingsfokuseret ude i familierne og i skoler, daginstitutioner osv. En af pointerne er, at det giver en helt anden form for kontakt og en langt mindre skriftlighed:

"Ude på skolerne skal man handle hurtigt og løsningsfokuseret med den akutte, lokale kontrakt. Som kan være skrevet på en flipover – og som alle forpligter sig til at bidrage til og affotograferer med deres mobiltelefon som den konkrete dokumentation."

Konkret peges der på metoderne i Signs of Safety og i 'Sverigesmodellen':

"Man skal dokumentere det, man laver med borgerne, det skal man. Men det bør kunne ske med fx et foto af den tavle, man har udarbejdet sammen, som så sættes ind i journalen. Det vil også have den store gevinst, at familien kan genkende sig selv i det, meget mere end i en traditionel 50-undersøgelse og handleplan. Og Ankestyrelsen accepterer faktisk den 50-undersøgelse, der laves ved Signs of Safety-møder."

Der er lidt forskellige vurderinger af selve Signs of Safety-metoden. Én konkluderer, at "SOS er meget mere handleorienteret, og så inddrager det forældrene bedre." En anden siger, at "Signs of Safety og professionelle netværksmøder er langt mere meningsfuldt, men alle skal være til stede og medvirke, ellers bliver det halvt. Det kan være hårdt for forældrene at være til stede, men det er langt mere konkret og forpligtende."

En tredje fremhæver, at

"Signs of Safety nemt kan omsættes til at være et referat, som der følges op på og skrives videre i, og forældrene skal så ikke først hjem og læse en tekst, som er defineret af socialrådgiveren og forholde sig til, om de er enige. Signs of Safety-metoden har netop styrken i at være meget dialogbaseret og ved at skabe et fælles tredje."

Et par andre har lidt mere forbeholdne kommentarer: "Signs of Safety er meget mindre omfattende, nok 10 sider mindre i en § 50-undersøgelse. Jeg har set sådanne undersøgelser og er overrasket over, hvor meget man kan konkludere på så lidt", og "Signs of Safety kan blive noget overfladisk, brandslukning her og nu. Men det er et fagligt valg, at man vil blive i 'handlemode', ikke i et analytisk."



Endelig nævner én, at metoder med de store, forpligtende netværksmøder "forudsætter knivskarpe mødeledere, der kan styre, strukturere og lave de rigtige opsummeringer og konklusioner."

'Sverigesmodellen'

Flere fortæller om erfaringer med 'Sverigesmodellen' og om forventningerne til den. Herunder om dens betydning for bureaukratiet, som kan reduceres mærkbart, når man arbejder i den.

Det understreges, at modellen forudsætter og medfører en grundlæggende ændret måde at tænke og arbejde på: "Det er et fundamentalt andet mindset, hvor man bl.a. skal indse, at meget kan blive ude på skolerne eller i familierne. Det behøver ikke komme ind på forvaltningen." Hvad det mindset indebærer, beskriver en anden:

"Vi kan arbejde mere utraditionelt og kreativt - man gør noget andet. Hurtigere, anderledes og ofte billigere. En kollega var fx i en situation, hvor hun kom ud til en mor, som var blevet meget dårlig, så barnet ikke kunne være der akut. Hun kunne så med det samme ringe til nogen i netværket - og det er både familie, lærere, pædagoger osv. - som jo er inddraget i forvejen, og de vil oftest meget gerne hjælpe. Hun kunne bede om at få barnet passet hos en slægtning et par dage, mens forholdene blev afklaret. Det var i den anden ende af landet, men hun kunne ordne udgifterne og lidt kompensation på stedet. Det var den bedst mulige løsning og hurtig og fleksibel. Og når man ved, at man kan følge op med det samme, så en nødløsning ikke sander til, så er det optimalt. Men det kan give nogle udgifter, som er lidt svære at kontere, for løsningerne står måske ikke i handleplanen. De kan være kreative."

'Sverigesmodellen' kan på flere måder flytte arbejdet og dets fokus, som et par af de interviewede fortæller:

"Forsøgene med Boråsmodellen bringer én tættere på samarbejdspartnerne og familierne ude i marken. Det rykker! Hvis man indfører den model, så kommer der en langt større forventning om, at der sker noget hurtigt. De skal jo følge op mindst hver 6. uge."

"Vi har taget elementer af Borås ind. Vi tager ud til familierne og laver så at sige 50-undersøgelsen sammen med dem ved bordet. Nogle gange ved dialogmøder, hvor alle parter er samlet. Der var dårlige erfaringer med den gamle arbejdsform, hvor vi tog ud og interviewede og indhentede erklæringer og så selv sad og skrev i forvaltningen langt fra alting. Erklæringerne var svære at forstå eller utilstrækkelige, og det tog tid at få dem. Nu kan det foregå direkte på dialogmødet. Det giver også mere medejerskab til alle. Vi laver handleplaner på samme måde, så kan vi bygge dem op sammen og lave konkrete aftaler ved bordet."

