

Vejledning til organiseringsmodeller til tværfagligt samarbejde

Der er behov for en særlig opmærksomhed på samarbejdet mellem almenområdet og specialområdet for børn og unge med særlige behov. Dette behov udspringer af, at almenområdet har et bredt fokus på alle børn, mens specialområdet særligt har fokus på børn og unge med særlige behov. Fx har skoleområdet ansvaret for alle skolebørns læring, trivsel og udvikling, og af disse udgør børn og unge med særlige behov kun et lille mindretal, men for disse forventes der en særlig indsats fra almenområdet.

Det tværfaglige samarbejde i forhold til udsatte børn og unge er organiseret og forankret forskelligt i landets kommuner, og der findes ikke én model som er "den rigtige". Der findes derimod en række faktorer, som man skal være opmærksom på som leder for at kunne understøtte et godt tværfagligt samarbejde om børn og unge med særlige behov mellem almenområdet og specialområdet.

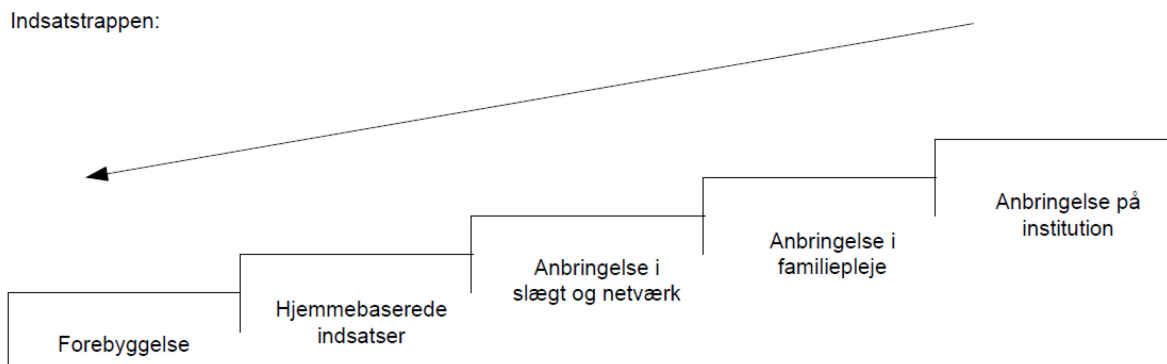
Indsatstrappen

Formålet med at lave en organisering af det tværfaglige samarbejde er som udgangspunkt:

- At sikre et velfungerende tværfagligt samarbejde med udgangspunkt i gældende lovgivning og nyeste viden og politikker på området, således at de rette personer samarbejder om den rette indsats jf. indsatsniveauerne i figuren nedenfor.
- At sikre en sammenhængende indsats i forhold til det enkelte barn.

Indsatserne for børn og unge med særlige behov er forskellige, alt efter om der er behov for en indsats i almenområdet eller en særlig forebyggende indsats efter serviceloven.

Figur: Indsatstrappen



Organisering og tværfagligt samarbejde:

Hvordan understøttes organisering af tværfagligt samarbejde?

Ovenstående figur viser de forskellige indsattstyper på en *indsatstrappe*, som starter ved forebyggelse og slutter ved institutionsanbringelser. Trappen viser en mulig fremgangsmåde i valget af indsatser, idet den afspejler en holdning om, at man - så vidt muligt - skal benytte sig af det første trin, og hvis det ikke er muligt, så overveje næste trin osv. Indsatstrappen understøtter dermed et ønsket fokus på indsatser med den mindst muligt indgribende indsats – altså være på det lavest mulige trin. Pilen, der peger ned ad trappen indikerer, at der endvidere skal være et fokus på og et arbejde henimod at bevæge sig ned ad trappen igen, hvis man har været nødt til at anvende et af de højere liggende trin.

Det er ønsket at sikre en lokal, tidlig og forebyggende indsats over for konkrete børn og unge, der mistrives og har behov for samtidige/kombinerede indsatser fra flere forskellige faggrupper. For at lykkedes med bevægelsen kræver det netop en koordineret tværfaglig indsats, og dermed også et fokus på organiseringen omkring denne.

