

KANDIDATSPECIALE

Tilsyn og kvalitet på børne- og ungehjem

En kvalitativ undersøgelse af lederes forståelser og håndteringer i den tidlige fase af implementering af lovændringen om socialtilsyn, der trådte i kraft pr. 1. januar 2026

Undersøgelsen er udarbejdet af:

Aisha Asghar (20240980) & Cecilie Bau Langer Petersen (20230849)

Kandidatuddannelsen i Socialt Arbejde, 4. semester

Institut for Samfund og Politik

Aalborg Universitet, København

Vejleder: Katrine Syppli Kohl

Afleveringsdato: 29. maj 2026

Antal anslag: 190.344

Titelblad

Uddannelse: Kandidatuddannelsen i Socialt Arbejde (KSA)	Semester
Udarbejdet af (navne): Aisha Asghar (studienr.:20240980)	4. semester
Cecilie Bau Langer Petersen (studienr.: 20230849)	Modul Specialemodul
Opgavens art: Kandidatspeciale	
Titel på opgave: Tilsyn og kvalitet på børne- og ungehjem	
Vejleders navn: Katrine Syppli Kohl	
Afleveringsdato: 29. maj 2026	
Antal normalsider: 80 (ekskl. bilag, indholdsfortegnelse og litteraturliste)	
Antal anslag: 190.344 (ekskl. bilag, indholdsfortegnelse og litteraturliste)	
Tilladte anslag/normalsider jf. studieordning/semesterbeskrivelse: 192.000 anslag/80 sider inkl. mellemrum	

Abstract

This master's thesis examines the implementation of the recent legislative reform within the field of specialized residential care facilities for children and youth in Denmark. The reform introduces significant changes to the frameworks of the Social Supervisory Authority, specifically regarding fewer and more risk-based inspection visits, creating new demands for organizational adaptation and quality assurance. The purpose of this study is to examine how institutional leaders interpret and translate these new regulatory frameworks, and to explore the implications this translation has for understandings of control, quality, professionalism, and responsibility in everyday practice. Methodologically, the thesis is rooted in a hermeneutic philosophy and adopts an inductive approach to capture the lived experiences of the participants involved. The thesis is based on a qualitative case study utilizing semi-structured interviews with seven institutional leaders, one frontline staff member, and a sectional leader from the Social Supervisory Authority. Theoretically, the study draws on Karl Weick's theory of sensemaking, Røviks organizational translation theory and Henriksen's perspectives on risk-based regulation to analyze how institutional leaders cognitively and practically navigate and construct meaning within these shifting regulatory frameworks. The analysis is divided into three parts. Sub-analysis one focuses on the participants' understandings of the legislative reform. Sub-analysis two examines the management and implementation of the legislative reform and lastly sub-analysis three explores the implications for control, quality, professionalism, and responsibility in practice. The analysis reveals that although the reform was politically intended to optimize resources by redirecting them toward underperforming facilities, the empirical findings across the three sub-analyses demonstrate a pronounced organizational governance tension. In sub-analysis one, it becomes evident that while institutional leaders cognitively engage with the political intentions, they predominantly interpret the reform as a financially driven cost-cutting measure due to severe staff reductions within the Social Supervisory Authority. In addition, the transition to fewer, unannounced inspections leaves leaders in a state of uncertainty, where the loss of ongoing professional dialogue increases the fear of sudden, unpredictable sanctions. In sub-analysis two, regarding the practical management, the findings show that leaders act as knowledgeable translators who actively invest in external resources, such as private lectures, to fill the knowledge gap left by the Social Supervisory Authority. At the same time, this strategic translation forces institutional leaders to act as protective barriers, intentionally shielding frontline staff from the pressures of the supervisory regime to preserve the core pedagogical work. In sub-analysis three, the study investigates the fundamental tension between an administrative understanding of quality, driven by

quantitative measurements, standardization, scores, and a practice-based quality rooted in professional judgment and pedagogy. In addition, it examines the operational and cultural implications of these dynamics, specifically addressing the challenges related to the use of temporary staff and the critical need for organizational trust and self-management. Ultimately, the analysis explores how external control mechanisms can be reframed not merely as bureaucratic burdens, but as a necessary "outside perspective" capable of preventing organizational blindness and supporting continuous development. In conclusion, the thesis shows that while the reform was politically intended to optimize resources and reduce bureaucracy, it has in practice created a pronounced organizational governance tension. Although physical inspections are reduced for well-functioning facilities, the subjective experience of control has not diminished. Instead, a significant internalization of control occurs, driven by the unpredictability of the binary quality scale and the whistleblower system. Leaders are therefore compelled to implement extensive internal monitoring and documentation to prevent sanctions. Therefore, the findings suggest that the Social Supervisory Authority is trapped in a reactive role due to unexpected whistleblower alerts, compelling them to suspend their role as a dialogue-based sparring partner. The thesis concludes that the reform may not simply reduce control but rather shifts its character by relocating it into the institutions' own practice and professional self-understanding. The findings can be situated within the current national debate on quality in residential care for children and young people in Denmark where there is a documented lack of systematic knowledge and a shared understanding of quality in practice. The study contributes to ongoing discussions on how quality is defined, evaluated, and governed in a context of increased political attention and an evolving supervisory framework. The results indicate that the reform is implemented in a field characterised by uncertainty regarding quality, where leaders' need for dialogue, interpretation, and translation reflects a broader societal negotiation of how quality is understood and ensured within a risk-based governance regime.

Forord

Dette speciale er udarbejdet på kandidatuddannelsen i Socialt Arbejde ved Aalborg Universitet, København, i perioden fra den 9. februar 2026 til den 29. maj 2026. Specialet har til formål at undersøge, hvordan de nye rammer for socialtilsyn som følge af lovændringen pr. 1. januar 2026 fortolkes og oversættes samt i den tidlige fase håndteres og implementeres, samt hvilken betydning disse ændringer har for kontrol, kvalitet, faglighed og ansvar i praksis på børne- og ungehjem. I specialet har vi gennemført interviews med syv ledere fra forskellige børne- og ungehjem, en medarbejder samt en sektionsleder fra den tilsynsmyndighed, der fører tilsyn med børne- og ungehjem. De to sidstnævnte interviews fungerer som supplerende bidrag og tilfører yderligere perspektiver til analysen. Af hensyn til interviewpersonernes anonymitet er alle navne og institutionsnavne anonymiseret i specialet. Vi ønsker dog at udtrykke vores taknemmelighed over for interviewpersonerne og takke dem for samarbejdet, deres støtte og værdifulde bidrag til specialet. På trods af travlhed fandt de tid og overskud til at deltage i interviews og delte relevant med praksisarbejdet samt deres refleksioner i forbindelse med den nye lovændring. Derudover vil vi gerne rette en særlig tak til en konsulent fra Dansk Socialrådgiverforening for hjælpen med at etablere kontakt til nogle af specialets interviewpersoner samt for at introducere os til netværket *Faggruppen Børne- og ungehjem*. Herigennem fik vi etableret kontakt til to af vores interviewpersoner. Afslutningsvis vil vi gerne takke vores vejleder Katrine Syppli Kohl for tæt opfølgning, inspiration, faglig sparring, konstruktiv feedback og kompetent vejledning gennem hele processen.

Rigtig god læselyst!

Læsevejledning

Specialet indledes med en introduktion til socialtilsynets ansvar og rolle i forhold til børne- og ungehjem samt dets betydning for kvalitet af indsatsen for anbragte børn og unge. I forlængelse heraf præsenteres den nye lovændring om socialtilsyn, som trådte i kraft den 1. januar 2026, samt de centrale problemstillinger, der danner grundlaget for specialets fokus. Herefter udfoldes specialets problemfelt. Dette afsnit rummer centrale spændinger og udfordringer i feltet, herunder forholdet mellem kontrol, kvalitet, faglighed og risikovurderinger. Dette indebærer blandt andet kritik af socialtilsynets tidligere praksis, faglighedens betydning, dilemmaer i tilsynsarbejdet samt udviklingen mod et risikobaseret tilsyn. Problemfeltet illustrerer de strukturelle og faglige udfordringer, som lovændringen aktualiserer. Efterfølgende præsenteres en forskningsoversigt, der giver indblik i eksisterende forskning og viden på området, efterfulgt af en redegørelse for specialets bidrag. Med afsæt i problemfeltet formuleres specialets problemformulering. Herefter følger metodeafsnittet, hvor der redegøres for de metodiske valg og refleksioner, herunder specialets videnskabsteoretiske ståsted, forskningsstrategi, forskningsdesign samt dataindsamlings- og behandlingsmetoder, herunder etiske overvejelser og kvalitetskriterier. I teoriafsnittet præsenteres de teoretiske perspektiver, der danner grundlag for analysen. Analysen er opdelt i tematiske afsnit og tager afsæt i specialets problemformuleringens underspørgsmål. Analysen tager primært udgangspunkt i et ledelsesperspektiv, baseret på interviews med ledere fra børne- og ungehjem, og suppleres med perspektiver fra en medarbejder samt en sektionsleder fra en tilsynsmyndighed. Analysen undersøger, hvordan ledere på børne- og ungehjem fortolker og oversætter den nye lovændring om socialtilsyn med færre og mere risikobaseret tilsyn, samt hvilken betydning dette har for kontrol, kvalitet, faglighed og ansvar. Afslutningsvis sammenfattes specialets væsentligste resultater i konklusionen, efterfuldt af en diskussion og perspektivering.

Indholdsfortegnelse

Indledning	1
Problemfelt	2
<i>Et felt præget af spænding mellem kontrol og kvalitet</i>	2
<i>Kritik af socialtilsynet tidligere praksis: Praksisrealitet</i>	3
<i>Den nye lovændring: Et skifte mod risikobaseret tilsyn</i>	5
<i>Kritiske perspektiver på den nye tilsynsmodel</i>	6
Forskningsoversigt	7
Specialets bidrag til feltet	8
Problemformulering	9
Metodologi	9
<i>Videnskabsteoretisk ståsted</i>	9
<i>Forskningsstrategi</i>	10
<i>Forskningsdesign</i>	11
Den kvalitative metode	12
<i>Semistrukturerede interviews</i>	13
<i>Interviewguide</i>	14
<i>Adgang til feltet: Kontaktetablering og udvælgelse</i>	16
<i>Elitepersoner</i>	17
<i>Præsentation af interviewpersoner</i>	18
<i>Gennemførelse af interviews</i>	19
<i>Etiske overvejelser</i>	21
<i>Behandling af data</i>	22
Kvalitetskriterier	24
Teoretisk landskab	27
<i>Karl E. Weick – Sensemaking</i>	27
<i>Kjell A. Røvik – Oversættelsesteori</i>	29
<i>Per Henriksen – Risikobaseret regulering</i>	31
Analyse	32
<i>Analysestrategi</i>	32
Delanalyse 1: Forståelser af lovændringen	34
<i>Formål og intentioner bag lovændringen</i>	34
<i>En kvalitetsmodel baseret på en binær vurderingsform</i>	37
<i>Uanmeldte tilsyn og ændringer i det relationelle samarbejde</i>	41
<i>Risikobaseret model og whistleblowerordning</i>	43
Delkonklusion	48

Delanalyse 2: Håndtering og implementering af lovændringen	49
<i>Organisatoriske oversættelsesprocesser på modtagersiden</i>	49
<i>Implementering gennem dialog og informationsudveksling</i>	53
<i>Oversættelse af tilsynskrav til pædagogisk praksis</i>	57
Delkonklusion	62
Delanalyse 3: Kontrol, kvalitet, faglighed og ansvar	62
<i>Kvalitetsforståelser</i>	62
<i>Faglighed og medarbejderkompetencer</i>	65
<i>Ansvar, selvledelse og organisatorisk tillid</i>	68
<i>Kontrol og behovet for et "blik udefra"</i>	69
Delkonklusion	70
Hovedkonklusion og diskussion	71
Konkrete anbefalinger på baggrund af analysen	74
Perspektivering	76
Litteraturliste	78

Indledning

Efter barnets lov § 43, stk. 1, nr. 6 og 7 udgør børne- og ungehjem en central del af indsatsen på anbringelsesområdet og er målrettet børn og unge, som af forskellige årsager ikke kan bo hjemme hos deres egen familie (Socialtilsynet, u.å.). Kvaliteten af indsatsen på disse tilbud har stor betydning for børns trivsel, udvikling og livsmuligheder. Derfor føres der tilsyn med henblik på at sikre, at de udsatte børn og unge ydes en indsats, der er i overensstemmelse med den gældende lovgivning, samt at tilbuddene har den ”*fornødne kvalitet*”. Socialtilsynet undersøger eksempelvis, hvorvidt de fysiske rammer understøtter børn og unges trivsel og udvikling, og om tilbuddets medarbejdere har relevante kompetencer i forhold til målgruppens behov (Socialtilsynet, u.å.). Det er ligeledes socialtilsynets ansvar at reagere ved bekymringer og kritisable forhold.

Betydningen af et velfungerende tilsyn bliver særlig tydelig i lyset af forskning, der dokumenterer målgruppens sårbarhed. Anbragte børn og unge udgør en særligt sårbar målgruppe med forhøjet risiko for mistrivsel, sociale udfordringer og psykiske vanskeligheder sammenlignet med jævnaldrende (Egelund & Lausten, 2009; Egelund et al., 2009). Børn og unge anbragt på børne- og ungehjem oplever desuden i mindre grad at blive hørt, føle sig trygge og opleve høj livstilfredshed sammenlignet med børn i plejefamilier (Falck-Eriksen & Backe-Hansen, 2018). Den seneste trivselsundersøgelse fra VIVE bekræfter og aktualiserer dette billede. Undersøgelsen viser, at børn og unge i udsatte positioner fortsat trives markant dårligere end deres jævnaldrende, og at børn og unge anbragt på børne- og ungehjem er den gruppe, der oplever lavere trivsel end børn i andre anbringelsesformer. Der rapporteres lavere livstilfredshed, dårligere mental sundhed og større bekymring for deres fremtid. Samtidig viser undersøgelsen, at en større andel har gjort skade på sig selv med vilje eller forsøgt selvmord (Lausten & Iversen, 2025).

Denne sårbarhed understreger, hvor afgørende et effektivt og hyppigt tilsyn er. Det tidligere krav om mindst ét årligt tilsynsbesøg har dog ikke altid vist sig at være tilstrækkeligt til at sikre kvalitet og forsvarlige forhold på børne- og ungehjem. I de senere år er flere børne- og ungehjem blevet mødt med alvorlig kritik, og er som følge heraf blevet tvangslukket eller har måttet lukke. I disse sager har børn og unge levet under forhold uden tilstrækkelig omsorg, tryghed, faglig støtte og opfyldelse af basale behov som mad og varme. Socialtilsynets uanmeldte besøg har i flere tilfælde afdækket omfattende problemer, herunder ulovlige magtanvendelser, medarbejdere uden relevante kompetencer og mangelfuld ledelse (Hjortsø, 2026; Bjørton, 2022; Hjortsø, 2025; Nielsen, 2025).

I lyset af disse problematikker kan det virke paradoksalt, at Folketinget den 11. juni 2025 vedtog en markant ændring af lov om socialtilsyn, som trådte i kraft 1. januar 2026. Lovændringen indebærer, at børne- og ungehjem fremover som udgangspunkt kun skal have tilsynsbesøg hvert tredje år frem for årligt, og at tilsynet i højere grad skal være risikobaseret. Dette betyder, at tilsynet primært intensiveres i de tilfælde, hvor der vurderes at være en forhøjet risiko for problemer. Ændringen begrundes politisk med ønsket om at målrette og effektivisere tilsynsindsatsen samt reducere administrative byrder (KL, 2025). Dette markante skift rejser spørgsmålet om, hvordan kontrol, kvalitet, faglighed og ansvar fortsat kan sikres på børne- og ungehjem, særligt i lyset af tidligere sager med utilstrækkelig omsorg og svigt.

Problemfelt

Et felt præget af spænding mellem kontrol og kvalitet

Socialtilsynet udgør en central rolle som kontrolinstans i arbejdet med at føre tilsyn på børne- og ungehjem og understøtte kvaliteten i praksis. Professor ved Aalborg Universitet og tilknyttet VIVE, Tea Torbenfeldt Bengtsson (2021), fremhæver, at socialtilsynet ikke alene kan skabe kvalitet, men har til opgave at reagere, når kvaliteten er utilstrækkelig. Den reelle kvalitet skabes i praksis gennem helhedsorienteret sagsbehandling, faglig kontinuitet og aktiv inddragelse af børn og familier (Bengtsson, 2021). Dette peger på, at kvalitet ikke kan forstås som noget, der alene produceres gennem kontrol, men som noget der opstår i praksisfeltet. Her ses en spænding i socialtilsynets arbejde mellem to kvalitetsforståelser, nemlig en systematisk og standardiseret forståelse samt en praksisnær forståelse. På den ene side står en rationel og systemisk forståelse af kvalitet, hvor kvalitet sikres gennem standarder og dokumentation, som kan kontrolleres objektivt. Denne forståelsesramme afspejles i socialtilsynets fokus på efterlevelse af faste indikatorer. I modsætning hertil fremhæves det i antologien *“Bedre begrundet praksis”*, at velfærdsstaten i sidste ende hviler på den fagprofessionelle dømmekraft. Her forstås kvalitet som kontekstafhængig, hvilket indebærer, at det, der i én sammenhæng vurderes som høj kvalitet, i en anden kan være utilstrækkeligt. Kvalitet bliver dermed et resultat af refleksion og fagligt ansvar, som ikke fuldt ud kan indfanges i manualer eller kontrolskemaer (Kongsgaard & Rod, 2020).

Kritik af socialtilsynet tidligere praksis: Praksisrealitet

I en rapport fra Dansk Socialrådgiverforening beskrives betydelige udfordringer på børne- og ungehjem før lovændringen, og der rettes kritik mod de tidligere rammer for socialtilsyn. Kritikken omfatter manglende faglige kompetencer, høj personalegennemstrømning, brug af vikarer, tilfælde hvor børn og unge placeres uden for tilbuddets målgruppe, utilstrækkelig forebyggelse af magtanvendelser samt manglende sammenhæng mellem tilbuddets beskrevne metoder og den praksis, der reelt udøves. Dette rejser et centralt spørgsmål om, hvorvidt socialtilsynets kontrol i tilstrækkelig grad formår at indfange og reagere på forhold, der har betydning for anbragte børn og unges trivsel, eller om tilsynet i højere grad baserer sig på formelle og administrative kriterier frem for børn og unges praksisnære livsvilkår. Flere eksempler peger på, at tilbud i visse tilfælde har kunnet fortsætte trods alvorlig kritik af vold, mistrivsel, ulovlige magtanvendelser og mangelfuld faglig kvalitet. Samtidig fremhæves det, at socialtilsynets handlemuligheder tidligere har været begrænsede af lovgivningen, hvilket vanskeliggjorde hurtigere og mere indgribende sanktioner. Med afsæt i rapporten efterlyses der derfor både stærkere tilsynsmæssige beføjelser, højere faglige krav til personale og tilbud samt større investeringer i området. Der peges desuden på behovet for tættere samarbejde mellem kommuner, socialtilsyn og børne- og ungehjem for at sikre kvalitet, stabilitet og bedre trivsel for anbragte børn og unge. Samtidig fremhæves de økonomiske rammer som en strukturel udfordring, idet utilstrækkelige ressourcer og økonomiske hensyn beskrives som forhold, der kan påvirke både kvaliteten af indsatsen og mulighederne for stabile anbringelsesforløb (Dansk Socialrådgiverforening, 2021, s. 16-25).

Kritikken genfindes hos Selveje Danmark, hvor det fremhæves, at socialtilsynet i nogle tilfælde arbejder "i blinde", når vurderinger ikke i tilstrækkelig grad tager højde for målgruppens særlige behov. Kritikken retter sig blandt andet mod kvalitetsmodellen, som beskrives som for bred, samt mod manglende specialiseret viden hos tilsynsførende. Dette kan medføre, at centrale aspekter af børn og unges trivsel overses til fordel for mere formelle kriterier. En medlemsundersøgelse viser desuden, at over en fjerdedel af tilbuddene vurderer, at socialtilsynet "slet ikke" eller kun i begrænset grad bidrager til kvaliteten (Selveje Danmark, 2024).

Faglighed som forudsætning for kvalitet i praksis

På baggrund af kritikken bliver det tydeligt, at faglighed udgør en central forudsætning for kvalitet i arbejdet på børne- og ungehjem. Kritikken peger på, at manglende faglig viden, ustabile personaleforhold og utilstrækkelig specialisering kan føre til alvorlige problemer i praksis, herunder

manglende forebyggelse af magtanvendelser, fejlplaceringer samt manglende sammenhæng mellem metoder og den reelle praksis (Dansk Socialrådgiverforening, 2021, s. 16-25). I denne sammenhæng fremstår faglighed som en fortolkende social praksis, der aldrig er neutral, men altid hviler på en værdibaseret forforståelse af, hvad der er det gode og rigtige at gøre. Faglighed er forankret i professionelle vurderinger af, hvad der i den konkrete situation fremstår som “ønskværdigt og værdifuldt”. Disse vurderinger er ikke blot en individuel proces, men kræver en organisatorisk kontekst for at kunne udfolde sig (Togsverd & Aabro, 2021, s. 165-166). Ifølge Møller og Grøn (2021, s. 4) er faglig ledelse en relationel ledelsesadfærd, der aktiverer faglig viden og normer samt udvikler stærke faglige fællesskaber, hvilket bidrager til at kvalificere den faglige skønsudøvelse, sikre bevidste og fagligt funderede prioriteringer samt skabe en fælles forståelse af faglig kvalitet i arbejdet. Set i lyset af kritikken fremstår faglighed som et praksisnært vilkår, der både formes og udfordres af de organisatoriske rammer, medarbejdernes kompetencer og ledelsens evne til at understøtte faglige fællesskaber.

Kontrol som ramme for faglighedens udfoldelse

Kritikken rejser samtidig spørgsmålet om, hvordan kontrol fungerer som ramme for faglighedens udfoldelse i praksis. Socialtilsynets kontrol bygger på systematiske vurderinger af, hvorvidt børne- og ungehjem efterlever de fastsatte indikatorer i kvalitetsmodellen (Bekendtgørelse af lov om socialtilsyn, 2026, § 6, § 7, stk. 2). Denne form for kontrol er nødvendig for at sikre minimumsstandarder, men forskning peger på, at systemiske kontrolredskaber kun i begrænset omfang påvirker de faktiske risikovurderinger i børnesager. Kontrollen må derfor forstås i samspil med professionel dømmekraft, hvor faglighed bliver afgørende for vurderingen af komplekse forhold som for eksempel mistrivsel. Når de formelle redskaber ikke i tilstrækkelig grad indfanger kompleksitet i praksis, bliver vurderinger af kvalitet og risiko afhængige af den faglige fortolkning i den konkrete kontekst. Kontrol fremstår således som en ramme der både strukturer og sætter grænser for faglighedens udfoldelse, og som derfor kan skabe afstand til praksis, hvis den ikke understøttes af faglig indsigt og kontekstforståelse (Alfandari et al., 2023, s. 8).

Socialtilsynets dilemmaer: Kontrol, faglighed og børneperspektiv

Spændingerne mellem kontrol og faglighed afspejles også i en række dilemmaer i socialtilsynets arbejde med anbragte børn og unge. Disse dilemmaer knytter sig til børneinddragelse, retssikkerhed og socialtilsynets mulighed for at identificere forhold, der har betydning for anbragte børn og unges

trivsel. Socialtilsynet befinder sig i et spændingsfelt mellem kontrol, omsorg, beskyttelse og retssikkerhed. Børn og unges perspektiver fremhæves som en central kilde til viden om hverdagslivet på anbringelsesstederne. Samtidig opstår et grundlæggende dilemma, hvor børn og unge både forstås som rettighedsbærende individer med krav på inddragelse, og som sårbare med behov for beskyttelse (Aagerup & Helgesen, 2020, s. 283-299). Dette rejser et centralt spørgsmål om, hvordan socialtilsynet kan balancere standardiserede kontrolkrav med hensyn til børn og unges individuelle behov og livssituationer.

Den nye lovændring: Et skifte mod risikobaseret tilsyn

Den nye lovændring om socialtilsyn markerer et skifte i socialtilsynets praksis på børne- og ungehjem. Formålet er at reducere tilsynstrykket og mindske ressourceforbruget i tilsynsprocesserne, således at ressourcerne i højere grad kan anvendes på borgernære opgaver gennem et mere risikobaseret og effektivt tilsyn (Social- og Boligministeriet, 2025). Konkret indebærer lovændringen, at børne- og ungehjem som udgangspunkt vil få tilsynsbesøg hvert tredje år frem for årligt. Tilsynsbesøgene vil altid være uanmeldte og af længere varighed, mens tilbud med tegn på bekymrende forhold kan få hyppigere tilsyn. Centralt i denne ændring er indførelsen af en risikomodel, hvor risikofaktorer, som høj personalegennemstrømning, sygefravær eller bekymrende oplysninger, kan føre til øget opmærksomhed og yderligere tilsyn. Samtidig reduceres den eksisterende kvalitetsmodel, idet to af temaerne udgår, og tilbuddene fremover vurderes ud fra, om de samlet set har den *“fornødne kvalitet”*. Hvis et eller flere af kriterierne ikke opfyldes, kan dette føre til sanktioner, hvor tilbuddene pålægges at rette op inden for en fastsat tidsramme. Der ses desuden en bevægelse mod en tilsynspraksis med øget fokus på oplysningspligt, idet vurderingen af behovet for hyppigere tilsyn i højere grad baseres på oplysninger, som socialtilsynet modtager, frem for oplysninger de selv indhenter. I forlængelse heraf er både whistleblowerordningen og kommunernes pligt til at føre personrettet tilsyn og underrette socialtilsynet blevet skærpet. Derudover indebærer lovændringen et øget fokus på økonomisk kontrol med sociale tilbud med henblik på at forebygge snyd, uregelmæssigheder og svigt (Socialtilsyn Nord, 2026).

Risiko som styringslogik

Skiftet mod risikobaseret tilsyn afspejler en bredere udvikling, hvor risiko fungerer som en central styringslogik i velfærdsstaten. Med afsæt i antologikapitlet *“Is Risk Transforming the Danish Welfare State?”* forstås risiko i denne sammenhæng ikke som en objektiv størrelse, men som et socialt

konstrueret fænomen, der formes gennem politiske, institutionelle og kulturelle processer. Risiko opstår således i måden, hvorpå samfundet identificerer, fortolker og håndterer potentielle trusler. Dette betyder, at det ikke alene er konkrete problemer, der udløser socialtilsynets opmærksomhed, men også, hvordan bestemte forhold, såsom personalegennemstrømning, sygefravær og omfattende vikarforbrug, fortolkes som risikofaktorer. I den moderne velfærdsstat er risiko i stigende grad blevet individualiseret, hvilket indebærer, at individers valg og handlinger i højere grad betragtes som årsager til risiko, både for dem selv og for samfundet. På børne- og ungehjem betyder dette, at medarbejderes praksis, ledelsesbeslutninger og organisatoriske forhold kan forstås som potentielle risikofaktorer, som socialtilsynet forventes at identificere og reagere på. Risikovurdering bliver dermed en måde at navigere i en kompleks og uforudsigelig verden, hvor både sandsynlighedsvurderinger samt sociale og politiske fortolkninger af, hvad der udgør en risiko, får betydning (Bengtsson et al., 2015). I et risikobaseret tilsyn, handler det derfor ikke blot om, hvor risikoen vurderes størst, men også om, hvordan bestemte forhold, typer af adfærd, institutioner eller grupper fortolkes som risikofyldte, samt hvordan disse risici forebygges og håndteres. Dermed bliver risikomodelen ikke blot et administrativt redskab, men også et udtryk for bestemte politiske og institutionelle prioriteringer af, hvilke forhold, der kræver opmærksomhed, kontrol og indgriben.

