



**Social- og
Boligstyrelsen**

Fem kritiske succesfaktorer for implementering af MOVE

april 2024

Viden til gavn

Publikationen er udgivet af

Social- og Boligstyrelsen

Edisonsvej 1

5000 Odense C

Tlf: 72 42 37 00

E-mail: info@sbst.dk

www.sbst.dk

Udgivet april 2024

Download eller se rapporten på

www.sbst.dk.

Der kan frit citeres fra rapporten med angivelse af kilde.

Digital ISBN: 978-87-94445-16-0

Indholdsfortegnelse

Indledning.....	4
Resumé af analysens fund	5
Metode	8
Om metoden MOVE.....	9
Analyse af modtagere af MOVE-forløb.....	10
Kritiske succesfaktorer og centrale udfordringer	15
Centrale udfordringer for implementering af MOVE	15
Kritiske succesfaktorer for implementering af MOVE.....	18

Indledning

En stor andel af unge frafalder i dag den kommunale rusmiddelbehandlingen, inden de er færdigbehandlede eller falder tilbage i misbrug efter endt behandling. Blandt de unge, som gennemfører et behandlingsforløb, er der en høj andel, som ikke lykkes med at ophøre deres rusmiddelbrug.

For at imødegå disse udfordringer gennemførte den daværende Socialstyrelse i samarbejde med Center for Rusmiddelforskning og ni kommuner en omfattende metodeafprøvning fra 2014-2018. Resultaterne viste, at behandlingsmetoden MOVE var meget effektiv til at:

- fastholde de unge i behandling, så længe de har et behandlingsbehov.
- hjælpe de unge til at ophøre med deres rusmiddelbrug.
- hjælpe de unge til at fastholde deres behandlingsresultater på langt sigt.

MOVE viste sig også som en gavnlige metode til at nedbringe kriminalitet og øge uddannelsesaktivitet og trivsel hos de unge (Pedersen og Pedersen 2018). Økonomiske analyser foretaget af VIVE viser desuden, at MOVE er omkostningseffektiv for den offentlige sektor sammenlignet med almindelig rusmiddelbehandling. Bl.a. giver MOVE en nettogevinst efter det tredje år (Jacobsen et al. 2019, Jacobsen et al. 2022). Med afsæt i de gode resultater fra metodeafprøvningen af MOVE har Social- og Boligstyrelsen siden 2019 arbejdet for at udbrede MOVE i landets kommuner. Styrelsen har blandt andet tilbudt gratis uddannelse og implementeringsstøtte til de kommunale behandlingstilbud, som har ønsket at arbejde med metoden. Samtidig er der iværksat en videreudvikling af MOVE. Dels til et gruppebehandlingskoncept og dels i en form, der er særligt målrettet de allermost udsatte unge i behandling, som har sværest ved at profitere af den almindelige rusmiddelbehandling.

Analysens formål er at afdække de centrale drivkræfter og barrierer, der er på spil, når kommuner implementerer MOVE. Dette gøres med henblik på at identificere hvilke kritiske succesfaktorer, der er afgørende for en vellykket implementering af metoden. Formålet med denne publikation er at formidle viden og erfaringer med implementeringen af MOVE i den kommunale rusmiddelbehandling til gavn for de kommuner, som ønsker at arbejde med metoden i deres eget behandlingstilbud. Målet med publikationen er derfor at bidrage til, at MOVE implementeres for at opnå de gode effekter og i sidste ende at flest mulige unge bliver hjulpet ud af deres rusmiddelbrug.

Som analysen viser, er implementering af nye metoder ikke nemt og enkelt. Det kræver aktiv faglig, ledelsesmæssig og organisatorisk understøttelse at omstille sig til arbejdet med MOVE, men de kommuner, som lykkes med denne omstilling, oplever bedre behandlingsresultater og et kompetenceløft hos medarbejderne.

Der skal lyde en stor tak til Holstebro, Kolding og Roskilde Kommune for at give et indblik i deres arbejde med at implementere MOVE. Vi håber med analysen at kunne inspirere til det videre arbejde med metoden og ser frem til at fortsætte dialogen med alle kommuner, der har interesse i at implementere MOVE.

Resumé af analysens fund

MOVE er aktuelt den mest veldokumenterede og effektive behandlingsmetode til unge med et rusmiddelbrug i Danmark. Resultaterne fra en omfattende forskningsundersøgelse af MOVE viser, at MOVE har bemærkelsesværdigt gode behandlingsresultater i form af en høj andel unge, der forbliver i behandling så længe, de har et behandlingsbehov, ophører med deres rusmiddelbrug og fastholder dette behandlingsresultat efter endt behandling. De gode behandlingsresultater betyder, at der er et investeringsmæssigt potentiale ved bruge MOVE i rusmiddelbehandlingen. Besparelsen for samfundet som helhed er omkring 27.000 kr. pr. person i gennemsnit i de første 5 år efter at de unge har deltaget i behandlingen (Jacobsen et al. 2022). Desuden viser nærværende målgruppeanalyse, at borgere uden beskæftigelse modtager ydelser og aktiviteter til en værdi af ca. 350.000 kr., mens det beløb falder markant for borgere, der opnåede beskæftigelse året efter de modtog et MOVE-forløb.

Social- og Boligstyrelsen har i indeværende analyse undersøgt erfaringerne med implementering af MOVE. Dels hos de ni kommuner, som deltog i metodeafprøvningen, og hvis erfaringer er opsamlet i en implementeringsevaluering. Dels hos nøglemedarbejdere i Social- og Boligstyrelsen, som har samarbejdet med øvrige 18 kommuner om at implementere MOVE. Derudover har Social- og Boligstyrelsen interviewet ledere og medarbejdere i tre udvalgte kommuner, som har indvilget i at dele deres erfaringer i forbindelse med denne analyse, således at andre kommuner kan lade sig inspirere og tilrettelægge en god implementering af MOVE.

Analysens centrale fund præsenteres i det følgende. Analysen beskriver først en række barrierer, som er centrale udfordringer at have for øje i starten og undervejs i implementeringsprocessen. Herefter fremhæves en række kritiske succesfaktorer, som kommuner, der ønsker at implementere MOVE, skal være opmærksomme på. Disse succesfaktorer kan drive implementeringen af MOVE og bidrage til at overkomme barriererne.

Centrale udfordringer

➤ **Kravet om politisk godkendelse af brug af gavekort kan føre til fravalg af MOVE**

Det er en forudsætning for at arbejde med MOVE, at der er politisk opbakning til at anvende gavekort som et element i behandlingen. Dette kan i nogle kommuner opleves som en barriere for beslutningen om at implementere MOVE. Social- og Boligstyrelsen har eksempelvis kendskab til, at et fælleskommunalt behandlingscenter har fravalgt MOVE, fordi processen med politisk godkendelse af brugen af gavekort i hver af de deltagende kommuner var for ressourcetung og praktisk uhåndterbar.

➤ **MOVEs manualbaserede tilgang kan være besværlig at arbejde med for medarbejderne**

MOVE er baseret på en stringent anvendelse af kognitiv adfærdsterapi og den motiverende samtale, og der er en række strukturelle elementer, som skal følges. Særligt i opstartsfasen kan det for nogle behandlere være en barriere, at de med MOVE skal arbejde stringent og manualbaseret. For behandlere, der er vant til at arbejde mere metodisk fleksibelt, kan det afføde frustrationer, indtil behandlerne får metoden ind under huden. Barrieren kan forstærkes, hvis behandlerne ikke har tiltro til, at MOVE er en bedre behandling til de unge end den eksisterende behandling.

➤ **Lokale tilpasninger kan begrænse effekten af indsatsen**

Det fremgår af interviews og af erfaringer med nogle af kommunerne, at der finder en del justeringer og lokale tilpasninger sted. Af hensyn til driften eller ud fra andre vurderinger ændrer kommunerne eksempelvis i længden på samtalerne med de unge, tilføjer eller fjerner møder, og et enkelt sted har man helt fjernet udstedelsen af gavekort. Selv om styrelsens faglige nøglepersoner påpeger, at strukturen i metoden er adaptiv, og der gives mulighed for justeringer, så kan store lokale justeringer i yderste konsekvens betyde, at metoden ikke implementeres som tiltænkt, og der dermed ikke opnås de forventede resultater.

➤ **Mangel på tid og ressourcer, herunder medarbejderudskiftning kan bremse implementeringen**

Det er en forudsætning for implementeringen af MOVE, at behandlerne har tilstrækkelig tid til at arbejde med den nye metode. Det er derfor en barriere, hvis der ikke sættes tilstrækkelig tid og ressourcer af til at sikre stringens, tilvænning og gentagelser, før metoden bliver en del af den daglige praksis. I forlængelse heraf er medarbejderudskiftning en klar barriere, da det bliver svært at opbygge viden og kompetencer i brugen af metoden. Kollegial sparring bliver ligeledes vanskeligt, hvis en eller flere kolleger stopper og nyansatte kommer til uden at kende til metoden på forhånd.

Kritiske succesfaktorer

➤ **Ledelsen skal sætte tydelige rammer for brugen af MOVE**

Det er en forudsætning for en god implementeringsproces, at ledelsen af behandlingstilbuddet fra starten har sat tydelige rammer op for, hvorfor, hvordan og til hvem MOVE skal anvendes. Dette gør sig særligt gældende, hvis behandlingstilbuddet i forvejen arbejder med en eller flere andre behandlingsmetoder til den samme ungemålgruppe som MOVE. Det er Social- og Boligstyrelsens erfaring, at tilvalget af MOVE nødvendigvis indebærer fravalget af noget andet. Eksempelvis nævner en kommune, at det var nødvendigt at lukke et gruppebehandlingstilbud for at gøre plads til MOVE. Derudover er det en kritisk succesfaktor, at implementeringen af MOVE prioriteres af øverste ledelse, således at indsatsen ikke overskygges af andre udviklingsinitiativer eller organisatoriske omstruktureringer, som kan skabe uro i organisationen og fjerne fokus fra MOVE.

