



**PROJEKT DOKUMENTATION AF  
LOVENDE PRAKSIS  
AFSLUTTENDE EVALUERINGSRAPPORT**

**SOCIALSTYRELSEN**

**FEBRUAR 2020**

**[[WWW.RAMBOLL.COM](http://WWW.RAMBOLL.COM)]**

## INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>1.</b>	<b>OM RAPPORTEN OG EVALUERINGEN</b>	<b>4</b>
1.1	Projekt Dokumentation af lovende praksis	4
1.2	Slutevalueringens formål og fokus	6
1.3	Læsevejledning	7
<b>2.</b>	<b>SAMMENFATNING OG KONKLUSIONER</b>	<b>9</b>
2.1	Del 1: Arbejdet med at styrke en vidensinformeret og refleksiv praksis	9
2.2	Devaluering af fem sociale indsatser	14
2.3	Læringspunkter til modning af lovende praksis	15
<b>3.</b>	<b>INTRODUKTION TIL INDSATSERNE OG MODNINGSARBEJDET</b>	<b>17</b>
3.1	Fem lovende indsatser målrettet udsatte børn og unge	17
3.2	Tilrettelæggelse af modningsarbejdet i projektet	17
<b>DEL 1: EVALUERING AF ARBEJDET MED EN VIDENSINFORMERET OG REFLEKSIV FAGLIG PRAKSIS</b>		<b>20</b>
<b>4.</b>	<b>ARBEJDET MED AT UDVIKLE EN VIDENSINFORMERET OG REFLEKSIV PRAKSIS</b>	<b>21</b>
4.1	Erfaringer med at beskrive og definere indsatserne	21
4.2	Erfaringer med Forbedringsmodellen	25
4.3	Indsamling af dokumentation	28
4.4	Anvendelse af data til systematisk refleksion og læring	31
4.5	Betydende faktorer for vidensinformeret praksisudvikling	35
4.6	Det oplevede udbytte af praksisudviklingen	36
<b>DEL 2: EVALUERING AF DE FEM SOCIALE INDSATSER TIL UDSATTE BØRN OG UNGE</b>		<b>39</b>
<b>5.</b>	<b>SPÆDBARNSENS INDSATSEN I JAMMERBUGT KOMMUNE</b>	<b>41</b>
5.1	Indsatsens målgruppe	42
5.2	Erfaringer med indsatsens kerneelementer	45
5.3	Betydende faktorer i rammerne	49
5.4	Oplevede virkninger for forældre og børn	50
5.5	Omkostningsvurdering	54
5.6	Sammenfatning	56
<b>6.</b>	<b>SPYDSPIDSEN I KØBENHAVNS KOMMUNE</b>	<b>58</b>
6.1	Indsatsens målgruppe	59
6.2	Arbejdet med indsatsens kerneelementer	61
6.3	Betydende faktorer i rammerne	65
6.4	Oplevede virkninger	65
6.5	Omkostningsvurdering	67
6.6	Sammenfatning	69
<b>7.</b>	<b>BØRNEGRUPPER I FAVRSKOV KOMMUNE</b>	<b>71</b>
7.1	Indsatsens målgruppe	72
7.2	Arbejdet med indsatsens kerneelementer	77
7.3	Betydende faktorer i rammerne	82
7.4	Oplevede virkninger for børnene og de unge	83
7.5	Omkostningsvurdering	85
7.6	Sammenfatning	88

<b>8.</b>	<b>DEN KOORDINERENDE FAMILIEKONSULENT I THISTED KOMMUNE</b>	<b>89</b>
8.1	Indsatsens målgruppe	90
8.2	Arbejdet med indsatsens kerneelementer	93
8.3	Betydende faktorer i rammerne	97
8.4	Oplevede virkninger	98
8.5	Omkostningsvurdering	100
8.6	Sammenfatning	103
<b>9.</b>	<b>DEN INTENSIVE SPÆDEINDSATS I HOLSTEBRO KOMMUNE</b>	<b>105</b>
9.1	Indsatsens målgruppe	106
9.2	Arbejdet med indsatsens kerneelementer	109
9.3	Betydende faktorer i rammerne	113
9.4	Oplevede virkninger for forældre og børn	114
9.5	Omkostningsvurdering	116
9.6	Sammenfatning	118
<b>10.</b>	<b>METODEOVERBLIK</b>	<b>120</b>
10.1	Kvalitative casestudier	120
10.2	Kvantificerbare data	120
10.3	Metoder og forudsætninger i omkostningsvurderingerne	122

# 1. OM RAPPORTEN OG EVALUERINGEN

Mange kommuner er i disse år i gang med at omstille indsatsen til udsatte børn og unge. Målet er at blive bedre til at opspore og komme tidligere og mere forebyggende ind i børnenes problemstillinger og så tidligt som muligt i deres liv. Behovet for omstillingen af indsatsen skal bl.a. ses i lyset af, at udsatte børn og unge generelt klarer sig dårligere i skolen, og at flere kæmper med psykiske vanskeligheder, misbrug og social isolation. Det betyder også, at færre udsatte børn og unge får en uddannelse end deres jævnaldrende, hvilket samlet set er forbundet med store menneskelige konsekvenser og økonomiske omkostninger.

For at styrke indsatsen over for udsatte børn og unge har Socialstyrelsen tidligere haft fokus på at afprøve og udbrede evidensbaserede metoder, som har vist sig at være virkningsfulde for bestemte målgrupper. Der findes imidlertid ikke evidensbaserede metoder, som matcher alle behov og problemstillinger hos udsatte børn og unge, og som samtidig både er økonomisk bæredygtige og passer ind i den lokale kommunale kontekst.

Der er på den baggrund en stigende efterspørgsel fra kommuner på støtte til at udvikle, kvalificere og dokumentere eksisterende kommunale metoder og indsatser, som viser tegn på at have lovende virkninger for borgerne, men hvor der endnu ikke findes sikker dokumentation for indsatsens effekter. Dette kaldes *lovende praksis*.

Socialstyrelsen har et øget og styrket fokus på at identificere, modne, afprøve og udbrede lovende kommunal praksis. Rammerne for dette arbejde er beskrevet i Børne- og Socialministeriets *Strategi for udvikling af sociale indsatser*.

Denne evalueringsrapport omhandler fem forebyggende lovende indsatser til udsatte børn og unge, som fem kommuner har arbejdet med at modne og kvalificere i egen praksis i perioden 2017-2019.

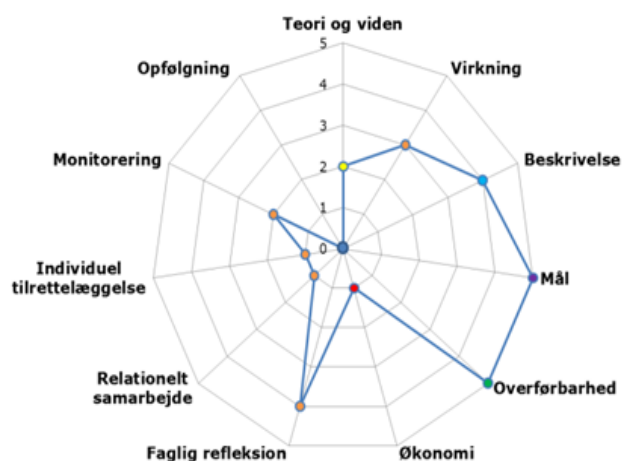
## 1.1 Projekt Dokumentation af lovende praksis

For at kunne arbejde systematisk med at kvalificere indsatser, der virker lovende, har Socialstyrelsen og VIVE (tidligere SFI) udviklet en typologi for lovende praksis på det specialiserede socialområde. Typologien indeholder i alt 11 elementer, som er karakteristiske for lovende indsatser (Figur 1-1). For hver af de 11 elementer er der en række spørgsmål, som sammen udgør et måleredskab til at indkredse lovende praksis i et socialt tilbud (*Kort og Klart. Lovende praksis på det specialiserede socialområde, 2016*).

Med projektet *Dokumentation af lovende praksis* har Socialstyrelsen ønsket at understøtte arbejdet med at modne lovende praksisser og gøre lokal viden om virksomme metoder på socialområdet til mere eksplicit og overførbare viden. Modning handler om at styrke vidensgrundlaget og kvaliteten af indsatser med fokus på de 11 elementer i typologien.

Socialstyrelsen udmøntede initiativet som led i satspuljeaftalen for 2016. I perioden 2017-2019 har fem projektkommuner derfor i tæt samarbejde med Socialstyrelsen og Rambøll Management

Figur 1-1: Elementer i lovende praksis på det specialiserede socialområde samt et eksempel på resultatet af en afdækning af elementerne



Consulting arbejdet med at modne og dokumentere hver deres lovende praksis på det specialiserede børn- og ungeområde.

Projektet har haft et dobbelt formål. For det første har projektet skullet understøtte, at indsatserne ved projektets afslutning er velbeskrevne, mulige at implementere i andre kommuner samt har dokumenteret, om der er lovende resultater for målgruppen, og om indsatserne er økonomisk bæredygtige. Dette skal danne grundlag for beslutningen om, hvorvidt en eller flere af de modnede indsatser kan afprøves i større skala.

For det andet har projektet til formål at tilvejebringe viden om, hvordan Socialstyrelsen og kommunerne kan arbejde med at udvikle lovende praksis i egen organisation og således understøtte udvikling af sociale indsatser bredere i kommunerne.

Rambølls rolle i projektet har været dels at yde processtøtte til de fem kommuner i projektperioden i forhold til at arbejde med modningen af indsatserne, dels at evaluere de fem kommuners indsatser og det samlede projekt på vegne af Socialstyrelsen. Processtøtten har bestået i at understøtte indsamling af dokumentation samt facilitere professionelle læreprocesser i de enkelte kommuner og på tværs af de fem kommuner.

#### Fem kommuner og sociale indsatser i projektet

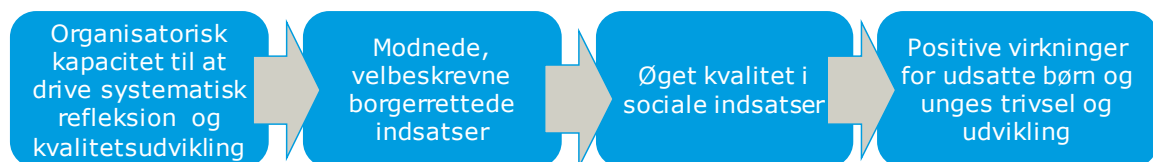
Jammerbugt Kommune:	Spædbarnsindsatsen
Thisted Kommune:	Den koordinerende familiekonsulent
Holstebro Kommune:	Den intensive spædeindsats
Favrskov Kommune:	Gruppesamtaler for børn med psykiske vanskeligheder
Københavns Kommune:	Facilitering af virksomhedsrettet praktik til unge uden for uddannelsessystemet

#### 1.1.1 Et projekt i to spor: Et indsatsspor og et organisatorisk spor

I projektet har modningen af lovende praksis været tilrettelagt i to sammenhængende spor: 1) et indsatsspor, som har fokus på viden om den sociale indsats, og 2) et organisatorisk spor, som har fokus på den professionelle faglighed og systematisk og vidensinformeret refleksion og justering af praksis som forudsætning for en virksom social indsats.

Tankesættet bag tilgangen med de to spor er, at virkningsfulde sociale indsatser er vigtige. Men samtidig er den organisatoriske kapacitet til at reflektere over egen praksis på baggrund af observationer ligeså vigtig for at kunne udvikle og vidensinformere virkningsfulde sociale indsatser til udsatte børn og unge.

Figur 1-2: Overordnet forandringsteori for projektet og sammenhæng mellem de to spor



De to spor understøtter sammen, at kommunerne i projekt *Dokumentation af lovende praksis* arbejder med at modne de 11 elementer, der knytter sig til typologien for lovende praksis.

### Boks 1-3: Projektets to spor og elementer i typologien for lovende praksis<sup>1</sup>

**Indsatssporet** knytter an til følgende seks elementer i typologien:

- **Teori og viden:** En lovende praksis er forankret i en eller flere veldefinerede teorier og aktuelt bedste viden.
- **Virkning:** En lovende praksis stiler efter at påvise, at den med rimelig sandsynlighed er virksom.
- **Beskrivelse:** En lovende praksis er velbeskrevet, så den kan anvendes andre steder.
- **Mål:** En lovende praksis har klare mål.
- **Overførbarehed:** Forskellige fagpersoner skal kunne gentage praksis.
- **Økonomi:** I en lovende praksis er der taget stilling til, hvad den koster at drive.

**Det organisatoriske spor** knytter an til følgende fem elementer i typologien:

- **Faglig refleksion:** En lovende praksis har rammer for, hvordan sparring og refleksion kan finde sted.
- **Relationelt samarbejde:** En lovende praksis beskriver nødvendige relationelle kompetencer hos personalet.
- **Individuel tilrettelæggelse:** En lovende praksis tilrettelægges med udgangspunkt i den enkelte borgers styrker, udfordringer, forudsætninger og egne ønsker.
- **Monitorering:** En systematisk monitorering af målene for borgerens udvikling er afgørende.
- **Opfølgning:** Systematisk opfølgning for at sikre, at praksis passer til borgerens be-

## 1.2 Slutevalueringens formål og fokus

Denne rapport formidler resultaterne af slutevalueringen. Evalueringens overordnede formål er at belyse, hvorvidt de fem praksisser er tilstrækkeligt lovende til at overgå fra et modningsprojekt til et eventuelt senere afprøvningsprojekt. Socialstyrelsens *Strategi for udvikling af sociale indsatser* bygger således på en forståelse af, at hhv. modning, afprøvning og udbredelse er nødvendige faser for at udvikle sociale indsatser. Overgangen fra modning til afprøvning indebærer, at de fem praksisser:

- er færdigudviklede og definerede
- er succesfuldt implementerede
- har lovende resultater
- har et realistisk omkostningsniveau.

På den baggrund har evalueringen fokus på modningsprojektets to sammenhængende spor: det organisatoriske spor og insatssporet. Evalueringen er derfor tilrettelagt i to dele.

**Del 1** er en tværkommunal evaluering af kommunernes arbejde med at udvikle en vidensinformeret professionel praksis. De fem kommuner har således skullet arbejde med at udvikle en praksis, hvor faglige observationer og data informerer refleksioner både i det enkelte forløb med barnet, den unge og/eller forældre samt i indsatsen som helhed. Formålet med denne del af evalueringen er at tilvejebringe viden om, hvordan ledelse og medarbejdere har arbejdet med at udvikle praksis, belyse drivkræfter og barrierer for arbejdet samt udbyttet heraf.