Kritiske perspektiver på den nye tilsynsmodel

Flere aktører udtrykker bekymring for, at de udfordringer, der allerede har præget området, kan forøges med den nye tilsynsmodel. I et debatindlæg fremhæves det, at kvaliteten på børne- og ungehjem hurtigt kan ændre sig, og at mindre hyppige og mere risikobaserede tilsynsbesøg kan øge risikoen for, at problemer ikke opdages i tide eller slet ikke opdages. Dette udfordrer antagelsen om, at længere intervaller mellem tilsyn fortsat kan sikre tilstrækkelig kontrol og kvalitet (Børnerådet et al., 2024). Denne bekymring understøttes af flere høringssvar til lovændringen, hvor organisationer, som Børnerådet, Børns Vilkår, Børnesagens Fællesråd peger på, at ændringerne kan medføre en forskydning fra løbende kvalitetsudvikling og udviklingsorienteret dialog til en mere snæver kontrol af minimumskrav. Bekymringen er dermed, at tilsynet i højere grad bliver reaktivt frem for forebyggende, idet de først reagerer, når problemerne allerede er blevet synlige. Samtidig fremhæves det, at lovændringen kan medføre en nedjustering af kvalitetsniveauet for anbragte børn og unge som følge af økonomiske besparelser, hvilket vækker bekymring for, om socialtilsynet fortsat kan opretholde sin centrale funktion i forhold til kontrol, ansvar og kvalitet på børne- og ungehjem (Social- og boligministeriet, 2025). Denne problematik understøttes ligeledes af Tea Torbenfeldt

Bengtsson (2026), som i et nyere debatindlæg peger på, at kvaliteten i anbringelser risikerer at blive underprioriteret, hvis økonomiske og administrative hensyn får forrang i tilsynsarbejdet. Hun fremhæver, at børne- og ungehjem bør forstås som hjem frem for virksomheder, og at socialtilsynets opgave derfor ikke alene bør være at sikre overholdelse af minimumskrav, men også at understøtte løbende kvalitetsudvikling. Samtidig peger hun på en række strukturelle udfordringer, herunder mangel på specialiserede tilbud, hvilket i nogle tilfælde fører til anvendelse af mindre kvalificerede eller ikke-godkendte tilbud og dermed øger risikoen for omsorgssvigt (Bengtsson, 2026).

Forskningsoversigt

I det følgende afsnit redegøres der for specialets position i forhold til eksisterende viden om tilsyn og kvalitet for anbragte børn og unge på børne- og ungehjem. Formålet er at skabe et overblik over feltet samt argumentere for specialets bidrag. I litteratursøgningen anvendes databaser som Aalborg Universitetsbiblioteks Primo, UC Knowledge og Google Scholar. Der er i søgeprocessen arbejdet systematisk med søgeord og kombinationer heraf med henblik på at afdække relevant forskning inden for området. Særligt er forskningsfeltet afsøgt med forskellige kombinationer af søgeordene som eksempelvis: *Socialtilsyn, lovændring om socialtilsyn, kvalitet i arbejdet med udsatte børn og unge, børne- og ungehjem, risikobaseret tilsyn, kvalitetsmodel, anbragte børn og unge, kritik*. Vi har desuden været bevidste om, at søgninger på tværs af databaser og søgemaskiner kræver en kritisk vurdering af forfatterens position, udgiverens validitet og informationens aktualitet, før de inkluderes i forskningsoversigten.

I 2012 udgav Ankestyrelsen den landsdækkende undersøgelse "*Kommunernes tilsyn med anbringelsessteder og anbragte børn og unge*" (Ankestyrelsen, 2012). Undersøgelsen viser, at tilsynsopgaven før etableringen af socialtilsynene var organiseret meget forskelligt i flere kommuner i forhold til ansvar, systematik og opfølgning. Der arbejdes med en sondring mellem det driftsorienterede tilsyn, der omhandler anbringelsesstedets rammer, personale og metoder, samt det personrettede tilsyn, der retter sig mod det enkelte barns trivsel og udvikling. Rapporten peger på betydelig variation i, hvordan de to typer af tilsyn blev udført og dokumenteret, samt i graden af systematisk opfølgning på identificerede problemstillinger. Samtidig fremgår det, at inddragelse af børn i det driftsorienterede tilsyn ikke var et fast krav, men afhængig af den enkelte kommunes praksis. Undersøgelsen viser, at tilsynet før reformen var præget af uensartethed og forskellige organisatoriske løsninger fra kommune til kommune.

I 2022 udgav Socialstyrelsen videns- og praksisafdækningen “*Den gode anbringelse*”, som samler eksisterende forskning, praksiserfaringer og perspektiver for anbragte børn og unge, medarbejdere og ledere (Socialstyrelsen, 2022). Rapporten peger på en række kvalitetstegn, der har betydning for en god anbringelse, herunder stabile og tillidsfulde relationer, inddragelse af børn og unge, trygge og forudsigelige hverdagsmiljøer, kontinuitet i indsatsen samt et tæt og koordineret samarbejde med forældre og netværk. Disse kvalitetstegn afspejler i høj grad de forhold, som socialtilsynet fører tilsyn med, da de svarer til kvalitetsmodellens temaer om pædagogisk praksis, målgruppe og metoder, organisation og ledelse, samt personale og kompetencer. Afdækningen fungerer dermed som et samlet vidensgrundlag for området og giver et bredt indblik i, hvad der i praksis opleves som væsentligt for kvaliteten i anbringelser.

I 2025 udkom den kvantitative undersøgelse “*Market failure in a universal welfare state? Ownership, quality, and regulation in Danish social services*”, baseret på data fra 2.375 offentlige, private og selvejende tilbud underlagt socialtilsynet (Bach-Mortensen et al., 2025). Undersøgelsen analyserer sammenhængen mellem ejerform og kvalitetsvurderinger i perioden 2020-2024. Resultaterne viser en stigning i antallet af kommercielle udbydere, samtidig med at disse havde en højere sandsynlighed for at modtage sanktioner fra socialtilsynet. Non-profit udbydere opnåede derimod de højeste kvalitetsvurderinger. Undersøgelsen bidrager dermed med viden om, hvordan ejerform kan være forbundet med kvalitet og regulering i sociale tilbud.

Specialets bidrag til feltet

På baggrund af problemfeltet identificeres et videnshul i forståelsen af, hvordan den nye lovændring om socialtilsyn med færre og mere risikobaserede tilsyn fortolkes, oversættes og i den tidlige fase håndteres og implementeres på børne- og ungehjem. Lovændringen trådte i kraft 1. januar 2026 og er endnu ikke undersøgt nærmere, selvom den indebærer væsentlige ændringer i socialtilsynets krav og forventninger til tilbuddene. I takt med at hyppigheden af ekstern kontrol reduceres, og tilsynet i højere grad baseres på en risikobaseret tilgang, bliver det relevant at undersøge, hvilken betydning kontrol, kvalitet, faglighed og ansvar fremadrettet tillægges i praksis. Gennem kvalitative interviews med primært ledere, suppleret af en medarbejder og en sektionsleder fra en tilsynsmyndighed, bidrager specialet med et praksisnært indblik. Da lovændringens effekter endnu ikke kan måles, bidrager specialet med ny viden om, hvordan lovændringen allerede nu former forståelser og

praksisser på området. Specialet bidrager således med indsigt i samspillet mellem politiske beslutninger, socialtilsyn og hverdagspraksis på anbringelsesområdet, som er præget af komplekse problemstillinger og høj grad af sårbarhed.

Problemformulering

Hvordan fortolker og oversætter ledere på børne- og ungehjem den nye lovændring om socialtilsyn med færre og mere risikobaserede tilsynsbesøg, og hvilken betydning får dette for forståelser af kontrol, kvalitet, faglighed og ansvar i praksis?

Underspørgsmål:

- Hvordan forstås lovændringen og de nye rammer for socialtilsyn af ledere på børne- og ungehjem samt en sektionsleder i en tilsynsmyndighed?
- Hvordan forholder ledere på børne- og ungehjem samt en sektionsleder i en tilsynsmyndighed sig til håndteringen og implementeringen af lovændringen i praksis, og hvilke organisatoriske og faglige overvejelser knytter sig hertil?
- Hvilken betydning tillægges lovændringen for kontrol, kvalitet, faglighed og ansvar i arbejdet med anbragte børn og unge?

Metodologi

Dette kapitel præsenterer specialets metodiske ramme og redegør for de metodiske valg og refleksioner, der ligger til grund for undersøgelsen. Formålet er at skabe gennemsigtighed i undersøgelsen og tydeliggøre, hvordan empirien er indsamlet og bearbejdet. Specialets empiriske grundlag består af kvalitative interviews. Kapitlet indeholder desuden en redegørelse for specialets videnskabsteoretiske ståsted, forskningsstrategi, forskningsdesign samt dataindsamlings- og behandlingsmetoder, herunder etiske overvejelser og kvalitetskriterier.

Videnskabsteoretisk ståsted

Dette speciale tager udgangspunkt i hermeneutikken som videnskabsteoretisk ståsted. Hermeneutikken bygger på en forståelse af, at virkeligheden ikke er objektiv eller uafhængig af mennesket, men konstitueres gennem menneskers praktiske livsverden og historiske selvforståelse. Her er menneskets erfaringer og forforståelse i livsverdenen en forudsætning for al videre forståelse (Hansen, 2019, s. 153). Erkendelse af den sociale verden sker derfor gennem fortolkning, som altid

er åben for diskussion (Juul & Pedersen, 2012, s. 110). Hermeneutikken kan forstås som fortolkningskunst og indebærer, at mennesker udtrykker sig gennem sprog og handlinger, som efterfølgende fortolkes og oversættes for at skabe mening (Jacobsen et al., 2015, s. 218). Mening forstås ikke som entydig eller fast, men som noget, der skabes i fortolkning, hvilket betyder, at den samme lovændring kan tillægges forskellig betydning afhængigt af kontekst, erfaring og perspektiv (Juul & Pedersen, 2012, s. 108). I hermeneutikken bygger forståelse desuden på den hermeneutiske cirkel, hvor del og helhed fortolkes i et gensidigt forhold (Thisted, 2024, s. 60). Her anses forforståelse som et grundvilkår for vidensproduktionen, idet mennesker altid møder verden med en forforståelse, som løbende nuanceres og revideres. Dette kræver åbenhed og selvkritisk refleksion i fortolkningsarbejdet (Olesen & Monrad, 2018, s. 114). Fortolkninger er per definition usikre og bygger særligt på forskerens evne til at overskride det umiddelbart foreliggende og fremfortolke den skjulte mening. Hensigten med fortolkningsarbejdet er at nå frem til den bedst mulige fortolkning af en given sag, selvom denne aldrig kan være endelig, da enhver fortolkning vil være åben for modargumenter og kritik (Juul & Pedersen, 2012, s. 109-110).

Anvendelse af det videnskabsteoretiske perspektiv

Hermeneutikken danner det videnskabsteoretiske grundlag for specialet, idet undersøgelsen søger at forstå, hvordan interviewpersonerne selv fortolker, oversætter og tillægger mening til lovændringen og dens betydning i praksis. Ud fra et hermeneutisk perspektiv forstås viden som kontekstafhængig og skabt gennem fortolkning, hvilket samtidig indebærer en erkendelse af, at forskerens forforståelse altid spiller en rolle i mødet med empirien. Vores interesse for emnet udspringer af en undren over lovændringen og dens mulige betydning for kontrol, kvalitet, faglighed og ansvar i arbejdet med anbragte børn og unge. Denne forforståelse kan have betydning for, hvilke aspekter vi retter opmærksomhed mod i analysen. Derfor tilgår vi empirien med en åben og nysgerrig tilgang, hvor forforståelsen løbende nuanceres, revideres og udvikles gennem interviewpersonernes perspektiver. Formålet er ikke at fastslå en objektiv sandhed, men snarere at opnå en fortolket og kontekstuel forståelse af, hvordan lovændringen tillægges betydning i praksis gennem interviewpersonernes fortolkninger.

Forskningsstrategi

I dette speciale har vi valgt at tilgå forskningsfeltet med en induktiv tilgang. Den induktive forskningsstrategi tager afsæt i empirien og søger at udvikle begreber, teori eller generelle mønstre

ved brug af kodning. Ved specialets begyndelse havde vi ikke fastlagt en teoretisk hypotese eller et teoretisk udgangspunkt, men vi tilgik feltet åbent og eksplorativt. Den induktive tilgang muliggør, at den indsamlede empiri danner grundlag for at identificere mulige mønstre og temaer gennem kodning, som efterfølgende kan være styrende for valget af en relevant teoretisk ramme. Kodning er derfor central i bearbejdningen af data, fordi den muliggør en systematisk organisering med henblik på at identificere teoretiske perspektiver med relevans for undersøgelsen (Olesen & Monrad, 2018, s. 18).

Forskningsdesign

Dette afsnit har til formål at klarlægge og begrunde valget af specialets forskningsdesign. Specialet er baseret på et kvalitativt fler-casestudie, hvor mere end én case undersøges for at opnå en dybere forståelse af problemstillingen og analysere det komplekse samspil mellem faktorer inden for en given afgrænsning (Olesen & Monrad, 2018, s. 99-102). I dette speciale udgør de forskellige børne- og ungehjem de enkelte cases. Casene forstås ikke blot som konkrete institutioner, men som analytisk konstruerede cases, der anvendes til at belyse bredere sociale og institutionelle processer knyttet til implementeringen af lovændringen (Lund, 2014, s. 224). Med afsæt i Lunds perspektiv fungerer casene som indgange til at undersøge, hvordan lovændringen fortolkes og håndteres i praksis. Ved at *"break a complex substance into smaller parts"* og spørge *"of what is this a case?"* løfte konkrete erfaringer til et mere abstrakt niveau (Lund, 2014, s. 225). Analysen understøttes af et teoretisk udgangspunkt, der muliggør bevægelse mellem mikro- og makroniveauer i forståelsen af praksis. Dette valg er truffet for at undgå en snæver hermeneutisk afgrænsning og i stedet skabe mulighed for at koble lokale fortolkninger med overordnede strukturelle og institutionelle sammenhænge. Formålet er ikke at foretage en komparativ analyse af de enkelte børne- og ungehjem, men at undersøge, hvordan fælles rammevilkår fortolkes forskelligt i praksis. Casene analyseres derfor som udtryk for strukturelle betingelser i feltet frem for udelukkende som individuelle fortællinger. Hvert børne- og ungehjem bidrager med indblik i praksisnære fortolknings- og oversættelsesprocesser, hvor interviewpersonerne positionerer sig i forhold til lovændringens nye krav og forventninger. Variationerne mellem casene anvendes analytisk til at identificere både fællestræk og divergerende mønstre i den tidlige implementeringsfase, hvor fælles træk peger på generelle tendenser i feltet, mens forskelle viser, hvordan lokale organisatoriske forhold former fortolkningen af lovændringen.

Undersøgelsen karakteriseres som et tværsnitsdesign, da empirien er indsamlet inden for en afgrænset tidsperiode og dermed udgør et øjebliksbillede af praksis. Der er ikke tale om et longitudinelt design, da de involverede børne- og ungehjem ikke følges over tid. Tværsnitsdesignet giver indsigt i, hvordan lovændringen fortolkes i en tidlig implementeringsfase, men indebærer samtidig en begrænsning i forhold til at analysere udvikling over tid, da undersøgelsen ikke kan belyse, hvordan forståelser og praksisser ændrer sig i takt med lovændringens længerevarende virkning (Olesen & Monrad, 2018, s. 96-99). I denne fase er de nye rammer for socialtilsyn fortsat under udvikling, hvilket kan medføre usikkerhed, men samtidig gør perioden særligt relevant, da den giver indblik i umiddelbare praksisnære reaktioner, før forståelserne eventuelt stabiliseres eller ændres. Nye procedurer, strategier og arbejdsmetoder er endnu ikke fastlagt, men overvejes, afprøves og udvikles, hvilket understreger behovet for omstillingsparathed i forbindelse med en lovændring som denne.

Den kvalitative metode

Vi anvender den kvalitative metode i form af semistrukturerede interviews for at opnå en forståelse af virkeligheden ud fra interviewpersonernes perspektiv og den betydning, fænomener har for de involverede. Den virkelighed, vi søger indsigt i, er allerede fortolket af de mennesker, hvis livsverden vi undersøger. De kvalitative analyser er derfor ikke en-til-en-gengivelser af interviewpersonernes perspektiver, men analytiske fortolkninger af disse (Järvinen & Mik-Meyer, 2017, s. 10).

Ud fra et hermeneutisk perspektiv bygger kvalitativ forskning på dialog, hvor viden skabes i mødet mellem interviewer og interviewperson. Interviewpersonerne betragtes som subjekter, der handler og ytrer sig, og derfor må deres udsagn forstås og fortolkes ud fra den forståelseshorisont, de selv anlægger. Samtidig indgår vi som studerende aktivt i fortolkningsprocessen, som erkendende subjekter gennem de spørgsmål, vi stiller, og de analyser, vi foretager. Den hermeneutiske cirkel afspejles i undersøgelsen ved, at vores forforståelse har påvirket valg af emne og udformning af interviewguides, mens forståelsen udvikles gennem interviewene og den efterfølgende analyse. Når empirien sættes ind i en bredere sammenhæng, opstår en efterforståelse, som nuancerer forståelsen af det undersøgte fænomen og samtidig påvirker vores fremtidige forforståelse (Thisted, 2024, s. 71-72). I undersøgelsen kommer dette til udtryk ved, at både vi og interviewpersonerne undervejs opnåede styrkede refleksioner over lovændringen. Flere af interviewpersonerne bemærkede, at interviewene gav anledning til perspektiver, de ikke tidligere havde overvejet. Dette understøtter den

hermeneutiske pointe om, at viden udvikles i dialog, og at resultaterne må forstås som velbegrundede fortolkninger frem for endelige sandheder (Thisted, 2024, s. 124).

Der er både fordele og ulemper ved den kvalitative metode, hvilket vi løbende har været opmærksomme på i undersøgelsen. En styrke ved metoden er, at interviewformen muliggør direkte kontakt med interviewpersonerne, hvilket giver mulighed for uddybning, opfølgende spørgsmål og afklaring af misforståelser. Dette kan bidrage til en mere nuanceret forståelse af problemstillingen og styrke undersøgelsens validitet. Metoden indebærer dog også begrænsninger. Resultaterne kan ikke generaliseres på samme måde som ved kvantitative undersøgelser, og både databehandlingen og analyse er tidskrævende og fortolkningsbaseret. Derudover kan intervieweffekten påvirke datakvaliteten, idet interviewpersonerne kan tilpasse deres udsagn til, hvad de forventer, interviewerens ønsker at høre (Larsen, 2010, s. 30-32).

Semistrukturerede interviews

Inden for den kvalitative metode anvendes semistrukturerede interviews til at indhente beskrivelser af interviewpersonernes egen livsverden og til at fortolke betydningen af de fænomener, de beskriver (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 49). Interviewformen er valgt, fordi der på forhånd er udarbejdet overordnede temaer i en interviewguide, som ønskes belyst. Interviewguiden fungerer som et fleksibelt styringsredskab, der kan anvendes som enten mere eller mindre styrende afhængigt af interviewets forløb. Semistrukturerede interviews er kendetegnet ved at være hverken løst eller stramt strukturerede, hvilket gør det muligt at flytte og justere fokus undervejs i et interview (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 35-38). Denne fleksibilitet gør det muligt både at undgå irrelevante sidespor og at forfølge relevante uddybninger og perspektiver, som interviewpersonerne kan bringe i spil. Dette forudsætter, at vi som interviewere aktivt lytter og anvender "*kunsten at stille opfølgende spørgsmål*" (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 193). Interviewguiden spiller derfor en central rolle i dataindsamlingen ved at sikre fokus og retning i undersøgelsen, samt at relevant empiri indsamles (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 37-39; Kvale & Brinkmann, 2015, s. 185).

Et semistruktureret gruppeinterview

Vi afholdt primært semistrukturerede interviews med interviewpersonerne enkeltvis. En undtagelse var et interview med to ledelsesrepræsentanter fra samme børne- og ungehjem, som deltog samtidig. Interviewet tog udgangspunkt i interviewguiden for ledere, og der opstod undervejs en tydelig

interaktion mellem interviewpersonerne. De supplerede hinandens udtalelser, bekræftede fælles forståelser og udviste gensidig hensyntagen og respekt for hinandens perspektiver. Gruppeinterviewet gav indblik i, hvordan ledelsen i fællesskab konstruerer og forhandler forståelser af en problemstilling. Interviewformen er derfor relevant, da den kan producere viden om fælles fortolkninger og praksisser, hvor interviewpersonerne i samspillet kan nuancere, udfordre og udvikle hinandens perspektiver (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 137-138).

En styrke ved gruppeinterview som metode er, at interaktionen mellem deltagerne kan fremme hukommelsen, idet de minder hinanden om relevante hændelser og pointer. Dette kom blandt andet til udtryk gennem formuleringer som ”*ja, og så også...*” og ”*som Sofie siger...*” (Lars, 2026), hvor deltagerne byggede videre på hinandens udsagn. På den måde opstod der en form for kollektiv erindring, som bidrog til mere nuancerede og udfoldede beskrivelser. Derudover kan den gensidige tilstedeværelse skabe en oplevelse af tryghed, hvilket kan give rum for større spontanitet og mulighed for at understøtte hinandens udsagn. Metoden rummer dog også begrænsninger. Deltagerne kan til tider tale i munden på hinanden, hvilket gør transskriptionen mere kompleks og tidskrævende. Den afsatte tidsramme på en time kan desuden begrænse muligheden for at uddybe spørgsmål i samme grad som ved individuelle interviews, hvor der i højere grad er plads til fordybelse i den enkelte interviewpersons perspektiver. Dette medførte en prioritering af spørgsmål undervejs, hvor nogle temaer i mindre grad blev uddybet. Endvidere kan der være risiko for socialt pres mellem deltagerne, hvilket kan hæmme individuelle eller nuancerede perspektiver og føre til udsagn præget af konformitet, frem for personlige synspunkter (Harboe, 2018, s. 110-111).

Interviewguide

Der er udarbejdet tre interviewguides målrettet henholdsvis ledere, medarbejdere og Socialtilsynet. I dette afsnit redegøres for de centrale temaer, som danner rammen for specialets interviewguides, samt hvordan disse er operationaliseret. Temaerne er udviklet med afsæt i specialets problemfelt og den videnskabsteoretiske tilgang med henblik på at opnå indsigt i interviewpersonernes egne forståelser og fortolkninger af lovændringen og dens betydning i praksis. Spørgsmålene er formuleret åbent og eksplorativt for fremme nuancerede beskrivelser frem for entydige svar. De seks gennemgående temaer er: 1) *Forståelser af lovændringen*, 2) *Implementering i praksis*, 3) *Kvalitetsforståelser*, 4) *Kontrol, faglighed og ansvar*, 5) *Børn og unges trivsel og udvikling* samt 6) *Samarbejdsrelationer*. Nedenfor redegøres kort for temaerne med konkrete eksempler på spørgsmål.

Forståelser af lovændringen

Dette tema afdækker, hvordan interviewpersonerne forstår lovændringen, herunder hvilke betydninger og intentioner, de tillægger den. Teamet retter sig mod interviewpersonernes individuelle fortolkninger. Eksempel på spørgsmål: *“Hvordan forstår du lovændringen og de nye rammer for socialtilsyn?”*

Implementering i praksis

Tema undersøger, hvordan lovændringen håndteres i praksis, og hvilke erfaringer, overvejelser og ændringer interviewpersonerne beskriver i forhold til arbejdsgange, procedurer og faglige vurderinger. Eksempel på spørgsmål: *“Hvilke ændringer har I foretaget eller forventer I at foretage som følge af lovændringen?”*

Kvalitetsforståelser

Her belyses, hvordan kvalitet forstås i arbejdet med anbragte børn og unge, og om lovændringen påvirker denne forståelse. Eksempel på spørgsmål: *“Hvordan forstår du kvalitet i arbejdet med børn og unge?”*

Kontrol, faglighed og ansvar

Tema undersøger balancen mellem kontrol, faglighed og ansvar under de nye rammer for socialtilsyn, herunder om lovændringen påvirker oplevelsen af faglig dømmekraft og organisatorisk ansvarlighed. Eksempel på spørgsmål: *“Oplever du, at ændringerne har påvirket dit ansvar eller din tryghed i arbejdet?”*

Børn og unges trivsel og udvikling

Dette tema retter sig om interviewpersonernes forståelser af, hvordan lovændringen opleves at påvirke de anbragte børn og unges trivsel, udvikling og muligheder for medbestemmelse. Eksempel på spørgsmål: *“Hvordan arbejder I med at inddrage børnenes perspektiver i hverdagen?”*

Samarbejdsrelationer

Teamet undersøger relationen mellem børne- og ungehjem og socialtilsynet, herunder om samarbejdet opleves ændret som følge af lovændringen. Eksempel på spørgsmål: “*Hvordan vil du beskrive samarbejdet med socialtilsynet, og har det ændret sig?*”

Adgang til feltet: Kontaktetablering og udvælgelse

Da vi ikke havde et netværk at trække på, blev adgangen til feltet etableret gennem en opsøgende tilgang, hvor vi kontaktede forskellige børne- og ungehjem via e-mails og telefonopkald. Indledningsvist identificerede vi relevante tilbud i hovedstadsområdet gennem tilbudsportalen og internetsøgninger og rettede henvendelse med henblik på interviews og deltagerobservation. Flere steder takkede nej på grund af travlhed og begrænset erfaring med lovændringen, som endnu ikke var fuldt implementeret. Dette vurderede vi dog ikke som en hindring, da vores interesse netop var rettet mod begyndende overvejelser og tidlige erfaringer. På trods af dette oplevede vi i en periode, at adgangen til feltet var begrænset og usikker. Vi justerede derfor vores strategi og udvidede søgeområdet til også at omfatte børne- og ungehjem uden for hovedstadsområdet. Denne fleksible tilgang er i tråd med metodologisk litteratur, som fremhæver betydningen af løbende strategiske tilpasninger i takt med feltets betingelser og adgangsmuligheder (Striepe & Cunningham, 2022). Vi udsendte derfor en række nye henvendelser, som resulterede i et mindre antal positive svar og interviewaftaler. For at styrke rekrutteringen kontaktede vi efterfølgende Dansk Socialrådgiverforening (SDS), som henviste os videre til netværket *Faggruppen Børne- og ungehjem*. Gennem dette netværk fik vi aftalt to interviews. I denne sammenhæng fungerede konsulenten fra SDS som *gatekeeper*, idet vedkommende faciliterede kontakten til feltet (Pedersen et al., 2012, s. 71). Efterfølgende justerede vi endnu en gang vores strategi og prioriterede telefonisk kontakt som første led i udvælgelsen. Vi identificerede flere relevante tilbud, fandt direkte telefonnumre og præsenterede projektet telefonisk. Denne tilgang viste sig mere effektiv, da den muliggjorde hurtigere afklaring af deltagelse og gav mulighed for at adressere spørgsmål eller forbehold med det samme. Flere steder accepterede herefter deltagelse, hvorefter interviewaftaler blev etableret via e-mail. Vi forsøgte desuden at inddrage et supplerende perspektiv fra ansatte i socialforvaltningen på anbringelsesområdet, da de ifølge socialtilsynet spiller en central rolle hvad angår kvalitet og opfølgning. Trods henvendelser via e-mail og telefon lykkedes det ikke at etablere kontakt.