➤ **Faglig motivation kan være en drivkraft for valg af MOVE**

Kommunernes motivation og begrundelse for at vælge MOVE har været fagligt funderet. Det, der driver kommunerne til at vælge MOVE, er således et ønske om at arbejde med en vidensbaseret metode, der skaber resultater og dermed giver den unge den bedst mulige behandling. Kommunerne er også motiveret af, at de med MOVE får en metode, der er velbeskrevet og klar til anvendelse og at MOVE er med til at skabe en fælles systematik og stringens i rusmiddelbehandlingen. Lederne fremhæver således, at MOVE var et godt match til deres ambitioner om at få en mere systematisk ramme, arbejde med evidensbaserede metoder, og undgå en tilstand med 'privatpraktiserende behandlere'. Desuden kunne MOVE være løsningen på en udfordring med at dokumentere sammenhæng mellem de leverede ydelser, brug af midler og resultater.

➤ **Forudgående kendskab til kognitiv adfærdsterapi og den motiverende samtale kan være en fordel**

Kommunerne peger på, at det var en succesfaktor for implementeringen af MOVE, at metoden rent metodisk lå i forlængelse af nogle kendte behandlingsmetoder, fordi kommunerne allerede brugte kognitiv adfærdsterapi og den motiverende samtale i deres rusmiddelbehandling. En leder af et behandlingscenter fortæller, at det var en klar drivkraft, at MOVE er baseret på de metoder de i forvejen anvendte, mens en anden kommune beskriver, at de har fravalgt MOVE, fordi de så et behov for at få opbygget et fundament med grundlæggende rusmiddelbehandlingsfærdigheder fx i form af kognitiv adfærdsterapi før end der var overskud til udviklingsarbejde og implementering

af MOVE. I det lys bliver det en drivkraft for både valget om at vælge MOVE og selve implementeringen at personalet er fortrolige med kognitiv adfærdsterapi og den motiverende samtale.

➤ **Bevidst organisering fremmer implementeringen**

Det er en kritisk succesfaktor for en succesfuld implementering af MOVE, at behandlingsstedet bevidst arbejder med organisering af implementeringsprocessen. Det indebærer, at behandlerne kontinuerligt udfører behandlingssamtaler, hvor de bruger metoden for at opnå rutine og fortrolighed. For at understøtte at behandlerne får ro til at arbejde med metoden, har kommunerne god erfaring med at nedsætte et implementeringsteam og udpege en tovholder.

➤ **Kompetenceudvikling, sparring og supervision er afgørende for at opnå fortrolighed med MOVE**

Det er en forudsætning for god implementering af MOVE, at de medarbejdere, der skal arbejde med metoden, er uddannede i MOVE og har de nødvendige kompetencer. Det drejer sig om kompetencer i samtaleteknikkerne kognitiv adfærdsterapi og den motiverende samtale, samt i anvendelsen af de strukturelle elementer i MOVE. Efter kompetenceudviklingen er det en drivkraft for fastholdelse af implementeringen, at der bliver skabt rum for løbende drøftelser og sparring om metoden, da det er gennem drøftelser, at behandlerne opnår fortrolighed og tiltro til metoden. Kommunerne understøtter sparring og supervision gennem specifikke møder med kollegial sparring om MOVE, individuelle opfølgningssamtaler, brugen af fidelitetsskemaer, netværk med andre kommuner og ved at skabe en reflekterende kultur.

Metode

Det metodiske grundlag for nærværende analyse hviler på fire ben; eksisterende litteratur om implementering generelt og om MOVE, en registerbaseret målgruppeanalyse, Social- og Boligstyrelsens erfaringer med implementering af MOVE i 27 kommuner samt syv interview i tre kommuner.

Det vurderes, at denne metodiske tilgang kan udpege drivkræfter og barrierer, der er relevante for kommunerne bredt set i forhold til udbredelse og forankring af MOVE i den kommunale praksis, omend der kan gøre sig lokale forhold gældende i den enkelte kommune, der vil kræve opmærksomhed omkring andre drivkræfter og håndtering af andre barrierer for at sikre en effektiv implementering af MOVE og en effektiv indsats.

Eksisterende litteratur

Som en del af analysen af drivkræfter og barrierer for implementering af MOVE er der gennemført en litteraturgennemgang rettet mod eksisterende viden om implementeringen af MOVE i danske kommuner. Fund fra litteraturgennemgangen er efterfølgende blevet kvalificeret og udfoldet via interview med to faglige nøglepersoner internt i styrelsen, hvorefter interviewspørgsmål er formuleret. I analysefasen af interview er litteraturen også brugt som baggrund for at fortolke, nuancere og udfolde de drivkræfter og barrierer, der er fundet i interviewene.

Registerbaseret målgruppeanalyse

For at få et solidt billede af de borgere, som modtager MOVE, og hvad der kendetegner deres kontakt til det offentlige system, er der gennemført en registerbaseret målgruppeanalyse. I analysen anvendes data fra 11 kommuner, som Social- og Boligstyrelsen har indsamlet i forbindelse med udbredelsen af MOVE i 2020 og 2021. I data fra udbredelsen indgår blandt andet oplysninger om, hvornår borgeren er påbegyndt behandling, samt information om hvilken borger, der har modtaget indsatsen. Ved at koble data fra udbredelsen af MOVE med registerdata kan der på baggrund af Den Socialøkonomiske Investeringsmodel (SØM) kortlægges, hvilke kontakter og ydelser de borgere, der har deltaget i udbredelsen af MOVE, har modtaget inden, under og efter indsatsen.

Social- og Boligstyrelsens erfaringer med implementering i 27 kommuner

Social- og Boligstyrelsen har siden 2014 samarbejdet med danske kommuner om at implementere MOVE i den kommunale rusmiddelbehandling til unge. Dels i metodeafprøvningen af MOVE, hvor ni kommuner udviklede og arbejdede med metoden, og hvor et team fra Social- og Boligstyrelsen leverede implementeringsunderstøttelse og tæt sparring til kommunerne. Dels i efterfølgende metodeudbredelsesinitiativer, hvor Social- og Boligstyrelsen har understøttet øvrige 18 kommuner i implementering af MOVE.

Samarbejdet med kommunerne har givet styrelsen bred erfaring med lokale drivkræfter og barrierer i kommunerne samt et overblik over de mest almindelige knaster og succesfaktorer i arbejdet.

Interviews i udvalgte kommuner

Som led i at opnå en større forståelse af drivkræfter og barrierer for implementeringen af MOVE er der gennemført syv interview i tre udvalgte kommuner.

Kommunerne er udvalgt på baggrund af deres erfaring med at implementere og arbejde med MOVE. Kriterierne har bl.a. været antallet af borgere, der har modtaget behandling med MOVE i de pågældende kommuner, jf. den registerbaserede målgruppeanalyse, samt vurderinger fra styrelsens faglige nøglepersoner af forløbet af implementeringen.

Interviewene er gennemført som individuelle interview med hhv. chefer, driftsledere og nøglemedarbejdere i kommunerne. De semistrukturerede interview, bygger på hypoteser og antagelser fra litteraturgennemgangen, registeranalysen samt generel viden om implementering, der er søgt be- eller afkræftet af interviewpersonerne.

Derudover er der via interview samt skriftlig korrespondance indhentet data fra to kommuner, der har fravalgt at implementere MOVE. Disse input er anvendt til at kvalificere og perspektivere pointer.

Interviewene er analyseret med henblik på at udlede henholdsvis drivkræfter og barrierer for implementeringen af MOVE. Første fase i analysen har været at gennemgå alle interviews for at identificere og fremhæve udsagn fra hvert interview, der indeholder en refleksion om drivkræfter og barrierer for implementeringen af MOVE. Anden fase har været at gruppere identificerede drivkræfter og barrierer fra alle interview under nogle overordnede overskrifter. Analysens tredje fase har været at kvalificere de udledte drivkræfter og barrierer gennem dialog med styrelsens faglige nøglepersoner og krydstjek til eksisterende litteratur om implementering af MOVE.

Om metoden MOVE

MOVE er en behandlingsmetode til unge i alderen 15 til 25 år med et behandlingskrævende rusmiddelbrug.

MOVE består af en afdækningssamtale, 12 ugentlige behandlingssamtaler og opfølgende behandling i seks måneder. Samtaleteknisk består MOVE af den motiverende samtale og kognitiv adfærdsterapi. Kognitiv adfærdsterapi er en systematisk og struktureret terapiform, som har til formål at lære den unge at blive opmærksom på negative automatiske tanker i problemsituationer og at blive opmærksom på forbindelsen mellem tanker, følelser og adfærd. Den motiverende samtale er en samarbejdende, ikke-dømmende og ikke-konfronterende kommunikationsform, der skal reducere ambivalens i arbejdet med at nå den unges mål. Målarbejde er centralt i MOVE, og den unges mål og målopnåelse er et fast tema i alle samtaler.

Foruden samtaleteknikkerne og arbejdet med mål består MOVE af disse strukturelle elementer:

- UngMap er et redskab til afdækning af unge, som begynder i behandling. På baggrund af UngMap formulerer den unge og behandleren en behandlingsplan med fælles accepterede mål for behandlingsforløbet.
- Trivsels- og effektmonitoreringen (TEM) består af spørgsmål, som behandleren stiller den unge ved hver samtale i både primærbehandlingen og den opfølgende behandling. TEM er både et redskab til samtale og til at dokumentere effekten af behandlingen.
- Den unge får et gavekort på 200 kr. ved hver anden samtale. Behandleren og den unge taler om gavekortets betydning for at styrke den unges motivation og fastholdelse i behandlingen.
- Efter hver fjerde samtale får den unge en skriftlig status på, hvordan behandlingen går.
- Efter aftale med den unge sender behandleren sms'er med en påmindelse om næste samtale.¹

I årene 2014-2018 gennemførte Social- og Boligstyrelsen 'Metodeprogrammet for stofmisbrugsbehandling', hvor fire metoder til behandling af unges rusmiddelbrug blev afprøvet og undersøgt i ni kommuner. Her viste netop MOVE bemærkelsesværdigt gode resultater både med hensyn til at ophøre med rusmiddelbruget og fastholdelse af dette behandlingsresultat.