For at understøtte indsatserne fra såvel almenområdet som efter serviceloven, kan der arbejdes med tværfaglige grupper på mange niveauer og indplaceringer i organisationen.

Nedenfor beskrives fire typer organisering af samarbejdet mellem almenområdet og specialområdet om børn og unge med særlige behov med fokus på, hvilke opmærksomhedspunkter, man som leder med fordel kan inddrage.

De fire typer af organisering af samarbejdet er karakteriseret ved, at det overordnede ansvar og rollefordelingen er forskelligt placeret i de forskellige organiseringsformer. De fire organiseringsformer er:

- Organisatorisk forankring i én eller flere forvaltningsområder.
- Organisatorisk samarbejde mellem specialområdet og det almene børneområde.
- Organisatorisk forankring i almenområdet.
- Tværsektorielt samarbejde.

Organisatorisk forankring i én eller flere forvaltningsområder

I denne model er det tværfaglige samarbejde forankret i et eller flere relevante fagområder.

I det tværfaglige samarbejde understøttes denne type af organisering især af deltagelse af personer med beslutningskompetence (chefer, ledere eller medarbejdere med uddelegeret beslutningskompetence). Opgaven kan eksempelvis bestå i at koordinere økonomi, fælles indsatser, fælles udvikling, udarbejde et fælles afsæt for faglig praksis, koordinere særligt vanskelige sager mm.

Hermed gives der muligheden for at koordinere indsatser på tværs af organisationen, og i god tid sikre, at overgange mellem forskellige indsatser sker glidende.

Når den tværfaglige samarbejdsmodel er organiseret forvaltningsmæssigt, kan der med fordel være en opmærksomhed på:

Organisering og tværfagligt samarbejde:

Hvordan understøttes organisering af tværfagligt samarbejde?

- Hvorledes sker koordineringen mellem flere fagområder?
- Er der behov for en styre- eller koordinationsgruppe? Og i så fald hvad er deres rolle?
- Hvorledes skal samarbejdet være formaliseret?
- Hvorledes sikres en ledelses- og medarbejderforankring i de enkelte fagområder og decentralt?
- Hvor på indsatsstrappen kan denne samarbejdsstruktur med fordel benyttes i organisationen?

Organisatorisk samarbejde mellem specialområdet og det almene børneområde

I denne model er det tværfaglige samarbejde forankret som bindeled direkte mellem almenområdet og specialområdet.

I det tværfaglige samarbejde understøttes denne type af organisering især af deltagelse af personer med faglig indsigt og fagprofessionelle med direkte kontakt til barnet eller den unge. Den organisatoriske samarbejdsform skal være med til at skabe en direkte forbindelse fra almenområdet til fx sagsbehandlere, som kan bruges i en mere konsultativ form. Det skaber muligheden for at koordinere indsatser tæt på det enkelte barn og ung. Almenområdet kan derved i højere grad søge konsultativ bistand hos socialrådgivere og lignede fagprofessionelle. Den mentale afstand mellem almenområdet og fx socialforvaltningen bliver mindre.

Når den tværfaglige samarbejdsmodel er organiseret som et samarbejde mellem socialforvaltning og det almene børneområde, kan der med fordel være en opmærksomhed på:

- Hvordan sikres en klar ansvars-, kompetence- og rollefordeling hos de deltagende parter?
- Hvorledes sikres ensartet kvalitetsstandarder på tværs af området?
- Hvordan monitoreres at organiseringsformen også er et kvalitetsløft i sagsbehandlingen?
- Hvis indsatsen eller den konsultative bistand ikke er tilstrækkelig, hvorledes flyttes indsatsen til næste niveau?
- Hvorledes (og hvornår) følges der op på indsatsen, med henblik på at understøtte, at en given indsats flytter et niveau ned af indsatsstrappen?
- Hvorledes skal samarbejdet være formaliseret?
- Hvor på indsatsstrappen (figur 1) kan denne samarbejdsstruktur med fordel benyttes i organisationen?