Det er udtalelser på linje med det citat, der er medtaget i afsnit 4, som understreger, at man handler ude i familierne, mens man undersøger, så undersøgelsestiden er ikke død tid. Men forudsætningen er, at der er ressourcer til at lave arbejdet og til at følge op hurtigt. Én trækker det meget klart op:



"Vi kan arbejde hurtigere, så akutløsninger ikke sander til. Systemet gør, at alle samarbejdsrelationer glider lettere. Men tiden er afgørende: man kan være med i forløb, der er tid til at sparre med samarbejdspartnere, og man kan følge op. Det er også af stor betydning for, at 50-undersøgelsen og handleplanen bliver lettere at lave."

Modellen kan også få konsekvenser ift. kriser i familierne: "Borås kommer til at forebygge kriser, fordi der er langt tættere kontakt. Tilstedeværelsen skaber ro i familien, og det er ikke nær så omstændeligt at være i kontakt, som det traditionelt er."

Der er dog et vigtigt punkt i kommentarerne angående visitationskompetencen. En med konkret erfaring med 'Sverigesmodellen' mener, at den nødvendigvis bør følge med ud:

"Vores visitationsprocedure er for stram og tung til Sverigesmodellen. Generelt er det en stor udfordring, at sagsbehandlere har for lidt kompetence med ud i familierne. Men vi har nogle meget vigtige smuthuller. Vi har egen kompetence på 20.000 kr. årligt pr. familie, og det rækker til en del, fordi vi finder billigere løsninger. Vi kan også få en forhåndsforståelse, hvis vi skal ud til en familie, og man ved, at man kan møde problemer, som kræver handling her og nu, og det koster noget. Så kan man aftale med sin leder, at man handler først og søger bagefter. Eller man kan ringe tilbage og få en godkendelse. Vi er meget tæt på familierne og ved derfor ofte, hvad der er på vej, så vi kan søge på forhånd. Og så kan vi handle kortsigtet og akut og komme igen få dage efter med mandat til større beslutninger. Så der er alligevel bygget fleksibilitet ind i vores model, som alle parter vinder ved."

Udvikling af sagsbehandlerrollen

De andre måder at arbejde på indebærer en ændring af sagsbehandlerens rolle og placering. De er langt mere forpligtende inde i familierne og har et andet samarbejde med skoler, daginstitutioner mv. Man skal være løsningsorienteret og arbejde i netværk.

"Der skal være handlemuligheder i sagsbehandlerrollen. Man skal kunne hjælpe og handle med borgerne. Det professionelle netværksmøde er en anden og meget tiltrængt måde at arbejde på", som en nævner. Men netværket opstår ikke af sig selv, det skal skabes:

"Der skal etableres et godt samarbejde med alle parter. For et par år siden blev der ansat fem skole- og daginstitutionsrådgivere. De arbejder uden myndighed indenfor § 11.3 og er på skolerne og i institutionerne. Generelt er der gjort et stort arbejde for at få samarbejdet med skolerne og institutionerne til at fungere. Der er blevet informeret, og skolerådgiverne har arbejdet på at kvalificere og hjælpe lærerne og pædagogerne ift. udsatte børn. Også med underretningerne. Nu fungerer det, det er derfor, netværksmøderne fungerer godt med alle de store gevinster, det giver fx ved § 50-undersøgelser og handleplaner. Samarbejdet er indarbejdet."

I en anden kommune er det myndighedssocialrådgiverne selv, der er ude:

"Vi er placeret i skoledistrikter, et varierende antal afhængigt af belastningen. Der er fem socialrådgivere i det mest belastede. Vi er med faste intervaller ude på skolerne, og daginstitutionerne kan rekvirere os. Vi har været rundt til personalemøder overalt for blandt andet at drøfte form og



samarbejde om underretninger, og vi holder større møder for samarbejdspartnere 4 gange om året. Vi arbejder konsultativt med anonyme sager på skolerne og i daginstitutionerne, og der er i praksis ikke de store problemer med at vurdere, hvornår der skal laves en formel underretning, så man får navn på. Endelig arbejder vi i vidt omfang med netværksmøder, hvor man jo også kommer tæt på hinanden og er i et tæt og forpligtende samarbejde med alle parter og familien."

De alternative måder at arbejde på vil dog også skabe behov for andre ændringer end i sagsbehandlerens roller. Arbejdet med løsningsfokuserede tilgange forudsætter således efter en af de interviewedes vurdering, "at ICS udvikles, man må finde en mere løsningsfokuseret forståelse også der". En anden nævner, at selve dokumentations- og kontrolsystemet må ændres grundlæggende:

"Hvis man går over til en Sverigesmodel eller at arbejde meget mere i § 11, så skal man måske erstatte den omfattende dokumentation med et korps af fagligt sparrende og kontrollerende sagsbehandlere, der kan være faglige konsulenter for dem helt ude i marken. Også til erstatning af noget af den skriftlige dokumentation."