Den opfølgende evaluering viser, at den gode effekt af MOVE i store træk fastholdes over tid. Således er 47 procent af de unge, der er interviewet 21 måneder efter indskrivning i behandlingen, stoffrie. De unge har også væsentlig lavere grad af kriminalitet samt en øget uddannelsesaktivitet (Pedersen og Pedersen 2018:13).

Efterfølgende er MOVE blevet udbredt over to omgange. Første gang i 2019-2021 og igen i årene 2021-2023. I alt har 27 kommuner implementeret, eller er i gang med at implementere, MOVE i samarbejde med Social- og Boligstyrelsen². Der er også en række kommuner der har implementeret MOVE uden implementeringsstøtte fra styrelsen.

¹ Afsnittet stammer fra Social- og Boligstyrelsens pjece om MOVE - Struktureret, forstærkende rusmiddelbehandling (2019).

² Se kort over kommuner, der har implementeret MOVE i samarbejde med Social- og Boligstyrelsen her: <https://sbst.dk/unge/rusmidler/move-1/implementering-af-move>

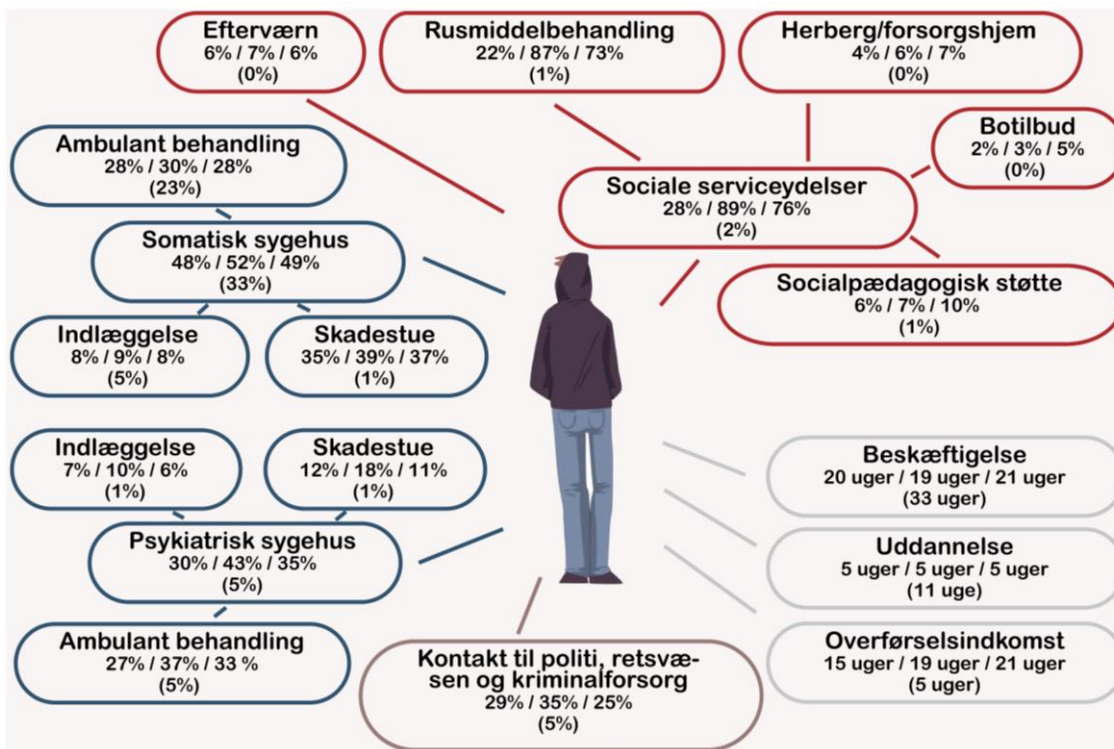
Analyse af modtagere af MOVE-forløb

Følgende registerbaserede målgrubeanalyse giver et indblik i, hvilke karakteristika der kendetegner de borgere, som kommunerne har tilbudt et MOVE-forløb. I analysen kobles Social- og Boligstyrelsens indsamlede data i forbindelse med udbredelsen af MOVE i 2020 og 2021³ med registerdata fra Danmarks Statistik via den Socialøkonomiske Investeringsmodel, SØM.

Kompleksitet og kontakt til velfærdsområder

De borgere, der modtog et MOVE-forløb, er kendetegnet ved at have en række andre problemstillinger ud over deres rusmiddelbrug. De modtog fx flere ydelser og havde kontakt til flere aktører og sektorer i året inden deres MOVE-forløb sammenlignet med den øvrige danske befolkning i samme aldersgruppe, jf. figur 1. Der var således 28 pct. af borgerne som modtog et MOVE-forløb, der året forinden modtog en eller flere sociale serviceydelser, hvoraf rusmiddelbehandling udgjorde den markant største andel. Det bemærkes i øvrigt, at det kun gjaldt for 87 pct. af MOVE-borgerne, at de i registrene også er registreret med, at de har modtaget et rusmiddelbehandlingsforløb i året for MOVE. Det kan skyldes flere ting, fx kan der være borgere, som blev visiteret til MOVE, men som ikke modtog behandlingen, eller at deres MOVE-forløb ikke er blevet registreret som et rusmiddelbehandlingsforløb iht. serviceloven. MOVE-borgerne var også i året inden deres MOVE-forløb overrepræsenterede blandt modtagere af efterværn, brugere af herberg/forsorgshjem, botilbud og socialpædagogisk støtte sammenlignet med landsgennemsnittet. Borgerne, der modtog et MOVE-forløb, var ligeledes markant overrepræsenterede i kontakt til politi, retsvæsen og kriminalforsorg samt i behandlingspsykiatrien ift. landsgennemsnittet. Samlet set vidner det om, at borgere, der modtog et MOVE-forløb, ikke gjorde det som følge af et akut opstået rusmiddelbrug, men at rusmiddelbruget formentlig fulgtes med en eller flere andre problematikker.

³ Datagrundlaget er 558 borgere, der har modtaget MOVE-behandling ifm. styrelsens udbredelsesforløb. Det bemærkes, at registerdata kun er tilgængelige til og med 2021. Det er derfor endnu ikke muligt at opnå viden om, hvilken langtidseffekt et MOVE-forløb kan have for de pågældende borgere.



Figur 1: Den gennemsnitlige borgers forbrug af ydelser og aktiviteter i året inden, i året og i året efter de starter i et MOVE-forløb. Forbruget for den øvrige danske befolkning i samme aldersgruppe er angivet i parentes.

Anm: Figuren viser den gennemsnitlige borgers forbrug af ydelser og aktiviteter i året de starter MOVE. Forbruget i året inden og året for opstart i indsatsen er opgjort på baggrund af borgere der har deltaget i udbredelsen af MOVE i 2020-2021, mens forbruget i året efter opstart i indsatsen er opgjort på baggrund af borgere der har deltaget i udbredelsen af MOVE i 2020. Tallene i parenteser angiver landsgennemsnittet for den samme aldersgruppe.

Kilde: Egne beregninger på baggrund af projektdata indsamlet ifm. udbredelse af MOVE, på baggrund af registerdata fra Danmarks Statistik og Den Socialøkonomiske Investeringsmodel, SØM.

I året for borgernes MOVE-forløb stiger andelen af modtagere af sociale serviceydelser naturligt, da deres MOVE-forløb tæller med. Andelen af borgere, der havde kontakt til politi m.m. steg i året for deres MOVE-forløb. Det kan formentlig forklares med, at netop en kontakt til politi, retsvæsen eller kriminalforsorg kan have været medvirkende årsag til, at borgeren er kommet i rusmiddelbehandling. Både året før og året for MOVE-forløbet er unge i MOVE-behandling kraftigt overrepræsenteret i behandlingspsykiatrien sammenlignet med landsgennemsnittet for aldersgruppen. Der er således 43 pct., der havde en indlæggelse eller blev behandlet ambulant eller på skadestuen i psykiatrien det år, hvor de modtog et MOVE-forløb. Det gør sig kun gældende for 5 pct. blandt landets øvrige borgere i aldersgruppen.

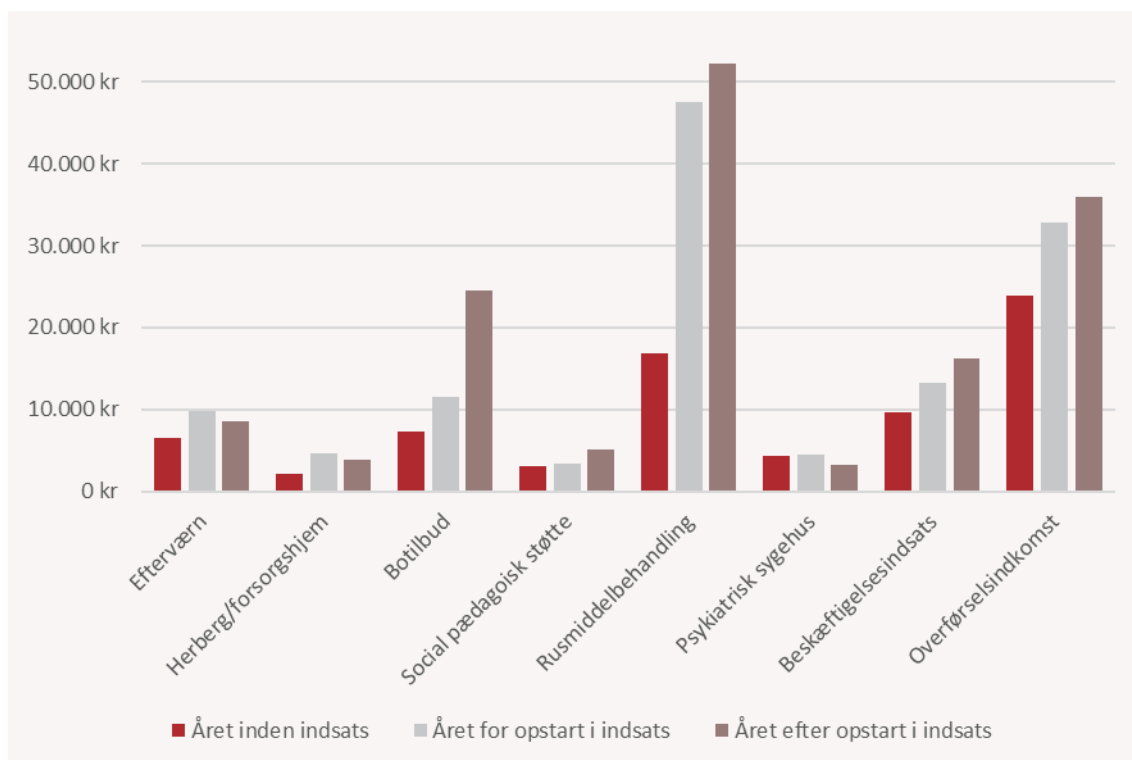
Billedet af en gruppe unge, der optræder flere steder i velfærdssystemet fortsatte også i året efter borgernes MOVE-forløb. Andelen der igen i året efter modtog rusmiddelbehandling faldt kun lidt til 73 pct., mens hver tiende modtog socialpædagogisk støtte og 5 pct. tog ophold på et botilbud og 7 pct. på et herberg eller forsorgshjem. Kontakten til behandlingspsykiatrien faldt en smule året efter MOVE-forløbet, men var stadig højere end i året før MOVE-forløbet, og fortsat markant højere end for landsgennemsnittet for aldersgruppen. Andelen med kontakt til politi, retsvæsen eller kriminalforsorgen i året efter MOVE-forløbet faldt til hver fjerde, men var fortsat langt højere end landsgennemsnittet.