**Del 2** sætter fokus på, hvordan de fem sociale indsatser virker for målgruppen blandt børn og unge, herunder hvordan kommunerne har arbejdet med indsatsernes kerneelementer. Formålet er at tilvejebringe viden om, hvilke børn, unge og/eller forældre der har modtaget indsatserne, hvilke målgrupper indsatsen forventes at være virkningsfuld overfor, samt hvad det koster at drive indsatsen. De fem indsatser er vidt forskellige med stor variation i kerneelementer og

<sup>1</sup> Den uddybende tekst for hvert element i boksen er uddrag fra publikationen *Indkredsning af lovende praksis på det specialiserede socialområde, Socialstyrelsen og SFI, 2016*

foranstaltningstyper og dermed målrettet forskellige målgrupper blandt børn og unge, både hvad angår alder, forudsætninger og behov. Derfor er evalueringens del 2 i modsætning til del 1 gennemført som en særskilt evaluering af hver af de fem sociale indsatser.

### **1.2.1 Metode og datagrundlag**

Analyserne i evalueringen er baseret på følgende datagrundlag for hver af de to dele i evalueringen.

#### *Del 1: Tværgående evaluering*

Den tværgående evaluering bygger på et kvalitativt casestudie i hver af de fem deltagende kommuner i perioden oktober-november 2019. I hver kommune er der afholdt interviews med følgende aktørgrupper:

- Projektleder(e)
- Faglige ledere for indsatsen og evt. leder i myndighed
- Udførende medarbejdere/behandlere i indsatsen
- Samarbejdspartnere med tilknytning til målgruppen for indsatsen, herunder evt. myndighedssagsbehandlere
- Udvalgte unge eller familier.

Der er foretaget en tværgående analyse af de kvalitative data med fokus på ligheder og forskelle mellem forskellige praksisser i de fem kommuner, og hvordan konteksten påvirker den professionelle praksisudvikling.

#### *Del 2: Kommunespecifikke indsatsevalueringer*

De kommunespecifikke indsatsevalueringer bygger på følgende data:

- Baggrundsoplysninger om de deltagende målgrupper
- Før- og eftermålinger af borgeres trivsel, udvikling og kompetencer indsamlet med relevante måleredskaber i de enkelte indsatser. Der er tale om et spinkelt datagrundlag, som udelukkende beskriver karakteristika hos de enkelte deltagende familier, men ikke kan generaliseres til målgruppen som helhed og derfor må tolkes med forsigtighed.
- Et kvalitativt casestudie i hver kommune, hvor repræsentanter for følgende aktørgrupper er blevet interviewet:
  - Projektleder(e)
  - Faglige ledere for indsatsen og evt. leder i myndighed
  - Udførende medarbejdere/behandlere i indsatsen
  - Samarbejdspartnere med tilknytning til målgruppen for indsatsen, herunder evt. myndighedssagsbehandlere
  - Udvalgte unge eller familier.

Analyserne bygger derudover på fund for midtvejsevalueringen af projektet i februar 2018.

### **1.3 Læsevejledning**

Rapporten er inddelt i følgende kapitler:

- **Kapitel 2** sammenfatter slutevalueringens fund og konklusioner samt anbefalinger til arbejdet med at modne lovende praksisser.
- **Kapitel 3** beskriver projektets faser og præsenterer kort målgrupper og metoder i de fem børne-, unge- og/eller familieindsatser i projektet.
- **Kapitel 4** belyser projektkommunernes erfaringer med at arbejde med en vidensinformeret professionel praksisudvikling (evalueringens del 1).

- **Kapitel 5-9** præsenterer en evaluering af implementering og virkninger af hver af de fem konkrete lovende praksisser til udsatte børn og unge, som kommunerne har arbejdet med at modne i projektperioden (evalueringens del 2).
- **Kapitel 10** giver et samlet overblik over de anvendte metoder og datakilder i evalueringen.



## 2. SAMMENFATNING OG KONKLUSIONER

*Dokumentation af lovende praksis* er et projekt, som har haft til formål at modne fem sociale indsatser målrettet udsatte børn og unge. Det er Socialstyrelsen, som har stået bag projektet i samarbejde med Jammerbugt, Holstebro, Thisted, Favrskov og Københavns Kommuner.

I projektperioden fra 2017-2019 har Rambøll Management Consulting ydet løbende processtøtte til ledere og medarbejdere i kommunerne samt evalueret de fem lovende praksisser.

De fem kommuner har arbejdet med at videreudvikle og dokumentere en social indsats, som allerede var en del af deres tilbudsvifte ved projektperiodens start. Der er tale om forebyggende indsatser, som skal hindre problemudvikling hos børn og familier samt mere langsigtede negative følgevirkninger i voksenlivet. Derudover er der tale om praksisser, som ikke har sikker viden om resultaterne af indsatsen, men som alligevel har en god sandsynlighed for at skabe udvikling og velfærd for borgerne. Dette betegnes som lovende praksis.

Denne evalueringsrapport omhandler de deltagende kommuners arbejde med at modne de fem lovende praksisser med afsæt i en række elementer, som kendetegner en sådan praksis (*Typologi for lovende socialpraksis, Socialstyrelsen og SFI, 2016*). Den sammenfatter både fund fra en midtvejsevaluering fra januar 2018 og en afsluttende evaluering i november 2019. Herudover er der som led i projektet udarbejdet en indsatsbeskrivelse for hver af de fem indsatser. Indsatsbeskrivelserne belyser indsatsens målgruppe, teoretiske grundlag, forandringsteori, kernelementer samt indsatsens arbejdsgange. De kan findes på [www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk).

Formålet med evalueringen er samlet set at belyse modningen af de lovende praksisser og virkninger af indsatsen for målgrupperne. Derudover er formålet at belyse, om de fem indsatser er tilstrækkeligt modne til at kunne indgå i en mere systematisk afprøvning i andre kommuner på et senere tidspunkt. Det vil sige, om de er færdigudviklede og definerede, er succesfuldt implementerede, har lovende resultater samt har et realistisk omkostningsniveau.

For at kunne tilvejebringe denne viden sætter evalueringen fokus på to sammenhængende spor:

- Et organisatorisk spor, hvor der er fokus på kommunernes arbejde med at udvikle en vidensinformeret og reflektiv praksis (del 1).
- Et indsatsspor, hvor der er fokus på, hvordan de sociale indsatser virker samt det oplevede udbytte for de deltagende familier, børn og/eller unge (del 2).

Evalueringen bygger primært på kvalitative casestudier i de fem kommuner. Derudover indgår i indsatssporet registreringer af baggrundsinformationer om målgrupperne samt i et vist omfang målinger af de deltagende børn, unge eller forældres trivsel og udvikling. I de følgende afsnit sammenfattes evalueringens fund og konklusioner først for det organisatoriske spor (del 1) og dernæst for indsatssporet (del 2). Afslutningsvis præsenteres læringspunkter til modningen af lovende praksis i kommunerne.

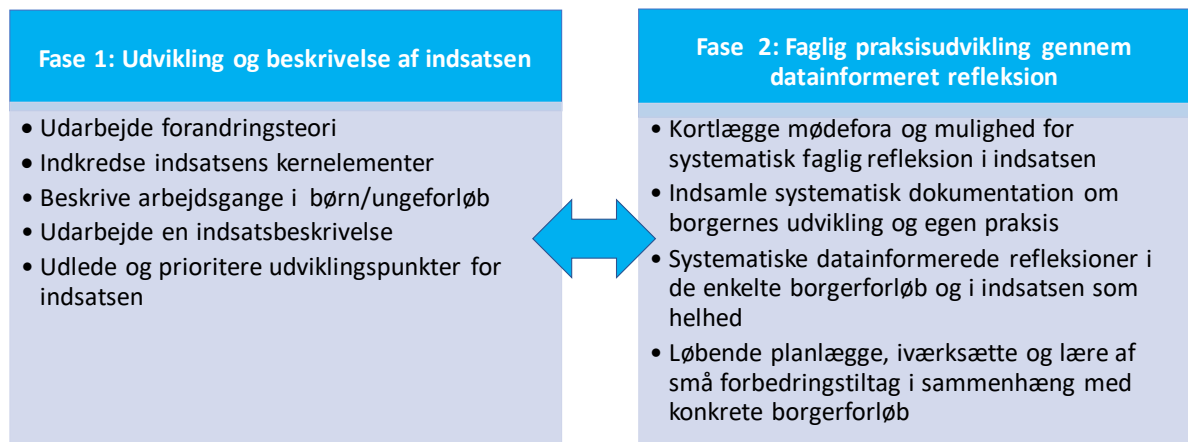
### 2.1 Del 1: Arbejdet med at styrke en vidensinformeret og reflektiv praksis

Modningen af en lovende indsats indebærer, at der opbygges kapacitet i kommunen til at arbejde med en vidensinformeret praksis og systematisk faglig refleksion. Det faglige miljø er således betydningsfuldt i forhold til at styrke vidensgrundlaget og styrke de udførende medarbejders faglige dømmekraft.

Som led i denne modning af praksis har de deltagende kommuner arbejdet med en række greb i to forskellige faser i projektet. Den indledende fase har handlet om at udvikle og beskrive den lovende praksis, mens den anden fase har handlet om at indsamle resultatdokumentation om

borgerne med henblik på at informere medarbejdernes professionelle dømmekraft og udvikle den faglige praksis.

**Figur 2-1: Faser og greb i opbygning af organisatorisk kapacitet**



### En styrket faglig praksis

Evalueringen peger samlet på, at de deltagende medarbejdere og ledere oplever, at modningsarbejdet har bidraget til en styrket faglig praksis. Det kommer til udtryk ved en oplevelse af et stærkere (tvær)fagligt fællesskab, særligt i de kommuner, hvor indsatsen involverer medarbejdere med forskellige monofagligheder. Derudover giver ledere og medarbejdere udtryk for en øget faglig stolthed, fordi værdien af deres kompetencer og viden i forhold til at sikre indsatsens kvalitet er blevet tydeligere, og fordi de møder en øget anerkendelse for deres arbejde.

Evalueringen peger også på, at arbejdet med vidensinformeret systematisk refleksion har smittet positivt af på samarbejder, som rækker ud over den konkrete indsats, der har været omdrejningspunkt for kvalitetsudviklingen. Således peger nogle medarbejdere på, at samarbejdet med myndighed og samarbejdspartnere i andre tilbud tilsvarende er blevet styrket, fordi der er skabt en dybere fælles indsigt i gensidige arbejdsgange og forståelse af målgrupper mv. Det tyder på, at denne højere grad af samstemthed om indsatsen skaber en mere fokuseret indsats og fx en større tydelighed i kommunikationen med de deltagende børn/unge og forældre.

Endelig viser evalueringen, at processen omkring modningsarbejdet har været med til at skabe et tydeligt rum for faglig ledelse. Det har det, fordi processen har handlet om at tydeliggøre retningen for indsatsen og drive faglige dialoger i tæt kobling til indsatsen i hverdagen. Medarbejdere peger således på, at et vigtigt udbytte af processen er, at deres ledelse er kommet tættere på den faglige praksis i hverdagen og dermed bliver en større støtte og bedre sparringspartner.

### Kerneelementer skaber faglige fikspunkter for modningen af indsatsen

Når man ser nærmere på kommunernes erfaringer med de forskellige greb i modningsarbejdet, viser evalueringen, at den indledende proces med at beskrive de sociale indsatser har været en vigtig løftestang for de efterfølgende faglige dialoger. Konkret har kommunerne i den første fase udviklet en forandringsteori og indkredset indsatsens *kerneelementer*. De har også konkretiseret de specifikke arbejdsgange for et typisk forløb i indsatsen med fokus på forskellige aktørers roller.

#### Kerneelementer

Et kerneelement er en aktivitet, funktion eller et princip, der er afgørende for at opnå de forventede virkninger for børn og familier.

Et kerneelement definerer ikke en bestemt måde at udføre en praksis på, men kan udmøntes i forskellige tiltag eller arbejdsgange afhængigt af den lokale kontekst, så længe tiltaget afspejler kerneelementets intentioner.

Særligt arbejdet med at indkredse indsatsens kerneelementer har hjulpet til en fælles forståelse af, hvad der er ufravigeligt og dermed "uden for kompromis" i en indsats, som kræver individuelt

tilrettelagte forløb. Derudover har det for nogle kommuner skabt særlig værdi at drøfte forandringsteorien, herunder hvordan kerneelementerne aktiverer forskellige resultater, og hvad man som professionel skal gøre for at aktivere det virksomme i kerneelementet. Det har med andre ord skabt nogle fælles faglige fikspunkter for, hvordan de konkrete arbejdsgange i praksis kan justeres, så de tilpasses børnenes/de unges behov, men fortsat afspejler kerneelementerne. Samtidig tyder evalueringen på, at kerneelementerne har været en enkel måde at vidensdele om indsatsen mellem udførende medarbejdere/behandlere i indsatsen og også i forhold til at formidle indsatsens formål og indhold til samarbejdspartnere.

### **Udviklingspunkter hjælper til at skabe et langsigtet blik på indsatsens udvikling**

Kommunerne har også arbejdet med at udlede og prioritere udviklingspunkter for indsatsen, som de efterfølgende har skullet omsætte til konkrete forbedringstiltag. Disse er afprøvet i små trin som en del af forløbene med børnene eller de unge. Evalueringen tegner et billede af, at arbejdet med at udlede og prioritere udviklingspunkter som en del af indsatsbeskrivelsen har skabt en retning for det efterfølgende arbejde med at modne indsatsen. Det gælder monofagligt, men særligt på tværs af forskellige fagligheder og afdelinger i tværfaglige indsatser.

Midtvejsevalueringen pegede på, at det imidlertid også har været svært at finde det rette omfang af udviklingspunkterne og at balancere ambitioner og realisme om, hvad der kan nås inden for projektperioden. Det har i

nogle indsatser været en erkendelse, at selv umiddelbart små udviklingspunkter kræver et fokuseret arbejde at omsætte i praksis. Det skyldes, at udviklingspunkterne ofte har et organisatorisk islæt og rører ved behov for kvalificering af mere grundlæggende forhold som fx ansættelsesvilkår, visitationspraksis eller ressourceallokering. Udviklingen af praksis i tæt sammenhæng med driften understøtter bæredygtige indsatser, men er også en kompleks proces.