Helt overordnet oplevede vi størst succes med at rekruttere ledere til interviews, mens det var mere udfordrende at få adgang til medarbejdere, selvom vi ønskede at inddrage deres perspektiver. I flere

tilfælde blev medarbejdernes deltagelse fravalgt af ledere på grund af travlhed og prioritering af ressourcer. Vi forsøgte at imødekomme dette ved at tydeliggøre, at medarbejdernes erfaringer og perspektiver i forhold til kvalitet, faglighed og ansvar var centrale for undersøgelsen, men adgangen forblev begrænset. Dette medførte en skævhed i datagrundlaget, idet tilsynsbesøg ifølge interviewpersonerne primært håndteres på ledelsesniveau, og medarbejdere derfor i mindre grad inddrages i processen. Dette kan samtidig ses som et udtryk for, at ledere i praksis fungerer som gatekeepers, da de har indflydelse på, hvilke deltagere der får mulighed for at indgå i undersøgelsen. Dette peger også på, at ledere kan have begrænset tid og ressourcer til at varetage funktionen som gatekeeper (Pedersen et al., 2012, s. 71).

Elitepersoner

I dette afsnit argumenteres der for vores valg af primært at interviewe ledere på børne- og ungehjem samt en sektionsleder fra en tilsynsmyndighed. Med afsæt i Kvale og Brinkmann kan disse interviewpersoner betegnes som elitepersoner, hvilket omfatter personer i magtfulde positioner eller med særlig ekspertviden inden for et felt (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 201-202). Et centralt metodisk aspekt ved eliteinterviews er ofte udfordringen med at opnå adgang til denne gruppe. I vores tilfælde var det vanskeligere at rekruttere medarbejdere end ledere. Dette kan hænge sammen med, at elitepersoner i højere grad er vant til at blive interviewet og blive spurgt ind til deres perspektiver samt indgå i faglige dialoger. Dette kom også til udtryk i interviewsituationen, hvor lederne generelt indgik aktivt i dialogen og bidrog med refleksioner, perspektiver og egne spørgsmål til undersøgelsen. Flere udviste interesse for undersøgelsen, da lovændringen endnu ikke er undersøgt nærmere, hvilket skabte en samtalebaseret og dynamisk interviewsituation. Vi observerede samtidig en bevidsthed om interviewets formelle ramme, herunder at deres udsagn blev optaget. Dette kom blandt andet til udtryk gennem kommentarer som *“det har I på optagelse...”* (Peter, 2026) og *“nu optager I mig jo også...”* (Lars, 2026), hvilket indikerer en opmærksomhed på, hvordan de fremstod. Ved afrundingen af interviewene opstod der ofte mere uformelle samtaler, hvor interviewpersonernes perspektiver og refleksioner fremstod mere åbne og mindre formaliserede. Dette peger på, hvordan interviewsituationen kan have betydning for, hvilke typer af udsagn der fremkommer. I kontrast hertil udviklede interviewet med medarbejderen sig i mindre grad dialogisk, og det var til tider vanskeligere at få uddybet svar gennem opfølgende spørgsmål. Dette kan afspejle forskelle i position, erfaring og fortrolighed med at formulere sig om praksis i en interviewsituation.

Interviewet med sektionslederen fra tilsynsmyndigheden bidrog med ekspertviden om socialtilsynets praksis og gav dybdegående og kontekstualiseret indsigt i lovændringen, herunder konkrete eksempler, procedurer og overvejelser fra det daglige arbejde. Dette interview fungerede som en vigtig indgang til feltet og kvalificerede vores forståelse forud for de øvrige interviews. I tråd med Kvale og Brinkmann stiller eliteinterviews krav til interviewerens forberedelse, herunder indsigt i feltet, beherskelse af fagsprog og evnen til at indgå i en kvalificeret dialog. Dette interview styrkede vores forståelse af lovændringen. Her havde vi mulighed for at stille uddybende og til dels konfronterende spørgsmål til lovændringens implikationer for praksis. Ifølge Kvale og Brinkmann kan elitepersoner have en tendens til at forberede bestemte narrativer, hvilket stiller krav til interviewerens evne til at stille kritiske og udfordrende spørgsmål. I vores tilfælde betød dette, at vi måtte forholde os spørgende og undersøgende for at opnå en mere nuanceret forståelse af feltet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 201-202).

Præsentation af interviewpersoner

I dette afsnit præsenteres interviewpersonerne i anonymiseret form for at sikre fortrolighed og beskytte både personer og institutioner. Af hensyn til læsbarheden tildeles de fiktive navne. Nedenfor introduceres Peter, Nadia, Lene, Anne, Lars, Sofie, Jens, Maria og Helle.

Interviewperson Peter

Peter er forstander på et børne- og ungehjem og har mange års erfaring inden for det socialpædagogiske område. Han er uddannet socialrådgiver og har tidligere arbejdet i både kommunale og sociale indsatser for børn og unge.

Interviewperson Nadia

Nadia er leder på et børne- og ungehjem og har flere års erfaring fra det pædagogiske og socialfaglige felt. Hun har arbejdet inden for både skole- og behandlingsområdet og har erfaring med børn og unge i udsatte positioner.

Interviewperson Lene

Lene er leder i en kommunal enhed på børne- og ungeområdet, som omfatter flere tilbud. Hun har en videregående uddannelse inden for området og mange års erfaring med udsatte børn og unge.

Interviewperson Bente

Bente er ledende socialrådgiver og visitator på et børne- og ungehjem, hvor hun har været ansat i en længere årrække. Hun er uddannet socialrådgiver og har tidligere erfaring fra kommunal myndighedspraksis.

Interviewpersoner Lars og Sofie

Lars er forstander og Sofie er ledende socialrådgiver og visitator på et selvejende børne- og ungehjem. Begge har mange års erfaring fra området. Institutionen varetager selv visitation og drift.

Interviewpersoner Jens og Maria

Jens er viceforstander og uddannet pædagog med erfaring fra både kommunal praksis og tilsynsarbejde. Maria er pædagogmedarbejder. Begge arbejder på et kommunalt børne- og ungehjem for børn med tilknytningsforstyrrelser og komplekse sociale og følelsesmæssige udfordringer.

Interviewperson Helle

Helle er sektionsleder i en tilsynsmyndighed med ansvar for tilsyn og godkendelse af socialt tilbud, herunder børne- og ungehjem. Hun arbejder med udvikling af kvalitetsvurderinger og tilsynspraksis.

Gennemførelse af interviews

I dette afsnit redegøres der for, hvordan vi gennemførte vores interviews. Dette afsnit omfatter indledningen og afslutningen af interviews, samt vores rolle som interviewere.

Indledning af interviewet

Vi etablerede kontakten og arrangerede interviews med fleksibilitet i forhold til interviewpersonernes tid og overskud. Alle interviews blev afholdt på deres ønskede dato og tidspunkt. Forud for interviewene formidlede vi projektets formål og indhold, så interviewpersonerne var informeret om undersøgelsen. Vi tilsendte også interviewguiden, så de fik indblik i de overordnede temaer, men uden adgang til vores opfølgende spørgsmål, hvilket skabte en metodisk balance i interviewene. Med afsæt i den hermeneutiske tilgang var vi bevidste om vores forforståelser og reflekterede løbende over dem i dialog med interviewpersonerne. Alle interviews blev indledt med at skabe tydelige og trygge rammer. Vi gennemgik samtykkeerklæringen, afklarede anonymitet og fortrolighed og orienterede dem om optagelse og datasikkerhed. Vi forberedte os grundigt og fordelte rollerne som interviewer

og observatør. Intervieweren havde ansvar for at lede interviewet ud fra interviewguiden, mens observatøren håndterede praktiske opgaver, såsom håndtering af samtykkeerklæring, lydoptagelse, noteskrivning samt at stille opfølgende spørgsmål. Denne rollefordeling blev valgt for at sikre en mere struktureret, effektiv og naturlig samtale. Samtidig reducerede denne rollefordeling risikoen for blinde vinkler. Selvom vi havde en tydelig rollefordeling, kunne vi begge stille opfølgende spørgsmål, når det var relevant for at nuancere interviewpersonernes udsagn.

Rolle som interviewer

Interviewforskning foregår gennem relationer, hvor interaktionen mellem interviewer og interviewperson er afgørende for den viden, der produceres (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 33). Vi havde både formelle og uformelle interaktioner med interviewpersonerne, og samtalerne udviklede sig ofte dialogisk med både med- og modargumenter om lovændringen. I interviewet med Peter deltog vi forud for interviewet i et online møde om implementeringen. Da vi ikke havde indhentet samtykke, indgår mødet ikke som data, men det gav os en dybere forståelse af implementeringsprocessen og dens kompleksitet. Vi spurgte interviewpersonerne, i hvilken grad de oplevede at blive inddraget i lovændringen. De beskrev generelt en begrænset inddragelse, hvilket kan forklare, hvorfor flere aktivt opsøger viden og sparring for at forstå de nye rammer. Interviewsituationen var generelt præget af dialog, hvor interviewpersonerne løbende reflekterede over vores spørgsmål og egne antagelser. Dette kom til udtryk i udsagn som *“det kan jeg godt se nu, hvor du siger det sådan”* (Lars, 2026), *“det har du nok helt ret i”* (Jens, 2026) og *“det tænker jeg ikke nødvendigvis”* (Peter, 2026). I hermeneutikken forstås forskeren som en aktiv medskaber af datamaterialet gennem forforståelser, fortolkninger og dialog. Forforståelse er ikke en bias, men en forudsætning for forståelse, der kan nuanceres og revideres i mødet med empirien. Dette var også tilfældet i vores undersøgelse (Olesen & Monrad, 2018, s. 110-114). Som elitepersoner havde flere interviewpersoner høje forventninger til vores forhåndsviden, hvilket kom til udtryk i kommentarer som *“det ved I nok meget om”* (Lars, 2026) og *“som I jo nok ved”* (Peter, 2026). Derfor tydeliggjorde vi løbende, hvad vi vidste, og hvad vi havde behov for at få uddybet ved eksempelvis at spørge: *“Det ved vi faktisk ikke, kan du uddybe eller forklare nærmere?”* Dette blev mødt positivt og resulterede i mere detaljerede udsagn.

Afslutning af interviewet

Alle interviews blev afsluttet med, at interviewpersonerne fik mulighed for at tilføje afsluttende bemærkninger. Dette førte ofte til mere uformelle og længere dialoger, som bidrog til at nuancere

vores forståelse. De afsluttende samtaler skabte tryghed omkring deltagelsen og gav interviewpersonerne mulighed for at reflektere over lovændringen på nye måder. I tråd med den hermeneutiske tilgang genererede disse afsluttende dialoger nye indsigter, som interviewpersonerne ikke tidligere havde overvejet. Flere gav udtryk for, at interviewet havde inspireret dem til at rette et øget fokus mod implementeringen af lovændringen i deres videre arbejde. Dette viser, at interviewene ikke blot gav adgang til empiri, men også skabte ny forståelse gennem refleksion og dialog.

Etiske overvejelser

I dette afsnit redegøres for de etiske overvejelser, der har været centrale i specialet, med særligt fokus på *informeret samtykke*, *anonymitet* og *fortrolighed*. Disse overvejelser har været afgørende for undersøgelsen, og indebærer de konkrete valg, vi har truffet i forbindelse med den kvalitative metode.

Informeret samtykke

For at indhente informeret samtykke er det afgørende, at den information, der gives forud for deltagelse, er så tydelig, fyldestgørende og transparent som muligt. Dette indebærer, at interviewpersonerne informeres om undersøgelsens formål, deres rolle i undersøgelsen, muligheder for anonymisering samt, hvordan resultaterne forventes formidlet (Olesen & Monrad, 2018, s. 264). I vores undersøgelse prioriterede vi derfor en grundig gennemgang af samtykkeerklæringen. Interviewpersonerne fik tid og ro til at læse erklæringen, inden de afgav deres samtykke, og de blev informeret om deres ret til at trække samtykket tilbage uden konsekvenser. Vi oplevede, at flere af interviewpersonerne udviste en vis tøven i forbindelse med underskrivelsen. Dette håndterede vi gennem en forventningsafstemning, hvor vi tydeliggjorde, at specialets formål ikke er at vurdere eller kritisere tilbuddene, men at undersøge, hvordan lovændringen forstås, fortolkes og oversættes i praksis. Denne afklaring skabte, som interviewpersonerne selv udtrykte, større tryghed og motivation for at deltage og bidrog til en fælles forståelse af undersøgelsens rammer og intentioner.

Anonymitet og fortrolighed

Anonymitet og fortrolighed er centrale etiske hensyn og omhandler vores håndtering af de oplysninger, interviewpersonerne bidrager med. Dette indebærer blandt andet de aftaler, der indgås om, hvordan den indsamlede data må anvendes, og hvem der får adgang til den indsamlede og bearbejdede empiri. Forskere har en forpligtelse til at afklare, om oplysninger, der kan identificere

interviewpersoner, skal anonymiseres for at beskytte deres identitet og privatliv (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 117-118). Flere interviewpersoner gav udtryk for, at de som udgangspunkt ikke havde noget imod at fremgå med navn og institution, dog med forbehold for, at deres udsagn ikke blev fremstillet på en måde, der kunne opleves som følsom eller udstillende for dem selv eller deres arbejdsplads. Det er imidlertid vanskeligt på forhånd at vurdere, hvad der vil opleves som følsomt for den enkelte. Samtidig kan synliggørelse af interviewpersoner i et speciale medføre krav om citatgodkendelse og godkendelse af det færdige produkt. På baggrund af dette, har vi valgt at anonymisere både navne og institutioner fuldstændigt. Dette valg understøtter vores ansvar for at udvise respekt for interviewpersonernes grænser, privatliv og behov for beskyttelse. Det har derfor været vigtigt for os at skabe en fælles forståelse af, hvordan deres udsagn anvendes i specialet. Vi vurderer, at interviewpersonernes ønsker og overvejelser om anonymitet og fortrolighed er i overensstemmelse med en hermeneutisk videnskabsteoretisk tilgang, hvor undersøgelsen ikke søger en objektiv sandhed, men en fortolket og nuanceret forståelse af problemstillingen, hvor forskellige perspektiver kan sameksistere. Afslutningsvis udtrykte interviewpersonerne et ønske om at modtage et eksemplar af specialet efter færdiggørelsen. Dette kan imødekommes, da alle medvirkende fremgår anonymt.

Forskerrollen og konsekvenser

Forskeren har et etisk ansvar i produktionen af viden, herunder at minimere risikoen for at skade interviewpersonerne. Vi indgår aktivt i fortolkningen af interviewpersonernes udsagn, hvilket indebærer et ansvar for at repræsentere deres perspektiver respektfuldt og forsvarligt (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 118-220). I vores undersøgelse har vi haft fokus på at indtage en undersøgende position i forhold til lovændringens betydning for praksis, fremfor at vurdere eller kritisere de medvirkende børne- og ungehjem. Samtidig har vi været opmærksomme på, at vores fortolkninger kan påvirke, hvordan praksis fremstilles. Dette forudsætter en så transparent analyse som muligt, hvor vores metodiske valg og fortolkninger tydeligt fremgår.

Behandling af data

Transskription

For at skabe et systematisk og pålideligt analysegrundlag er interviewene transskriberet umiddelbart efter afholdelsen. Dette sikrer høj datakvalitet og minimerer risikoen for hukommelsesbaserede fejl eller tab af nuancer i materialet. En tidlig transskription gør det desuden lettere at genkalde kontekst,

stemning og betydningsfulde detaljer fra interviewet, hvilket styrker nøjagtigheden samt den efterfølgende bearbejdning og analyse (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 51).

Yderligere er transskriptionen gennemført ved hjælp af et AI-baseret transskriberingsværktøj for at effektivisere transskriberingsprocessen og skabe et struktureret grundlag, hvor hver taler er opdelt i teksten. Dette bidrager til et overblik over interviewets forløb og gør det lettere at identificere og adskille de enkelte interviewpersoners udsagn. Værktøjet er anvendt til at generere et første udkast til interviewene. Efterfølgende er optagelserne blevet gennemlyttet, og teksten er manuelt gennemgået og korrigeret med henblik på at sikre korrekthed og validitet samt bevare nuancer i interviewpersoners udsagn. Særligt i forbindelse med gruppeinterviewet var der behov for en mere fortolkende bearbejdning af materialet, idet interviewpersonerne i perioder talte samtidig. Dette krævede særlig opmærksomhed og påpasselighed i forhold til at rekonstruere samtaleforløbet ved overlap, afbrydelser eller ufuldstændige sætninger og dermed sikre en sammenhængende gengivelse af betydningsindholdet.

Med udgangspunkt i den hermeneutiske tilgang er der foretaget en fortolkende udvælgelse af materialet, hvor fyldord som “*øh*” eller “*hvad hedder det nu*” samt gentagelser ikke er medtaget. I forlængelse heraf betragtes transskriptionen som en bearbejdet og fortolket version af datamaterialet snarere end en fuldstændig ordret gengivelse, idet fokus er rettet mod meningsindhold frem for sproglige fyldelementer (Juil & Pedersen, 2012, s. 110-111).

Kodning

Kodning er en central metode til at strukturere og kategorisere den indsamlede empiri og skabe overblik over tekstmaterialet. I processen gennemlæses transskriptionerne, hvorefter væsentlige udsagn tildeles et eller flere nøgleord. Med afsæt i en induktiv forskningsstrategi har kodningen været datastyret, hvilket indebærer, at koderne udvikles på baggrund af materialet fremfor at være fastlagt på forhånd. Vi har arbejdet med åben kodning, hvilket henviser til analyse, sammenligning, begrebsliggørelse og kategorisering af data med henblik på at identificere ligheder, forskelle og mønstre (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 261-263). Temaer og koder udspringer således af løbende at markering af temaer ved gennemlæsning af datamaterialet. Herefter gennemgik vi temaerne og udvalgte i samspil med forskningsspørgsmålene analytiske begreber til at beskrive de mønstre, der fremkom. Da flere temaer var indbyrdes forbundne og overlappende, sorterede vi dem efterfølgende

for at skabe en mere præcis og overskuelig struktur med undertemaer (Jensen & Vallgård, 2021, s. 86-87). Som en del af kodningsprocessen anvendte vi også *meningskondensering*, hvor længere udsagn forkortes til mere præcise formuleringer med fokus på at fastholde det centrale indhold. Dette var særligt relevant, da vores interviews indeholder lange og nuancerede udsagn, som kræver identificering af naturlige meningsenheder og temaer (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 267-270). På baggrund af kodningen har vi identificeret følgende overordnede tematikker: 1) *Forståelser af lovændringen*, 2) *Kvalitet, faglighed og ansvar*, 3) *Kontrol og tilsynets betydning i praksis*, 4) *Dokumentation og oplysningspligt*, 5) *Børneperspektiv* og 6) *Kommunikation og samarbejde*. Nedenfor præsenteres et eksempel fra kodningsskemaet:

Tematik: Forståelser af lovændringen		
Interviewperson	Citat	Meningskondensering
Peter	“Jeg vil sige, at det umiddelbare formål, det øverste formål, er en besparelse. Under det har man så forsøgt at finde ud af, hvordan man gør det kvalitetsmæssigt, og det er der, hvor vi må vente og se.”	Lovændringen forstås primært som et økonomisk sparetiltag, mens de kvalitetsmæssige konsekvenser fremstår uafklarede og forventes at vise sig over tid.

Kvalitetskriterier

I dette afsnit gennemgås kvalitetskriterierne *validitet*, *reliabilitet* og *generaliserbarhed* i forhold til specialet. For at sikre kvalitet i en undersøgelse er det en forudsætning, at der reflekteres over, hvordan kvaliteten kan styrkes gennem undersøgelsen. Der findes forskellige forståelser af, hvad videnskabelig kvalitet er, hvilke kriterier der bør vægtes højest samt hvordan kvaliteten af videnskabelige undersøgelser bedst sikres (Olesen & Monrad, 2018, s. 299).

Validitet

Validitet handler om, hvorvidt undersøgelsen producerer relevant og gyldig viden om den problemstilling, der undersøges. Dette indebærer en overensstemmelse mellem problemformulering, datatilvirkning og teoretisk grundlag (Olesen & Monrad, 2018, s. 299-300). For at kunne forholde os til specialets kvalitet, tages der udgangspunkt i problemformuleringen: *“Hvordan fortolker og oversætter ledere på børne- og ungehjem den nye lovændring om socialtilsyn med færre og mere risikobaserede tilsynsbesøg, og hvilken betydning får dette for forståelser af kontrol, kvalitet,*

faglighed og ansvar i praksis?" Der ses en tydelig sammenhæng mellem problemformuleringen og de metodiske valg. Undersøgelsen er baseret på semistrukturerede interviews, som giver adgang til interviewpersonernes egne forståelser og fortolkninger. Valget om primært at interviewe ledere samt en sektionsleder fra en tilsynsmyndighed styrker validiteten, da disse aktører har en central rolle i at fortolke og oversætte lovændringen til praksis. Undersøgelsen indfanger desuden forståelser, der er under udvikling, hvilket er i overensstemmelse med specialets formål om at undersøge en igangværende implementeringsproces. Validiteten styrkes yderligere gennem muligheden for at stille afklarende, uddybende og opfølgende spørgsmål under interviewene, da dette reducerer risikoen for misforståelser og bidrager til mere præcise og nuancerede fortolkninger.

Der kan dog stadig peges på begrænsninger, som har betydning for validiteten. Medarbejderperspektivet er kun i begrænset omfang repræsenteret. Dette perspektiv kunne have bidraget med indsigt i, hvordan lovændringen konkret kommer til udtryk i det daglige arbejde. Perspektivet vurderes dog som sekundært i forhold til problemformuleringen, der primært retter sig mod lederes fortolkninger. Fraværet af deltagerobservation udgør en anden begrænsning. Denne metode kunne have styrket validiteten ved at give adgang til praksisnære interaktioner og situationer, som ikke nødvendigvis fremkommer gennem interviews. Metoden kunne eksempelvis have belyst, hvordan kvalitet og tilsyn italesættes i interne faglige drøftelser. Samtidig giver deltagerobservationer i mindre grad adgang til de reflektive fortolkninger, som er centrale i problemformuleringen, og som interviews i højere grad muliggør. Et børne- og ungeperspektiv er heller ikke inddraget i undersøgelsen. Dette perspektiv kunne have bidraget med viden om, hvordan lovændringen opleves af de børn og unge, som anbringelserne på børne- og ungehjem i sidste ende retter sig mod. Forskning med børn og unge i udsatte positioner kræver særlige overvejelser om beskyttelse, omsorg og risiko for yderligere belastning (Petersen & Ladefoged, 2020, s. 157-163). Adgang til målgruppen kan desuden være vanskelig. Da problemformuleringen retter sig mod lederes fortolkninger, vurderes dette fravalg som metodisk forsvarligt. Socialforvaltningens perspektiv er ligeledes ikke inddraget. Flere interviewpersoner fremhæver socialforvaltningen som en central aktør, men perspektivet ligger uden for specialets primære fokus. Fravalget skyldes både manglende adgang og en metodisk afgrænsning, da inddragelse af socialforvaltningen ville have udvidet undersøgelsens fokus.

Reliabilitet

Reliabilitet handler om nøjagtighed og præcision i datatilvirkning og databearbejdning, samt om undersøgelsen er gennemført systematisk og med gennemsigtighed. En høj grad af reliabilitet gør det muligt for andre forskere at forholde sig kritisk til undersøgelsens valg og resultater (Olesen & Monrad, 2018, s. 299-302). I specialet styrkes reliabiliteten gennem en tydelig og løbende redegørelse for de metodiske valg, herunder adgang til feltet, udvælgelse af interviewpersoner, gennemførelse af interviews og vores rolle som interviewere. Databearbejdningen er gennemført systematisk ved, at alle interviews er optaget, transskriberet og efterfølgende kodet. Dette reducerer risikoen for hukommelsesbias og sikrer en så præcis gengivelse af interviewpersonernes udsagn som muligt. Anvendelsen af semistrukturerede interviews med udgangspunkt i interviewguides bidrager til en vis grad af konsistens mellem interviewene, samtidig med at der er mulighed for at stille opfølgende spørgsmål. Denne balance styrker reliabiliteten ved både at sikre, at centrale temaer gennemgås, og at interviewpersonernes egne perspektiver får plads. Vi forholder os desuden løbende reflektivt til vores egen rolle i undersøgelsen ud fra et hermeneutisk perspektiv. Dette indebærer en opmærksomhed på, hvordan vores forforståelser kan have påvirket både dataindsamling og analyse, og en tydeliggørelse af disse forhold styrker reliabiliteten.

Der kan dog peges på forhold, som kan have betydning for undersøgelsens reliabilitet. Selve interviewsituationen kan påvirke interviewpersonernes udsagn, særligt fordi flere af dem besidder ledelsespositioner og kan være opmærksomme på, hvordan de fremstår. Dette indebærer en risiko for social ønskeværdighedsbias, hvor interviewpersonerne søger at fremstille praksis og egne handlinger på en måde, der fremstår professionel og i overensstemmelse med organisatoriske forventninger. Ledere kan i interviewsituationer have en tendens til at tilpasse deres udsagn til det, de opfatter som socialt ønskværdigt eller acceptabelt, frem for at give et fuldt dækkende billede af deres oplevelser (Bergen & Labonté, 2020).

Generaliserbarhed

Generaliserbarhed, som også forstås som undersøgelsens anvendelsesområde eller overførbarehed, handler om, i hvilken grad undersøgelsens resultater kan anvendes i andre sammenhænge end den undersøgte. Dette indebærer en vurdering af, hvem og hvad resultaterne kan siges at gælde for, samt i hvilke kontekster de kan have relevans (Olesen & Monrad, 2018, s. 306). Dette speciale har ikke til hensigt at foretage en *statistisk generalisering* til alle børne- og ungehjem eller til socialtilsynet generelt, da undersøgelsen er baseret på et kvalitativt fler-casestudie med et begrænset antal

interviewpersoner. I stedet er der tale om en *konceptuel generalisering*, hvor undersøgelsens resultater kan bidrage med indsigt i, hvordan lovændringen om socialtilsyn fortolkes og omsættes i praksis gennem et analytisk og teoretisk udgangspunkt. Specialet kan dermed have overførbare til lignende kontekster, eksempelvis andre børne- og ungehjem, der arbejder med implementeringen af samme lovændring. Gennem en kontekstnær og detaljeret beskrivelse af den indsamlede empiri får læseren mulighed for selv at vurdere, i hvilken grad resultaterne kan overføres til andre sammenhænge. Dette betegnes som *naturalistisk generalisering*, hvor overførbareheden beror på læserens vurdering af ligheder mellem kontekster. Det er samtidig relevant at fremhæve, at undersøgelsen er gennemført i en tidlig fase af lovændringens implementering. Resultaterne afspejler derfor foreløbige fortolkninger, hvilket kan have betydning for overførbareheden, da både praksis og forståelser kan udvikle sig over tid (Olesen & Monrad, 2018, s. 306).

Teoretisk landskab

I dette afsnit redegøres for de teoretiske perspektiver, der anvendes i analysen. Teoriene er udvalgt på baggrund af kodningen af data. På mikroniveau anvendes Weicks teori om sensemaking til at analysere, hvordan interviewpersonerne gennem fortolkning skaber mening om lovændringen i en usikker implementeringsfase (Murphy, 2015). På mesoniveau anvendes Røviks oversættelsesteori til at analysere, hvordan lovændringen oversættes og tilpasses i en organisatorisk kontekst (Røvik, 2007). Sensemakingteori belyser, hvordan mening skabes, mens oversættelsesteorien muliggør en analyse af, hvordan denne mening udfolder sig i praksis. På makroniveau inddrages Henriksens perspektiv på risikobaseret regulering, ikke normativt eller kritisk, men som et analytisk blik på de styringsrationaler og potentielle dilemmaer, som lovændringen indgår i som en del af et bredere styringssystem (Henriksen, 2020). Disse tre perspektiver muliggør en analyse, der indfanger både meningsskabelse, organisatorisk oversættelse og de overordnede styringslogikker, der præger forståelsen og håndteringen af lovændringen.