Set over de tre år; året før, i året for og året efter MOVE-forløbet er der et tæt på uændret billede ift. arbejdsmarkedstilknytning. MOVE-borgerne havde i gennemsnit omkring 20 ugers beskæftigelse og 20 uger med en overførselsindkomst om året. MOVE-borgerne havde også i alle tre år markant flere kontakter til det somatiske sygehusvæsen end landsgennemsnittet.

Ovenstående billede af mange og forskelligartede kontakter til velfærdssystemet kan tolkes som følger: Når unge i MOVE-behandling i højere grad visiteres til botilbud og socialpædagogisk støtte samt oplever markant øget kontakt til behandlingspsykiatrien, kan det ses som et resultat af, at relevant og virksom rusmiddelbehandling styrker muligheden for en samlet indsats, der imødekommer flere af de problematikker, som unge i målgruppen for MOVE har.

Indsats- og udgiftsbillede for unge med rusmiddelbrug

Kompleksiteten af udfordringerne blandt modtagerne af MOVE-forløb betyder, at der anvendes kommunale udgifter på tværs af forskellige fagområder. For langt de fleste områder gælder, at de gennemsnitlige udgifter pr. borger stiger fra året inden til året efter borgerens deltagelse i et MOVE-forløb. Samlet set sker der en fordobling i de gennemsnitlige kommunale udgifter pr. borger fra 74.000 kr. i året inden til 150.000 kr. i året efter MOVE-forløbet, jf. figur 2. Årsagen til denne stigning skyldes formentlig, at de unge fastholdes i rusmiddelbehandlingen og får hjælp til deres øvrige problemstillinger.



Figur 2: Kommunale udgifter til den gennemsnitlige borgers forbrug af ydelser og aktiviteter i året inden, i året og i året efter de starter i et MOVE-forløb.

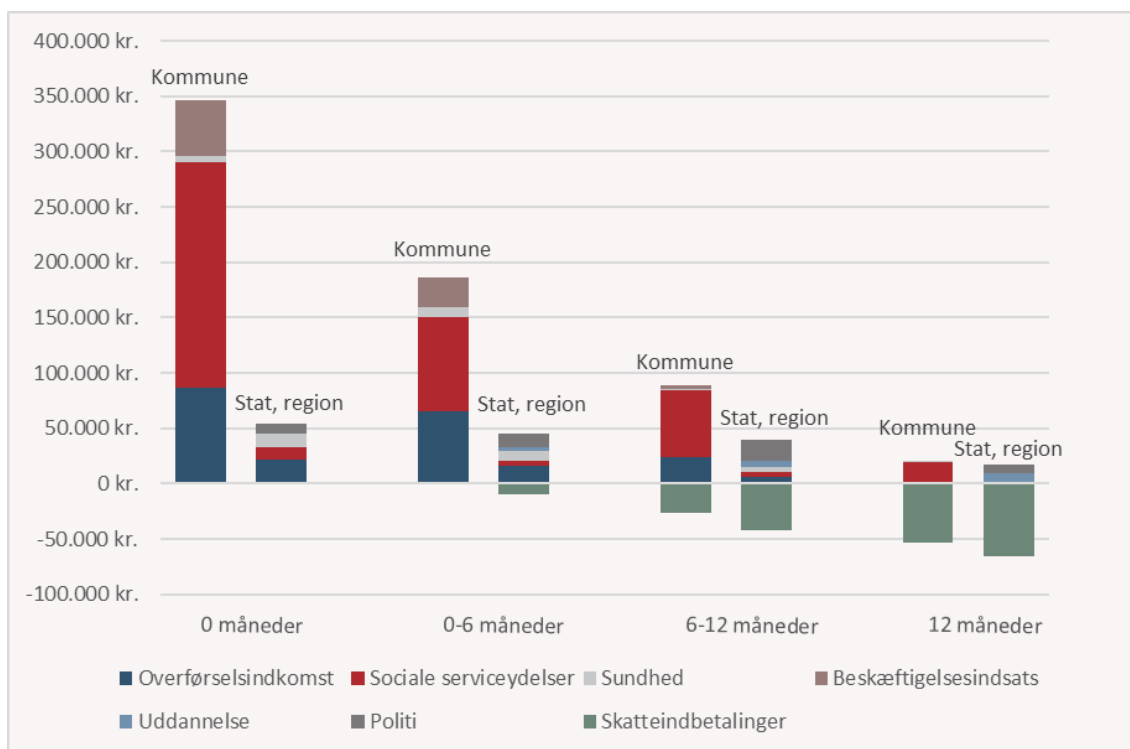
Anm: Figuren viser udvalgte gennemsnitlige kommunale udgifter til borgernes forbrug af ydelser og aktiviteter i året inden, i året og i året efter de starter MOVE. Udgifter til forbruget i året inden og året for opstart i indsatsen er opgjort på baggrund af borgere der har deltaget i udbredelsen af MOVE i 2020-2021, mens forbruget i året efter opstart i indsatsen er opgjort på baggrund af borgere der har deltaget i udbredelsen af MOVE i 2020.

Kilde: Egne beregninger på baggrund af projektdata indsamlet ifm. udbredelse af MOVE, på baggrund af registerdata fra Danmarks Statistik og Den Socialøkonomiske Investeringsmodel, SØM.

Den største kommunale udgiftspost anvendes til rusmiddelbehandling. Denne post stiger fra 17.000 kr. pr. borger i året inden til 52.000 kr. pr. borger i året efter borgerens opstart i et MOVE-forløb. Der ses også en stor stigning i udgifter til botilbud samt overførselsindkomst, der stiger fra hhv. 7.000 kr. og 24.000 kr. i året inden til hhv. 25.000 kr. og 36.000 kr. i året efter. Udgifter til efterværn, brug af herberg og forsorgshjem samt behandlingspsykiatrien stiger fra året inden til året hvor borgeren starter i indsatsen. Derefter falder disse poster en smule året efter MOVE-forløbet.

På baggrund af de største kommunale udgifter til borgere, der har modtaget et MOVE-forløb, ses et stort økonomisk potentiale. Hvis et MOVE-forløb betyder mindsket tilbagefaldsrisiko, og at genindskrivning i rusmiddelbehandling kan undgås, svarer dette til en besparelse på ca. 37 procent af de samlede kommunale udgifter. Hvis en borger ophører med sit rusmiddelbrug og derudover kan flyttes fra overførselsindkomst til ordinær beskæftigelse, er det økonomiske potentiale endnu større.

Det store økonomiske potentiale forbundet med at borgerne opnår en større grad af beskæftigelse fremgår af figur 3. De MOVE-borgere, der i året efter deres MOVE-forløb ikke havde nogen beskæftigelse modtog ydelser og aktiviteter svarende til knap 350.000 kr. pr. person fra kommunen. Disse borgere var især omkostningstunge ift. overførselsindkomster, sociale serviceydelser og beskæftigelsesindsatser. Jo større tilknytning borgerne havde til beskæftigelse, desto lavere træk havde de på især sociale serviceydelser, mens udgifter relateret til overførselsindkomster naturligt også var lavere ved en højere beskæftigelsesgrad. Ved at fokusere på de borgere, der året efter deres MOVE-forløb opnåede beskæftigelse i hele året, ses det, at deres skatteindbetalinger overstiger udgifterne forbundet med de modtagne ydelser og aktiviteter. En mindre pointe er også, at en større tilknytning til beskæftigelse betyder større udgifter for staten til uddannelse hos borgerne.



Figur 3: Samlede udgifter til ydelser og aktiviteter til borgere, der har deltaget i et MOVE-forløb inddelt efter, hvor mange måneder, set over året, borgerne er i ordinær beskæftigelse.

Anm: Figuren viser de samlede udgifter for kommune, stat og region til den gennemsnitlige borgers forbrug af ydelser og aktiviteter i 2021 for borgere der har deltaget i et MOVE-forløb, der er startet i 2020. Udgifterne er fordelt på hovedområderne overførselsindkomst, sociale serviceydelser sundhed, beskæftigelsesindsats, uddannelse, politi og skatteindbetalinger. Borgerne i MOVE-forløb er inddelt efter, hvor mange måneder borgerne er i ordinær beskæftigelse uden at være på overførselsindkomst.

Kilde: Egne beregninger på baggrund af projektdata indsamlet ifm. udbredelse af MOVE, på baggrund af registerdata fra Danmarks Statistik og Den Socialøkonomiske Investeringsmodel, SØM.