### **Indsatsbeskrivelsen fungerer som et dynamisk værktøj til at fastholde indsatsen**

Kommunerne har som nævnt arbejdet med at beskrive og i forskelligt omfang justere en indsatsbeskrivelse undervejs i udviklingsarbejdet. En indsatsbeskrivelse definerer målgruppen, indsatsens teoretiske afsæt, kerneelementer, forandringsteori og arbejdsgange. Evalueringen tyder på, at dette arbejde hjælper til at synliggøre praksisudviklingen for medarbejderne. De oplever, at forandringer, som ellers hurtigt kan fortone sig i hverdagen, bliver tydelige, når de vender tilbage til indsatsbeskrivelsen, samtidig med at hyppige fælles fremdriftsmøder holder fast i udviklingsdagsordenen.

Interviewene indikerer også, at indsatsbeskrivelsen er handleanvisende for medarbejdere og ledelse - fx også i myndighed, når barnet eller den unge skal henvises til indsatsen. Her peger medarbejdere på, at indsatsbeskrivelsen er blevet et fast holdepunkt, man kan gå tilbage til, når der opstår tvivl i personalegruppen om indsatsens retning eller uenighed om tilgange eller opgaveansvar. Endelig opleves indsatsbeskrivelsen som et vigtigt redskab, når nye kolleger kommer til og skal introduceres til den fælles retning og indhold for indsatsen.

Samlet set peger evalueringen på, at indsatsbeskrivelsen både som proces og produkt har bidraget til en bevægelse fra en individuel praksis til en fælles praksis samt en oplevelse af at skabe et fælles ansvar for indsatsen. Det betyder også, at de forskellige fagligheder i indsatsen er blevet

#### **Udviklingspunkter i lovende praksisser**

Udviklingspunkterne omfatter forskellige dele af indsatsen, som har været væsentlige at arbejde med for at kunne omsætte kerneelementerne i praksis på en bæredygtig og virkningsfuld måde for børn og familier.

Der er i projektet arbejdet med to typer af udviklingspunkter:

- *Organisatoriske udviklingspunkter* (fx form på tværfaglige møder eller visitation til indsatsen)
- *Indsatsnære udviklingspunkter* (fx fælles forståelse med forældre om barnets behov for støtte, strategier til at styrke positive dynamikker i gruppeforløb mv.)

mere synlige for hinanden, og at medarbejderne i højere grad har fået øjnene op for, hvordan den enkeltes faglighed konkret bidrager til indsatsens virkning.

### **Forbedringsmodellen understøtter udviklingen af en læringskultur i sociale tilbud, men kræver et vedholdende fokus**

Som en central del af modningsarbejdet har kommunerne arbejdet med at omsætte de prioriterede udviklingspunkter for indsatsen i konkrete forbedringstiltag i praksis. Her peger erfaringerne i kommunerne på, at *Forbedringsmodellen* er et brugbart værktøj til at understøtte og udvikle en undersøgende og lærende praksis i sociale indsatser.

Alle kommuner har i projektet på forskellig vis arbejdet med at igangsætte små forbedringstiltag i tæt samspil med aktuelle borgerforløb, selvom der er forskel på, hvor eksplicit *Forbedringsmodellen* er anvendt. For nogle har det også været svært at fastholde de helt små, afgrænsede prøvehandlinger i ønsket om at skabe større forandringer fra starten.

Arbejdet med at nedbryde udviklingspunkterne i små og overskuelige prøvehandlinger har ifølge medarbejdere fokuseret udviklingsarbejdet, fordi ideer hurtigere er

blevet til handling i den daglige praksis. Tilgangen har for nogle medarbejdere gjort det nemmere at arbejde med praksisudvikling, fordi modellens tankesæt bygger på en forståelse af, at der ikke defineres en bestemt løsning fra starten, som alle følger, men snarere, at handlinger eller tiltag er en øvebane, som kan justeres eller omdefineres, hvis de ikke viser sig tilstrækkeligt gangbare. For andre har det omvendt været vanskeligt ikke at kende den endelige vej til målet og afprøve tiltag, som ikke er endeligt defineret. Disse forskellige tilgange er væsentlige at være opmærksomme på i arbejdet med *Forbedringsmodellen*.

Evalueringen viser derudover, at det er vigtigt i arbejdet med *Forbedringsmodellen* i sociale tilbud at have en bred forståelse af, hvilke data der kan dokumentere prøvehandlingerne. I det omfang der er anvendt data, har det været kvalitative data. Det skyldes, at der er tale om små forbedringstiltag, som ikke kan kobles direkte til progressionsmålinger for borgere, men tiltag, som er vigtige kvalificeringer af processen i indsatsen (fx kvalificering af forberedende møde med rådgiver, udvikling af materialer til forældre mv.). Endelig indikerer evalueringen, at korte og hyppige fremdriftsmøder er vigtige for at fastholde praksisudviklingen både i forhold til at skabe fælles overblik og gribe nye ideer i hverdagen, som kan blive del af praksisudviklingen og nye prøvehandlinger. Der er stor forskel på, i hvilket omfang medarbejdere i kommunerne oplever, at fremdriftsmøderne har givet den fornødne værdi. Her tegner evalueringen et billede af, at medarbejdere oplever en stor værdi af møderne, når de er prioriteret af ledelsen, når møderne er forberedte, og der er fokus på stærk mødeledelse, som sikre korte og overbliksskabende møder.

### **Indsamlingen af data kræver et særskilt fokus**

Selve arbejdet med at indsamle data om borgeres udvikling og trivsel har fyldt meget i praksis, og for nogle kommuner har det taget lang tid at komme i gang. Evalueringen viser, at de professionelle indsamling af data må betragtes som en særskilt implementeringsopgave, som derfor kræver særskilt fokus og støtte. Midtvejsevalueringen indikerede, at udfordringerne bl.a. skal ses i lyset af meget små målgrupper i nogle af kommunerne og en uregelmæssig tilgang af børn/unge, som er blevet visiteret til indsatsen. Disse forhold har betydet, at medarbejderne har

#### **Om forbedringsmodellen**

- En velafprøvet kvalitetsudviklingsmodel, hvor udgangspunktet er, at læring og forbedring kræver ledelse i et miljø, hvor hele organisationen tager del i arbejdet.
- Hvor professionelle løbende igangsætter og justerer ønskede forbedringer trinvist i små prøvehandlinger, dvs. først i lille skala med en enkelt medarbejder og borger og derefter udbreder tiltaget til flere medarbejdere og borgere.
- Der arbejdes i cirkulære læreprocesser med at planlægge og gennemføre prøvehandlinger, reflektere over læring og på den baggrund justere praksis i små skridt.

haft begrænset mulighed for at blive fortrolige med dokumentationsredskaber. For andre har det været omfattende at skulle arbejde med flere nye dokumentationsredskaber på samme tid, samtidig med at der har været arbejdet med udviklingen af indsatsen.

Midtvejsevalueringen indikerede derudover, at det for nogle medarbejdergrupper har været en stor opgave at finde den rette måde at præsentere dokumentationsredskaberne for barnet/den unge/forældrene på, ligesom det har været en overvindelse at bringe redskaberne i spil i dialogen med borgeren. Evalueringen indikerer samtidig, at det har fungeret godt for andre hurtigt at prøve redskaberne af, gøre sig erfaringer sammen med børn/unge/familier og bringe disse i spil i kollegiale drøftelser. Når dokumentationsredskaberne først er blevet prøvet af, har erfaringerne været positive.

Samlet indikerer erfaringerne, at klare rammer er en vigtig drivkraft for at styrke dataindsamlingen. Det handler om, at der er tydelige arbejdsgange for, hvornår dokumentationsredskaber anvendes i dialogen med børn/unge og familier, hvem der har ansvar for at introducere redskabet, hvem der giver feedback til borgeren og er ansvarlig for at registrere målingen. Derudover er det et opmærksomhedspunkt, at ledelsen selv efterspørger data om familierne og har indsigt i dokumentationsredskaberne og deres implementering i praksis for at kunne støtte arbejdet.

### **Anvendelse af data til refleksion over indsatsen begynder i de konkrete børne-/familieforløb**

En væsentlig forudsætning for at skabe en datainformeret læringskultur er, at ledelsen understøtter dialoger, der er præget af nysgerrighed, plads til at være usikker, og hvor medarbejdere ikke oplever at skulle mestre opgaven fra starten. I nogle kommuner har ledelsen været tæt involveret i disse processer med at forstå og anvende data som afsæt for faglige refleksioner over børnenes/familiernes udvikling. Evalueringen viser, at det kræver stor vedholdenhed og støtte af medarbejderne i at fortolke data om borgernes udvikling og trivsel og dernæst omsætte data til konkrete handlinger i indsatsen overfor barnet, den unge eller familien. Medarbejdere i de fleste kommuner anvender i højere grad end tidligere kvantitative progressionsdata til at informere faglige dialoger i teamet om børnenes/familiernes udvikling, om end det endnu ikke sker systematisk.

Evalueringen peger på, at det understøtter datainformerede dialoger, når medarbejdere og ledelse får en solid faglig forståelse for dokumentationsredskabets konkrete spørgsmål, herunder det teoretiske ophæng og sammenhængen mellem svarene på de enkelte spørgsmål og egen metode i indsatsen. Det handler derfor ikke alene om, hvilken viden redskabet bidrager med i forhold til børnenes/de unges/forældrenes udvikling, og hvordan medarbejdere kan tolke og anvende en kvantitativ score. Interviewene peger på, at evnen til at kunne tolke de enkelte spørgsmål kvalitativt er ligeså vigtig en kompetence for at skabe en meningsfuld anvendelse.

Små målgrupper og et beskedent datagrundlag har betydet, at de deltagende kommuner ikke har arbejdet med at anvende data for målgruppen og indsatsen som helhed. Erfaringerne tyder imidlertid på, at det ikke er omfanget af data, som er centralt. De faglige refleksioner over data kan med fordel begynde i de konkrete børne-/familieforløb for at skabe den dybe forståelse af de forskellige skridt fra indsamling til analyse, fortolkning og handlinger i forhold til at justere indsatsen. Endelig peger evalueringen på, at en meningsfuld anvendelse af data i de konkrete borgerforløb kræver et fokus på at kombinere de kvantitative progressionsmålinger med de professionelle kvalitative data (observationer, dagbogsnotater mv.). De kvantitative progressionsmålinger tager ofte fokus fra øvrige data med risiko for, at vigtige perspektiver udelades i en samlet forståelse af barnet/familiens behov.

## **Arbejdet med at modne lovende praksis indebærer en kulturforandring og en omstilling af praksis**

Som midtvejsevalueringen pegede på, berører modningsarbejdet mange aspekter af praksis, fordi ambitionen er, at modningen ikke foregår isoleret, men i samspil med driften. Udviklingen af en systematisk og datainformeret refleksion har i lyset heraf taget de første skridt i de delta-gende kommuner. Der er behov for et vedholdende fokus for at understøtte en kontinuerlig udvikling af indsatsen i det enkelte borgerforløb.

### **2.2 Devaluering af fem sociale indsatser**

Det andet spor i evalueringen har fokus på, hvordan de fem sociale indsatser virker, herunder erfaringerne med kerneelementerne samt det oplevede udbytte af indsatserne for de deltagende familier, børn og/eller unge.

De fem indsatser er vidt forskellige og målrettet vidt forskellige målgrupper. De dækker over indsatser til meget udsatte gravide eller nybagte forældre målrettet spædbarnet i Holstebro og Jammerbugt Kommune, over en meget tidligt forebyggende indsats til børn og unge, der vokser op som pårørende til en forælder eller søskende med psykisk sygdom i Favrskov Kommune, over en koordinerende familiekonsulent, som sikrer sammenhæng i indsatserne for familier med mange samtidige indsatser i Thisted Kommune, og endelig til en indsats til de mest udsatte unge uden for skolesystemet i Københavns Kommune.

For evalueringen af alle fem indsatser gælder, at der er ganske begrænsede kvantificerbare data om målgruppens udvikling før, under og efter indsatsen. Derfor bygger evalueringerne primært på kvalitative vurderinger af virkning baseret på interviews med borgere, der har modtaget indsatsen samt ledere og medarbejdere bag indsatsen.

Evalueringen af de fem indsatser viser, at der overordnet set er tale om **definerede indsatser**. Der er dog en indsats, hvor der er behov for yderligere kvalificering af enkelte elementer, fx hvordan samspillet mellem to kerneelementer bedre kan understøttes. Der er ligeledes en indsats, hvor man ændrer på indsatsens organisering, så indsatsen bredes ud på flere medarbejdere for at gøre den mindre sårbar for udskiftning i medarbejdergruppen.

Indsatserne fremstår **fuldt implementeret** i hver af de fem kommuner. Samtidigt bygger de umiddelbart ikke på unikke forudsætninger, som vil være svære at genskabe, hvis indsatserne skal udrulles i andre kommuner, om end der kan være relativt dyre implementeringsaktiviteter i form af kompetenceudvikling for enkelte indsatser. Det indikerer, at indsatserne er **overførbare**. Samtidig er det dog vigtigt at pointere, at alle fem indsatser alene er implementeret i en enkelt kommune og derfor ikke er afprøvet under andre organisatoriske forudsætninger.

På tværs af de fem indsatser viser evalueringen, at der er en klar oplevelse blandt ledere, medarbejdere og borgere, som har modtaget en indsats, at indsatserne **opfylder et stort behov** hos deres målgrupper. Der er således en opfattelse af, at indsatserne giver de ønskede og forventede **resultater**. For den kommune, hvor der er et tilstrækkeligt kvantitativt datagrundlag for at vurdere virkning, bliver denne oplevelse af lovende virkninger understøttet af målingerne. Det er dog vigtigt at pointere, at der er tale om et spinkelt vidensgrundlag, som viser, at der er et behov for yderligere afprøvning for at få mere sikker viden om indsatsernes virkning.

Endelig viser evalueringen, at omkostningerne for hver af de fem indsatser er vidt forskellige. Den dyreste indsats koster 355.000 kr. pr. barn, ung eller familie i indsatsen, mens den billigste koster 15.000 kr. pr. barn, ung eller familie i indsatsen. Alligevel vurderer ledere og medarbejdere på tværs af indsatser, at indsatsernes **resultater står mål med omkostningerne**. Det skyldes for de dyre indsatser, at alternativerne (fx en anbringelse) er endnu dyrere og har større konsekvenser, mens de billige indsatser forebygger mistrivsel, som kan resultere i dyre indsatser på et senere tidspunkt. Hvis der bliver skabt mere solid viden om virkningerne af indsatser, og

hvis de bliver afprøvet i flere kommuner med forskellige organisatoriske forudsætninger, vil det være muligt at beregne scenarier, som kan give endnu stærkere viden om indsatsernes økonomiske bæredygtighed.