Karl E. Weick – Sensemaking

Teorien om sensemaking anvendes til at undersøge, hvilken mening eller mangel på mening interviewpersonerne tillægger lovændringen og de nye rammer for socialtilsyn. Teorien fokuserer på meningsskabelsesprocesser og gør det muligt at analysere, hvad der opleves som meningsfuldt eller meningsløst. Selvom teorien ikke i sig selv forklarer strukturelle forhold, anvendes den til at belyse, hvordan lederne fortolker strukturelle ændringer gennem deres meningsskabelse.

Ifølge Weick forstås sensemaking som de processer, hvorigennem individer skaber mening. Processen bevæger sig fra oplevelsen af forvirring ved det uventede til etableringen af et tilstrækkeligt entydigt billede af, hvad der foregår, som muliggør videre handling. Sensemaking skærper opmærksomheden på, at handlinger ikke blot formes af mening, men også er med til at skabe mening (Murphy, 2015, s. 15). Sensemakinganalyser fokuserer derfor både på de elementer, individer trækker på i deres meningsskabelse, og på selve processen, hvormed mening udfolder sig (Murphy, 2015, s. 21). Weick definerer sensemaking som bestående af syv særlige karakteristika:

1) Funderet i identitetskonstruktion: Sensemaking tager udgangspunkt i individets identitet. Individet er en selvbevidst meningsskaber, hvor forskellige versioner af selvet aktiveres afhængigt af situationen. Selvfølgelig former fortolkningen af omverdenen og dermed, hvem man bliver (Murphy, 2015, s. 46). Dette begreb anvendes til at analysere, hvordan ledernes professionelle identitet påvirker deres forståelse af lovændringen samt deres rolle i mødet med socialtilsynet.

2) Retrospektiv: Sensemaking er retrospektiv, idet mening skabes gennem fortolkning af tidligere handlinger og begivenheder. Den samme begivenhed kan tillægges forskellige betydninger afhængigt af tidspunkt og kontekst (Murphy, 2015, s. 53). Dette begreb anvendes til at analysere, hvordan ledernes erfaringer med tidligere tilsynspraksis former deres forståelse af lovændringen.

3) Enacter meningsfulde omgivelser: Individer skaber ikke blot mening i deres omgivelser, men er med til at producere dem gennem handling. Omgivelser er ikke givne, men opstår i samspil mellem handling og fortolkning, hvor kategorier og betydninger etableres og efterfølgende fremstår som virkelige betingelser (Murphy, 2015, s. 60). Dette begreb anvendes til at forstå, hvordan leders og socialtilsynets handlinger skaber de organisatoriske rammer, der efterfølgende opleves som styrende.

4) Social: Sensemaking er en social proces, hvor forståelser formes gennem interaktion med andre. Tanker, følelser og adfærd påvirkes af den faktiske, imaginære eller implicite tilstedeværelse af andre. Social påvirkning indebærer ikke nødvendigvis fælles forståelse, men at handlinger tilpasses hinanden, så fælles handling bliver mulig (Murphy, 2015, s. 69). Dette begreb anvendes til at analysere, hvordan ledernes forståelser udvikles i samspillet mellem ledere, medarbejdere og socialtilsynet.

5) *Igangværende*: Sensemaking er en kontinuerlig proces, der aldrig slutes. Mennesker handler i situationer præget af kastethed, mens verden udfolder sig. Afbrydelser skaber følelser, som igen påvirker meningskabelsen, hvilket gør processen både dynamisk og følelsesladet (Murphy, 2015, s. 74). Dette begreb anvendes til at analysere, hvordan ledernes forståelser omkring lovændringen er en løbende proces, der formes og justeres i takt med forståelsen af de nye krav og rammer.

6) *Fokuseret på og afudvundne tegn*: Sensemaking bygger på små udvundne tegn, som fungerer som referencepunkter for videre fortolkning. Et udvundet tegn kan repræsentere et større datamateriale og fungerer som et "frø", der kan udvikle sig i forskellige retninger afhængigt af konteksten (Murphy, 2015, s. 81). Dette begreb anvendes til at analysere, hvordan konkrete udsagn, erfaringer og organisatoriske ændringer fungerer som tegn, der strukturerer ledernes forståelse af lovændringen.

7) *Drevet af plausibilitet snarere end præcision*: Sensemaking søger plausibilitet frem for præcision. Det afgørende er, at forklaringen er sammenhængende og handlingsorienteret, så individer kan skabe retning, selv når informationen er ufuldstændig (Murphy, 2015, s. 88). Dette begreb anvendes til at analysere, hvordan ledernes forståelser af lovændringen formes gennem plausible forklaringer i situationer præget af usikkerhed og begrænset viden om de konkrete konsekvenser af ændringerne.

Kjell A. Røvik – Oversættelsesteori

Røviks oversættelsesteori udgør specialets anden teori og er valgt på baggrund af hans beskrivelse af, hvordan idéer rejser ind i organisationer og kontekstualiseres gennem en række oversættelser (Røvik, 2007). Røvik placerer sig inden for skandinavisk nyinstitutionalisme, som han beskriver: "Skandinavisk neoinstitutionalisme skiller sig fra den amerikanske først og fremst ved at opmærksomheten i atskillig større grad er rettet mot ideenes mottaksside..." (Røvik, 2007, s. 37). Her ses der i høj grad på, hvad der sker på modtagersiden, når idéer rammer en organisation. Skandinavisk nyinstitutionalisme er kendetegnet ved et stort fokus på casestudier og en interesse for, hvad der sker i konkrete cases, når de eksempelvis møder reformidéer (Røvik, 2007).

I analysen anvendes Røviks fire oversættelsesregler: *kopiering*, *fratrækning*, *addering* og *omdannelse*, samt hans skelnen mellem gode og dårlige oversættelser (Røvik, 2007). Kopiering er den mest direkte form for oversættelse, hvor en idé overføres fra én organisatorisk kontekst til en

anden med minimale eller ingen ændringer. Kopiering forudsætter, at ideen let at beskrive, afgrænse og konceptualisere, samt at der er en vis lighed mellem afsender- og modtagerkontekst (Røvik, 2007, s. 309). Fratrækning og addering indebærer en balance mellem at være tro mod den originale idé og samtidig have en frihed til at tilpasse den til en ny kontekst. Ved addering tilføjes elementer, der ligger tæt på den originale idé, eller også fremhæves bestemte elementer i ideen, som tidligere var implicite. Ved fratrækning fjernes eller nedtones elementer, der vurderes mindre relevante (Røvik, 2007, s. 311-314). Omdannelse indebærer en bevidst lokal innovation, hvor den oprindelige idé bruges som inspirationskilde, men organisationen udvikler en ny idé eller praksis, der adskiller sig markant fra udgangspunktet. Omdannelse er dermed en radikal videreudvikling frem for en reproduktion (Røvik, 2007, s. 316).

Røviks begreb om *udviklingsarenaer* anvendes også til at forstå, hvordan oversættelse af eksterne krav kan finde sted. Dette er eksterne og ofte semi-formelle arenaer såsom kurser, seminarer og konferencer, hvor aktører fra forskellige organisationer mødes, uden at der er en direkte hierarkisk styringsrelation. Her fungerer udviklingsarenaer som vigtige "indgangsporte" for nye ideer og koncepter, hvor de både formidles, diskuteres og påbegyndes oversat til organisatoriske praksisser, før de eventuelt implementeres i hjemorganisationen (Røvik, 2007, s. 295-296).

Røvik skelner mellem gode og dårlige oversættelser, hvilket er afgørende for, om en idé opnår succes (Røvik, 2007). En dårlig oversættelse kan få selv en succesfuld idé til at fejle, eksempelvis ved at skabe frikobling eller frastødning, eller ved at ideen på sigt producerer utilsigtede og u hensigtsmæssige effekter (Røvik, 2007, s. 320). En dygtig oversætter må derfor besidde en række kompetencer for at kunne oversætte en idé bedst muligt. Røvik fremhæver: *den kundskabsrige og flerkontekstuelle oversætter, den modige og kreative oversætter samt den tålmodige og stærke oversætter* (Røvik, 2007, s. 325-337). Den kundskabsrige og flerkontekstuelle oversætter besidder kompetencer til dekontekstualisering, identifikation og beskrivelse af praksis samt rekontekstualisering, hvilket indebærer en vurdering af, hvordan en idé kan fungere i en ny organisatorisk sammenhæng. Denne type oversætter er en sjælden, men afgørende ressource for succesfuld idéoverførsel (Røvik, 2007, s. 325-329). Hvorvidt en idé kan anvendes i praksis, afhænger af dels af idéens *oversættelighed*, som handler om, hvor let den er at overføre til den lokale kontekst, og dels af aktørernes *soteringskompetencer* til at udvælge relevante elementer fra en reformidé, så de kan tilpasses organisationens praksis (Røvik, 2007, s. 320-329). Den modige og kreative oversætter

skal turde at træffe beslutninger om, hvordan en idé skal italesættes, samt kunne identificere centrale begreber i idéen og overføre dem sprogligt til en organisation (Røvik, 2007, s. 329-332). Den tålmodige og stærke oversætter er særligt vigtig, når idéen spreder sig i organisationer præget af forskellige individer, afdelinger og kulturer. Idéer møder ofte modstand og rodfæster sig sjældent hurtigt. Den tålmodige oversætter skal kunne fastholde processen uden at forcere den, mens den stærke oversætter må kunne håndtere modstand, når idéen opleves som en trussel (Røvik, 2007, s. 332-337).

Per Henriksen – Risikobaseret regulering

Henriksen anvendes i specialet som et supplerende teoretisk udgangspunkt for at danne en forståelse af den risikobaseret regulering som styringsparadigme, som den nye lovændring hviler på, og som indebærer færre og mere risikobaserede tilsynsbesøg (Henriksen, 2020). Risikobaseret regulering kan overordnet forstås som et styringsparadigme, hvor tilsyn og kontrol prioriteres ud fra en vurdering af, hvor risikoen vurderes størst. Formålet er at sikre en mere målrettet og effektiv anvendelse af ressourcer samt en heraf understøttet kvalitet. Dette kan ifølge Henriksen ses som en rationel styringslogik, der søger at håndtere samfundsmæssig kompleksitet ved at transformere usikkerhed til kalkulerbar risiko (Henriksen, 2020, s. 279). Centralt i denne tilgang er antagelsen om, at risici kan identificeres, vurderes og prioriteres, hvilket danner grundlag for differentierede tilsynsstrategier. Dette indebærer, at nogle børn- og ungehjem vil modtage mindre tilsyn, mens andre vil være mål for øget opmærksomhed, afhængigt af deres risikoniveau. Henriksen peger på, at denne form for regulering udspiller sig på flere niveauer, fra strategiske prioriteringer på makroniveau til det operationelle niveau, hvor tilsynet konkret udføres i praksis. Han beskriver, hvordan “*systematiske risikostyringsbaserede rammeværker*” anvendes til at strukturere og legitimere beslutninger om kontrol. Det er særligt i overgangen mellem disse niveauer, at styringen udmøntes, og hvor fortolkning og håndtering af krav får betydning (Henriksen, 2020, s. 282-283).

I analysen anvendes følgende fire af Henriksens begreber: *systemtillid*, *compliance* og *kalkulerbar risiko* (Henriksen, 2020).

1) Systemtillid

Begrebet systemtillid anvendes til at belyse den kollektive tiltro til statslige institutioner og deres kontrolmekanismer. Dette betegner Henriksen som tillid til systemerne frem for den interpersonelle

tillid til de enkelte aktører (Henriksen, 2020, s. 279). Henriksen påpeger, at systemtillid har en særlig robusthed, idet svigt kan “*afreageres*” og forklares som specifikke afvigelser fra formelle procedurer. Hvorimod den interpersonelle tillid er langt mere sårbar over for individuelle “*småforræderier*” (Henriksen, 2020, s. 279). Derudover fremhæver Henriksen, at modernitetens øgede kompleksitet skaber et behov for at fastholde systemtilliden for at opretholde samfundskontrakten, hvilket i praksis søges realiseret gennem implementeringen af risikobaserede styringssystemer (Henriksen, 2020, s. 279). Begrebet anvendes til at analysere, hvordan tilliden forskydes fra relationelle vurderinger og fagligt kendskab til standardiserede procedurer og dokumentationskrav samt hvordan socialtilsynets styringslogik baserer sig mere på tillid til systemer frem for individuelle aktører.

2) Compliance

Begrebet compliance anvendes til at belyse den proces, hvor fokus i en organisation forskydes fra arbejdets indhold til efterlevelsen af systemets formelle krav. Henriksen peger på, at der i det risikobaserede paradigme ligger en indbygget modsætning, idet compliance risikerer at blive vigtigere end kvaliteten af den konkrete praksis. Dette skyldes, at systemet belønner de institutioner, der kan dokumentere efterlevelse, med en lempeligere kontrolindsats (Henriksen, 2020, s. 291). Begrebet anvendes til at analysere, hvordan styringen i socialtilsynet kan medføre, at praksis retter sig mod efterlevelse af formelle krav frem for faglige vurderinger.

4) Kalkulerbar risiko

Begrebet kalkulerbar risiko betegner den rationaliserende mekanisme, hvor hverdagens uforudsigelige usikkerhed transformeres til målbare data (Henriksen, 2020, s. 291-294). Henriksen skelner mellem den usikkerhed, der præger det sociale arbejde, og behovet for at skabe en kalkulerbar risiko, som kan gøres til genstand for systematik og forudsigelighed. Formålet er at etablere et beslutningsgrundlag, der hviler på en forudsætning om objektivitet frem for professionelt skøn (Henriksen, 2020, s. 291-294). Begrebet anvendes til at analysere, hvordan socialtilsynets styring søger at gøre usikkerhed håndterbar gennem standardiserede vurderinger og risikokategorier.

Analyse

Analysestrategi

Analysen tager udgangspunkt i specialets problemformulering og er struktureret i tre delanalyser, der hver søger at besvare et underspørgsmål. Delanalyse 1 undersøger, hvordan ledere på børne- og

ungehjem samt en sektionsleder i en tilsynsmyndighed forstår lovændringen og de nye rammer for socialtilsyn. Delanalyse 2 undersøger, hvordan lovændringen håndteres og implementeres i praksis, og hvilke organisatoriske og faglige overvejelser der knytter sig hertil. Delanalyse 3 undersøger, hvilken betydning lovændringen tillægges i forhold til kontrol, kvalitet, faglighed og ansvar i arbejdet med anbragte børn og unge. De tre delanalyser er opbygget omkring tematikker, som fremkom gennem kodningen af data, og fungerer som analytiske indgange til empirien. Her anvendes de teoretiske perspektiver fortolkende og inddrages der, hvor de bidrager med analytisk relevans for forståelsen af empirien. Weicks teori om sensemaking anvendes primært i delanalyse 1 til at belyse ledernes meningsskabelse, mens Røviks oversættelsesteori anvendes i delanalyse 2 til at forstå, hvordan lovændringen håndteres og implementeres organisatorisk på de forskellige børne- og ungehjem. Henriksens begreber anvendes supplerende i begge delanalyser for at skærpe forståelsen af ledernes udsagn og oversættelsesprocesserne. I delanalyse 3 anvendes centrale bidrag fra antologier og forskning i problemfeltet som et begrebsanalytisk rammesæt, suppleret af specialets tre teoretiske perspektiver der, hvor de bidrager til forståelsen af empirien. Delanalysen undersøger de spændinger, der træder frem i ledernes fortællinger om lovændringen. I modsætning til de to øvrige delanalyser retter denne delanalyse sig særligt mod krydsfeltet, hvor lederne navigerer mellem standardiserede styringskrav og faglige vurderinger. Ved at inddrage problemfeltets teoretiske bidrag bliver det muligt at analysere, hvordan lederne forhandler lovændringens betydning med fokus på kvalitet, kontrol, faglighed og risiko, samt hvordan disse begreber får konkret betydning i arbejdet med anbragte børn og unge. Analysestrategien er inspireret af en hermeneutisk forståelse, hvor forståelse udvikles gennem en bevægelse mellem del og helhed (Juul & Pedersen, 2012, s. 111). Enkeltdelen af empirien fortolkes i lyset af den samlede kontekst, samtidig med at forståelsen af helheden løbende justeres og nuanceres på baggrund af nye indsigter fra delene. Denne bevægelse kommer til udtryk ved, at ledernes udsagn fra børne- og ungehjem først analyseres som meningsbærende dele, hvorefter de sættes i relation til helheden gennem både teoretiske perspektiver og inddragelsen af socialtilsynets perspektiv. Når ledernes erfaringer ses i forhold til socialtilsynets forståelser, opstår en udvidet fortolkningsramme, som løbende nuanceres i takt med, at nye empiriske indsigter bringes i spil.

Fra induktiv kodning til teorivalg

Valget af teori udspringer af en induktiv tilgang og blev udviklet i takt med kodningen af den indsamlede empiri. Gennem åben kodning identificerede vi en række gennemgående mønstre i ledernes udsagn, som pegede på behovet for teoretiske perspektiver, der kunne belyse både

meningsskabelse, organisatorisk håndtering og tilpasning samt de styringsrationaler, som lovændringen indgår i. Lederne talte om usikkerhed, fortolkning og forsøg på at skabe sammenhæng i en uafklaret situation, hvilket pegede på behovet for et perspektiv på meningsskabelse og førte til valget af Weicks teori om sensemaking. Kodningen viste samtidig, hvordan lederne aktivt arbejder med at tilpasse og oversætte lovændringen til deres konkrete praksis, hvilket skabte behov for et organisatorisk perspektiv på oversættelse og førte til valget af Røviks oversættelsesteori. Derudover viste kodningen, at lederne i høj grad italesatte lovændringens krav og forventninger, herunder kontrol, kvalitet, sanktionering, pres og ansvar. Dette pegede på behovet for et perspektiv, der kan belyse de styringslogikker og reguleringsformer, som kommer til udtryk i empirien, hvilket førte til valget af Henriksens begreber inden for risikobaseret regulering.

Delanalyse 1: Forståelser af lovændringen

Denne delanalyse undersøger de meningskabende processer, der opstår i forståelsen af lovændringen og de nye rammer for socialtilsyn. Delanalysen struktureres omkring følgende undertemaer fra kodningen: 1) *Formål og intentioner bag lovændringen*, 2) *En kvalitetsmodel baseret på en binær vurdering*, 3) *Uanmeldte tilsyn og ændringer i det relationelle samarbejde* samt 4) *Risikobaseret model og whistleblowerordning*.

Formål og intentioner bag lovændringen

De interviewede ledere udtrykker forskellige forståelser af, hvad der har ledt til lovændringen om socialtilsyn, og hvordan de nye rammer skal forstås i praksis. Blandt lederne opleves lovændringen som et flertydigt og uklart styringstiltag, hvor intentionerne bag ikke fremstår entydige og dermed skaber behov for fortolkning. Med afsæt i Weicks teori om sensemaking analyseres denne proces som en igangværende meningsskabelse, hvor lederne forsøger at skabe plausible forståelser af lovændringen i en situation præget af usikkerhed og forandring (Murphy, 2015, s. 88). Flere ledere beskriver lovændringen som et markant skifte fra tidligere tilsynspraksis. Dette kommer tydeligt til udtryk hos Nadia, som siger:

Vi er stadig i gang med at læse og evaluere alle de nye tiltag i den ændrede tilsynslovgivning... Det er ikke nogen hemmelighed, at dette er den største forandring, vi har set i tilsynets rammer siden vores opstart, og det giver os en blanding af spænding og nervøsitet for, hvordan det vil folde sig ud i praksis. (2026)

Dette citat illustrerer, hvordan lederne befinder sig midt i en igangværende sensemakingproces, hvor forståelsen af lovændringen endnu ikke er stabiliseret. Med udgangspunkt i Weicks pointe om, at mennesker altid er “kastet ind” i situationer, som de må handle i, før de kan forstå dem helt, viser citatet, hvordan lederne forsøger at skabe mening, mens forandringen udfolder sig (Murphy, 2015, s. 74). Ydermere beskriver Nadia en oplevelse af spænding og nervøsitet i forbindelse med lovændringen, hvilket kan forstås som en følelsesmæssig reaktion, der opstår, når igangværende strømme afbrydes (Murphy, 2015, s. 39). Lovændringen kan dermed forstås som en afbrydelse af en velkendt praksis, hvilket intensiverer meningsskabelsen og gør lederne særligt opmærksomme på at finde plausible forklaringer, der kan skabe retning i en usikker situation som denne (Murphy, 2015, s. 88).

En plausibel forståelse, som flere af lederne forbinder med lovændringen, er, at den udspringer af økonomiske hensyn og besparelser på området, hvor særligt fyringer i socialtilsynet fremhæves som en central forklaring. Bente fortæller:

“Jeg tænker, at der er blevet fyret rigtig mange mennesker i socialtilsynet, så det handler også rigtig meget om økonomi” (Bente, 2026).

Denne forståelse understøttes af flere ledere, herunder Lene, Lars og Sofie, som fremhæver, at socialtilsynet er blevet beskåret med en tredjedel af medarbejderne. Med afsæt i Weicks teori kan fyringerne forstås som udvundne tegn, hvor enkelte elementer i omgivelserne i form af konkrete organisatoriske ændringer, såsom personalereduktioner og økonomiske nedskæringer udskilles fra den bredere kontekst og tillægges særlig betydning i ledernes meningsskabelse om lovændringens bagvedliggende intentioner (Murphy, 2015 s. 34). I sensemakingprocessen fungerer disse tegn som frø, hvorfra lederne udvikler en større fornemmelse af, hvad der foregår. Når lederne bemærker fyringerne, bliver de et referencepunkt, som efterfølgende bruges til at forstå lovændringens formål og mulige konsekvenser. Som Weick beskriver, skaber mennesker kun mening om det, de lægger mærke til, og de udvundne tegn bliver derfor styrende for, hvordan lovændringen fortolkes og diskuteres (Murphy, 2015, s. 81).

En lignende forståelse kommer til udtryk hos Helle fra Socialtilsynet, som siger:

“Det politiske formål er jo en besparelse. Vi har fået reduceret vores økonomi med omkring 30%, og vi har også opsagt en del medarbejdere, så vi er færre. Det er en politisk beslutning om at spare ressourcer” (Helle, 2026).

Med dette citat understøtter Helle den forståelse, som lederne selv udvikler om lovændringens økonomiske motiver og besparelser. Selvom hun ikke udtaler sig direkte til lederne, viser citatet, hvordan lignende fortolkninger gør sig gældende blandt aktørerne. Meningsskabelsen bliver dermed ikke blot individuel, men også en social proces, hvor forståelser formes og forstærkes gennem andre aktørers perspektiver (Murphy, 2015, s. 37). Betydningen af denne sociale proces fremhæves også af Jens, som nævner:

“Vi taler meget om det i ledelsesgruppen, fordi vi prøver at finde ud af, hvad det egentlig betyder” (Jens, 2026).

Citat peger på, hvordan forståelser af lovændringen udvikles i sociale og organisatoriske fællesskaber, hvor lederne i fællesskab forsøger at reducere usikkerheden omkring lovændringens betydning. Med afsæt i Weicks forståelse af sensemaking som en social proces kan dette forstås som et eksempel på, at meningsskabelse ikke foregår isoleret, men formes i samspil med andre (Murphy, 2015, s. 37). Lederne forholder sig dermed ikke kun til lovændringen ud fra egne erfaringer og fortolkninger, men udvikler også forståelser gennem dialog i ledelsesgruppen.

Forståelsen af lovændringen som økonomisk motiveret udspringer ikke alene af de udvundne tegn, men formes også gennem ledernes tidligere erfaringer med socialtilsynets praksis. Peter beskriver:

Jeg vil gerne stå ved, at jeg tænker, at det mest af alt handler om besparelser. Tilsynet voksede sig så stort og omfattende, at det krævede noget af det, tilsynskonsulenterne skulle igennem, og det var også økonomisk tungt. Det tog rigtig meget tid. (2026)

Ud fra dette citat bliver det tydeligt, at Peters forståelse af lovændringen særligt bygger på erfaringer med en tidligere tilsynspraksis, der opleves som omfattende, ressource- og tidskrævende samt økonomisk belastende. Set gennem Weicks teori kan dette forstås som retrospektiv meningsskabelse,

hvor de nye forandringer forstås gennem tilbageblik på tidligere erfaringer (Murphy, 2015, s. 41). I forlængelse heraf deler Jens en lignende forståelse:

“Min første tanke var, at det er et bureaukrati, der forsvinder” (Jens, 2026).

Citatet viser, hvordan lovændringen også kan forstås som et opgør med en tidligere bureaukratisk tilsynspraksis præget af omfattende dokumentationskrav og administrative byrder. Både Peter og Jens trækker på konkrete erfaringer fra deres praksis, hvilket gør økonomiske forklaringer plausible i deres meningsskabelse. Deres fortolkninger illustrerer, hvordan mening skabes retrospektivt, idet forståelsen af lovændringens intentioner formes gennem erfaringer med den tidligere tilsynspraksis (Murphy, 2015, s. 41).

En kvalitetsmodel baseret på en binær vurderingsform

En central del af ledernes forståelse af lovændringen knytter sig til overgangen fra den tidligere detaljerede kvalitetsmodel til en mere binær vurderingsform, hvor børne- og ungehjem fremover vurderes som enten ”bestået” eller ”ikke bestået” inden for de enkelte temaer (Nadia, 2026). Helle fra Socialtilsynet beskriver denne ændring på følgende måde:

En stor ændring i lovgivningen er, at vi er gået fra at kvalitetsvurdere tilbuddene på en skala fra 1-5 med mulighed for at se udviklingspunkter, til det der nu er en binær score. Det betyder også, at noget af det, vi tidligere lagde vægt på, fylder mindre eller er forsvundet. (2026)

Dette markante skifte, som Helle peger på, ændrer, hvilke elementer der fremover vægtes i vurderingen, idet nogle af de forhold, der tidligere blev tillagt betydning, nu nedtones eller forsvinder. For eksempel er temaet uddannelse og fritidsbeskæftigelse fjernet helt fra kvalitetsmodellen. Dette viser et fravalg af et område, der i praksis fortsat har en central betydning i børnenes hverdag, da skolegang og opnåelse af en 9. klasses afgangseksamen fremhæves som en vigtig beskyttelsesfaktor for udsatte børn og unge. Som Peter også påpeger, sikrer skolegang, at børn står stærkere i forhold til sin egen selvbestemmelse. Med afsæt i Weicks teori kan dette forstås som en ændring i, hvad der træder frem som betydningsfuldt, og dermed hvad der kan fungere som udvundne tegn i ledernes meningsskabelse. Som Weick understreger, skaber mennesker kun mening om det, de lægger mærke til, og når bestemte forhold nedtones eller forsvinder, ændres også det grundlag, som lederne har til

rådighed for at skabe mening (Murphy, 2015, s. 81). Her er retrospektiv meningskabelse ligeledes tydelig, da det netop er kontrasten mellem før og nu i kvalitetsmodellen, som Helle fremhæver (Murphy, 2015, s. 41). Den tidligere model gav mulighed for nuancerede vurderinger og udviklingspunkter, mens vurderingen nu reduceres til en mere entydig kategorisering, hvilket for lederne kan opleves som en mere reduceret og forenklet vurderingsform. Dette beskriver Nadia i følgende citat:

“Når vurderingen i højere grad bliver binær, altså bestået eller ikke bestået, uden den samme gråzone som tidligere, kan det ændre dynamikken. Det giver en fornemmelse af, at man på ingen måde må begå fejl” (Nadia, 2026).