Eftersom denne målgruppeanalyse er baseret på data fra 2020 og 2021, er det for indeværende analyse ikke muligt at se på de langsigtede konsekvenser ved MOVE. VIVE har i 2022 udgivet en opfølgning på Metodeprogrammet for stofmisbrugsbehandling, der ser på de økonomiske konsekvenser fem år efter indsatsen (Jacobsen et al. 2022). Her finder VIVE, at der efter et MOVE-forløb bl.a. ses besparelser på udgifter til rusmiddelbehandling samt sundhedsydelser. Samtidig ses stigende udgifter til bl.a. uddannelseshjælp, vejledning og opkvalificering, samt ungdoms- og videreuddannelse. Det bemærkes, at de ekstra udgifter til uddannelsesområderne, kan tolkes som en investering i uddannelse, der forventeligt kan vise et afkast på et senere tidspunkt. Samlet set finder opfølgningen, at der for de første fem år er samlede positive økonomiske konsekvenser på knap 27.000 kr. pr. person i gennemsnit. For kommunerne kan det økonomiske potentiale ved hver vellykket forløb være væsentligt højere end gennemsnitsbetragtningen, da de 27.000 kr. omfatter flere sektorer, fx stigende udgifter til eksempelvis uddannelse. Dette positive resultat understreger investeringstankegangen bag valget af effektive sociale indsatser. Dog er det styrelsens erfaring fra monitorering af udbredelse af MOVE samt fra evalueringen af MOVE-gruppebehandling, at unge der har modtaget MOVE-behandling i 2020 og 2021 samt MOVE-gruppebehandling i årene 2020-2022 er mere rusmiddel- og trivselsbelastede end de unge, der deltog i Metodeprogrammet i årene 2014-2018. Det kan pege på, at de positive økonomiske konsekvenser ved MOVE potentielt vil være større fremadrettet, hvis det lykkes at hjælpe en ung ud af sit rusmiddelbrug og dermed forhindre vedkommende i at havne i yderligere udsathed og marginalisering med både menneskelige og økonomiske omkostninger til følge.

Kritiske succesfaktorer og centrale udfordringer

Følgende afsnit redegør for, hvilke drivkræfter og barrierer, der påvirker implementeringen af MOVE. Drivkræfter er de kritiske succesfaktorer, der fremmer, fremskynder og fastholder implementeringen af MOVE. De kritiske succesfaktorer er desuden medhjælpende i den proces, der gør 'det nye' til sikker drift. Barrierer er 'spejlbilledet' af drivkræfter, dvs. de centrale udfordringer, som bremser, begrænser eller besværliggør implementeringen.

I det følgende præsenteres de identificerede barrierer. Herefter gennemgås de fem kritiske succesfaktorer med en beskrivelse af hhv. hvad den enkelte drivkraft er; hvorfor den er afgørende for implementeringen af MOVE, samt eksempler på hvordan de enkelte kommuner arbejder med den i praksis for at understøtte implementeringen af MOVE.

Centrale udfordringer for implementering af MOVE

Analysen peger på, at der er en række centrale udfordringer i forbindelse med implementeringen af MOVE, der i vid udstrækning er gennemgående for de interviewede kommuner. Disse barrierer skitseres i det nedenstående.

➤ **Kravet om politisk godkendelse af brug af gavekort kan føre til fravalg af MOVE**

Det er en forudsætning for at arbejde med MOVE, at der er politisk opbakning i kommunalbestyrelsen til at anvende gavekort som et element i behandlingen. Uddeling af gavekort er et obligatorisk element, da der er forskningsmæssig evidens for, at det øger de unges fremmøde til behandlingen. Den politiske godkendelse er afgørende for, at man overhovedet kan komme i gang med at anvende MOVE. I nogle kommuner kan kravet om politisk godkendelse opleves som en barriere for at implementere MOVE.

Det er kommunalbestyrelsen, der beslutter retningslinjer for brugen af gavekort. Kommunens retningslinjer for anvendelse af gavekort skal fremgå af kommunens kvalitetsstandard for stofmisbrugsbehandling. Se mere i Vejledning om behandlingstilbud på det sociale stofmisbrugsbehandlingsområde m.v.⁴ Social- og Boligstyrelsen har kendskab til, at et fælleskommunalt behandlingscenter har fravalgt MOVE, fordi processen med politisk godkendelse af brugen af gavekort i hver af de deltagende kommuner var for ressourcetung og praktisk uhåndterbar.

På den anden side beskriver de interviewede kommuner, at den politiske godkendelse af gavekort kan ses som en drivkraft i forhold til politisk opbakning, da det har været med til at skabe synlighed om et område, som med en af ledernes udtryk 'er lidt hengemt'. Kommunerne beskriver, at den 'tvungne' inddragelse af politisk niveau, har bidraget til at sikre opbakningen herfra. Da det er atypisk, at det politiske niveau skal godkende et specifikt behandlingselement i rusmiddelbehandlingen, er det afgørende, at ledelsen har afsat tid til den politiske godkendelsesproces som en del af de forberedende arbejde, inden implementeringsprocessen går i gang.

Samme pointe fremgår af Center for Rusmiddelforsknings implementeringsanalyse, hvor det beskrives, hvordan den politiske opbakning har haft en positiv betydning for ledernes motivation for at implementere metodeprogrammet om stofmisbrugsbehandling. Desuden betyder det noget for medarbejderne, at der er opbakning til det, de foretager sig i hverdagen (Frederiksen et al. 2018:80).

⁴ VEJ nr. 9449 af 29/06/2020 kan tilgås via <https://www.retsinformation.dk/eli/retsinfo/2020/9449>

Erfaringer fra både Social- og Boligstyrelsens nøglepersoner og en af de interviewede kommuner viser, at det kan være en løftestang for den politiske godkendelse i kommunalbestyrelsen, hvis den valgte gavekortsløsning er gavekort til butikker og handelsmiljø i lokalområdet.

➤ **MOVEs manualbaserede tilgang kan være besværlig at arbejde med for medarbejderne**

MOVE er baseret på en stringent anvendelse af kognitiv adfærdsterapi og den motiverende samtale, og der er en række strukturelle elementer, som skal følges. Særligt i opstartsfasen kan det for nogle behandlere være en udfordring, at de med MOVE skal arbejde stringent og manualbaseret. For behandlere, der er vant til at arbejde mere metodisk fleksibelt, kan det afføde frustrationer indtil behandlerne bliver fortrolige med metoden. Barrieren kan forstærkes, hvis behandlerne ikke har tiltro til, at MOVE er en bedre behandling til de unge – eksempelvis

hvis de oplever at have opnået gode resultater i forvejen. Social- og Boligstyrelsen har erfaring med, at nogle behandlere også ser den faste struktur som en barriere, fordi den opleves forstyrrende for etableringen af relationen til den unge.

” Der var selvfølgelig også nogle medarbejdere der havde lidt indvendinger mod et lidt stift program... Hvor de før havde de samme metoder, men mere bred bane at spille på.

Centerchef

På den anden side er der andre behandlere, der hilser den faste struktur i metoden velkommen og giver udtryk for, at det har været savnet på et socialt område, der har været præget af for mange 'privatpraktiserende behandlere'. Ligeledes er der endnu andre behandlere, som i forvejen arbejder med de teknikker og er vant til at arbejde med en eller flere fælles metoder i rusmiddelbehandlingen, og for dem kan den manualbaserede tilgang være en drivkraft.

Erfaringer fra Social- og Boligstyrelsens implementering og udbredelse af MOVE er i forlængelse heraf, at behandlernes oplevelse af at få indskrænket deres metodefrihed ændrer sig i takt med, at de bliver fortrolige med metoden. Oplevelsen af MOVE som en "spændetrøje" er mest almindelig i opstarten, hvor behandlerne skal bruge tid og kræfter på at huske alt det nye og gøre noget andet, end de plejer. Når de først har fået fortrolighed med MOVE, er der tendens til, at de oplever metoden som en faglig ramme, der giver noget mere plads og frihed til at folde samtaleteknikkerne ud i arbejdet med de unge.

” Enkelte havde det svært med, at det var manualbaseret og, at alle skal det. Det har været svært, at man skulle tvinge nogle igennem. Du skal gøre det – der er ikke noget at komme efter. Vi har besluttet, at alle unge skal have MOVE hos os. Og vi har politisk hakket den af. Det er klart, at det er lidt sværere, når man skal tvinges ind i et program, men jeg tror langsomt, at de har fundet fordelene ved det.

Centerleder

➤ **Lokale tilpasninger kan begrænse effekten af indsatsen**

Det fremgår af interview og af erfaringer med nogle af kommunerne, at der finder en del justeringer og lokale tilpasninger sted. Af hensyn til driften, eller ud fra andre vurderinger, ændrer kommunerne eksempelvis i længden på samtalerne med de unge, tilføjer eller fjerner møder, og et enkelt sted har man helt fjernet udstedelsen af gavekort. Selv om styrelsens faglige nøglepersoner påpeger, at strukturen i metoden er adaptiv og der gives mulighed for justeringer, så kan tilpas store lokale justeringer i yderste konsekvens betyde, at metoden ikke implementeres som tiltænkt, og der dermed ikke opnås de forventede resultater.

Som eksempel beskriver en kommune, at den var uenig i de fastsatte tidsestimater for samtaler. Kommunen syntes ikke, at fx en indskrivningssamtale skulle tage så lang tid, som manualen foreskriver. At forkorte samtalerne er dermed et eksempel på, hvordan MOVE tilpasses den lokale praksis for at kunne få driften til at fungere. Social og Boligstyrelsens faglige nøglepersoner understreger dog, at tidsestimatet for samtalerne blot er retningsanvisende, hvorfor det til en

vis grænse stadig er muligt at fastholde metodefidelitet, selvom der sker mindre justeringer.

” Vi havde vores egne ideer om, hvor hurtigt sådan noget kan gøres. Vi er jo i en driftsverden, og vi får ikke bare lige en medarbejder ekstra, fordi nogen siger det tager længere tid. Så måtte vi arbejde med at få det til at tage kortere tid, for ellers kunne vi ikke nå det.

Centerchef

En anden kommune beskriver, at MOVE ikke nødvendigvis tilbydes som behandlingsmetode for en ung i målgruppen, dels fordi man enten ser et langt MOVE-forløb som overbehandling, eller fordi man vurderer, at den unge ikke kan honorere fremmødet i MOVE. Det kan være, fordi den unge har andre problemer, der 'larmet omkring vedkommende', som en medarbejder udtrykker det. Herved laver kommunen sin egen tilpasning af, hvem der er i målgruppen for MOVE. Det betyder, at kommunen potentielt anvender MOVE på en smallere målgruppe, end metoden egentlig er tiltænkt.