### **2.3 Læringspunkter til modning af lovende praksis**

Evalueringen af de fem kommuners arbejde med at kvalificere sociale indsatser til udsatte børn og unge peger samlet på syv centrale læringspunkter, som kan styrke kommuners arbejdet med at modne lovende praksis. Læringspunkterne bygger både på resultater i projektets midtvejsevaluering og slutevalueringen.

#### **Indkredsning af kerneelementer kan bruges som greb til at beskrive det virksomme i indsatsen og skabe et fælles fagligt fundament for modningsarbejdet**

Arbejdet med at indkredse *kerneelementer* i indsatsen kan hjælpe til at flytte fokus fra konkrete aktiviteter og arbejdsgange i det enkelte børne- og ungeforløb til de faglige principper, som går på tværs af forløb i den sociale indsats. Derved skaber kerneelementerne et fælles fagligt fundament for modningsarbejdet og for praksis. Det er samtidig vigtigt, at der er fokus på, hvordan kerneelementerne omsættes i konkrete arbejdsgange, så det bliver tydeligt, hvad de betyder for de professionelle praksis.

#### **Kommuner kan understøtte en kontinuerlig udvikling af praksis ved at afprøve forbedringstiltag i små skridt og justere løbende**

Når udviklingspunkter for den sociale indsats 'brydes ned' i afgrænsede prøvehandlinger i udvalgte igangværende borgerforløb kan praksis videreudvikles og kvalificeres i små skridt, i takt med at ledere og professionelle bliver klogere på, hvad der er den bedste løsning for målgruppen. Denne praksis kan med fordel understøttes af korte og hyppige fremdriftsmøder, hvor ledere og medarbejdere følger op på prøvehandlinger og sikrer, at nye tiltag holdes i gang i samspil med driften og med blik for fælles mål. Det at arbejde undersøgende i forhold til egen praksis kan motivere til at forandre og udvikle praksis, fordi nye tiltag ikke defineres og fastlægges på forhånd, men først når der er tilvejebragt konkrete erfaringer.

#### **En vidensinformeret refleksiv praksis kræver en ledelse, som tager aktiv del i anvendelsen af data og udviklingen af en læringskultur**

Arbejdet med at beskrive og udfolde en lovende praksis skaber en naturlig arena for at udøve og styrke faglig ledelse af praksis og komme tæt på den faglige praksis. Modningsarbejdet kræver, at ledelsen sætter en faglig retning samt understøtter og deltager i faglige refleksioner om, hvordan praksis konkret kan forbedres. Det er også nødvendigt, for at modningen af indsatserne ikke foregår isoleret, men i samspil med driften. For at lykkes med dette, er det centralt, at ledelsen i lighed med medarbejderne har viden om dokumentations- og refleksionsredskaber, kan facilitere fælles faglige refleksioner og konkret efterspørger data om borgernes udvikling.

#### **Etablering af et kvalitetsteam kan skabe fremdrift og bæredygtige beslutninger tæt på praksis**

Et kvalitetsteam kan fungere som en forbedringsagent i forhold til både at drive processen med at beskrive indsatsen og dernæst at understøtte, at de løbende forbedringstiltag iværksættes. Kvalitetsteamet udgør et samlingspunkt, hvor forskellige perspektiver mødes på tværs af medarbejder- og ledelsesgruppen, og hvor behov for justeringer af indsatsen som helhed kan følges op af hurtig handling. Det er derfor vigtigt at opretholde kvalitetsteamets funktion i hele perioden for modningsarbejdet.

#### **Brug af kvantitative måleredskaber til at vurdere børn og forældres udvikling kræver faglig kvalitativ forståelse af redskaberne**

Anvendelse af systematisk viden om borgerens trivsel, som er indsamlet med måleredskaber bidrager til at informere de professionelle faglige dømmekraft af borgerens udvikling og behovet for at justere indsatsen. For at måleredskaberne reelt opleves som kvalificerende for det sociale

arbejde er det væsentligt, at de professionelle ikke blot får viden om måleredskabets kvantitative tal (score) for borgerens udvikling. Det er centralt, at de udførende professionelle samtidig får en indgående faglig forståelse af de enkelte spørgsmål i spørgeskemaet, og hvordan borgerens enkelte svar kan fortolkes kvalitativt i sammenhæng med indsatsens teoretiske grundlag og de anvendte metoder overfor borgeren.

### **Dokumentationsredskaber kan med fordel implementeres gennem 'prøvehandling' i praksis**

Brug af nye dokumentationsredskaber kræver et indledende og særskilt fokus på, hvordan den professionelle konkret kan indsamle data i samarbejde med barnet, den unge eller forældrene. Gradvis introduktion til redskaberne, tid til øvelse i praksis og klare roller og ansvar for indsamlingen af data er vigtigt, hvis flere redskaber skal blive en del af de arbejdsgange, som allerede findes i indsatsen. Her kan prøvehandling med redskaberne i få udvalgte borgerforløb hjælpe til at udvikle den gode praksis i medarbejdergruppen. Det handler om relativt hurtigt at gøre sig erfaringer med at præsentere redskaber for borgeren, handle på de etiske spørgsmål, som evt. rejser sig i forhold til at melde resultater tilbage til borgeren, samt bruge data i dialogen med borgeren.

### **Udviklingen af en læringskultur kalder på forskellige perspektiver på praksis og forskellige typer af viden om borgeren**

I arbejdet med at modne en lovende praksis er der brug for passende forstyrrelser, som kan fremme læringskulturen i medarbejdergruppen. Forstyrrelser kan skabes ved kontinuerligt at inddrage forskellige perspektiver i medarbejdergruppen i systematiske faglige refleksioner over data. I tværfaglige indsatser rummer forskellige fagligheder et særligt potentiale i forhold til at udfordre hinandens synspunkter og grundlæggende antagelser om praksis og borgerens behov. I monofaglige indsatser kan man med fordel inddrage eksterne perspektiver til at udfordre, nuancere og kvalificere den faglige forståelse. Samtidig er det vigtigt, at systematiske faglige refleksioner tager afsæt i forskellige typer af data om borgernes trivsel og udvikling, og at disse kombineres. Det vil sige, at data fra kvantitative måleredskaber ikke står alene, men kombineres med personalets observationer, samtaler med børn, unge og forældre, systematiske dagbogsnotater mv., og at der også arbejdes med en systematik for at indsamle kvalitative data i hverdagen.



### 3. INTRODUKTION TIL INDSATSERNE OG MODNINGSARBEJDET

I dette kapitel giver vi indledningsvist et overblik over de fem indsatser, som er omdrejningspunkt for dokumentationen og modningen af lovende praksis. Dernæst beskriver vi, hvordan modningen af lovende praksis har været tilrettelagt i kommunerne i projektperioden.

#### 3.1 Fem lovende indsatser målrettet udsatte børn og unge

De fem indsatser i projektet spænder bredt i forhold til aldersgrupper og problematikker. Fra to spædeindsatser til udsatte gravide og nybagte forældre i Jammerbugt og Holstebro Kommuner til praktikforløb målrettet unge i alderen 15-18 år, som ikke kan inkluderes i eksisterende skoletilbud primært grundet kriminalitet eller misbrug. I de følgende afsnit giver vi en beskrivelse af de fem indsatser.

##### **To intensive spædeindsatser i hjemmet for gravide og nybagte forældre**

Der er to af indsatserne i projektet, der er målrettet samme målgruppe. *Spædebarnsindsatsen* i Jammerbugt Kommune og *Den intensive spædeindsats* i Holstebro Kommune er begge spædebarnsindsatser målrettet sårbare og socialt udsatte gravide og spædbørnsfamilier, hvor barnet er udsat eller truet i udvikling og trivsel. Begge indsatser er karakteriseret ved at være ambulante behandlingstilbud, som gennemføres med en høj grad af tværfaglighed med en kerne bestående af familiebehandlere og sundhedsplejersker. Der er tale om intensive indsatser med i perioder flere daglige besøg med en varighed på op til et år.

##### **Gruppesamtaler for unge med psykiske vanskeligheder**

Favrskov Kommune har indsatsen *Børnegrupper*, som er målrettet børn og unge i alderen 6-17 år, som vokser op i en familie, hvor mindst en af forældrene og/eller en bror eller søster har en psykisk sygdom eller et psykisk handicap. Indsatsen består af et gruppeforløb af 10 sessioner for børnene og et arrangement for forældre og børn. Indsatsen gennemføres i et samarbejde mellem sundhedsplejen i Favrskov Kommune og SINDs Pårørenderådgivning.

##### **Den koordinerende familiekonsulent**

*Den koordinerende familiekonsulent* er en indsats i Thisted Kommune. Indsatsen er målrettet udsatte familier med komplekse problemstillinger. Indsatsen handler om case management, hvor en familiekonsulent gennemfører forløbsunderstøttende koordinering og opfølgning og derved støtter familien i de indsatser, familien modtager, og understøtter en tværfaglig, helhedsorienteret og koordineret indsats.

##### **Facilitering af læring gennem virksomhedspraktik til udsatte unge uden for uddannelsessystemet**

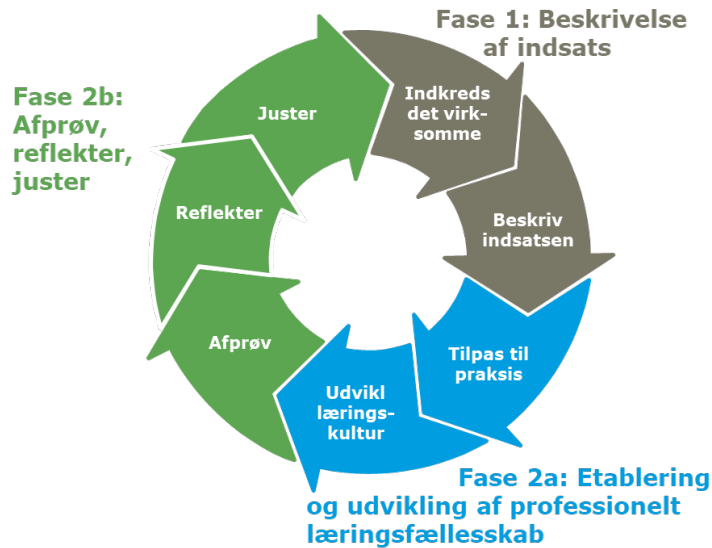
*Spydspidsens indsats* er Københavns Kommunes tilbud til unge i alderen 15-17 år, som ikke bliver rummet i et skoletilbud. Denne målgruppe dækker nogle af de mest udsatte unge i kommunen, hvor misbrug og kriminalitet ofte er en del af de unges situation. Spydspidsens ungdomskonsulenter faciliterer lønnede praktikker for de unge og støtter de unge i at lære af deres forløb. Der er tale om en monofaglig indsats, men med et samarbejde med øvrige kommunale indsatser for målgruppen. Indsatsen varer op til et år.

#### 3.2 Tilrettelæggelse af modningsarbejdet i projektet

I projektet har kommunerne arbejdet med at modne deres praksis i en proces, som har været tilrettelagt i to faser. Modningsarbejdets fase 1 foregik i efteråret og vinteren 2017, hvor kommunerne arbejdede med beskrivelse af deres lovende praksis. Dette arbejde omfattede etablering af den rette organisering for modningsarbejdet fokuseret omkring et såkaldt kvalitetsteam, der efterfølgende har drevet udviklingsarbejdet. Herefter fulgte en foranalyse ved hjælp af redskabet til vurdering af lovende praksis med henblik på at guide de lovende praksisser mod de områder, hvor de hver især havde potentialer for modning. Foranalysen blev fulgt op af et intensivt

arbejde gennem workshops og hjemmearbejde mellem workshops, hvor kommunerne udviklede en forandringsteori for deres indsats, afdækkede vidensgrundlaget for indsatsen, afdækkede det virkningsfulde i indsatsen i form af de såkaldte kernelementer, identificerede og prioriterede faglige og/eller organisatoriske udviklingspunkter og udarbejdede en indsatsbeskrivelse for deres indsats. Resultatet af arbejdet i fase 1 var således en beskrivelse af selve indsatsen med fokus på de første seks elementer i typologien for lovende praksis.

**Figur 3-1: Faser i modningsarbejdet**



I modningsarbejdets anden fase (i 2018 og 2019) havde kommunerne fokus på at opbygge kapacitet til at arbejde med systematisk kvalitetsudvikling. Det er det, der er beskrevet som etablering og udvikling af et professionelt læringsfællesskab. Dette arbejde har dækket de resterende fem elementer i typologien for lovende praksis. Arbejdet i denne fase handlede om at udvikle en læringskultur ved at videreudvikle selve indsatserne ved at gennemføre systematiske prøvehandlinger. Det handlede også om at implementere og gennemføre systematisk dataindsamling – resultatdokumentation såvel som faglige observationer og inputs fra borgere og pårørende samt få skabt fora for at bringe denne viden i spil i den faglige refleksion og i arbejdet med at modne praksissen og videreudvikle indsatsen. Formålet med dette arbejde var at kvalificere indsatsen til den enkelte borger og den samlede indsats. I takt med at det er sket, har der derfor været behov for at genbesøge indsatsbeskrivelsen for at sikre, at den hele tiden har afspejlet den aktuelle indsats.

# **DEL 1: EVALUERING AF ARBEJDET MED EN VIDENSINFORMERET OG REFLEKSIV FAGLIG PRAKSIS**

## **DEL 1: EVALUERING AF ARBEJDET MED EN VIDENSINFORMERET OG REFLEKSIV FAGLIG PRAKSIS**

Den første del af evalueringen handler om projektets organisatoriske spor. Det vil sige kommunernes arbejde med at styrke en vidensinformeret udvikling af praksis gennem systematiske faglige refleksioner. Arbejdet knytter sig særligt til modningen af de elementer for en lovende praksis, som omhandler faglig refleksion, relationelt samarbejde, individuel tilrettelæggelse, monitorering og opfølgning på indsatsen.