Organisering og tværfagligt samarbejde:

Hvordan understøttes organisering af tværfagligt samarbejde?

Organisatorisk forankring i almenområdet

I denne model er det tværfaglige samarbejde med tilhørende økonomisk- og beslutningsmæssige kompetence forankret hos en leder i almenområdet, med inddragelse af relevante samarbejdsparter.

Denne type af organisering understøtter især, at deltagerkredsen er tæt på de børn og unge, som har et behov for indsatser. Ved økonomiansvar og beslutningskompetence kan der hurtigt iværksættes indsatser, og der kan ske en tæt koordinering af egne indsatser, økonomi og personaleudvikling mellem medarbejdergrupper.

Når den tværfaglige samarbejdsmodel er organiseret i almenområdet kan der med fordel være en opmærksomhed på:

- Hvorledes sikres en sammenhæng mellem beslutningskraft, økonomi og decentralisering?
- Hvordan sikres en klar ansvars- og kompetencefordeling i forhold til de relevante lovgivninger?
- Hvorledes sikres ensartet kvalitetsstandarder på tværs af området?
- Hvordan sikres der ledelsesmæssig bevågenhed og interesse for, hvorledes det tværfaglige samarbejde udvikler sig og fungerer over tid?
- Hvor på indsatstrappen kan denne samarbejdsstruktur med fordel benyttes i organisationen?

Tværasektorielt samarbejde

I denne model er der fokus på samarbejde med parter udenfor eller i periferien af den kommunale sektor. Det kunne være UU, ungdomspsykiatrien, regionale instanser mm.

Denne type af organisering understøtter især en helhedsorienteret indsats sammen med familien og barnet eller den unge. Der kan ske en tæt koordinering af forskellige indsatser, ligesom der er mulighed for at søge konsultativ bistand fra andre fagligheder.

Når den tværfaglige samarbejdsmodel er organiseret som et tværasektorielt samarbejde, kan der med fordel være en opmærksomhed på:

- Hvor stort er behovet for et formaliseret samarbejde?
- Hvordan skabes et forpligtende samarbejde?
- Er der en klar ansvars- og kompetencefordeling i forhold til de relevante lovgivninger og kompetenceområder?
- Hvor på indsatstrappen kan denne samarbejdsstruktur med fordel benyttes i organisationen?

Organisering og tværfagligt samarbejde:

Hvordan understøttes organisering af tværfagligt samarbejde?

Ledelsesfokus

En god organisering af en tværfaglig samarbejdsmodel kræver, ud over god ledelse og ledelsessamarbejde på alle niveauer, en række styringsredskaber, som kan hjælpe medarbejderne med at anvende modellen efter hensigten. Når der skal startes nye samarbejdsstrukturer op, kan man med fordel arbejde med beskrivelser af styringsdokumenter, som afklarer rolle og kompetencer for de enkelte deltagere. Hvordan du kan arbejde med styringsdokumenter kan du læse mere om i *Arbejdstilrettelæggelse og Styringsgrundlag*.

Endvidere er der behov for, at den enkelte medarbejder forstår sin egen rolle i det tværfaglige samarbejde. Som leder kan du derfor med fordel sætte fokus på, hvordan de fagprofessionelle får et indgående kendskab til samarbejdsmodellerne i organisationen og har kompetencerne, der svarer til de opgaver og roller, de skal indgå i samarbejdsrelationerne.

Sidst men ikke mindst kan det være en god ide at have fokus på styre- eller koordinationsgruppers roller i de forskellige organisationsformer. Styre- eller koordinationsgruppe tildeles ofte en tværgående funktion for de samarbejdende faggrupper, fagcentre eller forvaltninger. Som leder kan man med fordel have fokus på, hvorledes en styregruppe kan være i føling med de, der benytter de forskellige samarbejdsmodeller i dagligdagen, således at man kan foretage eventuelle ændringer eller udvikling af de forskellige samarbejdsstrukturer i organisationen.