Det er en generel udfordring i implementeringsprocesser, at der skal findes en balance mellem metodisk stringens og det daglige arbejde i praksis. En pragmatisk tilgang, hvor man laver tilpasninger af metoden pga. den lokale kontekst, kan øge medarbejdernes ejerskab og opbakning til metoden. Omvendt kan en sådan implementering potentielt medføre, at man ikke opnår de forventede effekter, fordi det reelt ikke er metoden, som implementeres, men en afart. Der er således tale om en afvejning mellem metodisk stringens og pragmatisme, som kommunerne skal være opmærksomme på. Med MOVE er der dog tale om en metodisk og struktureret ramme, der giver rig mulighed for at være fagligt kreativ inden for rammen.

➤ **Mangel på tid og ressourcer, herunder medarbejderudskiftning kan bremse implementeringen**

MOVE er en manualbaseret metode, som kræver stringens, tilvænning og gentagelser før den bliver en del af den daglige praksis. Kommunerne giver på forskellige måder udtryk for, hvordan tid og ressourcer spiller en central rolle i implementeringen, hvilket ydermere kan blive udfordret af medarbejderudskiftninger.

Implementeringen af MOVE har forudsat, at behandlerne havde tilstrækkelig tid til at arbejde med den nye metode. Der gives udtryk for, at især opstarten af behandlingsforløb var tidskrævende og betød et ekstra pres, særligt i de kommuner hvor man iværksatte mange eller blot flere forløb på en gang. Kommunerne peger på, at nye og uvante arbejdsgange såsom løbende monitorering, udlevering af gavekort og personlige, skriftlige statusskrivelser har krævet ekstra ressourcetræk for hvert enkelt behandlingsforløb. Det er derfor afgørende, at der både afsættes tid til forberedelse før hver samtale og efterbearbejdning af samtalen.

Et praktisk og konkret råd, som en informant deler, er at kunne at strukturere sin kalender. Dette råd indebærer at planlægge sin tid, så der er dedikeret tid til både samtaler og det nødvendige 'skrivearbejde', dvs. eksempelvis statusskrivelserne til den unge.

Dette råd ligger i forlængelse af et fund fra Center for Rusmiddelforsknings implementeringsanalyse hvor ledere, der har deltaget i afprøvningen af metodeprogrammet (og dermed MOVE) fremhæver vigtigheden af at afsætte tid til forberedelse i kalenderen, og at det prioriteres fra ledelsens side (Frederiksen et al. 2018:53).

Medarbejderudskiftning i løbet af opstarts- og implementeringsfasen udgør en barriere, da det kan være svært at opbygge viden og kompetencer i brugen af metoden. Desuden kan kollegial sparring blive vanskelig, hvis en eller flere kolleger forlader organisationen.

Social- og Boligstyrelsen har erfaring med, at nogle ledere finder det lettere at håndtere medarbejderudskiftning efter implementeringen af MOVE. Dette skyldes, at MOVE er en metode, der ikke kræver høj grad af specialisering, og at det at have en fælles, manualbaseret metode gør det nemmere at oplære nye medarbejdere og dække ind for hinanden ved fravær og sygdom osv.

Kritiske succesfaktorer for implementering af MOVE

Analysen peger på, at der er en række kritiske succesfaktorer forbundet med implementeringen af MOVE, der i vid udstrækning er gennemgående for de interviewede kommuner. Disse drivkræfter skitseres i det nedenstående.

➤ Ledelsen skal sætte tydelige rammer for brugen af MOVE

Hvad

Det er en forudsætning for en god implementeringsproces, at ledelsen af behandlingstilbuddet fra starten har sat tydelige rammer op for, hvorfor, hvordan og til hvem MOVE skal anvendes. Dette gør sig særligt gældende, hvis behandlingstilbuddet i forvejen arbejder med en eller flere andre behandlingsmetoder til den samme ungemålgruppe som MOVE. Tydelig rammesætning handler også om, den øverste strategiske ledelse prioriterer implementeringen ved så vidt muligt at skærme fra andre udviklingstiltag – både organisatoriske og faglige tiltag. I det omfang det ikke er muligt, er det vigtigt at implementeringen af forskellige udviklingsaktiviteter er tæt koordinerede.

Hvorfor

Erfaringerne fra kommunerne understreger vigtigheden af, at ledelsen formår at kommunikere et tilfredsstillende svar på, hvorfor der skal arbejdes med MOVE. Når der er en tydelig ramme med et klart svar på, hvordan der skal arbejdes med MOVE, skabes der en meningssskabende fortælling, der giver ledere og medarbejdere et fælles, motiverende grundlag at arbejde på. Det er Social- og Boligstyrelsens erfaring, at implementering af MOVE lykkes bedst i kommuner, hvor den faglige motivation og begrundelse for metodevalget er tydeligt kommunikeret og accepteret af medarbejderne.

” Set i bakspejlet og ud fra de tilbagemeldinger jeg har fået, har det været rigtig vigtigt, at jeg har været fast i kødet om, at MOVE er vores førstevalg. Jeg har holdt fast i, at vi går med MOVE og vi kan ikke vide om det virker, hvis vi ikke er tro mod at føre det til ende. Det kræver ledelsesmæssig fasthed, fordi der er frustrationer og det er forståeligt nok, fordi man skal ændre det, man har været vant til, bl.a. at søge om forlængelser.

Leder

Som eksempel beskrives det på medarbejderniveau i en af de interviewede kommuner, at det ikke entydigt lykkedes ledelsen at skabe en tydelig retning og ramme, som bibringer en indlysende årsag til at vælge det, der er mest tidskrævende, frem for det man er vant til. Man har i den kommune ikke valgt MOVE som primær behandlingsmetode til de unge, og det er i forlængelse heraf ikke entydigt, hvem der skal tilbydes MOVE. MOVE bliver på den måde blot én blandt flere metoder, som den enkelte behandler vælger til eller fra. Den praksis ser ud til at medføre, at valg

om anvendelse af MOVE ikke alene træffes ud fra faglige hensyn, men også ud fra hensyn til og prioritering af egen tid og egne ressourcer.

Eksemplet kan tjene til illustration af, at fraværet af en tydelig ramme for, hvorfor, hvordan og til hvem metoden anvendes kan medføre en risiko for udvanding af metoden, som dermed ikke bliver implementeret efter hensigten. Omvendt er en tydelig retning for implementeringen fra ledelsens side en væsentlig forudsætning for et succesfuldt forløb.

” Jeg tror, jeg har 10 unge under 18 lige nu. Hvis jeg kørte alle dem i MOVE, så ville jeg skulle bruge meget mere tid end jeg bruger, som jeg kører dem nu. Fordi det tager længere tid at lave de personlige ting, som rykker ved de unge mennesker. Så derfor prioriterer jeg det fra, når jeg er presset. Jeg lader mig inspirere af MOVE, men jeg kører ikke fuldt MOVE-forløb.

Medarbejder

Alle organisationer har begrænset forandringskapacitet, og hvis behandlingstilbuddet har mange forskellige forandringsinitiativer i gang på samme tid, er det højst usandsynligt, at de alle kommer i mål. De interviewede kommuner beskriver i forlængelse heraf, at det er væsentligt at sikre opmærksomhed og opbakning fra den politiske og administrative ledelse i kommunen for også herfra at sikre ro og tålmodighed i forhold til at 'skærme' mod andre mulige tiltag eller indsatser på området. Implementering af MOVE bør derfor ideelt set ikke iværksættes samtidig med flere andre udviklingsprojekter eller organisatoriske omstruktureringer, som kan skabe uro i organisationen og fjerne fokus fra MOVE.

Hvordan

Fravælg andre indsatser

En måde at skabe en tydelig ramme for anvendelse af MOVE er fravalg eller ned- eller bortprioritering af øvrige mulige indsatser eller eksisterende tiltag. Det er Social- og Boligstyrelsens erfaring fra implementering af MOVE, at tilvalget af MOVE nødvendigvis indebærer fravalg af noget andet. Ledelsen skal tydeliggøre dette til- og fravalg ved at skabe tydelige rammer for, hvad medarbejderne skal gøre, og hvad de skal holde op med at gøre.

Som eksempel beskriver en af de interviewede ledere, hvordan man konkret lukkede et eksisterende gruppebehandlingstilbud, dels for at hente tid og ressourcer til implementeringen af MOVE, men også grundet en stærk ambition om fidelitet i forhold til MOVE.

Social- og Boligstyrelsens erfaring er i forlængelse heraf, at såfremt behandlingstilbuddet fastholder brugen af flere forskellige

metoder til målgruppen, er erfaringen, at det er afgørende med tydelige, fælles rammer for visitation og valg af metode i det enkelte borgertilfælde.

” I starten var der en kill your darlings. Der var noget, som jeg ledelsesmæssigt var nødt til at lukke ned. Vi havde et gruppetilbud, som jeg måtte lukke ned i en periode, selvom det havde god effekt og vi havde god gavn af det. Driftsmæssigt kunne jeg godt se, at hvis vi virkelig ville MOVE, så var det ca. halvdelen af målgruppen, som ville falde ud af gruppetilbuddet. Jeg kunne ikke bruge MOVE i dens kerneessens, hvis jeg hele tiden skulle vurdere, om det var gruppetilbuddet eller MOVE, som var vejen frem. Det lavede godt, men til en start gav det store frustrationer både hos mig og medarbejderne. Jeg er glad for at jeg gjorde det, for jeg tror ikke vi havde fået den samme implementeringsproces, hvis vi ikke havde været så tro imod det.

Leder

Etablér en styregruppe

Det er Social- og Boligstyrelsens erfaring, at man ved at etablere en styregruppe omkring implementeringen af MOVE kan sikre ro i rusmiddelbehandlingen og dermed styrke processen. Styregruppen er ansvarlig for implementeringen og har til formål at fastsætte rammer og træffe de endelige beslutninger for implementeringens retning. Styregruppens medlemmer kan være ambassadører andre steder i organisationen og være med til at italesætte, at rusmiddelbehandlingen er optaget af et prioriteret implementeringsprojekt, og derfor ikke kan tage del i andre forandringsprocesser.