Omdrejningspunktet for kommunernes opbygning af kapacitet til kontinuerligt at justere og udvikle praksis har været den konkrete sociale indsats, som hver af de fem kommuner har beskrevet, dokumenteret og kvalificeret.

Der er tale om indsatser, som allerede var i drift i kommunerne ved projektperiodens begyndelse, og som blev udvalgt til at deltage i projektet i forbindelse med en puljeansøgning. Kommunerne har således arbejdet med at kvalificere og modne en eksisterende indsats i deres tilbudsvifte.

De første erfaringer med at arbejde med en vidensinformeret og professionel praksisudvikling blev formidlet i projektets midtvejsevaluering i 2018. Her var der særligt fokus på den indledende proces med at beskrive og definere den lovende praksis og de foreløbige erfaringer med at indsamle data om børn og familiers udvikling og rammerne herfor. Denne afsluttende evaluering bygger videre på fundene i midtvejsevalueringen i en samlet tværgående analyse af kommunernes erfaringer i projektperioden.

Konkret har denne afsluttende analyse af det organisatoriske spor fokus på følgende temaer i arbejdet med at styrke den løbende professionelle praksisudvikling:

- Erfaringer med at udvikle og anvende en indsatsbeskrivelse
- Erfaringer med Forbedringsmodellen som ramme for kvalitetsudviklingen
- Indsamling af dokumentation om børnenes og familiernes trivsel og udvikling
- Anvendelse af dokumentation til systematisk faglig refleksion og læring
- Betydende faktorer for en vidensinformeret praksisudvikling
- Ledere og medarbejders oplevede udbytte af praksisudviklingen.

I det følgende kapitel belyses ovenstående temaer. Analysen er baseret på kvalitative casestudier i de fem kommuner, hvor ledere og udførende medarbejdere i den sociale indsats har deltaget i interviews. Derudover er repræsentanter for ledelse og myndighed blevet interviewet i tre af kommunerne, ligesom repræsentanter for samarbejdspartnere har deltaget i flere kommuner. I alle kommuner har der deltaget udvalgte unge eller forældre, som modtager de sociale indsatser.

## 4. ARBEJDET MED AT UDVIKLE EN VIDENSINFORMERET OG REFLEKSIV PRAKSIS

I dette kapitel belyses de fem kommuners erfaringer med at modne og videreudvikle deres lovende praksis med fokus på, hvordan de har arbejdet med at styrke en vidensinformeret praksis, herunder drivkræfter og barrierer for dette arbejde.

Først belyses erfaringer med at beskrive de sociale indsatser (4.1), dernæst, hvordan kommunerne har arbejdet med den såkaldte Forbedringsmodel<sup>2</sup> som ramme for systematisk kvalitetsudvikling (4.2). Herefter belyses erfaringer med at indsamle dokumentation om borgernes udvikling ved hjælp af måleredskaber (4.3) samt erfaringer med at anvende dokumentation til læring af og refleksion over indsatsen (4.4). Endelig indkredses og sammenfattes betydende faktorer i konteksten for praksisudviklingen (4.5) samt det oplevede udbytte af processen blandt ledere og medarbejdere (4.6).

### 4.1 Erfaringer med at beskrive og definere indsatserne

I det første halve år af projektperioden arbejdede ledere og nøglepersoner i de fem kommuner i en intensiv proces på bl.a. læringsmøder og udviklingsworkshops med at beskrive deres lovende praksis. Beskrivelse af indsatsen er et centralt element i typologien for lovende praksis, som har til formål at skabe klarhed om indsatsen på tværs af involverede aktører, ligesom den udgør et afgørende udgangspunkt for arbejdet med at kvalificere indsatsen. Mere konkret handlede processen om at indkredse indsatsernes kerneelementer, udfolde forandringsteorien bag indsatserne, beskrive arbejdsgangene i indsatserne og prioritere udviklingspunkter for den videre kvalificering af indsatserne. Disse elementer, som skulle hjælpe til at definere og afgrænse indsatsen, blev også skriftliggjort i en samlet indsatsbeskrivelse.

En **forandringsteori** er en beskrivelse af indsatsens målgruppe, de resultater, man forventer at skabe for målgruppen på kort, mellemlang og langt sigt, og de kerneelementer, der skal føre til disse resultater med en opmærksomhed på forudsætningerne for, at det sker.

**Kerneelementer** er funktioner eller principper, som er af afgørende betydning for at skabe de forventede virkninger for børn, unge eller forældre. Kerneelementerne kan bringes i spil gennem forskellige aktiviteter og tiltag, men er vigtige at fastholde i den måde, indsatsen omsættes på i praksis. Kerneelementerne er således det fælles afsæt for indsatsens udførelse på tværs af fagligheder samt på tværs af ledelse og medarbejdere. Der er i projektperioden arbejdet med hhv. faglige kerneelementer og organisatoriske kerneelementer.

Endelig omfatter **udviklingspunkterne** forskellige dele af indsatsen, som er væsentlige at arbejde med for at kunne omsætte kerneelementerne i praksis og understøtte en bæredygtig og virkningsfuld indsats for børn og unge. Der er i projektet arbejdet med to typer af udviklingspunkter: organisatoriske udviklingspunkter (fx form på tværfaglige møder eller visitation til indsatsen) og indsatsnære udviklingspunkter (fx fælles

#### Eksempel på kerneelement: Udvikle og understøtte mestringsstrategier

Et kerneelement i Børnegrupper er at understøtte børnene og de unges mestringsstrategier og understøtte, at de udvikler nye mestringsstrategier, hvor de mangler, eller hvor de nuværende ikke er sunde for barnet eller den unge.

Gruppelederne arbejder med mestringsstrategier ved at facilitere øvelser, der understøtter og udvikler mestringsstrategier for børnenes udfordringer. Tilsvarende arbejder gruppelederne med mestringsstrategier ved hjælp af narrative og anerkendende samtalemøder, der understøtter at tale om mestringsstrategierne. Det giver mulighed for at give børnene og de unge feedback på deres mestringsstrategier for på den måde at fremme brugen af sunde strategier.

<sup>2</sup> Langley, G. J. et al, 2009. *The Improvement Guide*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass.

forståelse med forældre om barnets behov for støtte, strategier til at styrke positive dynamikker i gruppeforløb mv.).

Midtvejsevalueringen indikerede, at denne indledende proces med at beskrive og definere indsatsen i høj grad har bidraget til at skabe en fælles forståelse for indsatsens mål samt metoder og tilgange til borgerne. Særligt tyder det på, at medarbejderne i kraft af indkredsningen af kerneelementerne har fået et fælles fagligt ophæng for de rammer, som en individuel tilpasning af indsatsen skal foregå indenfor. Det vil sige, at arbejdet med kerneelementer har understøttet af-dækningen af medarbejdernes og samarbejdspartneres implicite antagelser om, hvorfor netop deres indsats er virksom.

Dette arbejde understøttede således medarbejderne fra forskellige faggrupper i at sætte ord på deres egen fremgangsmåde og arbejdsgange. Dette blev opfattet som en udfordrende proces, fordi det for medarbejderne blev klart, hvor forskelligt mange medarbejdere arbejdede i den samme indsats. Således beskriver medarbejdere i to forskellige kommuner.

*"Det var svært på den måde, at vi ikke gjorde det på samme måde; der var ikke en typisk arbejdsgang, da vi arbejdede meget forskelligt. Der manglede en fælles procedure."*

- Udførende medarbejder, midtvejsevaluering

*"Jeg blev også bevidst om, hvor stor en udfordring det er at forstå det samme og gøre det samme. Altså, hvad forstår vi, og hvad gør vi, når vi siger, vi har en koordinerende indsats."*

- Udførende medarbejder, midtvejsevaluering

Arbejdet med at udlede kerneelementer blev derfor oplevet som motiverende, fordi det gav mulighed for at komme tæt på den faglige kerne, og fordi processen talte til medarbejdernes faglighed.

I forlængelse heraf pegede midtvejsevalueringen på, at arbejdet med at udlede og prioritere udviklingspunkter som en del af arbejdet med indsatsbeskrivelsen har skabt en retning for det efterfølgende arbejde med at modne indsatsen. Udviklingspunkterne blev indkredset med udgangspunkt i de beskrevne forandringsteorier, kerneelementer og arbejdsgange, og efterfølgende er flere udviklingspunkter også blevet udledt som del af udviklingsarbejdet. Hensigten har været at omsætte udviklingspunkterne i konkrete tiltag i det videre arbejde med at modne indsatsen.

I projektets opstart blev ledere og medarbejdere i kommunerne bedt om at vurdere indsatsens modenhed i forhold til de 11 elementer i typologien for lovende praksis. Denne vurdering indeholdt en indledende refleksion over, i hvor høj grad kommunens indsatser opfylder de 11 elementer, der udgør kendetegnene ved lovende praksis. Denne fælles analyse og vurdering fungerede derfor som afsæt for lokal fokusering af kvalificeringsarbejdet på de dimensioner, hvor der viste sig størst behov for kvalificering.

Det blev dog for nogle indsatser oplevet som en udfordring at afgrænse omfanget af udviklingspunkterne, så de blev overkommelige og balancerede i forhold til kerneopgaven i indsatsen. Derudover har det været oplevelsen, at selv små udviklingspunkter kan være krævende for medarbejderne, og hver især kan ses som en radikal forandring i den måde, man arbejder på. Kommunerne oplevede samtidig prioriteringen af udviklingspunkter som fremdriftsskabende, idet udvælgelse og prioritering af punkterne bidrog til en fælles agenda for det modningsarbejde, der skulle igangsættes efter den indledende indsatsbeskrivelse. Samtidig har kommunerne oplevet, at udviklingspunkterne har bidraget til at synliggøre de forbedringer, der løbende foregik i projektet.

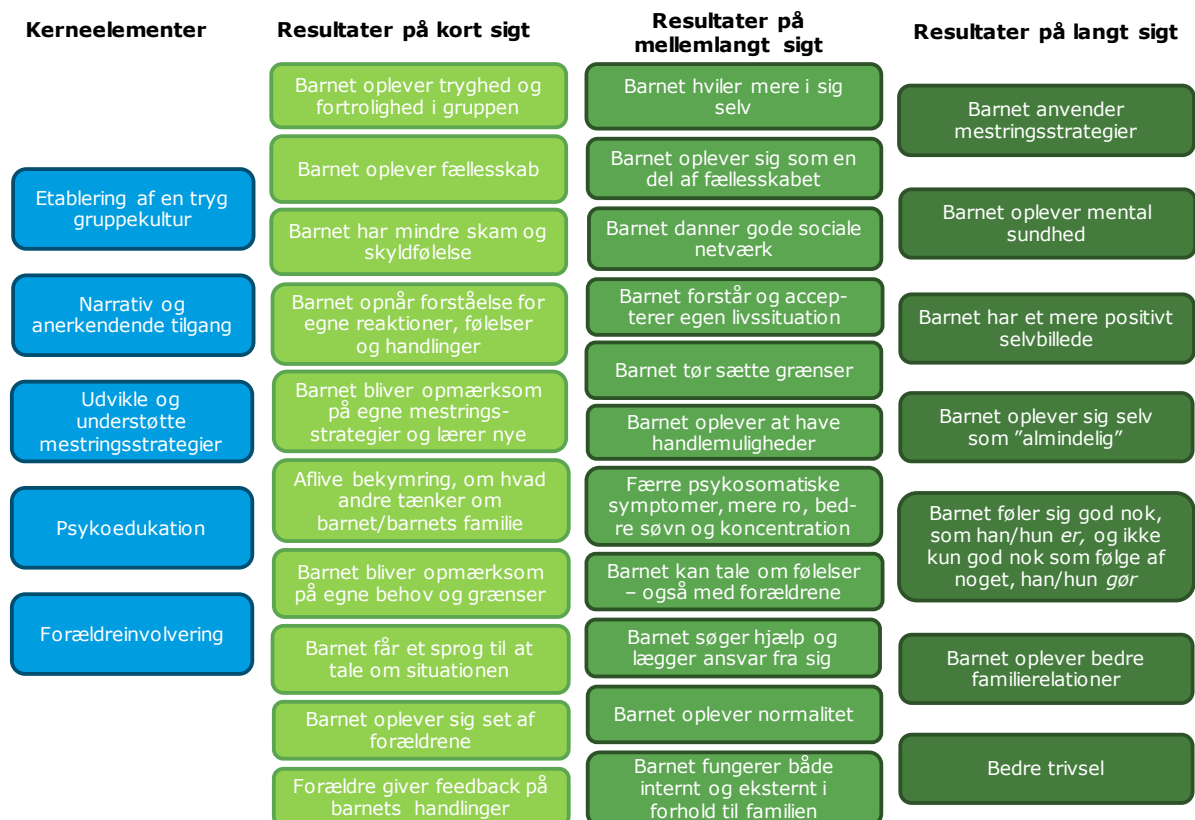
## Løbende justering af indsatsbeskrivelsen

Efter det indledende arbejde med at beskrive og definere indsatsen har kommunerne det efterfølgende halvandet år arbejdet med at videreudvikle deres praksis. Det gælder både selve indsatsen – altså de konkrete aktiviteter med børnene, de unge eller familierne – og praksissen omkring indsatsen i form af faglig refleksion, indsamling af dokumentation, opfølgning på resultater og løbende justering af indsatsen over for borgerne. Det har betydet, at kommunerne også løbende har måttet justere indsatsbeskrivelsen eller dele af den for at sikre, at den har afspejlet større eller mindre forandringer i indsatsen. Formålet med dette arbejde har været at følge op på det løbende udviklingsarbejde og sikre, at alle aktører har en fælles forståelse for indsatsen i den aktuelle form.

Kommunerne har alle i forskelligt omfang arbejdet med den løbende justering af indsatsbeskrivelsen, hvor nogle kun har haft fokus på udvalgte dele og andre løbende har arbejdet med indsatsbeskrivelsen som helhed. I det følgende beskrives disse erfaringer.

Flere af kommunerne har arbejdet med at justere deres **forandringsteori** for indsatsen. Dette arbejde har fx handlet om at bruge ny viden om målgruppen eller delmålgrupper til at blive endnu skarpere på forventede resultater. Der er også kommuner, der har arbejdet med at justere forandringsteorien som et procesværktøj til at forholde sig til indsatsens mål og delmål og dermed (gen)skabe en fælles forståelse af intentionerne med indsatsen. Endelig er der en kommune, der har brugt arbejdet med forandringsteorien som et redskab til at kvalificere arbejdet med indsatsens kernelementer.