Her bliver den binære score central i Nadias meningskabelse, idet den træder tydeligt frem i citatet og dermed fungerer som et udvundet tegn, hun bygger sin forståelse af lovændringen på (Murphy, 2015, s. 34). Nadias udsagn viser samtidig, hvordan den binære score kommer til at dominere hendes fortolkning af den nye vurderingsform, selvom modellen i udgangspunktet rummer langt flere potentielle tegn. Når vurderingen reduceres til et enten-eller, bliver dette afgørende for, hvad ledere retter deres opmærksomhed mod og fortolker deres egen praksis igennem. Nadias oplevelse af, at man på ingen måde må begå fejl, viser, hvordan den binære score fungerer som et referencepunkt, der videreforklages og får betydning for, hvordan hun forestiller sig socialtilsynets vurdering af, hvad der er risikofyldt på børne- og ungehjem (Murphy, 2015, s. 81). Hun peger på, at “selv mindre forhold potentielt få store konsekvenser” (Nadia, 2026), hvilket understreger en oplevelse af øget usikkerhed om, hvorvidt socialtilsynet fortsat kan skelne mellem alvorlige problemer og almindelige organisatoriske udfordringer, når kvalitet i højere grad reduceres til entydige vurderingskategorier. Set gennem Weicks teori kan dette forstås som retrospektiv meningskabelse drevet af plausibilitet (Murphy, 2015, s. 41). Da erfaring med den nye model endnu er begrænset, skaber Nadia mening ved at trække på tidligere erfaringer om, hvad der kan blive tolket som fejl eller mangler. Hun nævner eksempelvis, at situationer som sygdom blandt medarbejdere, brug af vikarer eller økonomiske prioriteringer er forhold, der potentielt kan udløse sanktioner. Dette bidrager til en oplevelse af øget sårbarhed i mødet med socialtilsynet, fordi den binære vurderingsform opleves som mere sanktionspræget og mindre nuanceret.

Samtidig kan Nadias udsagn forstås gennem Henriksens begreb om compliance. Frygten for at blive vurderet som ikke bestået kan skabe øget opmærksomhed på risikoen for sanktioner, hvor undgåelse af fejl og sikring af efterlevelse af systemets formelle krav prioriteres højere. Når Nadia beskriver en “fornemmelse af, at man ikke må ramme en kant” (Nadia, 2026), illustrerer det, hvordan ledere i stigende grad vægter overholdelse af krav frem for de faglige og relationelle aspekter af praksis. Her bliver compliance styrende, idet overholdelsen af formelle kriterier fra socialtilsynet bliver afgørende for, om et børne- og ungehjem sanktioneres eller opretholder sin godkendelse (Henriksen, 2020).

Helle bidrager til forståelsen af den binære vurderingsform ved at tilføje:

“Før lavede man en mere samlet vurdering, men nu er det sådan, at hvis et kriterium ikke er opfyldt, så går vi hurtigere i sanktion. Det betyder også, at vi i højere grad giver påbud” (Helle, 2026).

Dette citat kan forstås som et udtryk for en risikobaseret styringslogik, hvor komplekse sociale forhold oversættes til standardiserede vurderingskategorier og indikatorer, som gør det muligt at reagere mere systematisk og ensartet på identificerede risici (Henriksen, 2020). Sanktioner bliver en integreret del af en styringsform, hvor kvalitet behandles som et risikoområde, der kan overvåges og håndteres gennem standardiserede kriterier. Denne styringslogik peger lederne dog på kan påvirke relationen mellem børne- og ungehjem og socialtilsynet. Jens beskriver eksempelvis: “Den løbende dialog om udviklingspunkter og dialogen i det hele taget i hverdagen ligger ikke længere i socialtilsynet” (Jens, 2026). Når dialogen reduceres og vurderinger i højere grad baseres på formelle kriterier, kan det forstås, at lederne nu står alene med ansvaret for at undgå fejl. Dette kan forstås gennem Henriksens begreb om systemtillid, hvor tilliden i højere grad placeres i systemets standardiserede procedurer og kriterier frem for i de relationelle og faglige vurderinger mellem mennesker (Henriksen, 2020). Flere ledere oplever derfor, at socialtilsynet i mindre grad baserer sig på kendskab til den konkrete praksis og i højere grad på formelle vurderingskriterier. Dette sker på trods af, at Jens, Bente og Lene udtrykker bekymring for de “brodne kar” (Jens, 2026; Bente, 2026; Lene, 2026), som de mener bør identificeres og kontrolleres. Jens stiller eksempelvis spørgsmålstegn ved “om flere slipper igennem nåleøjet, eller om nogle af de der brodne kar får mere plads” (Jens, 2026). Omvendt fremhæver Lene, at de nye rammer for socialtilsyn kan betyde, “at der kan bruges flere ressourcer dér, hvor der er problemer, altså hvor der er brodne kar” (Lene, 2026). Disse citater

viser, hvordan lederne både problematiserer og legitimerer den øgede kontrol. På den ene side skaber sanktionerne usikkerhed og sårbarhed. På den anden side fremstilles kontrollen som nødvendighed for at identificere børne- og ungehjem med utilstrækkelig kvalitet. Sanktionering forstås således både som en potentiel trussel mod egen praksis og som en måde at sikre kvalitet på området.

Flere ledere oplever dog, at denne forenkling i kvalitetsmodellen risikerer at overskygge væsentlige nuancer i arbejdet. Jens fortæller eksempelvis:

“Det vil være forfærdeligt, hvis man risikerer at gå i den forkerte retning uden at være bevidst om det, fordi man let kan stirre sig blind på sin egen praksis i det daglige” (Jens, 2026).

Citatet peger på betydningen af løbende dialog og faglig sparring mellem børne- og ungehjem og socialtilsynet. Set i lyset af Weicks pointe om sensemaking som en social proces bliver dette særligt centralt. Når vurderingsgrundlaget i stigende grad baseres på abstrakte kategorier frem for dialogiske processer, reduceres de sociale betingelser for fælles meningskabelse. Dermed risikerer den binære vurdering ikke blot at forenkle kvalitet, men også at svække de sociale processer, hvorigennem kvalitet normalt forstås, forhandles og udvikles (Murphy, 2015, s. 69).

I forlængelse heraf beskriver Peter, hvordan en vurderingsform med fokus på scoringer desuden kan risikere at overskygge det faglige arbejde i praksis:

Jeg kan forstå, at det åbenbart også har været en del af begrundelsen for at ændre tilsynet, altså ud over besparelserne, at der var for meget fokus på at opnå de gode scorere. Så vi driver ikke de her tilbud for at opnå tilsynets score, vi driver dem for at gøre et godt stykke arbejde med de børn og unge, der er her. Så er spørgsmålet, om tilsynet kan se det? (2026)

Peters udsagn viser, hvordan den nye binære vurderingsform forstås i forlængelse af erfaringerne med den tidligere kvalitetsmodel. Han fortolker den nuværende ændring gennem et tilbageblik på en praksis, hvor målinger og scoringer i de enkelte temaer fyldte meget, og hvor han oplevede en risiko for, at disse scoringer kunne komme til at dominere det faglige arbejde. Samtidig udtrykker han en vedvarende usikkerhed om, hvorvidt socialtilsynets vurderingsformer både tidligere og nu generelt kan indfange kvaliteten i arbejdet med børn og unge. Yderligere nævner Peter:

“Man fokuserer på de her score, og at det går ud over kvaliteten i arbejdet. Det giver for mig ikke rigtig mening. For man kan vel ikke opnå gode scoringer, hvis kvaliteten ikke er til stede” (Peter, 2026).

Her ses en ambivalens i hans meningsgskabelse. På den ene side problematiserer han den tidligere prioritering af scoringer, da den opleves som styrende for praksis. På den anden side forsøger han at skabe en plausibel forklaring på den nye vurderingsform ved at insistere på, at kvalitet og vurdering i princippet burde hænge sammen og ikke adskilles. Dette kan forstås som en retrospektiv meningsgskabelse, hvor Peter anvender sine erfaringer med den tidligere model for at forstå og fortolke den nye binære vurderingsform (Murphy, 2015, s. 41). Det er netop i kontrasten mellem før og nu, at det ændrede udgangspunkt for kvalitetsmodellen, bliver meningsfuld for ham, samtidig med at denne kontrast også forstærker hans tvivl om, hvorvidt socialtilsynet egentligt kan se den faglige kvalitet, som han ønsker at fremhæve.

Uanmeldte tilsyn og ændringer i det relationelle samarbejde

Overgangen til uanmeldte tilsynsbesøg mindst hvert tredje år beskrives af lederne som et markant skifte, da denne del af lovændringen ifølge dem kan påvirke relationen til socialtilsynet. Før lovændringen var der mulighed for løbende dialog og et tæt samarbejde, mens der nu opleves en større afstand. Lederne påpeger også, at de uanmeldte tilsynsbesøg i højere grad baseres på tilfældige øjebliksbilleder. Peter beskriver eksempelvis:

“Med et uanmeldt tilsynsbesøg får man et snapshot. De vil opleve at komme ud, og så får de ikke halvdelen af det, de skal bruge” (Peter, 2026).

Her kan snapshot-metaforen forstås som et udvundet tegn, hvor et enkelt øjebliksbillede tillægges betydning for, hvordan et børne- og ungehjem generelt opfattes og vurderes. I praksis betyder det, at det, socialtilsynet tilfældigvis ser i øjeblikket, kan få stor betydning for den samlede vurdering, hvilket skaber usikkerhed om, hvorvidt socialtilsynet får et retvisende billede af praksis. Samtidig tilføjer Peter, at “det måske er også det, der giver dem det bedste billede af os” (Peter, 2026). Dette peger på en meningsgskabelsesproces præget af plausibilitet, hvor Peter forsøger at skabe en forståelse af de uanmeldte tilsynsbesøg i en situation præget af usikkerhed (Murphy, 2015, s. 88).

En anden forståelse udvikles af Lars og Sofie, som beskriver, hvordan uanmeldte tilsynsbesøg kan bryde med en tidligere praksis, der i højere grad var relationel:

Et tilsyn er jo mange ting, og for os har et tilsyn ikke bare været et anmeldt eller uanmeldt besøg. Det har igennem årene været en løbende dialog, hvor vi orienterer og inddrager dem. Vi har behov for sparring fra dem. (2026)

Her bliver tabet af dialog centralt, idet tilsynsbesøgene ikke længere forstås som en social proces mellem børne- og ungehjem og socialtilsynet, men mere som en ensidig kontrollering. Dette peger på et skifte fra relationel tillid til systemtillid, hvor vurderinger fremover baseres på formelle procedurer frem for løbende dialog og faglig sparring. Når dialogen reduceres, forsvinder en væsentlig del af den sociale meningskabelse, hvor forståelser normalt forhandles, justeres og stabiliseres gennem interaktion (Murphy, 2015; Henriksen, 2020).

Flere ledere giver ligeledes udtryk for, at de vil savne muligheden for hyppig dialog og kontakt med socialtilsynet. Peter fortæller eksempelvis: “Men jeg kommer nok til at savne det der blik udefra. Det hyppigere blik ind i vores praksis” (Peter, 2026). For Peter forstås socialtilsynet ikke blot som en kontrolinstans, men som en vigtig samarbejdspartner i den faglige sparring. En reduktion i denne kontakt opleves derfor som et tab. Lars og Sofie uddyber denne bekymring:

Vi er jo dybest set bekymret for, at vi nu kan risikere at få tilsyn hvert tredje år. Vi kan se helt bort for at tænke på tilsynets bidrag som sparring, faglig kvalificering osv. Samtidig kommer vi til at savne den løbende dialog. (2026)

I dette citat italesættes ikke blot bekymringen om kontrolfunktionen, men fraværet af det relationelle samarbejde, der tidligere har understøttet kvaliteten. Denne forståelse er præget af en retrospektiv meningskabelse, idet Peter, Lars og Sofie fortolker ændringen gennem tidligere erfaringer med hyppige tilsynsbesøg og tæt dialog (Murphy, 2015, s. 41). Lars tilføjer ligeledes: “Det kan kraftedme ikke være rigtigt, at vi kun får tilsyn hvert tredje år!” (Lars & Sofie, 2026). Denne spontane reaktion illustrerer sensemaking som en igangværende og følelsesladet proces, der aktiveres, idet

lovændringen afbryder en velkendt tilsynspraksis. Denne afbrydelse udløser frustration, som igen former meningsskabelsen omkring de nye rammer (Murphy, 2015, s. 74).

Med udgangspunkt i socialtilsynets eget perspektiv supplerer Helle lederens forståelse. Hun fortæller: “Det er jo det, vi risikerer nu at komme forgæves, eller at komme en dag, hvor der er færrest unge hjemme” (Helle, 2026). Her fremstår de uanmeldte og færre tilsynsbesøg som en ændring, der også for socialtilsynet skaber behov for ny meningsskabelse. Citatet viser, at socialtilsynet selv må navigere i nye usikkerheder og forsøge at forstå, hvilken betydning ændringen har for deres tilsynsarbejde med de enkelte børne- og ungehjem. Samtidig tilføjer hun: “Jeg har inden for de sidste 14 dage fået tre whistleblowers... hvor ledere siger skide være med det, tilsynet kommer først om tre år” (Helle, 2026). Med afsæt i Weicks begreb om enactment viser dette, hvordan ændringen ikke blot forstås forskelligt, men også enacts forskelligt af aktørerne i praksis. Peter, Lars og Sofie enacter færre og uanmeldte tilsyn som et tab af dialog, relation og faglig sparring, mens Helle enacter samme udvikling som en potentiel risiko for reduceret tilstedeværelse, mindsket opmærksomhed og ansvarlighed i tilsynsarbejdet (Murphy, 2015, s. 60).

Selvom flere ledere udviser bekymring for uanmeldte og færre tilsynsbesøg, er der også nogle ledere, der virker mindre påvirkede af ændringen. Bente beskriver eksempelvis: “Vi er et gammelt opholdssted, og vi har værdsat samarbejdet med socialtilsynet, så vi er ikke bange eller bekymrede for uanmeldte tilsyn” (Bente, 2026). Lene fortæller lignende: “Vi er ikke optaget af færre tilsyn” (Lene, 2026). Dette viser at meningsskabelsen ikke nødvendigvis er entydigt præget af bekymring. I Bentes tilfælde bliver tidligere positive erfaringer med socialtilsynet en central del af hendes forståelse af ændringen, hvilket illustrerer, hvordan retrospektive erfaringer kan fungere som en måde at håndtere usikkerhed på (Murphy, 2015, s. 41).

Risikobaseret model og whistleblowerordning

Et andet formål med lovændringen knytter sig til de politiske intentioner om at målrette tilsynet mod de børne- og ungehjem, hvor risikoen vurderes størst. Bente fortæller:

“Det handler om et politisk fokus på, at dem, der har orden i tingene, ikke skal forstyrres i deres daglige arbejde. Og at man i stedet for skal bruge tiden på de opholdssteder, som har problemer” (Bente, 2026).

Her beskriver Bente en prioritering, hvor velfungerende børne- og ungehjem i mindre grad skal underlægges tilsyn, mens indsatsen i højere grad rettes mod de steder, hvor der vurderes at være problemer. Ligeledes tilføjer Lene:

“Sådan som vi forstår det, handler det om, at der ikke skal bruges unødvendige ressourcer på institutioner, hvor det fungerer” (Lene, 2026).

I dette citat peger Lene på et centralt formål om en effektivisering af socialtilsynets ressourcer. Her forstås lovændringen som en måde at reducere ressourceforbruget hos de organisationer, der vurderes til at fungere tilfredsstillende, og dermed frigøre ressourcer til de problemfyldte børne- og ungehjem. Både Bente og Lene udviser en forståelse af det risikobaseret tilsyn som et udtryk for risikobaseret regulering, hvor styring og kontrol målrettes ud fra vurderinger af risiko og sandsynligheden for mulige fejl og kvalitetsproblemer (Henriksen, 2020). Det risikobaseret tilsyn fremstår dermed som en styringslogik, der muliggør en mere effektiv anvendelse af ressourcer gennem selektiv og målrettet kontrol og færre tilsynsbesøg for de børne- og ungehjem, der er placeret i den grønne kategori.

Peter tilføjer en central pointe om, hvad socialtilsynet fremover vil forvente af grønne tilbud:

I stedet for, at man skal være over hele paletten på en gang hvert år, så skruer man ned for dem, som gennem mange år har været i grøn, og i højere grad siger, jamen, hvis I er så dygtige, som I siger, så er I også dygtige nok til at fortælle os, når det ikke går, så vi kan komme ud og lave tilsyn. (2026)

Dette citat kan forstås gennem Weicks begreb om enactment, idet risikobaseret tilsyn ikke blot fokuserer på bestemte risikofaktorer på børne- og ungehjem, men også er med til at skabe de organisatoriske omgivelser, som lederne efterfølgende må navigere i (Murphy, 2015, s. 33). Peter peger på, hvordan placeringen i den grønne kategori både fungerer som en vurdering og som en forventning om selvregulering og øget ansvar. Når et børne- og ungehjem befinder sig i den grønne kategori, forudsættes det, at organisationen selv er i stand til at identificere og reagere på problemer. Her flyttes en del af socialtilsynets overvågende og kontrollerende funktion over på organisationerne. Kategoriseringen i grøn skaber dermed forventninger i praksis til, hvordan organisationerne skal

handle. Peter konstruerer desuden en fortælling om, at grønne tilbud forventes at være så dygtige og kompetente, at de selv kan reagere og informere socialtilsynet, når noget går galt. Dette kan ses som et udtryk for en meningskabelse, hvor kategorierne ikke blot beskriver børne- og ungehjem, men også aktivt former forventninger til adfærd og ansvar gennem plausible forståelser af organisatorisk dygtighed (Murphy, 2015, s. 36).

Helle beskriver kategoriseringen i rød, gul og grøn i den risikobaserede model på følgende måde:

De grønne skal lave lovpligtige besøg på en tredjedel af vores tilsyn i år.... Der er omkring 50–60 tilbud, der er i gul. Men gul er ikke en permanent kategori, så man forbliver ikke i gul. Vi går ud og undersøger, og derefter bliver de enten sat i grøn eller i rød og sanktioneres.... Dem har vi et stigende antal af, selvom det stadig ikke udgør en stor procentdel. (2026)

Vurderingen af børne- og ungehjem ud fra kategorierne rød, gul og grøn kan forstås som udvundne tegn, der vil tillægges særlig betydning i ledernes meningskabelse omkring den risikobaserede model. Disse kategorier fungerer som referencepunkter for videreførelse af, hvorvidt et børne- og ungehjem har tilstrækkelig kvalitet eller er forbundet med risiko, hvilket gør kategorierne styrende for forståelsen af kvalitet, risiko og mulige sanktioner i praksis. Farverne kan fungere som et centralt opmærksomhedspunkt for lederne til at skabe mening om, hvad der forventes af dem i den risikobaserede model (Murphy, 2015, s. 34). Samtidig kan kategorierne siges at påvirke ledernes professionelle selvforståelse af, hvad der kendetegner et velfungerende eller risikofyldt børne- og ungehjem. Med afsæt i Weicks forståelse af identitetskonstruktion kan placeringen i rød, gul og grøn være med til at forme, hvordan lederne forstår sig selv og deres praksis, idet kategorierne afspejler, hvordan et børne- og ungehjem vurderes og anerkendes af socialtilsynet. Det vil sige, at når lederne skaber mening med kategorierne, skaber de også mening om deres egen position og identitet i modellen (Murphy, 2015, s. 46).

Denne forståelse af kategoriernes betydning kommer til udtryk i Jens' citat, hvor han fremhæver risikoen ved, at et børne- og ungehjem bevæger sig mellem kategorierne uden, at problemer nødvendigvis opdages i tide:

“Det vil være forfærdeligt, hvis man risikerer at gå i den forkerte retning, fra grøn eller gul til rød uden at være bevidst om det, fordi man let kan stirre sig blind på sin egen praksis i det daglige” (Jens, 2026).

Jens peger på en usikkerhed i det risikobaserede tilsyn, hvor udviklingen fra grøn til rød ikke nødvendigvis fremstår synlig i praksis, og hvor lederne derfor risikerer at overse tegn på kvalitetsproblemer i tide. Bekymringen heraf opstår, fordi risikofaktorer ofte først bliver tydelige, når problemerne allerede har udviklet sig. Denne spænding mellem et proaktivt og reaktivt tilsyn understøttes af Helle, som beskriver, hvordan flere tilbud lå i den grønne kategori og gik direkte over i rød som følge af ledelseskift, ændringer i medarbejdergruppen eller indskrivninger af børn og unge uden for målgruppen (Helle, 2026). Her fremstår skiftet fra grøn til rød kategori som noget, der kan ske pludseligt, selv for tilbud, der umiddelbart vurderes som velfungerende. Dette kan forstås ud fra Weicks begreb om enactment, idet kategorierne ikke blot vurderer eksisterende forhold, men også er med til at forme de betingelser, hvor risiko bliver synlig i praksis (Murphy, 2015, s. 60). Samtidig kan det være udfordrende at vide, hvor man befinder sig i kategorierne. Bente udtrykker denne usikkerhed, når hun siger:

“Jeg ved faktisk ikke, om vi er grønne eller om vi kunne være i gul” (Bente, 2026).

Bentes udsagn viser, hvordan kategorierne også skaber en vedvarende tvivl om deres egen position i den risikobaserede model. Denne usikkerhed kan siges at påvirke forståelsen af, hvad der reelt bør være i fokus i det daglige arbejde. Lene uddyber:

“Og jeg tror, at hvis man begynder at løbe efter ændringer og efter, hvad der kunne opstå, og hvad de gerne vil have, så er man bange for, at man mister fokus på det, som har betydning for barnet” (Lene, 2026).

Lenes udsagn illustrerer en spænding mellem faglighed og ekstern kontrol, hvor arbejdet risikerer at blive mere reaktivt, fordi lederne retter deres opmærksomhed mod potentielle sanktioner og ændringer frem for de anbragte børn og unges konkrete behov. Dette kan forstås ud fra Weicks begreb om enactment, idet hendes bekymring viser, hvordan kategorierne former ledernes opmærksomhed og handlinger. Lederne kan ifølge Lene risikere at orientere sig mod socialtilsynets forventninger,

hvilket skaber organisatoriske omgivelser med et fokusskifte fra børn og unge til en tilpasning af socialtilsynets krav (Murphy, 2015, s. 60).

Lene udtrykker ligeledes en bekymring for, om den risikobaserede model er i stand til at identificere problemer, før de udvikler sig, når hun stiller det retoriske spørgsmål:

“Hvad nu hvis man ligger i grøn, men reelt burde bevæge sig mod rød? Bliver man så ikke fulgt op på med det samme, fordi fokus primært er på de gule og røde sager” (Lene, 2026).

Citatet peger på en usikkerhed omkring modellens evne til at opfange begyndende problemer på børne- og ungehjem, der kategoriseres som lav risiko. Her problematiserer Lene, om nogle børne- og ungehjem risikerer at få mindre opmærksomhed fra socialtilsynet, fordi de allerede er placeret i den grønne kategori. Dette kan forstås med Weicks begreb om plausibilitet, hvor Lene forsøger at skabe en forklaring på, hvordan den risikobaserede tilsynsmodel fungerer i praksis, selvom dens konsekvenser endnu ikke helt er synlige i praksis (Murphy, 2015, s. 88). Samtidig viser citatet, hvordan færre og mere selektive tilsynsbesøg kan skabe en oplevelse af potentielle blinde vinkler i tilsynet, fordi opmærksomheden primært rettes mod de tilbud, der allerede er vurderet som risikofyldte.

Whistleblowerordningen fremstår i denne sammenhæng som et centralt element i ledernes forståelse af den risikobaserede tilsynsmodel. Flere ledere beskriver, at socialtilsynet fremover vil reagere på baggrund af oplysninger fra whistleblowere, hvilket de oplever som en usikker informationskilde, der kan få betydelig indflydelse på, hvordan børne- og ungehjem vurderes som risikofyldte. Lars og Sofie fortæller eksempelvis:

“Vi kan få et risikobaseret tilsyn på baggrund af whistleblowers... så bliver vi med det samme gule” (Lars & Sofie, 2026).

Dette citat viser, at enkelte oplysninger eller henvendelser til socialtilsynet kan få direkte betydning for placeringen i risikomodellens kategorier. Dette peger på, at placeringen i rød, gul og grøn ikke alene bygger på socialtilsynets egne vurderinger, men også på potentielt usikre informationer fra udefrakommende. Bente uddyber:

Whistleblowerordningen... rummer både skidt og kanel. Det kan være en medarbejder, der er sur på en tidligere arbejdsplads. Det kan være unge, som laver sjov eller siger falske ting. Det kan også være helt reelt bekymrede medarbejdere eller forældre, som orienterer socialtilsynet. Det er en lidt ustabil kilde til oplysninger, synes jeg. (2026)

Dette citat illustrerer, hvordan lederne forsøger at skabe mening i en ordning, hvor oplysningerne opleves som vanskelige at gennemskue og kontrollere. I denne meningsskabelse bliver de konkrete eksempler på whistleblowere centrale for forståelsen af whistleblowerordningen som helhed. Dette kan derfor forstås som udvundne tegn, hvor bestemte erfaringer og forestillinger tillægges særlig betydning og dermed former Lars, Sofie og Bentes samlede vurdering af whistleblowerordningen (Murphy, 2015, s. 34).

Helle imødekommer den usikkerhed, som de tre ledere italesætter i forbindelse med whistleblowerordningen. Hun beskriver den selv som *“kafkask”*, hvilket hun forklarer som *“at nogen er efter en, uden at man får at vide hvorfor”* (Helle, 2026). Med dette peger hun på, at lederne har vanskeligt ved at forstå udgangspunktet for socialtilsynets fokus og handlinger, særligt når vurderinger baseres på oplysninger fra whistleblowere. Her kan der være tale om manglende gennemsigtighed, hvor det er uklart, hvilke oplysninger der ligger til grund for socialtilsynets vurderinger. Dette kan forstås ud fra Weicks teori, idet lederne forsøger at skabe plausibilitet i en kompleks proces. Når oplysningerne opleves som ustabile og uforudsigelige, bliver meningsskabelsen præget af usikkerhed, og derfor søger lederne forklaringer, der kan gøre whistleblowerordningen mere forståelig (Murphy, 2015, s. 36).

Delkonklusion

Delanalysen viser, at lederne befinder sig i en igangværende meningsskabelsesproces, hvor lovændringen opleves som flertydig og præget af usikkerhed. Forståelserne formes af tidligere erfaringer og udvundne tegn, som får særlig betydning i fortolkningen af de nye rammer. Ændringerne i tilsynspraksis, herunder den binære kvalitetsmodel, kategoriseringen i rød, gul og grøn samt de uanmeldte tilsyn, opleves som forenklinger med større fokus på sanktion, efterlevelse og formelle kriterier. Dette skaber en oplevelse af mindre dialog, færre nuancer og en mere kontrollerende praksis. Samtidig forstærkes ansvaret om selvregulering, hvilket skærper

opmærksomheden på potentielle risikofaktorer og derfor skaber behov for organisatorisk tilpasning. På baggrund af denne usikkerhed rejser der sig et centralt spørgsmål om, hvordan lederne håndterer de nye krav i praksis, når forståelserne endnu er usikre og ustabile, men lovændringen allerede er trådt i kraft. For at belyse dette bevæger næste delanalyse sig fra ledernes forståelser til de organisatoriske oversættelses- og implementeringsprocesser, som iværksættes i mødet med lovændringen.