I Center for Rusmiddelforskning's implementeringsanalyse fremgår det i forlængelse heraf, at omstruktureringer kan udfordre implementeringsprocessen, særligt ift. sammensætning af netop implementeringsprojektets styregruppe. I en kommune resulterede omstruktureringer eksempelvis i, at det ikke var muligt at have en styregruppe, der kunne følge projektet i hele perioden, og derfor blev der ikke skabt det netværk, som skulle støtte op omkring projektet (Frederiksen et al. 2018:79).

➤ **Faglig motivation kan være en drivkraft for valg af MOVE**

Hvad

Fællesnævneren for de interviewede kommuner er, at motivationen og tilhørende begrundelse for beslutningen om at implementere MOVE hovedsageligt har været fagligt funderet. I de kommuner, som er interviewet, har det økonomiske rationale bag beslutningen om at vælge MOVE været sekundært. I stedet bliver de økonomiske gevinster i højere grad en afledt konsekvens af, at MOVE forventes at være mere effektiv.

Hvorfor

Det er en udtalt faglig motivation, som har drevet kommunerne i valget af MOVE. Ledere og centerchefer nævner en række underlæggende årsager til, hvorfor de har været fagligt drevet af at vælge MOVE:

- Ønske om at arbejde med en metode, der understøtter den unges gennemførelse af behandlingsforløbet, øger fremmødet og fastholder behandlingsresultater, så den unge opfører sig med sit rusmiddelbrug eller når sit behandlingsmål.
- Ønske om at arbejde videnskabeligt med fokus på resultater.
- Ønske om at arbejde med fælles systematik og stringens, der bl.a. kan være med til at skabe et fælles sprog blandt medarbejdergruppen.
- Ønske om at arbejde med en metode, der er velbeskrevet og klar til anvendelse.

De interviewede kommuner fremhæver, at de er motiveret af at arbejde med en videnskabeligt baseret indsats som MOVE. På medarbejderniveau er der ikke en bevidsthed om økonomiske konsekvenser ved at arbejde med MOVE. På leder- og chefniveau er man primært bevidst om de positive faglige konsekvenser ved at arbejde med en videnskabeligt baseret metode. Enkelte ledere nævner, at man er opmærksom på det økonomiske potentiale ved at levere en effektiv social indsats, der på sigt kan medføre en besparelse for kommunen.

Hvordan

Brug den faglige motivation til at skabe tydelig retning

Ledelsen kan med fordel bruge et eller flere af de ovenstående faglige argumenter til at skabe en tydelig retning og meningssskabende fortælling over for medarbejderne. For eksempel kan MOVEs gode resultater på borgerniveau være med til at motivere medarbejderne. Den faglige motivation kan dermed være fundamentet i den fælles daglige fortælling om, hvorfor medarbejderne

skal arbejde med MOVE. I dette lys bliver det en drivkraft, når der aktivt arbejdes med at skabe og vedligeholde faglig motivation og metodeforståelse. Motivation er ikke en stabil faktor, men kan bølge op og ned i takt med, at behandlerne bliver dygtige og mere fortrolige med metoden.

➤ **Forudgående kendskab til kognitiv adfærdsterapi og den motiverende samtale kan være en fordel**

Hvad

Det er en klar succesfaktor for implementeringen af MOVE, hvis kommunen allerede benytter kognitiv adfærdsterapi og den motiverende samtale i rusmiddelbehandlingen, fordi det er de centrale samtaletekniske principper i MOVE. Medarbejderne vil derfor opleve en større sammenhæng til den eksisterende praksis og have mere overskud til at indarbejde nye og ukendte elementer samt til at arbejde mere metodisk stringent.

Hvorfor

Erfaringerne fra kommunerne viser, at det er en klar fordel for implementeringen af MOVE og et udtryk for parathed, hvis medarbej-

” Hvis metoden var meget langt fra eksisterende praksis, kræver det mere implementeringskraft. Det skal afvejes fra gang til gang. Er det en stor forandring, er det lille forandring og hvordan skal vi organisere os omkring den? Vi vurderede, at det var en lille implementering, forstået på den måde at vi havde arbejdet med MI og kognitiv adfærdsterapi i lang tid, men nu skulle vi supplere vores metoder med at være meget mere strukturerede.

Centerchef

derne i forvejen har kendskab til og er fortrolige med kognitiv adfærdsterapi og den motiverende samtale. MOVE vil dermed være kompatibel med den eksisterende praksis, således at kommunerne ikke behøver at omlægge indsatsen, men blot justere og bygge ovenpå. Når de samtaletekniske principper i MOVE allerede er kendt og er en del af medarbejdernes daglige arbejde, er der mere overskud til at indarbejde det, der er nyt i MOVE, herunder særligt de strukturelle elementer. Der er således færre nye ting, som behandlerne skal fokusere på. Derudover har ledelsen lettere ved at skabe sammenhæng og mening over for medarbejderne, idet der er sammenhæng mellem den eksisterende praksis og det nye, som medarbejderne skal lære.

Hvordan

Priorité uddannelse i kognitiv adfærdsterapi og den motiverende samtale

Forud for en kommunes valg om at implementere MOVE kan ledelsen med fordel vurdere, om der er et match mellem de i forvejen anvendte samtaleteknikker blandt medarbejderne, og kognitiv adfærdsteori og den motiverende samtale. Hvis dette ikke er tilfældet, kan kommunen som en forberedende fase forud for implementeringen af MOVE vælge at fokusere særskilt på uddannelse i de samtaletekniske principper, så medarbejdergruppen er uddannet i og fortrolig med kognitiv adfærdsteori og den motiverende samtale. Dette er erfaringen fra en kommune, som i første omgang har fravalgt at implementere MOVE. Lederen af behandlingscentret vurderede, at det var vigtigere at den nye og uerfarne medarbejdergruppe fik nogle grundlæggende færdigheder inden for kognitiv adfærdsterapi på plads, inden der kunne fokuseres på udviklingsarbejde. Alternativt kan uddannelse i samtaleteknikkerne også foregå sideløbende med implementeringsforløbet af MOVE. Herefter er der en tydelig sammenhæng til den nedenstående kritiske succesfaktor om at sikre tid og rum til løbende sparring, så medarbejderne bliver ved med at forbedre deres kompetencer inden for samtaleteknikkerne i MOVE.

Det er Social- og Boligstyrelsens erfaring fra implementering af MOVE, at der er mange niveauer at være uddannet i kognitiv adfærdsterapi og den motiverende samtale på, og at der ikke er en

facitliste for, hvor uddannet og specialiseret medarbejderne skal være inden man går i gang med MOVE.

➤ **Bevidst organisering fremmer implementeringen**

Hvad

Det er en kritisk succesfaktor for implementering af MOVE, at man i rusmiddelbehandlingen bevidst arbejder med organiseringen af behandlingen. Erfaringerne fra både styrelsens nøglepersoner og de adspurgte kommuner viser, at den rette organisering af arbejdet med MOVE bidrager positivt til implementeringen, idet behandlerne hurtigere opnår erfaring med metoden.

Hvorfor

En bevidst organisering af behandlingen er medvirkende til, at behandlerne hurtigt opnår erfaring med at bruge metoden, fordi man kontinuerligt får mulighed for at afprøve metoden og dermed opnår fortrolighed og ekspertise i de forskellige elementer. Det kræver tålmodighed og mange måneder at få gjort en uvant metode som opleves tidskrævende til at være ny normal praksis.

Hvordan

Lad behandlere køre mange og hyppige MOVE-forløb

En veltilrettelagt og understøttende organisering er en drivkraft, da den bidrager til, at behandlerne får gennemført mange MOVE-forløb, så de dermed opnår rutine og fortrolighed med at anvende metoden. Eksempelvis påpeger en informant, at det kræver et vist antal samtaler og forløb for, at alle medarbejdere kan dygtiggøre sig inden for metoden. Det er derfor et væsentligt opmærksomhedspunkt at finde en balance mellem antallet af MOVE-behandlere og størrelsen af målgruppen for MOVE. Erfaringen er, at en udvalgt gruppe af MOVE-behandlere ikke skal være for lille og dermed sårbar over for faktorer som medarbejderudskiftning. Samtidig skal gruppen heller ikke blive for stor, da det kan begrænse behandlernes mulighed for at gennemføre hyppige MOVE-forløb.

Tilpas mange unge i målgruppen for MOVE er en forudsætning for, at behandlerne opnår den nødvendige rutine. Her er det en fordel, hvis kommunen allerede har kontakt til en stor del af målgruppe. Det kan ske gennem kommunens generelle forebyggende og kriminalpræventive arbejde. Eksempelvis fortæller to kommuner, at de igennem en længere periode har oparbejdet et samarbejde med ungdomsuddannelser i kommunen og dermed fået henvisninger fra uddannelsesinstitutionerne om unge, der er i målgruppen for MOVE. Selvom kommunen arbejder aktivt med at opsøge unge med et behandlingsbehov, kan antallet af unge i behandling dog variere, hvilket behandlingstilbuddet ikke kan organisere sig ud af.

Nedsæt et implementeringsteam

Et andet greb til at organisere implementeringsprocessen er, at lederen nedsætter et implementeringsteam tidligt i processen. Implementeringsteamet består typisk af ledelsen og udvalgte medarbejdere, som sammen er ansvarlige for at holde fremdrift i implementeringen.

Implementeringsteamet har en afgørende rolle for at sikre, at medarbejdere oplever en veltilrettelagt proces, samt at ledelsen er velinformeret om, hvad der rører sig. En leder beskriver således, at vedkommende havde brug for møderne i implementeringsteamet, fordi vedkommende ikke deltager i alle ugentlige teammøder og derfor ikke kunne tage temperaturen på implementeringen af MOVE. De tilbagevendende møder i implementeringsteamet var medvirkende til, at vedkommende blev klar over, hvornår der var brug for særlig ledelsesopbakning. Samme leder fortæller desuden, at vedkommende ikke kan se, at det havde været muligt at gennemføre implementeringsprocessen uden de ildsjæle blandt medarbejderne, der sad i deres implementeringsteam.