Figur 4-1: Eksempel på en forandringsteori for én af de fem indsatser



**Kerneelementerne** er som beskrevet de helt centrale elementer i indsatsen. Formålet med beskrivelsen af kerneelementerne er at skabe klarhed om, hvad der er ufravigeligt for, at indsatsen følges. De fleste kommuner har arbejdet videre med forståelsen af de konkrete kerneelementer, hvad de dækker, og hvordan de kan udfoldes i forhold til det enkelte barn, ung eller familie. Dette arbejde har medført justeringer i formuleringerne af kerneelementerne og i deres

udfoldelse i arbejdet med det enkelte barn, ung eller familie. I den forbindelse har flere kommuner ligeledes drøftet, hvordan de forskellige kerneelementer konkret udmøntes i indsatsen over for et barn, en ung eller et forældrepar. Disse drøftelser af, hvordan kerneelementerne omsættes i konkrete handlinger, har bidraget til at kvalificere de professionelle arbejds gange i det daglige arbejde.

Identifikation af **udviklingspunkter** har som nævnt været et af målene med det løbende arbejde med indsatsbeskrivelserne, da et løbende fokus på, hvad man gør, gør det tydeligt, hvor der er udviklingspotentialer. Samtidig har der været behov for at opdatere indsatsbeskrivelsen, i takt med at man er lykkedes med arbejdet med de enkelte udviklingspunkter.

Arbejdet med forandringsteori, kerneelementer og udviklingspunkter samt efterfølgende justeringer af indsatserne har medført, at det har været nødvendigt for den enkelte kommune at opdatere deres skriftlige indsatsbeskrivelse, så den hele tiden har afspejlet den aktuelle praksis og det aktuelle udviklingsniveau.

### **Erfaringer med at justere indsatsbeskrivelsen**

Erfaringerne med den løbende opdatering af indsatsbeskrivelsen har generelt været positive. Både ledere og medarbejdere i de fleste kommuner fortæller, at de har oplevet et stort udbytte af dette arbejde. Erfaringerne tyder dog på, at udbyttet er størst, hvor indsatsen er nyere, og hvor den integrerer flere fagligheder og/eller går på tværs af forskellige afdelinger. Det skyldes, at det væsentligste udbytte handler om at skabe en fælles forståelse af og indsigt i indsatsen og udlede relevante dokumentationsredskaber. Der har ikke været en oplevelse af det samme behov for at arbejde med den fælles forståelse, hvor en indsats har kørt i flere år.

Kommunerne peger på, at udbyttet af arbejdet med indsatsbeskrivelsen og dens delelementer er, at alle har indsigt i indsatsen – også aktører, der kan være perifere i forhold til indsatsen. Det betyder, at man fastholder et fælles blik på kernen i indsatsen. Endelig sikrer den en god overlevering til nye medarbejdere, fordi der er tydelighed om, hvem der gør hvad. En medarbejder beskriver det på følgende måde:

*“Det har været en lang proces, men også god. Mange af drøftelserne har været relevante, og jeg håber, at det har skabt større forståelse for hinandens arbejdsområder. Det er jo nedfældet, hvad man kan forvente af hinanden, og det giver en klarhed i samarbejdet. Det kan være en fordel – også for nye medarbejdere, som kommer. Der ligger en køreplan og noget materiale, man kan læse.”*

- Udførende medarbejder

I flere kommuner fremhæver ledere og medarbejdere, at processen er vigtig. Den sikrer inddragelse og ejerskab til indsatsen. I en kommune har man været strategisk med henblik på at bruge arbejdet med indsatsbeskrivelsen til at italesætte og håndtere faglig tvivl eller uenigheder om indhold eller retning for indsatsen. Her har man brugt arbejdet med forandringsteorien til at sikre, at alle arbejder med samme mål, og til at få en fælles drøftelse af vejen derhen. I en anden kommune fremhæver man også dette formål:

*“Det er et relevant konflikthåndteringsværktøj. Hvis der er uenighed om samarbejde eller opgaveansvar, så vil det være indsatsbeskrivelsen, man snakker ud fra. Så er den svaret – eller også skal konflikten munde ud i en redigering [af indsatsbeskrivelsen].”*

- Leder i myndighed

En anden central erfaring med arbejdet med indsatsbeskrivelsen er, at den synliggør arbejdet med at udvikle indsatsen. Det handler om, at den viser, at der sker en udvikling, og at dette er helt centralt, når man arbejder med forbedringer gennem små skridt ved hjælp af



Forbedringsmodellen, som beskrives i næste afsnit. Det handler også om at fastholde de faglige dialoger og et fokus på udvikling, så nye tiltag bliver fastholdt, omsat og dokumenteret.

*"For mit vedkommende er det [arbejdet med indsatsbeskrivelsen] chancen for hele tiden at hæve perspektivet. Med tidspresset kommer jeg til at arbejde, som jeg plejer. Så ligger den hos mig, og andre får den ikke."*

- Udførende medarbejder

På den måde får arbejdet med indsatsbeskrivelsen en betydning for den faglige kvalitet, og fokus bliver flyttet til resultater for målgruppen og bidrager til en styrket faglighed omkring, hvorfor indsatsen udføres, som den gør.

Disse erfaringer er tæt knyttet til de læringsmøder, som løbende har drevet udviklingsprocessen i projektperioden. Der er dog ligeledes erfaringer, som knytter sig til indsatsbeskrivelsen som produkt. Det gælder værdien af indsatsbeskrivelsen ved udskiftningen af medarbejdere og ledere. Her fortæller flere nyansatte ledere, at den har hjulpet dem til at forstå indsatsen og til at forstå, hvad de kan forvente af indsatsen samt forudsætninger for at drive indsatsen. Samtidig er der flere medarbejdere, som fortæller, at arbejdet med indsatsen har hjulpet med at skabe synlighed omkring indsatsen på forskellige ledelsesniveauer. Endelig er der eksempler på, at indsatsbeskrivelsen opleves som en vigtig fælles 'rettesnor', når myndigheder skal henvise borgere til indsatsen, fordi indsatsbeskrivelsen skaber klarhed om målgruppen, over målene med indsatsen og den faglige tilgang samt roller og ansvar i forskellige faser af indsatsen. En udførende medarbejder fremhæver i den forbindelse, at det samtidig gør det tydeligt, når der er behov for at gøre noget andet, fordi borgerens behov kalder på det:

*"Den [Indsatsbeskrivelsen] er supervigtig, fordi det er vores GPS. Det er den, vi kører efter, for i andre projekter har vi set, at man kommer til at køre ud ad flere veje - at teamet ikke kører ud ad samme vej. Så det er med at holde fast i, hvem målgruppen er, og hvordan vi arbejder."*

- Udførende medarbejder i myndighed

## 4.2 Erfaringer med Forbedringsmodellen

Forbedringsmodellen har dannet en systematisk ramme for kommunernes løbende arbejde med at udvikle kvaliteten i indsatsen og den faglige praksis. Formålet med modellen er at udvikle praksis i små trin ved at igangsætte undersøgende prøvehandling i gentagne læringscirkler. I denne del af modningsarbejdet har kommunerne arbejdet med at bryde deres udviklingspunkter ned i små tiltag, som kan afprøves og udvikles gennem prøvehandling. I dette afsnit belyses erfaringer med at anvende modellen til at strukturere det løbende udviklingsarbejde.

### Hvad er Forbedringsmodellen?

Kommunernes arbejde med Forbedringsmodellen har som nævnt handlet om at arbejde i små gentagende læringscirkler med kontinuerlig fokus på udvikling af indsatsen. Det er sket som en del af et eksisterende forløb med et barn, en ung eller en familie. Hensigten med denne tilgang til kvalitetsudvikling er at understøtte, at udviklingen sker som del af praksis og ikke i et afhægtet og parallelt spor til driften. I takt med at kommunerne har gennemført **prøvehandling**, har de arbejdet med at udbrede ændringer gennem nye prøvehandling med gradvist flere medarbejdere samt flere borgerforløb. Forbedringsmodellen er vist i figuren nedenfor og er indledningsvis bygget op omkring tre spørgsmål:

- *Hvad skal vi opnå?*
- *Hvordan ved vi, at et tiltag er en forbedring?*
- *Hvilke tiltag kan vi iværksætte for at skabe forbedringer?*

Den efterfølgende del indeholder en læringscirkel, hvor man opbygger viden ved at planlægge, afprøve, reflektere over prøvehandling og justere indsatsen og på den måde løbende afprøver og implementerer små forbedringer som en del af det daglige arbejde med indsatsen. På denne måde reducerer man risikoen for at investere mange ressourcer i et stort udviklingstiltag, som ikke viser sig at være ligeså godt i praksis, som det var tænkt, samtidig med at man løbende bliver klogere på, hvad der i stedet skal til.

*“Prøvehandling er langt mere at foretrække end beslutninger om, at nu gør vi sådan her! For på den måde kan man ikke nå at gøre sig erfaringer, før man kommer så langt hen, at det er for sent at tage et opgør med det.”*  
- Ledelse

Når man arbejder med små prøvehandling, der sammen skal føre til realiseringen af et større udviklingsmål, er der behov for at sikre fremdrift, opfølgning og retning for arbejdet, fordi flere små prøvehandling gennemføres uafhængigt af hinanden. Derfor har kommunerne afholdt korte og hyppige fremdriftsmøder i deres kvalitetsteam ca. hver anden uge. I en kommune har man fx valgt at holde disse møder som en halv times stående møder inspireret af tavlemøde-formen. Møderne i denne kommune har deltagelse af alle aktører i indsatsen og er faciliteret af en af de faglige ledere. Første punkt på tavlen handler om ideer og tiltag, de har brug for at arbejde med, hvorefter de følger op på at igangsætte prøvehandling og definerer og fordeler kommende opgaver. På den måde sikrer de, at de ikke sagsbehandler, men fastholder udviklingsfokus. Det kræver grundig forberedelse af mødelederen og stram styring, men det betyder, at de kan holde korte og effektive møder.

### Konkrete erfaringer med Forbedringsmodellen

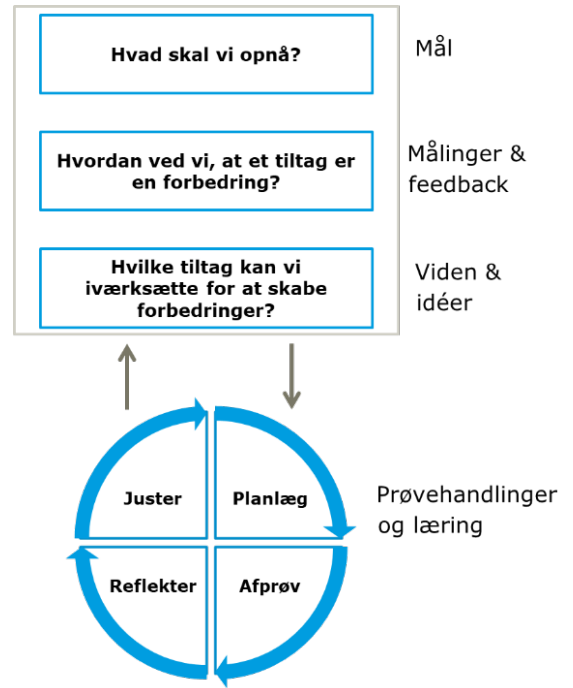
På det overordnede niveau har kommunerne oplevet, at det er genkendeligt at arbejde med tilgangen i Forbedringsmodellen. På tværs af kommuner er der en oplevelse af, at arbejdet med løbende at justere indsatsen over for den unge eller familien er genkendeligt fra hverdagen.

Men hvor man før har arbejdet med at afprøve tiltag og vurdere deres virkning i sit eget individuelle arbejde med et barn, en ung eller en familie, har arbejdet med prøvehandling i projektet handlet om systematisk at eksplicite, lære og udvikle praksis sammen set i forhold til de ønskede udviklingspunkter.

*“Jeg tror faktisk, vi har lavet mange prøvehandling, inden I kom.”*  
- Udførende medarbejder

Det har betydet, at flere kommuner fra start har vurderet, at de var rustet til at anvende logikken i modellen uden nødvendigvis at følge den systematisk, men hovedparten af kommunerne har dog arbejdet med deres udviklingspunkter med Forbedringsmodellen i forgrunden. Undervejs i projektet er modellen langsomt gået fra at være eksplicit strukturerende til et bagtæppe, der understøtter udviklingsarbejdet. På den måde er arbejdet med modellen blevet mere naturligt, hvor selve udviklingen og ikke strukturen for modellen er i fokus. På tværs af kommuner vurderer man, at tilgangen kan bruges til løbende udvikling af forbedringstiltag og implementering i det sociale arbejde.

Figur 4-2: Forbedringsmodellen



*“Det er jo en fed måde at arbejde på. Man har en hypotese om noget, og så afprøver man det. Du ser en effekt rimeligt hurtigt og får tilpasset dit handlingsmønster og kan hurtigt sætte ny handling bag. Det bliver et implementeringsværktøj.”*

- Leder

Alle kommuner har arbejdet med indsatsnære prøvehandlinger. Det kan fx være prøvehandlinger i forhold til at bruge tidlig overgang til dagtilbud til at skabe overskud hos forældrene til at arbejde med deres mentaliseringsevne, bruge slynge til at understøtte tilknytning mellem barn og forældre eller udvikle en guide til at systematisere det første møde med borgeren for at skabe den bedst mulige opstart af et forløb. Nogle kommuner har også anvendt prøvehandlingslogikken til at arbejde med organisatorisk udvikling. Her har en kommune fx arbejdet med at skabe en god proces og dialog med borgerne om at udfylde måle- og evalueringsredskabet FIT, mens en anden kommune igangsatte samtidige prøvehandlinger i forskellige medarbejderteams for at afprøve forskellige strategier for at indsamle data, for på den måde at finde den bedste tilgang.

I nogle af de interviews, der blev gennemført som et led i midtvejsevalueringen, blev der udtrykt en frustration over at arbejde med små udviklingspunkter, når man gerne vil tage store skridt og *“redde hele verden”*. De erfaringer, der er tilvejebragt med at udvikle indsatserne efterfølgende, peger dog på, at prøvehandlingerne netop handler om at være undersøgende på, hvilke små udviklingskridt der er løsningen på de store udviklingskridt. På den måde bliver prøvehandlingerne praksisnære, meningsfulde og en integreret del af arbejdet. På tværs af kommuner er de bedste erfaringer skabt ved at tage små udviklingstrin og løbende bygge oven på prøvehandlingerne på små konkrete tiltag. Altså når tilgangen er udforskende i forhold til at finde vejen mod det store forbedringsmål, så man løbende bliver klogere på, hvad den rette løsning er.