Delanalyse 2: Håndtering og implementering af lovændringen

Den forudgående analysedel fokuserede på de meningsskabende processer og forståelse af lovændringen, men denne delanalyse retter sig mod den organisatoriske håndtering og implementering af lovændringen i praksis. Med afsæt i Røviks oversættelsesteori belyses, hvordan socialtilsynets krav og forventninger ikke blot implementeres passivt, men gennemgår en aktiv, organisatorisk oversættelsesproces på de forskellige børne- og ungehjem (Røvik, 2007). Delanalysen er struktureret omkring tre underoverskrifter som udspringer af kodningen og er udviklet med inspiration fra Røviks teori: 1) *Organisatoriske oversættelsesprocesser på modtagersiden*, 2) *Implementering gennem dialog og informationsudveksling* og 3) *Oversættelse af tilsynskrav til pædagogisk praksis*.

Organisatoriske oversættelsesprocesser på modtagersiden

Flere ledere beskriver lovændringen som et markant skifte og som noget, der skaber opmærksomhed og usikkerhed i praksis. Denne oplevelse udtrykker Nadia således:

“Det er ikke nogen hemmelighed, at dette er den største forandring, vi har set i tilsynets rammer” (Nadia, 2026).

Denne markante forandring i den nye tilsynsreform beskriver hun yderligere som en “blanding af spænding og nervøsitet for, hvordan det vil udfolde sig i praksis” (Nadia, 2026). Ifølge Røvik vidner denne ambivalens om de naturlige spændinger, der opstår på det, som Røvik betegner som modtagersiden. Dette refererer til de organisationer, der skal implementere en ekstern reformidé i et etablerede tilbud, hvor den udfordrer de vante rammer i hverdagen (Røvik, 2007, s. 217-222). For at imødegå denne nervøsitet og tilegne sig de nye krav iværksætter Nadia en aktiv indsats for at opbygge indsigt:

”Vi er stadig i gang med at læse og evaluere alle de nye tiltag i den ændrede tilsynslovgivning, og vi har faktisk bestilt et privat foredrag for at kunne mestre de nye regler grundigt” (Nadia, 2026).

I den tidlige fase præget af usikkerhed, hvor lovændringen endnu ikke er oversat til de lokale børne- og ungehjem i praksis, bliver det tydeligt, hvordan Nadia forsøger at skabe forståelse, etablere håndterbare rammer og reducere kompleksitet gennem opsøgning af viden og ekstern faglig støtte. Med afsæt i Røviks teori kan dette forstås som et udtryk for den kundskabsrige og flerkontekstuelle oversætter, der aktivt søger det nødvendige vidensgrundlag for at kunne omsætte reformidéen til egen organisatorisk praksis (Røvik, 2007, s. 325). Denne tilpasning ses ikke blot hos Nadia, men kan forstås som en overordnet tendens, hvor lederne i den tidlige fase ikke forbliver passive, men aktivt forsøger at navigere og præge rammerne for den nye tilsynsreform. Lars og Sofie udtrykker ligeledes:

Vi har aftalt med dem, at vi gerne må kontakte dem, når som helst.... Vi er i hvert fald i dialog med socialtilsynet en gang om måneden. Vi har fast indskrevet i kalenderen, at vi skal kontakte tilsynet hver fjerde uge, fordi det er så vigtigt for os. (2026)

I dette citat fremgår det, hvordan Lars og Sofie selvstændigt har etableret en fast, månedlig kontakt med socialtilsynet, hvilket vidner om en tidlig proces, hvor aktørerne på modtagersiden aktivt forsøger at gøre den nye reformidé håndterbar (Røvik, 2007, s. 50). Yderligere tyder denne tætte kontakt på en bevidst strategi for at genfinde en stabil systemtillid i mødet med den nye kontrolform (Henriksen, 2020). I stedet for blot passivt at afvente de ændrede vilkår, vælger lederne at gå proaktivt ind i dialogen for at omdanne lovgivningens usikkerhed til faste, strukturerede rutiner i kalenderen. Denne faste kontakt med socialtilsynet reducerer dog ikke den uforudsigelighed, som lederne fortsat oplever i forbindelse med lovændringen. Tværtimod fører usikkerheden i de ændrede rammer til overvejelser om helt nye og anderledes løsninger. Lars og Sofie udtrykker en bekymring for, at mere risikobaserede tilsyn kan mindske mulighederne for faglig sparring med socialtilsynet, hvilket får dem til at overveje alternative former for tilsyn:

Så vi er jo nærmest i gang med at gentænke, hvordan vi selv kan købe os til et tilsyn... Vi vil have nogen, der kigger udefra. Så det er vi stadig i gang med at udarbejde en model for... Jeg

tror, der kommer til at komme et helt privat marked, der kommer til at blive tilsynsførende. Så man kan købe sig til det, da jeg tænker, at der er flere af os, der sidder og har brug for den slags. (2026)

Lars og Sofies overvejelser kan forstås som en begyndende omdannelse af den oprindelige tilsynside (Røvik, 2007, s. 316). Her bruges den statslige tilsynsmodel som inspirationskilde, men dens funktion forskydes markant, idet lederne forestiller sig et privat, rekvireret tilsyn som supplement eller alternativ til den statslige myndighedskontrol. Dette adskiller fra kopiering, hvor en idé overføres med minimale eller ingen ændringer (Røvik, 2007, s. 309). I stedet er der tale om en lokal innovation, hvor ideen om ekstern kontrol transformeres til en konsulentydelse, som tilbuddet selv kan forme og have indflydelse på (Røvik, 2007, s. 316). Denne forskydning kan samtidig forstås, som en udfordring af lovens intention om en uvildig, udefrakommende myndighedsudøvelse, idet en privatiseret model indebærer, at kontrollen ikke længere er forankret i en statslig instans, men i en markedsbaseret relation mellem efterspørger og udbyder. Set ud fra Henriksens perspektiv kan denne omdannelse desuden ses som et forsøg på at håndtere den uforudsigelighed, som lovændringen skaber. Ved at både sikre faste kontaktmøder med det officielle tilsyn og samtidig udvikle en mere kontrollerbar model for ekstern rådgivning, søger lederne at omsætte reformens usikkerhed til en mere håndterbar og kalkulerbar risiko (Henriksen, 2020). Overvejelserne om at privatisere kontrollen ledsages dog hurtigt af en tvivl, som kaster lys over de potentielle faldgruber i denne modeludvikling. Her træder de etiske og faglige dilemmaer tydeligt frem, når Lars og Sofie begynder at problematisere konsekvenserne af et privat alternativ:

Og så opstår spørgsmålet om, hvem er det egentligt, man blotlægger det hele for, og hvad kræver det af faglighed? Lige så snart der er et økonomisk incitament, hvor reelt bliver det så? Vi har ikke fundet modellen endnu. Vi vil gerne have et kvalificeret blik udefra, men det er vanskeligt at finde en løsning. (2026)

Tvivlen, som kommer til udtryk i dette citat, kan i lyset af Røvik forstås som en usikkerhed knyttet til risikoen for en dårlig oversættelse, hvor reformidéen udfordres i mødet med praksis. Det, at børne- og ungehjem ser sig nødsaget til at overveje private tilsyn som et supplerende udviklingsredskab, peger på en spænding mellem reformens overordnede intentioner og den interne håndtering af behovet for ekstern sparring. I forlængelse af Røviks pointe om, at en dårlig oversættelse kan føre til

frikobling, utilsigtede effekter eller frastødning, kan denne spænding ses som et tegn på en potentiel organisatorisk frastødning af tilsynsreformen (Røvik, 2007, s. 320).

Derudover peger lederen Jens på, at socialtilsynet ikke har indtaget en proaktiv rolle i forhold til at klæde børne- og ungehjem på til lovændringens markante skifte. Han understreger i den forbindelse, at initiativet i stedet måtte findes andetsteds:

”Nej, det har tilsynet ikke gjort... Det har ikke været tilsynet, der har taget initiativet. Det var Socialministeriet, der havde lavet nogle webinarer om det” (Jens, 2026).

Det, at socialtilsynet ikke tager initiativet, skaber et udækket behov på modtagersiden, hvilket i en oversættelsesproces kan skabe grobund for en dårlig oversættelse. Lederne italesætter et behov for en modig og kreativ oversætter, der kan identificere reformidéens centrale begreber og overføre dem sprogligt til børne- og ungehjem (Røvik, 2007, s. 325-337). I denne situation bliver ledernes egen rolle som oversættere central, idet de oplever selv at måtte imødekomme dette behov. Dette forklarer Lars og Sofie:

I vores egen forening for dag- og døgninstitutioner har vi haft en tilsynskonsulent ude for at fortælle os ledere lidt om, hvad ændringerne bliver, og hvorfor det bliver, som det gør. Men det er noget, vi selv har etableret. Jeg sidder selv i den styregruppe, hvor vi har planlagt det her. Det er noget, vi gerne selv vil have viden om. (2026)

Dette selvstændige initiativ vidner om en stærk oversætter hos aktørerne på modtagersiden, hvor de ikke forbliver passive i implementeringsprocessen (Røvik, 2007, s. 337). Ved at inddrage en ekstern tilsynskonsulent, som i dette tilfælde fungerer som den kundskabsrige og flerkontekstuelle oversætter, der formidler reformen ind i en konkret organisatorisk kontekst, formår Lars og Sofie at identificere og udfylde det vidensgab de oplever i deres egen organisation (Røvik, 2007, s. 325). Selvom det er konsulenten, der præsenterer den dekontekstualiserede og abstrakte lovgivning, skaber ledernes initiativ et refleksionsrum, som muliggør en efterfølgende rekontekstualisering. Her kan de abstrakte, risikobaserede tilsynskrav oversættes, bearbejdes og integreres i det pædagogiske arbejde på børne- og ungehjem (Røvik, 2007, s. 327). Ved aktivt at tage ansvar for oversættelsesprocessen udviser Lars og Sofie samtidig de egenskaber, som Røvik tilskriver den modige og kreative

oversætter. Dette kommer til udtryk ved, at de ikke afventer konkrete anvisninger eller manualer, men selvstændigt søger løsninger og overtager ansvaret for at håndtere den uforudsigelighed, som de nye rammer for socialtilsyn bringer med sig (Røvik, 2007, s. 329).

De krav, som lederne påtager sig i oversættelsesarbejdet, skal samtidig forstås ud fra de strukturelle vilkår, som præger implementeringen af det nye tilsyn. De vanskelige betingelser for dette arbejde bliver særligt tydeligt, når socialtilsynet beskriver den korte tidsfrist, de har haft til at udvikle de nye redskaber. Her beskriver Helle de snævre rammer for at skulle udarbejde en risikomodel på blot fire måneder:

Vi har fået en ny lovændring om socialtilsyn... Og vi skulle selv lave redskaberne til den... Vi har selv skulle udvikle en risikomodel, og det gjorde vi på fire måneder i efteråret, hvilket er meget kort tid... Derfor har vi måttet finde frem til, hvilke tegn der gør noget bekymrende, og hvornår vi skal reagere. (2026)

Disse vilkår, som socialtilsynet har arbejdet under, synliggør, at en direkte kopiering af en færdig reformidé reelt umuliggøres, da der med lovændringen ikke foreligger klare eller færdige anvisninger (Røvik, 2007, s. 308). Socialtilsynet får i stedet til opgave selv at udvikle redskaberne under stramme tidsrammer, hvilket understøtter den usikkerhed, som lederne giver udtryk for. Dette peger samtidig på, hvorfor lederne på børne- og ungehjem bevæger sig ind i en mere aktiv oversættelsesproces for at kunne navigere under de ændrede vilkår (Røvik, 2007, s. 316). De centrale styringsredskaber, som endnu ikke er helt udviklet, gør det nødvendigt for lederne selv at skabe mening, struktur og retning i implementeringen af den nye reform.

Implementering gennem dialog og informationsudveksling

Implementeringen af en mere risikobaseret tilsynsmodel viser sig i høj grad at være afhængig af løbende dialog og informationsdeling mellem socialtilsynet og det enkelte børne- og ungehjem. Den risikobaserede styring fremstår dermed ikke som en statisk kontrolform, men som en relationel proces, hvor socialtilsynets vurderinger udvikles i takt med den viden, de modtager fra de forskellige børne- og ungehjem. Dette kommer særligt til udtryk i socialtilsynets egen beskrivelse af deres arbejde, hvor Helle pointerer:

“Vi arbejder ud fra en risikomodel og et mere reaktivt tilsyn, hvor vi må sige, hvis vi ikke ved noget, så ved vi ikke noget” (Helle, 2026).

Dette udsagn kan tolkes som et udtryk for rammerne i den risikobaserede tilsynsform, hvor den nødvendige viden ikke er centraliseret hos socialtilsynet, men i høj grad afhænger af en løbende dialog med praksisfeltet (Henriksen, 2020). Set i lyset af Røvik peger dette på, at lovændringen ikke implementeres gennem en direkte overførsel, men snarere gennem en kontinuerlig oversættelsesproces mellem forskellige organisatoriske kontekster (Røvik, 2007, s. 294-295). Tilsynets nye risikomodel forudsætter dermed et oversættelsesarbejde, hvor komplekse hændelser gøres formidlingsbare og transformeres til information, som socialtilsynet kan vurdere ud fra (Henriksen, 2020). Dette viser sig tydeligt i Lars og Sofie proaktive orientering af socialtilsynet om modtagelsen af et barn med udadreagerende adfærd for at foregribe en potentiel stigning i magtanvendelser:

”Vi gjorde dem opmærksomme på, at de kunne opleve en stigning af magtanvendelser, så de ikke bliver overraskede” (Lars & Sofie, 2026).

Ved at oversætte den konkrete situation til en præventiv risikomarkør søger de at rammesætte den fortolkning, som socialtilsynet efterfølgende skal foretage. Dette illustrerer, hvordan styringen i praksis bliver afhængig af en gensidig informationsudveksling, hvor de forskellige børne- og ungehjem aktivt bidrager til at forme socialtilsynets vurderingsgrundlag. Som Helle påpeger, skaber denne form for åbenhed en paradoksal tryghed:

”Vi er faktisk mere betryggede, når en tilbudsleder selv fortæller os om ting, der ikke fungerer... Det er et tegn på større professionalisme” (Helle, 2026).

Her peger Helle på, at transparens om udfordringer ikke forstås som et tegn på svaghed, men som et udtryk for refleksivitet og professionel ansvarlighed. Gennem Røviks begreb om rekontekstualisering kan dette forstås som en proces, hvor information om problemer ændrer betydning, når den bevæger sig fra praksisfeltet ind i socialtilsynets vurderingskontekst (Røvik, 2007, s. 327). Dette understøttes ligeledes af Peter, som beskriver, hvordan ansvaret er forskudt, således at det enkelte børne- og ungehjem pålægges at række ud ved problemer:

”Ansvar er jo lagt over til os, hvor vi nu skal kontakte socialtilsynet og sige shit, vi har problemer med kvaliteten lige nu” (Peter, 2026).

Det paradoksale i denne styringsrelation er, at socialtilsynet ikke finder sikkerhed i fraværet af problemer, men i ledernes villighed til at være gennemsigtige. Professionalismen kommer i denne kontekst til at handle om at besidde en oversættelseskompetence, hvor lederne formår at synliggøre og italesætte praksissens usikkerheder over for kontrolinstansen (Røvik, 2007, s. 325). Samtidig peger paradokset på, at risikostyringens fundament ikke alene bygger på data, men også på den tillidsfulde dialog mellem socialtilsynet og lederne. Dette kan forstås ud fra Henriksens pointe om, at kontrol er afhængig af at gøre fremtiden beregnelig (Henriksen, 2020). Her gøres kontrollen kun beregnelig, fordi lederne selv kompenserer for socialtilsynets strukturelle distance ved at fastholde dialogen og dermed levere de informationer, som risikomodellen forudsætter. Hertil peger lederne også på en indbygget spænding i takt med, at styringen formaliseres gennem risikomodellen. Jens oplever eksempelvis relationen til socialtilsynet som mindre tæt:

Samarbejdet med socialtilsynet har på en måde ændret sig. Det er ikke lige så tæt og relationelt, som det var tidligere... Og så bliver det vanskeligere. Så bliver det mere tilfældigt, og vi ender med at skulle starte forfra og genfortælle flere ting. (2026)

Her bliver det tydeligt, at når den stedbundne kontekst samt hverdagens specifikke nuancer og faglige vurderinger skal oversættes til et standardiseret tilsynssystem, risikerer centrale nuancer og den dybere forståelse at gå tabt i dokumentationskravene. Denne svækkelse af den tætte relation kan skabe en usikkerhed hos lederne, idet de mister den løbende og korrigerende dialog med socialtilsynet. Dette beskriver Peter som et tab i følgende citat:

”Det, jeg har overvejet, er, at jeg nu ikke længere får den tilsynsrapport med det samme indhold. Det betyder, at der går længere tid imellem, at jeg får en temperaturmåling på, om noget fungerer eller ikke fungerer” (Peter, 2026).

Set i lyset af Røviks teori kan denne ”*temperaturmåling*” (Peter, 2026) forstås som en central støtte i lederens egen oversættelsesproces. Når der går længere tid mellem rapporterne, mister Peter det

pejlemærke, som kan bekræfte, at deres rekontekstualisering er i overensstemmelse med socialtilsynets forventninger (Røvik, 2007, s. 327-328). I denne sammenhæng kan det siges, at den løbende afstemning mellem praksis og kontrolinstans præges af usikkerhed. Samtidig peges der på, at denne dokumentationslogik også har en beskyttende funktion. Lars og Sofie fremhæver, hvordan de anvender socialtilsynet som en form for oversætter i mødet med kommunale sagsbehandlere, der efterspørger mere indgribende metoder:

”Det har vi haft brug for at blive støttet i og kunne oversætte via socialtilsynet, fordi vi har brug for et blik udefra” (Lars & Sofie, 2026).

Her fungerer oversættelsesprocessen ikke kun som kontrol, men som en form for faglig legitimation, der hjælper lederne med at navigere i krydspres mellem divergerende myndighedskrav. For lederne bliver socialtilsynet et centralt korrektiv, som de kan trække på, når andre myndigheder opleves at presse på for mere indgribende praksisser. Når socialtilsynet samtidig opleves distanceret, kunne det umiddelbart forventes, at kontrollen blev mindre synlig i dagligdagen, men ifølge Nadias oplevelse af det risikobaserede tilsyn tegner det sig et andet billede:

”Jeg kan forestille mig, at magtbalancen, trods de færre besøg, reelt forskydes yderligere til tilsynets side” (Nadia, 2026).

Nadias udtalelse afspejler en hovedpointe hos Henriksen om at risikobaseret tilsyn ikke nødvendigvis reducerer kontrollen, men forskyder den til mere indirekte og informationsbaserede former (Henriksen, 2020). Når de nye rammer i begyndelsen opleves som uforudsigelige, skaber det usikkerhed hos lederne. For at håndtere denne usikkerhed og dokumentere deres ansvar reagerer lederne proaktivt ved at skærpe de interne processer og dokumentere præventivt. Socialtilsynets kontrol integreres dermed direkte i tilbuddets egen hverdagspraksis. Det viser sig dog, at lederne ikke reagerer ensartet på de ændrede rammer for socialtilsyn. Jens udtaler:

Jeg ved ikke, om vi har overvejet at gøre noget anderledes end det, vi hele tiden har gjort. Jeg har en fornemmelse af, at det kan lyde mærkeligt og også farligt. Jeg synes faktisk, at vi hele tiden har haft det sådan, altså at det er os, der informerer tilsynet. (2026)

På den ene side oplever Nadia og øvrige ledere reformen som en forskydning, der kræver nye former for tilpasning, mens reformen for Jens ikke fremstår som et brud, men som en forlængelse af en allerede etableret praksis, hvor det altid har været lederens ansvar at informere socialtilsynet. Set i lyset af Røviks teori tyder dette på, at reformen i Jens' organisatoriske kontekst besidder en høj oversættelighed, hvilket muliggør en relativt ubesværet kopiering (Røvik, 2007, s. 308-309). Kravene om løbende informationsdeling bekræfter blot den kultur, der allerede er forankret i hans praksis. Jens' perspektiv viser, at oversættelsesprocessen ikke nødvendigvis er ensartet på alle børne- og ungehjem. Nogle ledere må addere, fratække eller omdanne deres praksis for at tilpasse sig de nye rammer, mens andre, som Jens, kan integrere reformen gennem direkte kopiering, idet den for ham ligger tæt op ad den eksisterende organisatoriske ramme (Røvik, 2007, s. 308--312).

Oversættelse af tilsynskrav til pædagogisk praksis

De nye rammer for socialtilsyn betyder, at lederne i første omgang retter blikket udad for at forstå, hvad ændringerne konkret indebærer. Samtidig skal de oversætte socialtilsynets krav til den pædagogiske praksis, hvilket kræver en balance mellem medarbejdernes daglige arbejde og socialtilsynets forventninger til praksis. Dette rejser spørgsmålet om, hvordan lovændringen formidles til medarbejderne, og i hvilken grad de enten skærmes for de nye krav eller inddrages i de faglige udviklingsprocesser. Det er derfor relevant at analysere, hvordan denne implementeringsproces konkret udspiller sig i lederens håndtering af at videreformidle socialtilsynets krav til medarbejderne. Her viser den første form for sortering af information sig hos Lene:

Vi har ikke kommunikeret noget til dem, fordi der egentlig ikke er noget konkret at kommunikere. Jeg er heller ikke helt sikker på, hvordan vi skulle gøre det. Vi ved jo godt, at der er sket en lovændring, og at tilsynet nu er risikobaseret. (2026)

Lenes udsagn peger på, at hun i første omgang opfatter lovændringen som en reformidé, der endnu ikke har fået en tydelig betydning i det pædagogiske arbejde. Set i lyset af Røviks begreb om oversættelighed kan hendes håndtering forstås som et udtryk for, at reformen på nuværende tidspunkt fremstår uklar og vanskelig at omsætte i praksis. Røvik argumenterer for, at modtagelsen af en idé afhænger af, hvor håndgribelig og anvendelig den fremstår for en organisation (Røvik, 2007, s. 317-323). Når Lene fortæller, at hun "ikke er helt sikker på, hvordan de skulle gøre det", og at der ikke er "noget konkret at kommunikere", indikerer det, at lovændringen stadigvæk fremstår som en abstrakt

idé med lav oversætbarhed (Røvik, 2007, s. 317-323). I stedet for at igangsætte en oversættelse, som risikerer at blive misvisende eller skabe unødvendig usikkerhed, vælger Lene derfor en foreløbig selektion af information, indtil idéen mere konkret og lettere kan oversættes meningsfuldt til medarbejderne. Denne strategi Lene optager kan understøttes af Røviks pointe om, at organisationer ofte tilbageholder eller sorterer i nye idéer, når de fremstår uklare eller vanskelige at omsætte i praksis (Røvik, 2007, s. 329). Denne form for sortering uddybes ligeledes af Peter:

Jeg har ikke brug for at informere dem som sådan om ændringen, men hvis der var nogle ret voldsomme ændringer, som ville ændre noget i vores hverdag, så ja. Men ellers har jeg kun forklaret i forbindelse med et tilsyn, at der har været et, og at vi efterfølgende kan snakke nærmere, når vi modtager en rapport. Så på den måde kan man sige, at vi kommunikerer løst. (2026)

Når Peter (2026) beskriver, at de ”kommunikerer løst” og kun informerer medarbejderne, hvis ændringerne er ”voldsomme”, vidner det om en sorteringskompetence hvor han aktivt udvælger, hvilke dele af reformen der er relevante at videreformidle til medarbejderne (Røvik, 2007, s. 329). Dette kan forstås som en måde at beskytte organisationen mod unødvendig kompleksitet, indtil reformidéen kan oversættes meningsfuldt og klart til medarbejderne. I Peters tilfælde tyder det på en bevidst styring af information, hvor lederne fungerer som oversætter mellem socialtilsynets krav og medarbejdernes pædagogiske arbejde (Røvik, 2007, s. 329). I forlængelse af dette står Jens, som også italesætter en beskyttelse af medarbejdernes pædagogiske arbejde ved at skærme dem fra den kompleksitet og det pres, som lovændringen medfører. Han ønsker nemlig ikke, at medarbejderne skal bruge energi på de dele af reformen, som han vurderer, ligger uden for deres kerneopgave:

Jeg tænker, at de ikke er direkte indblandet. Og måske skal vi skåne dem lidt for de her ting, for det er jo noget, jeg ikke synes, de egentlig skal koncentrere sig om. På sådan et sted skal pædagoger kunne sindssygt mange ting... Når vi har så mange ledere ansat, så må det være en ledelsesopgave. (2026)

Citatet viser, hvordan Jens positionerer sig som en beskyttende barriere, der håndterer den uforudsigelighed, som lovændringen skaber i denne tidlige fase af implementeringen. Ved at definere håndteringen af de nye rammer for socialtilsyn som en primær ledelsesopgave, indtræder han rollen

som den stærke oversætter (Røvik, 2007, s. 337). For Jens handler dette ikke blot om, at ledelsen er bedre placeret til at løfte opgaven, men om at skærme medarbejderne fra lovændringens fylde i hverdagen, således at deres fokus kan forblive på kerneopgaven. Med afsæt i Røviks teori kan Jens' praksis forstås som et forsøg på at skabe en balance mellem to hensyn. På den ene side skal socialtilsynets krav tages alvorligt. På den anden side ønsker han at beskytte den pædagogiske praksis mod at blive opslugt af lovændringen og de nye krav. Jens fremstår som den stærke oversætter, der tager ansvar for at oversætte og dosere forandringen, så den ikke underminerer det arbejde, han opfatter som kerneopgaven på deres børne- og ungehjem (Røvik, 2007, s. 337). Yderligere tilføjer Peter lignende i følgende citat:

Jeg tror, at det vil blive i forbindelse med, når der har været tilsyn. Det er jo ikke deres største bekymring, når der kommer tilsyn eller ikke. Det handler også meget om, at jeg ikke har gjort det til en bekymring. For os handler det ikke om, at vi på den dag skal være superskarpe. Det skal vi være hver dag. (2026)

Både Jens og Peter betragter lovændringen som en mulig belastning for medarbejderne, som de derfor ønsker at skærme dem fra. I dette citat bliver det tydeligt, hvordan Peter også indtager rollen som den stærke oversætter (Røvik, 2007, s. 337). For kunne udføre dette beskyttende arbejde og omforme reformidéer, som lovændringen, påpeger Røvik, at denne type oversætter må besidde en særlig faglig ballast: ”Den sterke translatøren må besitte kyndighed, i betydningen grundig kunnskap om det eller de praksisfelt der ideen som oversettes, skal innføres og anvendes” (Røvik, 2007, s. 337). Det er netop denne kyndighed og indsigt i den praksisnære virkelighed, der gør lederne i stand til at fungere som en beskyttende instans. De antages at have en større forståelse af de mange krav og opgaver, som medarbejderne skal mestre i det daglige pædagogiske arbejde, og kan derfor anvende deres ledelsesmæssige autoritet til at håndtere socialtilsynets krav. Det beskyttende oversættelsesarbejde bliver særlig relevant i forbindelse med den risikobaserede tilsynsmodel, som ifølge Henriksen i høj grad er bygget op omkring formelle kontrolbetingelser og administrative indikatorer (Henriksen, 2020). I spændingsfeltet mellem disse kontrolkrav og det pædagogiske arbejde foretager Peter en målrettet addering i form af eksplicitering (Røvik, 2007, s. 311-314). Han udtrækker reformens overordnede kontrolkrav og omsætter dem til en fagnær værdi, når han understreger, at medarbejderne “skal være super skarpe hver dag” (Peter, 2026). Dette kan forstås som en rekontekstualisering, hvor reformens overordnede kvalitetsidé frigøres fra sit administrative

udgangspunkt og i stedet indlejres i organisationens egen faglige praksis (Røvik, 2007, s. 327-328). Her bliver det tydeligt, hvordan lederne bevidst undlader at gøre tilsynsreformen til en fælles bekymring. Særligt Peter lader ikke sin praksis styres af socialtilsynets succeskriterier, men oversætter dem til noget, der giver mening i den pædagogiske virkelighed. De skåner medarbejderne fra de formelle tilsynskrav, men dette betyder ikke, at lovændringen usynliggøres. Den introduceres i stedet gennem en fagnær dialog, baseret på de konkrete observationer og tilbagemeldinger, der fremgår af tilsynsrapporterne. Dette beskriver Bente på følgende måde:

Hvis vi har haft tilsyn, og der har været opmærksomhedspunkter, bliver det en del af dialogen fra ledelsen til medarbejderne blandt andet på personalemøder, hvor vi drøfter, hvad vi skal gøre anderledes, eller hvad vi skal gøre mere af. (2026)

Dette citat viser, hvordan den faglige dialog på personalemøder bliver central for at oversætte socialtilsynets vurderinger til praksis. Denne måde at dele og drøfte tilbagemeldinger på er en fælles praksis i organisationen, som understøttes og uddybes af Lars og Sofie:

”De bliver for det første inddraget, når der er tilsyn. De kan også orientere sig i tilsynsrapporterne, som lægges ud på vores fælles intranet. Disse rapporter bliver gennemgået på personalemøder” (Lars & Sofie, 2026).