Implementeringsteamet understøttede processen, bl.a. ved at drive implementeringen i hverdagen samt gå forrest når det var udfordrende. Samme kommune beskriver, hvordan implementeringsteamet er videreført og nu har ændret navn til 'forankringsteam'.

Samme kommune fortæller, at de havde gode erfaringer med, at medarbejderen i implementeringsteamet også sad med i styregruppen og fungerede som bindeled mellem ledelse og medarbejdere. Medarbejderne har været inviteret til at bidrage aktivt ind i styregruppen og ledelsen har inddraget styregruppen tæt i implementeringen. Denne organisering har været med til at skabe transparens og sammenhæng i implementeringsprocessen, og det vurderer den pågældende leder har været centralt for at få implementeret MOVE og skabt ejerskab blandt medarbejderne.

Udpeg en tovholder

Et tredje greb til at organisere implementeringsprocessen og skabe ro til behandlerne så de kan fordybe sig i metoden, er at arbejde med en tydelig rolle- og ansvarsfordeling. Kommunerne har gode erfaringer med at udpege en tovholder, som undervejs i implementeringsperioden står for det administrative omkring projektet. Tovholderen er typisk en medarbejder, som er med til at understøtte processen sådan, at de andre medarbejdere kan holde fokus på at lære metoden at kende og den faglige leder kan fokusere på den faglige sparring. Tovholderen tager sig derimod af det administrative

ifm. implementeringen, fx mødebooking, uddannelsesdage, aftaler med supervisor, indberetninger, databehandleraftale osv.

” Det har en kæmpe betydning med opgave- og ansvarsfordeling. Det giver mig ro, at jeg skal sørge for at arbejde med de unge mennesker, og så koncentrerer [navn på tovholder] sig om samarbejde med Social- og Boligstyrelsen og kanaliserer det ud til os andre og er opmærksom på nyt og hvis der er ændringer, fx også ift. møder og supervision.

Medarbejder

➤ **Kompetenceudvikling, sparring og supervision er afgørende for at opnå fortrolighed med MOVE**

Hvad

Det er en kritisk succesfaktor for implementering af MOVE, at de medarbejdere, der skal arbejde med metoden, er uddannede i MOVE og har de nødvendige kompetencer. Det vil sige kompetencer i samtaleteknikkerne kognitiv adfærdsterapi og den motiverende samtale samt i anvendelsen af de strukturelle elementer i MOVE. Det er også afgørende, at der bliver skabt rum for løbende drøftelser og faglig sparring om metoden, fordi det bl.a. er gennem disse drøftelser, at medarbejderne opnår fortrolighed med og interesse for metoden.

Hvorfor

Hvis et behandlingstilbud vil opnå de gode behandlingseffekter af MOVE, er det vigtigt, at behandlerne har modtaget uddannelse i brug af metoden. Det betyder, at de har modtaget undervisning og træning og hermed har tilegnet sig kompetencer i at omsætte metoden korrekt i deres behandlingspraksis. Der kan findes metodespecifik materiale om MOVE på Social- og Boligstyrelsens hjemmeside og på Center for Rusmiddelforsknings behandlingsportal.

Flere af kommunerne nævner, at det er gennem faglige samtaler, sparring og drøftelser, at behandlerne for alvor oplever at få interesse for og fortrolighed med MOVE. Det er derfor vigtigt, at ledelsen prioriterer, at der afsættes tid og rum til sparring og supervision om MOVE og i det hele taget understøtter en tryk og tillidsfuld kultur, hvor medarbejderne kan tale åbent med hinanden om fejl og usikkerheder.

Hvordan

Gennemfør fælles uddannelse

Styrelsens viden og erfaring fra implementering og udbredelse af MOVE samt ud fra et generel læringsperspektiv understreger betydningen af, at den gruppe af behandlere, der skal arbejde med MOVE, deltager i det samme uddannelsesforløb. Fælles uddannelsesaktiviteter er med til at understøtte, at alle gør det samme og ikke laver egen forståelse af MOVE. På den måde bliver metodefideliteten styrket, da medarbejdergruppen kan holde hinanden op på det, de har lært på uddannelsesdage.

Det er væsentligt for vedligeholdelse og forankring af de metodiske kompetencer i medarbejdergruppen, at nye medarbejdere løbende uddannes, sidemandsoplæres og integreres i det faglige miljø omkring metoden. Behandlingstilbuddet kan med fordel lave en plan for introduktion af nye medarbejdere til det metodiske arbejde, som også sikrer de tilstrækkelige ressourcer.

Afhold specifikke MOVE-møder

For at kunne understøtte sparring og drøftelser mellem MOVE-behandlere har flere kommuner bevidst ændret deres mødestruktur for at gøre plads til særskilte MOVE-møder. Det opleves som en fordel, at der er afsat dedikeret tid til MOVE, hvor man kan dykke ned i metoden, og ikke diskutere om MOVE skal anvendes eller ej, men sammen drøfte elementer i metoden, og hvordan man bliver bedre til at anvende dem i sin egen behandling. Det er også på disse møder, at medarbejderne kan dele de gode eksempler og positive historier. Det særskilte rum for

sparring kan således både foregå som sparring med ledelsen, kollegiale sparringsmøder eller gennem supervision med en supervisor, der er specialiseret i MOVE.

” Vi er lidt nørdede. Der kommer rigtig meget læring ind i, fordi jeg fik øje på, hvorfor det var vigtigt for de andre, og den historiefortælling smittede af på de andre. Det blev en selvbestaltet supervision med hinanden.

Medarbejder

I tillæg hertil fremhæves det af Center for Rusmiddelforsknings implementeringsanalyse, at supervisionen skal foregå løbende, også efter endt uddannelse, for at sikre fastholdelse af strukturer og samtaleteknikker. Derudover anbefaler Center for Rusmiddelforskning, at der afholdes ugentlige møder i den medarbejdergruppe, som arbejder med metoden, med fokus på metoder/strukturer, udfordringer og gode oplevelser (Frederiksen et al. 2018:84, 91).

Afhold individuelle opfølgningssamtaler

Udover fælles MOVE-møder kan individuelle opfølgningssamtaler mellem medarbejder og leder også understøtte sparring omkring metoden. En interviewet leder inviterer således til 'Hvordan går det med mig og MOVE-samtaler', hvor lederen får mulighed for at høre, hvordan det går med den enkelte. Via disse samtaler forsøger lederen at give plads til medarbejdernes forskellige reaktioner på MOVE, herunder at der kan være forskellige steder i metoden, hvor medarbejderen synes det er svært. Nogle medarbejdere oplever at miste frihed til at gøre det, man plejer og selv kunne vurdere hvad som værende bedst for den unge.

Brug fidelitetsskemaer

Et redskab til faglig udvikling og refleksion er løbende at monitorere fideliteten af anvendelsen af MOVE, dvs. som foreskrevet i manualen. I implementeringsforløbene har Social- og Boligstyrelsen derfor anbefalet, at behandlere udfylder et fidelitetsskema efter hver samtale. Med fidelitetsskemaet registrerer behandlerne efter hver samtale, i hvilket omfang de har anvendt MOVEs samtaleteknikker og strukturelle elementer. Skemaet er et selv vurderingsskema, som behandlerne kan bruge som en tjekliste, hvor de tager stilling til, i hvor høj grad de har været tro mod

metoden. Tillige kan den faglige ledelse sammen med behandlerne aktivt bruge skemaerne som udgangspunkt for fælles faglig refleksion og sparring.

Skab en reflekterende kultur

En af de interviewede chefer fortæller, hvordan de sørger for en løbende feedback på, om medarbejderne er tro mod metoden, om hvor det er svært at bruge metoden, samt feedback på processen og hvordan det går med at bruge metoden. Chefen beskriver, hvordan dette ikke er begrænset til MOVE, men at de bevidst arbejder på at fremme og indlejre en kultur, hvor man løbende forholder sig til, hvad der virker, og hvordan man løbende kan udvikle sin praksis. Denne reflekterende kultur medvirker i den pågældende kommune til, at medarbejderne er ydmyge over for de resultater, de skaber, og dernæst at medarbejderne ønsker at blive

fagligt bedre. I sidste ende kan den reflekterende kultur bidrage til at skabe nogle bedre resultater, der giver faglig stolthed og øger medarbejdernes motivation.

” Vi arbejder med motivation hele tiden ved at italesætte resultaterne, ved at italesætte når resultaterne svigter, og tage medarbejderne med på råd. Det med at bruge resultater, effekter af det vi laver, er med til at skabe en kultur, hvor man hele tiden reflekterer over: Hvordan kan vi blive bedre?

Centerchef

Indgå i netværk med andre kommuner

Endelig har kommunerne erfaring med at sikre løbende drøftelser om MOVE gennem netværk med andre kommuner. En kommune fortæller, at de har skabt et netværk med en anden kommune, som også arbejder systematisk med MOVE. Netværk med ligesindede kan være med til at fastholde motivationen og 'nørderiet'. Omvendt nævner samme kommune, at det kan være demotiverende for en medarbejdergruppe, at være i netværk eller erfaringsgruppe med kolleger fra andre kommuner, som er skeptiske og udtrykker modstand over for MOVE.

Litteratur

Frederiksen, Kirsten Søndergaard, Sheila Jones, Karina Berthu Ellegaard Skov, Michael Mulbjerg Pedersen og Mads Uffe Pedersen (2018): *MOVE – Implementering af Metodeprogrammet. Resultater fra implementeringsprocessen*. Center for Rusmiddelforskning.

Jacobsen, Rasmus Højberg, Hans Skov Kloppenborg og Michael Mulbjerg Pedersen (2019): *Økonomisk evaluering af MOVE*. VIVE.

Jacobsen, Rasmus Højberg, Paul Bingley og Mads Uffe Pedersen (2022): *Økonomiske konsekvenser af MOVE – opfølgning*. VIVE.

Socialstyrelsen (2019): *Pjece om MOVE – struktureret, forstærkende rusmiddelbehandling*.

Pedersen, Mads Uffe og Michael Mulbjerg Pedersen (2018): *MOVE. 21 måneder efter indskrivning*. Center for Rusmiddelforskning.



Social- og Boligstyrelsen
Edisonsvej 1
5000 Odense C
Tlf.: 72 42 37 00
www.sbst.dk