Denne pointe bliver tydelig, når man sammenholder erfaringerne med at afprøve tiltag i små skridt med de, dog begrænsede, erfaringer, der er med at implementere et stort udviklingstiltag på én gang. Der er således to kommuner, der hver har prøvet at arbejde med et større udviklingstiltag i form af fx et nyt større arrangement eller en udvidelse af en målgruppe. Her kan man snarere tale om at arbejde evaluerende med et samlet tiltag end med forbedring via prøvehandlinger. Efter afprøvningen af begge store tiltag har kommunerne stået med en stor udfordring i forhold til at komme videre: På trods af grundig planlægning og velovervejede tiltag var det vanskeligt at omsætte erfaringer til læring, fordi begge tiltag var færdig tilrettelagte løsninger. Her har en projektleder i den ene kommune vurderet, at det har været svært at bruge erfaringer til justeringer, hvorfor der sandsynligvis vil være behov for helt at gentænke begge tiltag. På den måde er der blevet investeret mange udviklingsressourcer i tiltag, der primært har vist, at tiltaget ikke var det rette. Her viser erfaringerne med de små, konkrete prøvehandlinger (også i de samme kommuner), at den organisatoriske læring ville have været større med løbende afprøvning af dele af det samlede tiltag.

Selvom erfaringerne med at anvende modellen som redskab til det løbende forbedringsarbejde overvejende er positive, har kommunerne også oplevet udfordringer. Erfaringerne peger på, at det i starten kan være udfordrende for nogle medarbejdere at følge tankesættet stringent. Det skyldes, at det kan opleves styrende for dialogen på mødet, når man skal følge en ny model. Erfaringerne peger dog ligeledes på, at modellen bliver et understøttende stillads og dermed mindre styrende, i takt med at man får erfaring med og øvelse i at bruge det.

I forlængelse heraf vurderer en projektleder, at medarbejderne har været udfordret af den eksplorative tilgang. Her er oplevelsen, at det har været vanskeligt at sætte tiltag i gang, man ikke mestrer endnu og dermed acceptere præmissen om, at man øver sig frem mod den gode løsning på ønsket om forandring. Samtidig har dette netop være en drivkraft i en anden kommune, hvor det har reduceret modstanden mod at implementere nyt, at man har fået lov til at *‘lege det nye’* ind i en afprøvning og dermed ikke definere den endelige måde at gribe praksis an på, før der er

gjort erfaringer med det pågældende tiltag. Det har således skabt en større motivation for at justere praksis og skabe læring.

### **Korte hyppige fremdriftsmøder**

Der ligger en latent risiko for, at der sker udvikling i form af knopskydning ved at arbejde løbende med små prøvehandlinger. Der er behov for at sikre sammenhæng, fremdrift og retning for arbejdet gennem løbende opfølgning på prøvehandlinger og igangsætning, så der er kontinuerligt fokus på det større udviklingsmål. Her har kommunerne arbejdet med det, der i projektet er blevet kaldet fremdriftsmøder eller tavlemøder, selvom det ikke alle steder har indbefattet tavler.

Disse tavlemøder er endt med at blive vellykkede i flere kommuner, hvor møderne sikrer en systematisk opfølgning på igangsatte prøvehandlinger og tiltag samt fælles status på arbejdet. Møderne forpligter til at holde fast i de små udviklingspunkter, som man er ansvarlig for, og interviewene indikerer også, at møderne hjælper til at skabe overblik over udviklingsarbejdet for den enkelte medarbejder, som i den mellemliggende periode er optaget af egne borgerforløb. Samtidig bliver mødet et forum, hvor ledelsen kan komme tæt på udviklingsarbejdet og sikre en fremdrift i forhold til de større udviklingsmål. Vigtigheden af ledelsens rolle er tydelig i en af de kommuner, hvor disse møder i højere grad har haft et fokus på driften og planlægning af denne. Her savner lederen, at blikket er blevet løftet fra driften og de små prøvehandlinger til de mere overordnede mål med indsatsen og udviklingen heraf.

*"Jeg synes, at vi har fået fært af, at de her møder skal være fremgangsmøder. [...] Vi synes, at vi får rigtig meget ud af en halv time. Det kræver styring, men vi er effektive."*

*"Og så har vi forberedt dem [...] Og hvis der så kommer noget frem, så bliver det noteret ned. 'Hvem vil arbejde videre med det, hvem er ansvarlig, og hvornår kan det præsenteres for teamet?' Så der er hele tiden overblik over, hvad der er i gang."*

- Ledere

Erfaringerne viser endvidere, at det i nogle kommuner har været svært at holde sig til fremdrift og overblik, fordi man gerne vil reflektere og finde løsninger. Dette bryder med rammen og kan mod intentionen bidrage til frustration over, at mødet er kort. Erfaringerne er derfor, at fremdriftsmøderne kræver forberedelse og stærk mødeledelse, hvis de skal opleves effektive og overbliksskabende.

### **4.3 Indsamling af dokumentation**

Som grundlag for at arbejde vidensinformeret med praksisudviklingen har kommunerne arbejdet med tre typer af dokumentationsredskaber i projektet. De har alle anvendt et eller flere redskaber til *før-, under- og eftermåling* af de væsentligste resultater for deres målgrupper. Denne viden er i fire af de fem kommuner suppleret med løbende *progressionsmålinger* af forældre, børn og/eller unges *trivsel og samarbejdsalliance med behandler/gruppeleder* i forløbene. I forhold til at understøtte medarbejdernes refleksioner over egen praksis er der i projektet yderligere udviklet et refleksionsredskab til kvartalsvis eller hyppigere at vurdere kvaliteten i arbejdet med kerneelementerne. Med dette redskab opnås i fælles dialog viden om, i hvilken grad og med hvilken kvalitet der arbejdes med indsatsens kernelementer i de enkelte borgerforløb.

Dokumentationsredskaberne er blevet udvalgt (eller udviklet) på baggrund af indsatsbeskrivelsen med formålet om dels at skulle styrke vidensgrundlaget for indsatsen, dels at ledere og medarbejdere skulle anvende data løbende i forhold til at kvalificere indsatsen for den enkelte unge/familie og for målgruppen som helhed (formativ anvendelse). Der har fra Socialstyrelsens side været et krav om, at redskabet til før- og eftermåling af borgernes udvikling så vidt muligt var et valideret dokumentationsredskab.

## **Erfaringer med at indsamle dokumentation**

Midtvejsevalueringen viste, at der var stor variation mellem, hvor langt kommunerne var nået med at implementere borgerrettede dokumentationsredskaber i de enkelte forløb for børnene, de unge eller familierne. Variationen gjaldt både i forhold til at skabe forståelse blandt medarbejdere for redskaberne og deres formål, integrere redskaberne i indsatsernes arbejdsgange og i forhold til at anvende redskabet i dialogen med borgerne.

At indsamlingen af borgerrettede data har taget forholdsvis lang tid at implementere, skal for det første ses i lyset af meget små målgrupper i flere kommuner og en uregelmæssig tilgang af børn/unge, som visiteres til indsatserne. Disse forhold har betydet, at medarbejderne har haft begrænset mulighed for at blive fortrolige med dokumentationsredskaber. For andre har det været omfattende at skulle arbejde med flere nye dokumentationsredskaber på samme tid som øvrige opgaver i praksisudviklingen. Evalueringen indikerer derudover, at det for nogle medarbejdergrupper har været en stor opgave at finde den rette måde at præsentere dokumentationsredskaberne for barnet/den unge/forældrene på, ligesom det har været en overvindelse at bringe redskaberne i spil i dialogen med borgeren. Endelig har det for flere medarbejdere også været udfordrende at skulle lære at anvende digitalt understøttede dokumentationsredskaber.

Samlet peger både midtvejs- og slutevalueringen på, at selve arbejdet med at indsamle dokumentation kræver et selvstændigt fokus, samt at der afsættes tid til at lære dokumentationsredskaber at kende i medarbejdergruppen. Det handler ikke alene om, hvilken viden redskabet bidrager med i forhold til børnenes/de unges/forældrenes udvikling, og hvordan behandleren kan tolke og anvende fx en score. Det handler i høj grad også om, hvordan behandleren præsenterer redskaberne for borgeren og forholder sig til de etiske spørgsmål, som rejser sig i forhold til at melde resultater tilbage til borgeren og bruge data i dialogen med borgeren. Interviewene indikerer, at dokumentationsredskaberne derfor med fordel kan implementeres gradvist.

Interviewene i slutevalueringen tegner et billede af, at der i perioden siden midtvejsevalueringen i de fleste kommuner er arbejdet målrettet med at finde den gode måde at anvende dokumentationsredskaberne på. Alle kommuner har draget erfaringer med dokumentationsredskaberne, om end der er forskel på, hvor systematisk de anvendes. I flere kommuner fortæller udførende medarbejdere, at de oplever, at de er blevet langt bedre til at indsamle dokumentationen, samt at de har fået et langt større kendskab til, hvad forskellige redskaber kræver. Det betyder samtidig, at flere giver udtryk for, at de har fået et solidt grundlag for at vælge de rette dokumentationsredskaber til deres praksis.

På baggrund af interviewene tegner der sig nogle forhold, som har haft betydning for medarbejdernes øgede brug af dokumentationsredskaberne.

### *Faglig forståelse for dokumentationsredskaberne*

Det har været vigtigt at blive fagligt fortrolig med redskaberne og opnå en tilstrækkelig forståelse - ikke alene for den kvantitative score - men for de enkelte spørgsmål i spørgeskemaerne, og hvordan borgernes svar kan tolkes i relation til de metoder, som de udførende medarbejdere anvender i indsatsen. Det har derfor i nogle kommuner været særligt værdifuldt at få en ekspert med dybdeindsigt i målgruppen og målgruppens støttebehov samt dokumentationsredskabet til at udfolde redskabets teoretiske og empiriske afsæt. Konkret har ekspertens vejledning bestået i at gennemgå syntaksen og forståelsen af borgernes svar for hvert af de enkelte spørgsmål i spørgeskemaet. Interviewede medarbejdere giver udtryk for, at gennemgangen af besvarelser i udvalgte familier har øget motivationen for at bruge redskabet.

Evalueringen indikerer også, at det at komme hurtigt i gang med at indsamle dokumentation fremfor at bruge lang tid på at planlægge indsamlinger bidrager til erfaringer, som understøtter de professionelle forståelse af redskabet. Det grundlæggende er at danne erfaringer ved at prøve sig frem gennem prøvehandlinger, som kan drøftes i medarbejdergruppen og danne

grundlag for justeringer. I flere kommuner har der været en bekymring for, hvordan det vil være for borgerne at udfylde skemaerne. Hvad vil det betyde for dialogen? Vil vi få dialoger, som er mindre nærværende og tillidsskabende? Medarbejdernes oplevelse er dog, at denne bekymring generelt har vist sig at være ubegrundet, men at de først har fået denne indsigt ved at afprøve dokumentationsredskaberne.

#### *Klare rammer og arbejdsgange*

På tværs af kommunerne har det været en væsentlig drivkraft for indsamlingen, at det er blevet defineret helt konkret, hvornår i de eksisterende arbejdsgange i indsatsen, dokumentationsredskabet anvendes sammen med borgeren. Det indebærer også en fordeling af ansvar og opgaver blandt de udførende medarbejdere. Dvs. klarhed om, hvem der gør hvad hvornår. Det er særligt vigtigt i de indsatser, der er kendetegnet af stor tværfaglighed. Boksen nedenfor viser et eksempel på, hvordan arbejdsgange er klarlagt i forhold til at indsamle dokumentationen.

#### **Boks 4-3: Eksempel på anvendte dokumentationsredskaber i en kommune**

I indsatsen *Børnegrupper* i Favrskov Kommune er der anvendt SDQ (Strengths and Difficulties Questionnaire) som før- og eftermåling af børnenes trivsel og udvikling, FIT (Feedback Informed Treatment) som redskab til at vurdere børnenes løbende udvikling samt Kvalitet i Kernelementer (KIK) som redskab til at reflektere over egen indsats.

**SDQ** indsamles ved hjælp af IT-systemet skolesundhed.dk, som kommunen anvender i sundhedsplejen i skoleregion. Skemaet udsendes til begge forældre (det er blot én, der skal svare) via e-Boks før opstartssamtalen og igen inden afslutningssamtalen. På den måde kan besvarelsen kvalificere dialogen med forældrene på disse møder.

**FIT** indsamles ved hjælp af IT-systemet FIT-outcomes.com. ORS-skalaen udfyldes i forbindelse med starten på hver session, hvor gruppelederne uddeler iPads til børnene og hjælper dem med udfyldelsen, mens SRS-skalaen udfyldes på samme vis ved afslutningen af hver session. På den måde får gruppelederne et øjebliksbillede af hvert barns trivsel i starten af hver gruppesession og feedback fra børnene på sessionen, som kan bruges i planlægningen af den næste.

**Kvalitet i Kernelementer** udfyldes i dialog mellem de to gruppeledere på de faste planlægningsmøder efter tredje gruppegang og igen efter syvende gruppegang og bidrager til at kvalificere fokus for de kommende gruppegange.

I en kommune har man fx defineret en arbejdsgang, hvor myndighedssagsbehandleren forbereder familien på spørgeskemaerne ved opstartsmødet. Det gør det muligt for familiebehandlerne at bringe spørgeskemaet med til familien på det første hjemmebesøg i familien. Samtidig har man i denne kommune fordelt ansvaret for de forskellige spørgeskemaer mellem familiekonsulenter og sundhedsplejersker, så de hver især har ansvaret for de redskaber, der knytter sig til deres faglighed og opgave med familien. På den måde reducerer man kompleksiteten af implementeringsopgaven for den enkelte medarbejder, der dermed alene får ansvar for ét af dokumentationsredskaberne.