Disse citater fra Bente, Lars og Sofie vidner om en rekontekstualisering, hvor opmærksomhedspunkter fra socialtilsynet flyttes ind i organisationens egen pædagogiske sammenhæng (Røvik, 2007, s. 327-328). Selvom det er lovændringens formelle intention, at socialtilsynets observationer skal anvendes til faglig udvikling, sker denne proces ikke automatisk. I det øjeblik opmærksomhedspunkterne drøftes til personalemøderne, oversættes de fra socialtilsynets administrative kontrolsprog til medarbejdernes eget fagsprog. Her gøres informationerne relevante gennem konkrete anvisninger på, hvad personalet skal gøre anderledes eller mere af i praksis. Herved udfører lederne det nødvendige oversættelsesarbejde, der både sikrer, at lovens intention realiseres, og at de formelle krav forvandles til interne læringsprocesser (Røvik, 2007, s. 327-328).

Mens de foregående eksempler viser ledernes direkte og mere defensive håndtering af krav om socialtilsyn, peger de næste to citater på en mere indirekte implementeringsstrategi. Her sker

håndteringen af lovens intention om kvalitetsudvikling ikke ved at pålægge medarbejderne administrative opgaver. Der ses derimod en dynamik hos Jens, Lars og Sofie, hvor lovens intentioner transformeres til en proaktiv og faglig udvikling blandt medarbejderne. På denne måde flyttes fokus fra de formelle krav til faglig læring og videndeling i praksis. Dette illustreres i følgende citat fra Jens:

Vi er også utrolig nysgerrige på, hvad der sker derude... Jeg tænker meget i læring, altså i forhold til, hvordan vi kan lære af hinanden eller hvordan pædagogerne kan komme ud på en anden institution og se, hvordan den drives fagligt set. Det tror jeg er med til at sikre en form for kvalitet. (2026)

Dette udsagn indikerer, at lederne håndterer et pres fra socialtilsynet vedrørende kvalitet på børne- og ungehjem ved at understøtte en kultur, hvor medarbejderne aktivt opsøger ny viden. Når pædagogerne tilegner metoder fra andre steder, peger det på en rekontekstualisering, hvor den udefrakommende inspiration forudsætter en oversættelse, så den tilpasses lovændringens rammer og den konkrete praksis (Røvik, 2007, s. 327-328). For at sikre, at denne del af implementeringen indlejres som en kollektiv kompetence i hele personalegruppen, beskriver Lars og Sofie, hvordan ledelsen strategisk rammesætter denne proces:

“Vi har to store temadage, hvor samtlige medarbejdere indkaldes, hvor der er oplægsholdere, hvilket er en måde at betone noget, et fokus” (Lars & Sofie, 2026).

De to store temadage kan med Røviks teori betragtes som strategisk etablerede udviklingsarenaer, hvor de udefrakommende reformidéer ikke blot modtages passivt, men dekontekstualiseres og diskuteres af oversætterne (Røvik, 2007, s. 295-296). Ved at indkalde samtlige medarbejdere til disse arenaer, sikrer ledelsen, at oversættelsesarbejdet rykkes ud af det individuelle rum og i stedet gøres til et fælles anliggende. Temadagene fungerer dermed som en organisatorisk ramme omkring lovændringens krav og giver medarbejderne mulighed for i fællesskab at bearbejde den nye viden, så den kan anvendes i deres daglige praksis.

Delkonklusion

Delanalysen viser, at lovændringen udløser aktive oversættelsesprocesser, hvor lederne agerer som strategiske oversættere i et komplekst spændingsfelt. Manglende understøttelse fra socialtilsynet skaber et vidensgab, som lederne selv må udfylde gennem lokale tilpasninger fra at etablere faste dialogrutiner til overvejelser om alternative tilsynsmodeller. Lederne arbejder derfor målrettet med at afbøde abstrakte risikofaktorer og fungerer som beskyttende barrierer, der skærmer medarbejderne, så fokus kan bevares på den pædagogiske kerneopgave. Analysen peger desuden på det paradoks, at færre tilsynsbesøg forskyder kontrollens karakter, idet kontrollen internaliseres gennem præventiv dokumentation og selvovervågning. Samtidig omformes socialtilsynets formelle kontrolrationale til interne læringsprocesser og faglig legitimation i de kollektive udviklingsarenaer. Selvom disse oversættelsesprocesser skaber en midlertidig stabilitet, rejser de samtidig spørgsmålet om, hvordan de ændrede rammer påvirker vilkårene for kontrol, faglighed, kvalitet og ansvar. Dette er tæt forbundet med problemfeltets spænding mellem kontrol, kvalitet og faglig dømmekraft. Derfor retter næste delanalyse blikket mod, hvordan lovændringen får betydning for disse forhold i praksis.

Delanalyse 3: Kontrol, kvalitet, faglighed og ansvar

Denne delanalyse undersøger, hvordan lederne tillægger lovændringen betydning i forhold til kontrol, kvalitet, faglighed og ansvar i arbejdet med anbragte børn og unge. Delanalysen bygger på et begrebsanalytisk rammesæt med afsæt i problemfeltets centrale bidrag fra antologier, suppleret af specialets tre teoretiske perspektiver der, hvor de er relevante for forståelsen af empirien. Delanalysen er struktureret omkring fire centrale undertemaer fra kodningen: 1) *Kvalitetsforståelser*, 2) *Faglighed og medarbejderkompetencer*, 3) *Ansvar, selvledelse og organisatorisk tillid* og 4) *Kontrol og behovet for et "blik udefra"*.

Kvalitetsforståelser

Med lovændringen står lederne på børne- og ungehjem i en situation, hvor kvalitet ikke længere blot forstås som et resultat af pædagogisk praksis, men i stigende grad som noget, der skal kunne kontrolleres samt dokumenteres og måles. Dette skaber en tydelig spænding mellem to forskellige kvalitetsforståelser, herunder en administrativ og standardiseret forståelse af kvalitet baseret på faste indikatorer og dokumentationskrav og en mere praksisnær forståelse af kvalitet med fokus på faglig dømmekraft og relationelt arbejde. Som Kongsgaard og Rod (2020) fremhæver, kan kvalitet i velfærdsarbejde ikke reduceres til standarder, men må forstås som noget, der opstår i praksis gennem

faglig refleksion og dømmekraft. Kvalitet er derfor kontekstafhængig og ikke en fast størrelse, der indfanges i manualer eller kontrolskemaer (Kongsgaard & Rod, 2020). Denne forståelse danner rammen for analysen af de kvalitetsforståelser, lederne løbende skaber gennem meningskabelse.

Spændingsfeltet kommer særligt til udtryk, når Peter problematiserer den styringslogik, hvor socialtilsynet fokuserer på målbarheden. Han peger på, hvordan der i praksis opstår en forskydning mellem kvalitet og det, der måles og scores:

“Man fokuserer på de her score, og det går ud over kvaliteten i arbejdet... For mig er der noget lidt bagvendt i den logik” (Peter, 2026).

Ifølge Peter opleves kvalitet ikke som en fast eller neutral størrelse, men som noget, der påvirkes af de kriterier, der måles efter. Han italesætter en bekymring for, hvordan det målbare kan komme til at dominere forståelsen af kvalitet, selv når det ikke nødvendigvis afspejler kvaliteten af det pædagogiske arbejde i praksis. Med afsæt i Henriksen kan dette forstås som et udtryk for systemtillid. Det kan ses, hvordan kvalitet defineres gennem scoringer og standardiserede indikatorer. Her forskydes tilliden fra den professionelle vurdering til systemets måleapparat. Peters udsagn forstås dermed ikke som et brud med systemtillid, men som en indikation af, hvordan kvalitet betinges af måling og dokumentation i systemet (Henriksen, 2020, s. 279).

Flere ledere beskriver, hvordan lovændringen medfører et skifte i kvalitetsforståelsen fra det praksisnære til det mere administrative og standardiserede. Nadia fortæller eksempelvis:

“Det er vores klare forståelse af de nye regler, at en større del af ansvaret for at sikre og dokumentere kvaliteten nu ligger hos ledelsen og den administrative del af organisationen” (Nadia, 2026).

Dette citat viser, hvordan ansvaret flyttes fra den pædagogiske praksis til et mere ledelses- og systemorienteret niveau. Med Henriksens perspektiv kan dette forstås som en ændring mod øget compliance, hvor kvalitet i højere grad forbindes med efterlevelse af formelle krav og dokumentation frem for faglig dømmekraft (Henriksen, 2020, s. 291). Her bliver kvalitet noget, der i stigende grad

skal kunne bevises og dokumenteres, snarere end blot udføres. Yderligere peger Nadia på konsekvensen af dette i følgende citater:

“Hvis opmærksomheden i for høj grad rettes mod at bestå på de administrative parametre, er der en risiko for, at det pædagogiske kernearbejde... kommer til at fylde mindre end det burde” (Nadia, 2026).

I citatet træder spændingen mellem de to kvalitetsforståelser tydeligt frem, nemlig den administrative og praksisnære kvalitet (Kongsgaard & Rod, 2020). Med Henriksens begreb om compliance bliver det tydeligt, at det, der kan måles og dokumenteres i stigende grad, kommer til at definere, hvad kvalitet er i praksis. Her bliver en administrativ og standardiseret forståelse af kvalitet mere styrende, hvilket kan ske på bekostning af børnene, idet opmærksomheden flyttes fra det pædagogiske kernearbejde til det, der vægtes i socialtilsynets vurdering (Henriksen, 2020, s. 291). Set gennem Røviks teori kan dette forstås som en fratrækning i oversættelsen af syringssidéen om kvalitet, hvor dele af den praksisnære kvalitet nedtones, når den oversættes i en ny organisatorisk kontekst (Røvik, 2007, s. 311-314). Kvalitetsforståelsen ændres, når socialtilsynets fokus på det målbare bliver det mest afgørende. Det, der kan tælles, registreres og dokumenteres, får dermed større betydning end det, der reelt sker i mødet med barnet. Her risikerer det pædagogiske arbejde at blive sekundært, da dette i mindre grad indgår i socialtilsynets vurderingslogik.

Lars og Sofie fremhæver dog vigtigheden af en praksisnær forståelse af kvalitet:

“Kvalitet for os, handler om at kunne levere det så tæt på det optimale, som vi overhovedet kan for børnene. Det handler om grundig faglig vurdering, perspektivering, børne- og forældreinddragelse, kompetente og faglige kollegaer” (Lars & Sofie, 2026).

Gennem citatet forstås kvalitet som relationelt og fagligt forankret, hvor faglig dømmekraft, inddragelse og relevante kompetencer fremstår som centrale elementer i arbejdet med anbragte børn og unge. Denne forståelse ligger i forlængelse af Kongsgaard og Rods (2020) pointe om, at kvalitet i velfærdsarbejde afhænger af faglige refleksioner og vurderinger snarere end standardiserede målinger.

Faglighed og medarbejderkompetencer

Der er blandt lederne en forståelse af, at brugen af vikarer i en vis grad er uundgåelig på børne- og ungehjem med døgnåbent, hvor der konstant skal være personale til stede. Samtidig fremstår det som et centralt opmærksomhedspunkt i socialtilsynets vurderinger, da stabile medarbejdergrupper og ansatte med stærke faglige kompetencer anses som afgørende i arbejdet med en udsat og sårbar målgruppe. Lene beskriver eksempelvis, hvordan socialtilsynet er særligt optaget af vikarforbrug:

Vi har vikarer, og det er også noget, socialtilsynet er optaget af, altså hvor mange vikarer man bruger. For det er jo... et skift i børnenes liv, hvor det er personer, der kun er der i en kortere periode og i få timer. (2026)

Denne forståelse bekræftes af Helle fra Socialtilsynet, som ligeledes peger på et stort vikarforbrug som værende problematisk:

“En stor andel af ikke-fastansatte medarbejdere, altså vikarer og et meget stort vikarforbrug, er også bekymrende” (Helle, 2026).

Citaterne peger på en fælles forståelse af, at stabile relationer tillægges stor betydning i arbejdet med anbragte børn og unge, samt i vurderingen af kvalitet. Med afsæt i Weicks begreb om udvundne tegn kan et øget vikarforbrug forstås som et tegn, der fanger Lenes opmærksomhed og fortolkes som udtryk for ustabilitet, selvom det også afspejler de organisatoriske vilkår på døgnåbent børne- og ungehjem. Samtidig viser Helles supplerende udsagn, hvordan et højt vikarforbrug anses som et bekymrende forhold (Murphy, 2015, s. 81). I forlængelse heraf peger Bente på en mere strukturel udfordring i forhold til rekruttering af kvalificerede medarbejdere:

Vi har rigtig svært ved at få ansat kvalificerede medarbejdere. Der er mangel på kvalificerede medarbejdere på hele området, og det har der været i årevis. Så vi er inde i mange forskellige procedurer og måder at prøve at tiltrække de kvalificerede medarbejdere. Derfor kan vi være nødt til at ansætte medarbejdere, som vi ikke i første omgang synes er 100% kvalificerede, og det kræver at vi selv må yde en indsats, og kvalificere vores medarbejdere. (2026)

I dette citat generaliserer Bente udfordringen ved at pege på, at manglen på kompetente og kvalificerede medarbejdere ikke kun gælder på deres børne- og ungehjem, men fremstår som et mere generelt vilkår på området. Dette uddyber hun yderligere: “Det er en målgruppe, som er super hård at arbejde med. Vi oplever, at vores medarbejdere bliver udbrændte efter nogle år” (Bente, 2026). Med afsæt i Togsverd og Aabros forståelse af faglighed kan dette ses som et udtryk for, at fagligheden ikke er en neutral størrelse, men en fortolkende social praksis, der bygger på værdibaserede vurderinger, af, hvad der er det gode og rigtige at gøre (Togsverd & Aabro, 2021, s. 165-166). Fagligheden afhænger dermed ikke blot af den enkelte medarbejders kompetencer, men også af de organisatoriske rammer, som muliggør udfoldelsen af faglige vurderinger i praksis. I denne sammenhæng peger Bente på, hvordan mangel på kvalificerede medarbejdere, høj belastning og risiko for udbrændthed udgør vilkår, der udfordrer mulighederne for at opretholde den faglighed, som efterspørges i socialtilsynets vurderinger. Set i lyset af lovændringen, hvor tilsyn fremover bliver færre og mere risikobaserede, og hvor bestemte forhold kan fortolkes som risikofaktorer, der hurtigere kan føre til bekymring eller sanktion, får disse vilkår særlig betydning. Bentes belyste udfordringer kan derfor forstås inden for en risikologik, hvor sådanne forhold ikke blot fremstår som organisatoriske realiteter, men som potentielle risici, som socialtilsynet forventes at identificere og reagere på (Bengtsson et al., 2015).

For at mindske risikoen for sanktion i et mere risikobaseret tilsyn arbejder flere børne- og ungehjem målrettet med at styrke faglighed og kvalitet gennem udvikling af medarbejdernes kompetencer. Nadia fortæller eksempelvis:

“Vi har øget kompetencekurserne for personalet og gjort en målrettet indsats for at bevare og pleje det eksisterende personale, så vi kan undgå brug af vikarer, hvilket vi betragter som alfa og omega for arbejdets kvalitet og kontinuitet” (Nadia, 2026).

Med henblik på det risikobaserede tilsyn kan disse tiltag forstås som organisatoriske strategier, hvor potentielle risikofaktorer, såsom vikarforbrug, manglende kontinuitet og utilstrækkelige faglige kompetencer, søges reduceret gennem en styrkelse af fagligheden. Dermed bliver disse tiltag et forsøg på at minimere forhold, der i socialtilsynets risikologik kan udløse bekymring eller sanktion (Bengtsson et al., 2015). Med afsæt i Røviks oversættelsesteori kan tiltagene forstås som en addering, hvor socialtilsynets krav og forventninger til faglighed oversættes til praksis gennem

kompetenceudvikling, onboarding-forløb og fastholdelsesstrategier, hvilket også understreger af andre ledere i empirien (Nadia 2026; Bente, 2026; Røvik, 2007, 311-314). Denne oversættelse kan forstås som en rekontekstualisering, hvor organisationer tilpasser sig de rammer, der følger af et risikobaseret tilsyn (Røvik, 2007, s. 327).

På baggrund af ovenstående fremstår faglighed som et praksisnært vilkår, der både formes og udfordres af de organisatoriske rammer og krav, der følger af et risikobaseret tilsyn. Centralt i dette bliver ledelsens evne til at understøtte faglige fællesskaber. Faglig ledelse kan i denne sammenhæng forstås som en relationel ledelsesadfærd, der aktiverer faglig viden og udvikler stærke faglige fællesskaber. Dette bidrager til at kvalificere den faglige skønsudøvelse, sikre bevidste og fagligt funderede prioriteringer samt skabe en fælles forståelse af faglig kvalitet (Møller & Grøn, 2021).

Lars og Sofie fremhæver eksempelvis medarbejdertrivsel som en forudsætning for kvalitet:

“Børnene er hovedfokus, men for at skabe den bedste indsats er det også vigtigt at have en god arbejdsplads, hvor medarbejderne trives. Når medarbejderne er i trivsel, skaber det bedre kontakt, samvær og engagement i arbejdet” (Lars & Sofie, 2026).

Citatet viser, at kvalitet i arbejdet med børnene ikke blot afhænger af faglige kompetencer, men af de organisatoriske rammer, der gør det muligt for medarbejderne at være nærværende og engagerede. Her fremstår trivsel som en forudsætning for, at faglighed i første omgang kan udfolde sig i praksis. Dette peger på en central pointe i forståelsen af faglig ledelse, hvor ledere må skabe betingelser, der understøtter medarbejdernes trivsel (Møller & Grøn, 2021). I denne sammenhæng peger Bente mere direkte på betydningen af faglige fællesskaber:

“Vi afholder jævnligt personalemøder med et bestemt socialfagligt fokus, og har en dialog med medarbejderne om, hvordan de ser på tingene i afdelingen, og hvordan de oplever det, vi nu har fokus på” (Bente, 2026).

Her konkretiserer Bente, at faglige fællesskaber ikke opstår spontant, men udvikles gennem strukturerede og regelmæssige personalemøder. Dette understreger vigtigheden af at skabe rammer for løbende dialog og fælles fortolkning af praksis, hvilket kan bidrage til at kvalificere den faglige

dømmekraft. Med afsæt i Møller og Grøns (2021) forståelse af faglig ledelse kan dette citat ses som en relationel praksis, hvor ledelsen aktivt understøtter udviklingen af stærke faglige fællesskaber.

Ansvar, selvledelse og organisatorisk tillid

I arbejdet på børne- og ungehjem er medarbejderne ansvarlige for at yde omsorg, skabe trygge og tillidsfulde relationer samt sikre dokumentation. Dette ansvar udspiller sig i et spændingsfelt mellem faglighed, organisatoriske rammer og socialtilsynets krav. Maria beskriver følgende:

Vi skriver hver dag på alle børnene... men det tager meget af vores tid. Vi dokumenterer først, når børnene er kommet i seng, og efter 10 timer på arbejde skriver man sent på aftenen. Det kan svække kvaliteten af det, men vi kan ikke gøre det anderledes, for så går det ud over børnene. (2026)

Citatet peger på et centralt dilemma, hvor dokumentation fremstår som en forudsætning for at sikre kvalitet, men samtidig kan begrænse medarbejdernes faglige dømmekraft. Maria nævner, at dokumentationsopgaven først udføres sidst på arbejdsdagen, hvilket gør det skriftlige arbejde sekundært, og kan påvirke kvaliteten af dokumentationen og medarbejdernes trivsel. Dette afspejler en spænding mellem en systematisk og standardiseret kvalitetsforståelse, som er dokumentationsbaseret og en praksisnær kvalitetsforståelse, hvor kvalitet skabes gennem faglig dømmekraft (Kongsgaard & Rod, 2020). Citatet illustrerer, hvordan dokumentationskrav kan udfordre den praksisnære kvalitetsforståelse, når de organisatoriske rammer ikke understøtter den faglige dømmekraft. Samtidig viser citatet, hvordan disse rammer former faglighed, idet dokumentation rykkes til aftentimerne for at prioritere nærvær i arbejdet med børnene i dagtimerne. Set i lyset af risikobegrebet kan organisatoriske forhold som arbejdspress, dokumentationskrav og begrænset tid til faglig refleksion fortolkes som risikofaktorer, der indgår i socialtilsynets vurdering (Bengtsson et al., 2015).

I et risikobaseret tilsyn udløser forhold, der kan fortolkes som risikofyldte, socialtilsynets opmærksomhed. Risiko forstås som noget, der konstrueres gennem fortolkning af praksis, hvilket betyder, at ansvaret skærpes, idet medarbejdernes handlinger kan indgå i socialtilsynets vurdering som potentielle risikofaktorer. Dermed bliver ansvaret tæt forbundet med, hvordan praksis fremstår og fortolkes i forhold til socialtilsynets risikoforståelse, og dette kan få direkte betydning for, hvordan

de vurderes (Bengtsson et al., 2015). I denne forståelse bliver ansvaret ikke noget, medarbejderne kan bære alene, men noget der må understøttes organisatorisk gennem ledelse. På baggrund af dette bliver det et centralt ledelsesansvar at skabe klare rammer, der gør det muligt for medarbejderne at bære ansvaret i praksis. Jens fortæller eksempelvis:

Man er ikke nødvendigvis på arbejde 24/7, men kollegaerne har et ansvar for at informere én, hvis der er sket noget. Det kræver virkelig god kollegial dialog, og i høj grad også tillid og åbenhed... Når der ikke er nogen, der kigger? Så kigger vi på hinanden. (2026)

Jens belyser, hvordan arbejdet på børne- og ungehjem i høj grad er afhængigt af organisatorisk tillid, åbenhed samt kollegial dialog og koordinering, når ledelsen ikke er til stede. Her bliver det kollegiale fællesskab afgørende for, hvordan situationer håndteres i praksis, idet ansvaret for at reagere på bekymringer og informere hinanden indbyrdes bæres af medarbejderne. Dette kan forstås ud fra Weicks begreb om sensemaking som en social proces, hvor medarbejdernes handlinger løbende tilpasses i interaktion med hinanden (Murphy, 2015, s. 69). Peter uddyber dette:

På sådan et sted er der rigtig meget selvledelse. De skal kunne lede sig selv... Jeg er nødt til at stole på, at dem, der er til stede, stadigvæk gør det i den orden, som vi indbyrdes har aftalt. Strukturen skal derfor være helt tydelig. (2026)

Peter fremhæver, at arbejdet på børne- og ungehjem bygger på selvledelse og en høj grad af tillid til, at medarbejderne følger de aftalte strukturer og rammer, hvilket også er en forudsætning for at selvledelse kan fungere i praksis. Dette kan forstås ud fra Henriksens begreb om systemtillid, hvor styringen af praksis baseres på tillid til, at medarbejderne efterlever etablerede procedurer og aftaler i fraværet af direkte ledelseskontrol (Henriksen, 2020).

Kontrol og behovet for et "blik udefra"

Lederne tillægger kontrol forskellige betydninger, men særligt forståelsen af kontrol som et nødvendigt "blik udefra" (Lars & Sofie, 2026) fremstår centralt i deres meningsskabelse om lovændringen og dens betydning for praksis. Lederne beskriver kontrol som en nødvendighed for at undgå risikoen for organisatorisk blindhed. Peter fortæller eksempelvis:

“Man kan blive blind for sit eget arbejde. Det er rart, at der kommer nogen udefra” (Peter, 2026).

Peter peger på en erkendelse af, at praksis kan udvikle et mere ensidigt fokus, hvor der opstår risiko for at miste blik for egne blinde vinkler. I denne forståelse bliver kontrol en måde at sikre, at praksis ikke lukker sig om sig selv, men løbende udfordres af socialtilsynet. Lars og Sofie tilføjer:

“Der ligger en risiko for.... forråelse.... ananas i egen juice, hvor man begynder at oversætte handlinger ud fra sin egen forståelse... Vi har brug for et blik udefra” (Lars & Sofie, 2026).

Lars og Sofie beskriver en lignende bekymring, idet de peger på risikoen for “*forråelse*” (Lars & Sofie, 2026), når vurderinger udelukkende fortolkes ud fra egne forståelser. Metaforen “*ananas i egen juice*” (Lars & Sofie, 2026), henviser til en lukket praksis, hvor handlinger ikke længere mødes med kritisk refleksion. Behovet for ekstern kontrol forstås dermed som et forsøg på at fastholde en praksis, hvor fortolkninger løbende justeres.

Citaterne af Peter, Lars og Sofie kan understøttes af Alfandari et al. (2023) som peger på, at systemiske kontrolredskaber kun i begrænset omfang påvirker faktiske risikovurderinger. Kontrol kan derfor ikke stå alene, men må forstås i samspil med professionel dømmekraft. Når formelle redskaber ikke i tilstrækkelig grad indfanger kompleksiteten i praksis, bliver vurderinger af kvalitet og risiko afhængige af den faglige fortolkning i den konkrete kontekst (Alfandari et al., 2023). Dette er i tråd med de ledernes beskrivelser af, hvordan kontrol hjælper dem med at fastholde et fagligt blik, der kan udfordre egne valg, handlinger og vurderinger. Kontrol bliver dermed også en måde at understøtte faglig refleksion og modvirke, at praksis udvikler et ensidigt fokus.

Delkonklusion

Delanalysen viser, at lederne oplever en spænding mellem en standardiseret kvalitetsforståelse præget af dokumentation og målinger og en praksisnær kvalitetsforståelse baseret på faglig dømmekraft. Flere ledere udtrykker bekymring for, at fokus på det målbare kan flytte opmærksomheden væk fra det pædagogiske kernearbejde. Samtidig fremstår faglighed som afhængig af stabile medarbejdergrupper, kompetenceudvikling og stærke faglige fællesskaber, hvilket lederne understøtter gennem onboarding-forløb, opkvalificering og fokus på medarbejdertrivsel for at

reducere forhold, der kan opfattes som risikofyldte i et risikobaseret tilsyn. Analysen viser desuden, at ansvar i højere grad bliver et organisatorisk anliggende, hvor selvledelse, dialog og tydelige rammer er afgørende for, at medarbejderne kan handle fagligt forsvarligt, selv i ledernes fravær. I analysen vises det også, hvordan kontrol ikke blot forstås som sanktion og styring, men også som et nødvendigt blik udefra, der kan bidrage til faglig refleksion og modvirke organisatorisk blindhed. Kontrol tillægges dermed både en kontrollerende og en fagligt understøttende funktion i arbejdet med anbragte børn og unge.

Hovedkonklusion og diskussion

Specialets problemformulering undersøger, hvordan ledere på børne- og ungehjem fortolker og oversætter den nye lovændring om socialtilsyn med færre og mere risikobaserede tilsynsbesøg, samt hvilken betydning dette får for forståelser af kontrol, kvalitet, faglighed og ansvar i praksis. I overensstemmelse med specialets hermeneutiske udgangspunkt præsenteres resultaterne ikke som objektive eller endegyldige sandheder, men som de mest plausible og kontekstuel forankrede fortolkninger af, hvordan lovændringen forstås, organisatorisk oversættes og tillægges betydning i den daglige praksis på børne- og ungehjem (Juil & Pedersen, 2012, s. 108-110).

De tre delanalyser kan sammenholdes, og peger samlet på et centralt spændingsfelt mellem reformens styringslogik og praksisfeltets faglige virkelighed. Analysen viser, at lovændringen skaber et markant styringsparadoks, hvor intentionerne om afbureaukratisering og risikobaseret effektivisering ikke stemmer overens med praksisfeltets behov for faglig sparring, relationelt samarbejde og løbende dialog og kontakt med socialtilsynet. Når ledernes meningssskabende processer holdes op mod de konkrete implementerings- og oversættelsesstrategier, belyses en markant spænding mellem oplevet vilkårlighed og strategisk proaktivitet. Delanalyse 1 viser gennem sensemaking, hvordan lederne aktivt forsøger at forstå reformen og dens konsekvenser i en situation præget af usikkerhed omkring blandt andet den binære score i kvalitetsmodellen, det et mere risikobaseret tilsyn og de uanmeldte tilsyn. Lederne beskriver særligt en frygt for pludselige sanktioner, som kan få betydelige konsekvenser for det enkelte børne- og ungehjem. Trods denne usikkerhed viser delanalyse 2, at lederne ikke forholder sig passivt til reformen eller den organisatoriske håndtering af lovændringen. Tværtimod agerer de som aktive oversættere, herunder som stærke og kundskabsrige oversættere (Røvik, 2007). I mødet med en kompleks reform oplever lederne selv at må skabe viden og retning i et felt, hvor socialtilsynet ikke har leveret tilstrækkelig understøttelse. De iværksætter derfor egne

initiativer, herunder faste dialogrutiner med socialtilsynet, opsøger viden gennem eksterne foredrag og udvikler konkrete strategier for at håndtere reformens krav. Dette ses blandt andet i overvejelser om et privatiseret tilsynsmarked som erstatning for den faglig sparring, lederne oplever at have mistet med socialtilsynet efter lovændringen. Teorien bidrager med indsigt i, hvordan lovændringen både formes og tilpasses gennem lokale organisatoriske processer. Disse oversættelsesstrategier kan sammenholdes med delanalyse 3, som viser en markant forskydning af kontrollens karakter, idet reformen ikke reducerer kontrollen, men internaliserer den. Den binære score, de uanmeldte tilsyn og whistleblowerordningen opleves som uforudsigelige og tæt forbundet med øget risiko af sanktioner, hvilket tvinger lederne til at agere præventivt gennem øget dokumentation, selvregulering og risikovurdering. Herigennem forskydes ansvaret for overvågning fra socialtilsynet til organisationerne selv. Selvom børne- og ungehjem i den grønne kategori får færre tilsynsbesøg, mindskes kontrollen ikke i hverdagen.

Samtidig ændres socialtilsynets rolle. Det statslige sikkerhedsnet reduceres i praksis til en reaktiv tilsynsmodel, hvor whistleblowerordningen spiller en central rolle. Hvor socialtilsynet tidligere havde en forebyggende og dialogbaseret rolle, bliver det i højere grad afhængigt af anonyme indberetninger. Overgangen til en risikobaseret reguleringsform fastholder socialtilsynet i en mere akut og hændelsesstyret rolle, hvor uforudsigelige whistleblowers nødvendiggør en mere reaktiv krisestyring. Her udfordres den politiske intention om ressourceoptimering. Presset bevirker at socialtilsynet i praksis må suspendere rollen som dialogbaseret sparringspartner til fordel for en risikobaseret kontrolfunktion.

Når resultaterne yderligere sammenholdes, bliver det tydeligt, hvordan denne defensive styringsform udfordrer ledernes praksisnære kvalitetsforståelse. Mens lederne forbinder kvalitet med faglig dømmekraft og skønsudøvelse, relationelt nærvær og medarbejdertrivsel, skaber reformen et øget pres mod en mere systematisk og standardiseret kvalitetsforståelse (Kongsgaard & Rod, 2020). Dette medfører, at administrative registreringer og compliance-orienterede krav derved risikerer at tage overhånd på bekostning af det pædagogiske arbejde. I denne sammenhæng forsøger lederne at håndtere dette pres ved at skærme medarbejderne og selv påtage sig en stor del af de administrative opgaver, hvilket forstærker deres oplevelse af uforudsigelighed og incitament til at internalisere kontrollen yderligere gennem øget dokumentation og løbende risikovurdering for at imødegå mulige sanktioner.

Samlet set kan det konkluderes, at den nye tilsynsreform ikke medfører en reel reduktion af kontrollen, men reorganiserer den gennem en styringsform, hvor kontrollen i stigende grad flyttes ind i organisationernes egen praksis og professionelle selvforståelser. Lovændringen lægger et stort pres på både socialtilsynet og praksisfeltet, hvor lederne fastholdes i et præventivt beredskab for at værne om den faglige legitimitet, mens tilsynsmyndighederne udfordres af akutte enkeltsager. Dermed udgør balancen mellem administrative kontrolkrav og praksisnær faglighed en uafbrudt og daglig forhandling på de enkelte børne- og ungehjem.

På baggrund af ovenstående resultater rejser der sig et centralt spørgsmål, som danner udgangspunkt for diskussionen om, hvorvidt en risikomodell baseret på kvantitative data overhovedet kan agere proaktivt, eller om den i virkeligheden er dømt til at være reaktiv og bagud skuende. Når socialtilsynet tildeler et børne- og ungehjem en "grøn" status og dermed ikke fører tilsyn i tre år, skabes der et kritisk institutionelt tomrum. Dette tomrum bliver tydeligt i praksis hos de ledere, der ifølge Helle fra Socialtilsynet udviser en pynt-adfærd med begrundelsen, at socialtilsynet alligevel først kommer om tre år (Helle, 2026). Det treårige interval skaber en udtalt risiko for, at organisationerne udvikler sig i blindhed over for egen praksis. Som lederne selv fremhæver, har de behov for et løbende "blik udefra" og en ekstern temperaturmåling for netop at undgå faglig stilstand (Lars & Sofie, 2026; Jens, 2026; Peter, 2026). Uden dette eksterne blik risikerer subtile tegn på pædagogisk forfald, uhensigtsmæssige rutiner og hverdagsforråelse at blive normaliseret i kulturen. Dette illustrerer de indbyggede begrænsninger ved den risikobaserede regulering (Henriksen, 2020). Samtidig skaber denne model en uhensigtsmæssig ressourceforskydning, hvor socialtilsynets tid og økonomi trækkes væk fra de grønne tilbud og i stedet kanaliseres til de røde tilbud, hvor problemerne allerede er eskaleret. Systemet overser dermed de tidlige glidninger på tilbud i den grønne kategori. Det er i lyset af denne ressource blindhed, at forekomsten af de tre whistleblowers skal forstås. Når systemets officielle kvalitetsindikatorer er blinde for hverdagens pædagogiske forfald, fordi socialtilsynets ressourcer er bundet i akut brandslukning på de røde tilbud, svækkes de faglige korrektiver. Whistleblowers bliver dermed en central tilbageværende alarmmekanisme til at bryde den organisatoriske lukkethed. Det, at et tilsyn må forlade sig på anonyme whistleblowers som sikkerhedsventil for at opdage alvorligt svigt, vidner dog om en markant sårbarhed i styringsstrukturen. Whistleblowers udgør nemlig en fundamental ustabil og upålidelig kilde, som det fremgår af analysen, da anonyme indberetninger kan være infiltreret af interne konflikter og

personlige agendaer (Helle, 2026). Modellen ender således i et indbygget paradoks hvor staten har skabt en tilsynspraksis, der er ekstremt fintfølende over for administrative afvigelser, men som samtidig risikerer at overse reelle praksisnære risici i hverdagen. Konsekvensen bliver en ustabil og reaktiv tilsynsmodel, hvor problemer først identificeres, når skaden allerede er sket.

Konkrete anbefalinger på baggrund af analysen

I dette afsnit præsenteres konkrete anbefalinger med afsæt i analysens centrale fund. Anbefalingerne retter sig mod ledere og politikere og har til formål at belyse, hvordan de identificerede problemstillinger i forståelsen og implementeringen af lovændringen kan håndteres i praksis. Der er særligt fokus på de utilsigtede konsekvenser, der fremstår i analysen, samt mulige opmærksomhedspunkter i det videre arbejde med den ændrede tilsynspraksis.

Anbefalinger til ledere på børne- og ungehjem

1) Eksemplet med tre whistleblower henvendelser på 14 dage fra medarbejdere peger på, at bekymringer ikke altid håndteres tilstrækkeligt på børne- og ungehjem, og kan være et udtryk for, at medarbejdere ikke oplever at blive hørt. Dette understreger behovet for stærke faglige fællesskaber og øget medarbejderinddragelse. Det anbefales derfor, at ledelsen skaber rum for faglige drøftelser og åben dialog, hvor medarbejdere kan adressere udfordringer og bidrage aktivt til udviklingen af praksis. Dette kan sikre, at potentielle problemer håndteres i god tid og ikke først gennem whistleblowerordningen.

2) Analysen viser en spænding mellem en systematisk og standardiseret kvalitetsforståelse samt en praksisnær kvalitetsforståelse (Kongsgaard & Rod, 2020). I takt med færre tilsyn, bliver ledernes rolle i at fastholde og udvikle en praksisnær kvalitetsforståelse endnu vigtigere. Det anbefales derfor, at ledere skaber klare rammer for faglig refleksion, kollegial sparring og løbende kvalitetsopfølgning, så kvalitet ikke alene forstås gennem dokumentation og faste indikatorer, men også forankres i medarbejdernes faglige dømmekraft og praksiserfaringer.

3) Analysen viser, at faglighed og kvalitet er afhængige af stabile medarbejdergrupper, særligt i arbejdet med udsatte børn og unge. Det anbefales derfor, at ledelsen prioriterer fastholdelse og opkvalificering af medarbejdere. Der bør især være fokus på at reducere afhængigheden af vikarer,

hvor det er muligt, da hyppige udskiftninger udfordrer stabilitet i relationerne og udgøre dermed en risikofaktor i den risikobaserede tilsynsmodel.

4) Analysen viser, at dokumentationsarbejdet ofte udføres sidst på en vagt, hvilket både kan belaste medarbejderne og svække kvaliteten af dokumentationen. Det anbefales, at ledelsen skaber organisatoriske rammer, hvor dokumentation bliver en mere naturlig og løbende del af arbejdet, eksempelvis ved at afsætte faste tidspunkter for opgaven i arbejdstiden. Dette kan styrke kvaliteten og medarbejdernes faglige dømmekraft, og samtidig reducere risikoen for, at dokumentationskrav opleves som en belastning frem for et fagligt redskab.

Anbefalinger til politikere og beslutningstagere

1) Den binære vurderingsform opleves som forenklet og reduceret til entydige vurderinger, hvor alvorlige problemer og mindre organisatoriske udfordringer, såsom sygdom blandt medarbejdere, brug af vikarer eller økonomiske prioriteringer udgør forhold, der potentielt kan udløse sanktioner. Dette skaber samtidig en frygt hos organisationerne for at gøre noget forkert. Det er relevant at være opmærksom på, at en binær vurderingsform kan påvirke faglighed. Det anbefales, at der arbejdes hen mod en mere nuanceret kvalitetsmodel, der ikke blot understøttes af en systematisk og standardiseret kvalitetsforståelse, men i høj grad også af en praksisnær kvalitetsforståelse, hvor kvalitet ikke blot rummer målinger alene, men også faglig dømmekraft.

2) Overgangen til færre og uanmeldte tilsyn indebærer en risiko for mindre dialog og relationel sparring mellem socialtilsynet og det enkelte børne- og ungehjem. Analysen viser, at faglig dialog og sparring er afgørende for kvalitetssikringen og den faglige udvikling. Det anbefales derfor, at politikere understøtter rammer, der muliggør løbende kontakt, faglig sparring og udviklingsorienteret dialog mellem tilsyn og praksis, eksempelvis gennem supplerende digitale mødeformer. Dette kan styrke en mere praksisnær kvalitetsforståelse og modvirke, at tilsynet reduceres til vurderinger baseret på øjebliksbilleder uden kontekst.

3) Analysen viser at whistleblowerordningen kan skabe mistillid og uforudsigelighed i samarbejdet mellem socialtilsynet og praksis. Når anonyme henvendelser bliver den primære måde at opdage problemer, udfordres transparensen i tilsynsarbejdet. Det anbefales dermed, at der udvikles klarere

og mere gennemsigtige procedurer for håndtering af whistleblower henvendelser, således at ordningen understøtter en tilsynspraksis, der ikke erstatter den løbende dialog og faglige sparring.

4) Analysen viser, at personalereduktioner i socialtilsynet og det øgede pres på tilsynsmyndigheden udfordrer mulighederne for at opretholde en forebyggende og mere dialogbaseret tilsynspraksis. Når socialtilsynet fremover må reagere på akutte whistleblower henvendelser, er der risiko for at den løbende dialog og forebyggende arbejde bliver nedprioriteret. Det anbefales derfor, at der sikres tilstrækkelige ressourcer og kapacitet til, at den risikobaserede model kan fungere efter hensigten.

5) Analysen viser en risiko for, at børne- og ungehjem i den grønne kategori kan overses, indtil problemer bliver alvorlige. Det, at tilsynsbesøg fremover bliver færre og mere risikobaserede, kan øge risikoen for organisatorisk blindhed og manglende opdagelse af tidlige tegn på faglige og organisatoriske udfordringer. Det anbefales derfor, at de langsigtede konsekvenser af den reducerede tilsynsfrekvens evalueres løbende, herunder om der er behov for tiltag, der kan understøtte kontrol og kvalitetssikring af grønne tilbud.

Perspektivering

Specialets resultater kan perspektiveres til den aktuelle nationale debat om kvalitet på børne- og ungehjem, som fylder markant både politisk, samfundsmæssigt og fagligt. I perioden 2025-2026 har VIVE igangsat en national undersøgelse af kvalitet i anbringelser, da der opleves et betydeligt videnshul:

“Vi mangler dog systematisk viden om kvaliteten af den indsats, som børnene og de unge møder under deres anbringelse på børne- og ungehjem samt et solidt vidensgrundlag for at forstå, hvad der udgør kvalitet i anbringelsen” (Iversen, 2025).

Dette peger på et behov for en fælles forståelsesramme for kvalitet i en periode, hvor praksis er under forandring og forhandling (Iversen, 2025). Denne problematik afspejles tydeligt i specialets resultater, hvor kvalitet fremstår som et uløst problem. Analysen viser, hvordan lovændringen om socialtilsyn implementeres i et felt præget af usikkerhed om, hvad kvalitet i anbringelser reelt består af, hvilket undersøges af VIVE nationalt. Synlige sager om ulovlige magtanvendelser, manglende omsorg, utilstrækkelig faglighed og børn, der ikke oplever at blive hørt eller inddraget, har øget det

politiske pres for at styrke kvaliteten på området (Iversen, 2025). Samtidig findes der ikke en entydig forståelse af, hvordan kvalitet bedst identificeres, vurderes eller sikres i praksis. Det er netop i dette spændingsfelt, at specialets resultater bliver relevante. Ledernes behov for løbende dialog, faglig refleksion og sparring med socialtilsynet, samt deres aktive oversættelsesarbejde kan ikke blot forstås som organisatoriske reaktioner på lovændringen. De må også ses som en del af en bredere samfundsmæssig og politisk forhandling om, hvordan kvalitet skal forstås, dokumenteres, kontrolleres og udvikles i en tid med færre og mere risikobaserede tilsyn. Specialets resultater peger samtidig på en udvikling, hvor risikostyring fungerer som en central styringslogik i velfærdsstaten. Når risiko identificeres gennem standardiserede indikatorer, opstår der en spænding mellem systemets behov for kontrol, beregnelighed og praksisfeltets behov for faglig dømmekraft. Selvom denne spænding ikke er ny, viser specialets resultater, at den forstærkes i en tid, hvor socialtilsynets rolle ændrer karakter, og hvor kvalitet i anbringelser er under skærpet politisk og offentlig bevågenhed. I lyset af dette bidrager specialet med relevant viden om, hvordan lovændringen allerede nu former praksis på børne- og ungehjem, og hvordan lederne aktivt forsøger at sikre kvalitet ved at forstå, håndtere og oversætte reformens krav i en periode præget af usikkerhed. Specialets resultater kan dermed indgå i den større nationale diskussion om, hvordan kvalitet bedst forstås, understøttes og sikres fremover.

Litteraturliste

A

Aagerup, L. C. & Helgesen, L. (2020). *Tilsyn med anbragte børn*. I: Jacobsen, A. F. & Hestbæk, A. (Red.). *Børns rettigheder: i socialfagligt og pædagogisk perspektiv* (s. 283-299).

Alfandari, A., Taylor, B., Baginsky, M. & Campbell, J. (2023). *Making sense of risk: Social work at the boundary between care and control*. Health, Risk & Society.

Ankestyrelsen (2012). *Ankestyrelsens undersøgelse af kommunernes tilsyn med anbringelsessteder og anbragte børn og unge*. Hentet fra:

https://viden.sl.dk/media/6420/kom_tilsyn_anbringelsessteder_anbragte.pdf

B

Bach-Mortensen, A., Goodair, B., Petersen, O. H. & Kvist, J. (2025). *Market failure in a universal welfare state? Ownership, quality, and regulation in Danish social services*. Hentet fra:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0277953625011359?via%3Dihub>

Bengtsson, T. T. (2021). *Der mangler fokus på kvalitet i anbringelser*. VIVE. Hentet fra:

<https://www.vive.dk/da/nyheder-og-debat/der-mangler-fokus-paa-kvalitet-i-anbringelser-rv7kpkzn/>

Bengtsson, T. T. (2026). *Bosteder er ikke virksomheder. Det er hjem*. VIVE. Hentet fra:

<https://www.vive.dk/da/nyheder-og-debat/bosteder-er-ikke-virksomheder-det-er-hjem-lxmpd53x/>

Bengtsson, T. T., Frederiksen, M. & Larsen E. J. (2015). *Is Risk Transforming The Danish Welfare State?* VIVE. Hentet fra:

<https://www.vive.dk/da/udgivelser/is-risk-transforming-the-danish-welfare-state-mxb215xb/>

Bergen, N. & Labonte, R. (2020). "Everything Is Perfect, and We Have No Problems": Detecting and Limiting Social Desirability Bias in Qualitative Research. Hentet fra: <https://journals-sagepub-com.zorac.aub.aau.dk/doi/10.1177/1049732319889354>

Bekendtgørelse af lov om socialtilsyn. LBK nr. 242 af 30/01/2026. (2026).

Bjørnton, H. (2022). *Institution tvangslukkes: - Børn udsat for krænkelse og overgreb*. Københavnliv.

Hentet fra:

<https://kobenhavnliv.dk/kobenhavn/institution-tvangslukkes-boern-udsat-for-krankelser-og-overgreb>

Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2015). *Kvalitative metoder - en grundbog*. 2. udgave. Hans Reitzels Forlag.

Børnerådet et al. (2024). *13 organisationer: Regeringens planer om at skære i socialtilsynet er et svigt af anbragte børn og unge*. Hentet fra:

<https://www.boerneraadet.dk/vores-viden/2024/nyheder/debatindlaeg-13-organisationer-regeringens-planer-om-at-skaere-i-socialtilsynet-er-et-svigt-af-anbragte-boern-og-unge/>

D

Dansk Socialrådgiverforening (2021). *Socialrådgiveren 02/21*. Hentet fra:

<https://socialraadgiverne.dk/publikation/socialraadgiveren-02-21/>

E

Egelund, T. & Lausten, M. (2009). *Prevalence of mental health problems among children placed in out-of-home care in Denmark*. VIVE. Hentet fra:

<https://www.vive.dk/da/udgivelser/prevalence-of-mental-health-problems-among-children-placed-in-out-of-home-care-in-denmark-bxqynqzk/>

Egelund, T., Christensen, P. S., Jakobsen, T. B. Jensen, T. G. & Olsen, R. F. (2009). *Anbragte børn og unge: En forskningsoversigt*. VIVE. Hentet fra:

<https://www.vive.dk/da/udgivelser/anbragte-boern-og-unge-en-forskningsoversigt-ov9e6pxn/>

F

Falch-Eriksen, A. & Backe-Hansen, E. (2018). *Human Rights in Child Protection*. Hentet fra: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-94800-3>

H

Hansen, B. H. (2019). *Fænomenologi og hermeneutik - Anvendelse og argumentation i sygeplejen*. Samfundslitteratur.

Hansen, S. J. (Red.). (2023). *Professionelle i velfærdsstaten* (4th ed.). Hans Reitzel.
<https://professionelleivelfaerdsstaten-4udg.ibog.studybox.dk>

Harboe, T. (2018). *Metode og projektskrivning: en introduktion*. 3. udgave. Samfundslitteratur.

Henriksen, P. (2020). *Risikobaseret regulering som tillidsbevarende mekanisme i en uforudsigelig verden – rationaler, dilemmaer og paradokser*. Årgang 35, Nummer 4. Samfundslederskab i Skandinavien.

Hjortsø, A. (2025). *Afslører børnenes virkelighed på københavnsk børnehjem: Her måtte små børn gemme sig for hinanden*. Københavnliv. Hentet fra:

<https://kobenhavnliv.dk/kobenhavngl/afsloerer-boerrenes-virkelighed-paa-koebenhavnsk-boernehjem-her-maatte-smaa-boern-gemme-sig-for-hinanden>

Hjortsø, A. (2026). *Tilsyn dukkede uanmeldt op hos skandalebørnehjem - nu lukker det med få dages varsel efter chokfund*. Københavnliv. Hentet fra:

<https://kobenhavnliv.dk/boernogunge/tilsyn-dukkede-uanmeldt-op-hos-skandaleboernehjem-nu-lukker-det-med-faa-dages-varsel-efter-chokfund>

I

Iversen, K. (2025). *Kvalitet i anbringelse på børne- og ungehjem*. VIVE. Hentet fra:

<https://www.vive.dk/da/undersogelser-i-gang/kvalitet-i-anbringelse-paa-boerne-og-ungehjem-qlm0vkno/>

J

Jacobsen, M. H., Lippert-Rasmussen, K. & Nedergaard, P. (2015). *Videnskabsteori - i statskundskab, sociologi og forvaltning*. Hans Reitzels Forlag.

Jensen, A. M. B. & Vallgård, S. (2021). *Forskningsmetoder i folkesundhedsvidenskab*. 6. udgave. Munksgaard.

Järvinen, M. & Mik-Meyer, N. (2017). *Kvalitativ analyse - Syv traditioner*. Hans Reitzels Forlag.

Juul, S. R. & Pedersen, K. B. (2012). *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori - en indføring*. Hans Reitzels Forlag.

K

KL (2025). *Socialtilsynet*. Hentet fra: <https://www.kl.dk/social/retssikkerhed/socialtilsynet>.

Kongsgaard, L. T. & Rod, M. H. (2020). *Bedre begrundet praksis*. Samfundslitteratur.
<https://bedrebegrundetpraksis.ibog.studybox.dk>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. 3. udgave. Hans Reitzels Forlag.

L

Lausten, M. & Iversen, K. (2025). *Trivsel blandt børn og unge i udsatte positioner 2025*. VIVE.
Hentet fra:
<https://www.vive.dk/da/udgivelser/trivsel-blandt-boern-og-unge-i-udsatte-positioner-2025-jvnmdogx/>

Larsen, A. K. (2010). *En enklere metode - Vejledning i samfundsvidenskabelig forskningsmetode*. Akademisk Forlag.

Lund, C. (2014). *Of what is this a case?: Analytical movements in qualitative social science research*. Human organization, 73(3), 224-234.

M

Møller, A. M., & Grøn, C. H. (2021). *Faglig ledelse: At lede faglighed og fællesskab for at sikre faglige skøn, begrundede prioriteringer og håndtering af følelsesmæssigt pres*. VIVE.

Monrad, M. & Olesen, P. (2018). *Forskningsmetode i socialt arbejde*. Hans Reitzels Forlag.

Murphy, T. (2015). *Sensemaking*. Hans Reitzel. <https://sensemaking.ibog.studybox.dk>

N

Nielsen, J. M. (2025). *Massive problemer tvang børnehjem til at lukke: Nu er det solgt for stort millionbeløb*. *FyensStiftstidende*. Hentet fra:

<https://fyens.dk/odense/massive-problemer-tvang-boernehjem-til-at-lukke-nu-er-det-solgt-for-stort-millionbeloeb>

P

Pedersen, Martin, Klitmøller, J. & Nielsen, K. (2012). *Deltagerobservation- En metode til undersøgelse af psykologiske fænomener*. København: Hans Reitzels Forlag.

Petersen, K. E. & Ladefoged, L. (2020). *Forskning med børn og unge - Etik og etiske dilemmaer*. Hans Reitzels Forlag.

R

Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget.

S

Selveje Danmark (2024). *Socialtilsyn arbejder i blinde, når de målgruppen for øje*. Hentet fra: <https://www.selveje.dk/nyheder/socialtilsyn-arbejder-i-blinde-naar-de-maalgruppen-for-oeje/>

Social- og Boligministeriet (2025). *L 200 Forslag til lov om ændring af lov om socialtilsyn, lov om social service, barnets lov og forskellige andre love*. Folketinget. Hentet fra:

<https://www.ft.dk/samling/20241/lovforslag/1200/index.htm>

Social- og Boligministeriet (2025). *Socialudvalget 2024-25 L 200*. Hentet fra:

<https://www.ft.dk/samling/20241/lovforslag/L200/bilag/1/3007328/index.htm>

Socialtilsyn Nord (2026). *Ændringer i Socialtilsynet pr. 1. januar 2026*. Hentet fra:

<https://socialtilsynnord.hjoerring.dk/socialt-tilbud/aendringer-i-socialtilsynet-pr-1-januar-2026>

Socialstyrelsen (2022). *Den gode anbringelse. Videns- og praksisafdækning*. Hentet fra:

<https://www.sbst.dk/media/14390/Den%20gode%20anbringelse%20-%20Socialstyrelsen-F.pdf>

[Socialtilsynet.dk](https://www.socialtilsyn.dk) (u.å.). *Formål*. Hentet fra:

<https://www.socialtilsyn.dk/om-socialtilsynene/formaal/>

[Socialtilsynet.dk](https://www.socialtilsyn.dk) (u.å.). *Lovgivning*. Hentet fra:

<https://www.socialtilsyn.dk/om-socialtilsynene/lovgivning/>

Striepe, M. & Cunningham, C. (2022). *Gatekeepers, guides and ghosts: intermediaries impacting access to schools during COVID-19*. ETHNOGRAPHY AND EDUCATION. Hentet fra:

<https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/17457823.2022.2049332?needAccess=true>

T

Thisted, J. (2024). *Forskningsmetode i praksis - Projektorienteret videnskabsteori og forskningsmetodik*. 3. udgave. Munksgaard.

Togsverd, L. & Aabro, C. (2021). *Pædagogers faglighed – fortællinger i nyere dansk forskning*.

Dansk pædagogisk Tidsskrift. Hentet fra:

https://dpt.dk/wp-content/uploads/2021/03/dpt_2021-1_art101-1.pdf