I en anden kommune har man afprøvet forskellige processer for indsamling af SDQ-data, men er endnu ikke lykkedes med at finde en form, hvor alle forældre udfylder skemaet om deres børn. Spørgeskemaet er blevet udsendt via e-Boks til forældrene – en proces, der har vist sig velfungerende i sundhedsplejens øvrige indsatser. Undervejs i projektet er der endvidere afprøvet forskellige tilgange, herunder i form af tæt dialog med forældrene om udfyldelse og løbende opfølgning ved manglende udfyldelse. Erfaringerne peger på, at udfyldelsen fremadskuende skal foregå på opstarts- og afslutningsmøderne for forældrene, så gruppelederne kan sikre udfyldelsen. I de

Øvrige kommuner har der på samme vis været behov for at afprøve forskellige indsamlingsprocesser for at sikre flest mulige og bedst mulige besvarelser.

Interviewene indikerer, at der med klare rammer og arbejdsgange er skabt en organisatorisk praksis omkring dataindsamlingen i hovedparten af de fem kommuner. Hvor det undtagelsesvist ikke er sket, tyder det på, at indsamlingen af dokumentation sker sporadisk blandt få medarbejdere.

At der på trods af en stærkere indsamlingspraksis i kommunerne forsat kun er skabt et begrænset vidensgrundlag for indsatsen skyldes i overvejende grad små målgrupper, samt at flere borgerforløb i indsatserne er længerevarende. Disse er derfor ikke afsluttede inden for projektperioden med mulighed for at foretage en eftermåling.

#### *Brug af dokumentationsredskaber i dialog med borgeren*

Flere erfaringer i kommunerne peger endvidere på, at det er en fordel, at dokumentationsredskaberne udfyldes sammen med den unge/forældrene, dels for at understøtte, at spørgeskemaet udfyldes, dels for at sikre, at borgerne forstår spørgsmålene, men med en opmærksomhed på, at den professionelle tilstedeværelse ikke påvirker borgerens besvarelse.

Endelig peger erfaringerne blandt ledelse og medarbejdere på, at det er centralt for den oplevede værdi af dokumentationsredskabet, at udførende medarbejdere finder, at redskabet har en funktion i dialogen med barnet/den unge/familien. Modsat er det et opmærksomhedspunkt blandt medarbejderne at sikre, at dokumentationsarbejdet ikke kommer til at optræde som et 'forstyrrende' element i dialogen.

Fx virker det motiverende for den udførende medarbejder, når dialog om borgerens konkrete svar på spørgsmålene kan bruges til at skabe en forståelse af, hvilken udvikling der er vigtig for, at borgeren eller fx barnet kommer i trivsel, og hvilke ord der kan sættes på denne udvikling.

I forhold til at understøtte udfyldelsen af spørgeskemaet og dialogen om spørgsmålene fremhæver nogle medarbejdere også, at den visuelle understøttelse er vigtig. En medarbejder forklarer fx, at en spindelvævsgrafik har været rigtigt god, fordi den var intuitivt nem for borgerne at forstå og læse, og fordi den fungerede som et godt grundlag for den efterfølgende drøftelse af resultaterne sammen med borgeren.

#### **4.4 Anvendelse af data til systematisk refleksion og læring**

I takt med at kommunerne er kommet godt i gang med indsamlingen af dokumentation, har de også fået mulighed for at styrke deres faglige refleksioner på baggrund af dokumentationen og kvalificere indsatsen. Centralt for dette arbejde har været at inddrage viden fra dokumentationen i systematiske dialoger om data. I dette afsnit har vi fokus på kommunernes erfaringer med at bruge data til faglig refleksion med fokus på at kvalificere indsatsen og følge borgernes udvikling.

##### **At skabe rum for systematiske faglige refleksioner**

I alle fem kommuner havde man ved projektstart en praksis med relevante mødefora. Men da de eksisterende møder ofte blev brugt til sagsbehandling eller til logistisk planlægning og ikke til kvalificering af indsatsen, har en del af forarbejdet til at anvende dokumentation til systematisk faglig refleksion handlet om at etablere de rette mødefora for at sikre gode rammer for den fælles faglige refleksion og for anvendelsen af dokumentation som grundlag for denne. Dette arbejde har været vanskeligt i de kommuner, der har en tværfaglig indsats.

#### Boks 4-4: Eksempler på mødefora i to kommuner

Spædbarnsindsatsen i Jammerbugt Kommune og Den intensive spædeindsats i Holstebro Kommune er to indsats, der har beslægtede målgrupper, indsats og organisering. Organiseringen af deres mødefora er dog forskellig og tjener derfor godt til illustration af, hvordan kommunerne har fundet egne løsninger, der passer til deres konkrete praksis.

I **Jammerbugt Kommune** har man valgt at afholde *arbejds møder* og *tavlemøder*:

*Arbejds møder* gennemføres med deltagelse af medarbejderne i teamet omkring den enkelte familie hver 4. uge, mens familien får en indsats. De er således tværfaglige med deltagelse af rådgiver, sundhedsplejerske og familiekonsulent. Møderne lægges ideelt set i forlængelse af netværksmøder, så familiens og andre fagprofessionelles input kan informere den professionelle opfølgning og sparring sammen med dokumentationsdata.

*Tavlemøder* gennemføres med det samlede spædbarnsteam. Der er et møde af 30 minutters varighed hver 14. dag, hvor der følges op på prøvehandlinger og præsenteres analyser fra arbejds møderne.

I **Holstebro Kommune** afholder man *konferencer*, *analyse møder*, *tavlemøder* og *udviklings møder*:

*Konference* er et monofagligt forum for familiekonsulenter med fokus på den enkelte familie, som holdes hver 14. dag.

*Analyse møder* er fælles møder for sundhedsplejen og familiekonsulenterne, hvor alle medarbejdere i fællesskab analyserer de familier, der aktuelt får en intensiv spædeindsats med udgangspunkt i videooptagelser, faglige observationer og borgerrettet resultatdokumentation. Analyse møderne varer to timer og holdes hver 14. dag.

*Fremdriftsmøder/tavlemøder* holdes omtrent en gang om måneden for det samlede spædbarnsteam.

*Udviklings møder* er møder for kvalitetsteamet, hvor fokus er på at tilrettelægge udviklingsarbejdet, herunder arbejdet med udviklingspunkterne for indsatsen, og dermed løfte perspektivet op fra de enkelte forløb til indsatsen som helhed. Møderne er blevet holdt ca. hver 2. måned.

Arbejdet med etablering af mødefora er foregået med henblik på at sikre gode rammer for dialoger om et forløb/en gruppe. Altså dialoger om den konkrete indsats for et barn, en ung eller en familie med henblik på at sikre den bedst mulige indsats for netop dette barn, denne unge eller denne familie. Derudover har det været målet at sikre de rette rammer for dialoger om indsatsens aktiviteter og kerneelementer. Endelig har det været målet at sikre systematiske dialoger om den samlede indsats – altså det aggregerede niveau.

Arbejdet har handlet om at identificere eksisterende mødefora, der dækker disse behov, eller at skabe mødefora – og ikke mindst at få bragt central viden med ind på disse møder i form af faglige observationer, borgerens perspektiv, dokumentationsdata m.m. I de to indsats, der involverer flere fagligheder, har det derudover været et selvstændigt formål at skabe tværfaglige mødefora, så tværfagligheden er blevet en ressource også i de faglige refleksioner. Betydningen heraf er tydelig, når medarbejderne i en af kommunerne fortæller om, hvordan de drøftede den rette indsats til den enkelte familie før i tiden:



*"Før skete det på parkeringspladser. For mig var det dybt problematisk ... Så jeg kan slet ikke være med til, at man står på en parkeringsplads og leverer noget uden at levere det i en ramme!"*

- Udførende medarbejder

Det er forskelligt, hvordan kommunerne har organiseret møderne, hvilken form de har, og hvilke deltagere der er med på møderne. Tilsvarende er det forskelligt, om der er skabt rammer for dialog om indsatsen eller om borgernes udvikling i de forskellige kommuner. I figur 4-5 på forrige side fremgår to eksempler på organiseringen af disse møder.

Langt hen ad vejen har det været muligt for kommunerne at anvende eksisterende mødefora og arbejde med at justere form og indhold for at skabe plads til de nye formål. Den helt centrale ændring har på tværs af kommuner været et skifte i fokus, så møderne i højere grad er kommet til at handle om kvalitet for barnet, den unge eller familien og i mindre grad om lavpraktisk logistik. Dette er blevet muligt, fordi behov for aftaler om logistik er blevet mindre på grund af klarere aftaler om, hvem der gør hvad, og en bedre forståelse for hinandens arbejdsopgaver.

Ud over eksemplerne på mødefora i figur 4-5 på forrige side er det relevant at nævne, at særligt én kommune har haft succes med et mødeforum for dialoger om, hvordan indsatsen gennemføres. Altså et fokus på, i hvilken grad og med hvilken kvalitet medarbejderne har arbejdet med kerneelementerne i indsatsen. Denne dialog om, hvad man har gjort, og hvorfor man har gjort det, er blevet oplevet som givende og relevant i forhold til at gøre praksis til en fælles og ikke individuel praksis.

#### **Erfaringer med anvendelse af dokumentation**

Erfaringerne fra kommunerne viser, at anvendelsen af dokumentation som en del af en faglig praksis begynder i det konkrete borgerforløb. Det er her, dokumentation i første omgang kommer til at give mening som et redskab, der kan styrke praksis:

*"De [dokumentationsredskaberne] er blevet til noget andet end bare spørgeskemaer for statistik. De er blevet til arbejdsredskaber. I en familie, jeg kommer ved, har vi brugt det til at se, om vi kan spotte potentialer hos moren. Der brugte vi det, fordi vi vurderede, at det var nødvendigt at bruge viden om, hvornår hun mentaliserer, og hvornår hun ikke gør. Så på en eller anden måde er det blevet et arbejdsredskab for os. Så mangler der nok noget med systematikken, men det er blevet et arbejdsredskab."*

- Udførende medarbejder

I citatet ligger en anden pointe. Det tager tid at nå dertil, hvor data bliver løftet op på indsatsniveau. Det er svært at arbejde systematisk med noget, der ikke giver værdi. Det er derfor vigtigt at arbejde med dokumentationen på borgerniveau og gøre den til et værdifuldt arbejdsredskab i det enkelte borgerforløb. På den måde opnår man en forståelse for redskaberne, som kan understøtte, at det bliver relevant at arbejde med dokumentationen på indsatsniveau. Flere interviewpersoner påpeger desuden, at det kræver et større vidensgrundlag, end de har opnået i projektperioden, hvis det skal være muligt at udlede observationer og tendenser på tværs.

Det har ikke været en intention i sig selv at anvende de systematisk indsamlede progressions- og resultatdata i arbejdet med prøvehandlingerne. Tanken har været, at prøvehandlingerne skal vurderes ud fra systematisk indsamlede data, som også kan være kvalitative data. Erfaringerne viser da også, at det i alle kommuner har været en udfordring at anvende de systematisk indsamlede progressions- og resultatdata i arbejdet med prøvehandlingerne. I stedet anvender medarbejderne observationer og feedback fra borgere og medarbejdere (det, man i nogle kommuner kalder faglige vurderinger) i refleksionen over og opfølgningen på prøvehandlingerne. Erfaringerne

peger på, at det er en naturlig konsekvens af, at arbejdet er systematiseret omkring små konkrete prøvehandlinger. Det betyder, at prøvehandlingerne bliver så små, at de hver især ikke giver udslag i de mere overordnede, kvantitative måleredskaber.

Kommunerne har ligeledes gjort sig erfaringer med at anvende dokumentationen på anden vis end som vidensinput i den faglige refleksion. I de fleste kommuner fortæller medarbejderne, at selve indsamlingsprocessen har en værdi, fordi den giver en anden dialogform med borgerne. Her påpeger udførende medarbejdere som tidligere nævnt, at visualiseringen af svar virker som et godt dialogredskab med borgerne.

Tilsvarende er der kommuner, hvor sagsbehandlerne fortæller, at opfølgningerne på handleplaner fra de udførende medarbejdere har fået et kvalitetsmæssigt løfte, hvor det nu er tydeligt, at de faglige vurderinger bygger på data – også selvom der ikke fremsendes grafer eller lignende. Der er dog også en kommune, hvor samspillet mellem dokumentationsdata og handleplan har været udfordret. Det skyldes, at der har været et ledelsesfokus på handleplansmålene og ikke på dokumentationen af borgerens situation og progression. Dette bliver en udfordring for praktikerne, da handleplansmålene er konkrete, mens måleredskaberne i den kommune er mere generelle. Det betyder, at det har været svært at vurdere opfyldelsen af handleplansmål med udgangspunkt i dokumentationsdata, hvorfor fokus naturligvis har været på at vurdere målopfyldelsen fremfor indsamlingen af dokumentationsdata.

### **Det skal der til for at lykkes**

I projektet har der været et stort fokus på at lykkes med at anvende dokumentation til at kvalificere den faglige refleksion og på at gøre dokumentation til et redskab for medarbejderne i det daglige arbejde med børnene, de unge eller familierne. Der er således på tværs af kommuner gjort mange erfaringer med, hvad der skal til for at lykkes. I det følgende vil vi beskrive disse erfaringer.

Erfaringerne med anvendelse af dokumentation viser, at det er afgørende at få skabt de rette rammer for anvendelse. Det handler om at skabe relevante mødefora (som beskrevet ovenfor) og finde en god form for gennemførelse af disse møder herunder klare aftaler om indhold, form, hvem der forbereder mødet mv.

*“Tavlemøderne hver 14. dag. Dem er jeg glad for! Der har vi taget skemaerne op og vist, hvordan vi har brugt dem, så alle kunne blive beriget af det. Det giver et overblik hver 14. dag. Det er godt!”*

- Udførende medarbejder

I en kommune har man haft gode erfaringer med at udvikle og anvende et analyseskema på de tværfaglige refleksionsmøder som ramme for dialogen om dokumentationen af familiernes udvikling og kompetencer. Det har været med til at skabe overblik over og sikre en fælles forståelse for, hvilken dokumentation det var centralt at drøfte, så det ikke alene er den indsamlede resultatdokumentation, men også faglige observationer, dagbogsnotater mv., som har dannet grundlag for refleksionen over børnenes udvikling.

Tilsvarende er der også i forhold til anvendelsen af dokumentation en parallel til ledelsens rolle. Flere kommuner har været udfordret af stor ledelsesudskiftning. Det har været en udfordring både i forhold til drift og udvikling af deres indsats. Men samtidig tegner interviewene også et billede af forskellige ledelsestilgange til arbejdet med at anvende data, som får betydning for, i hvilket omfang data anvendes til at styrke den faglige dømmekraft og kvalificere praksis.

Erfaringerne viser ikke overraskende, at det har en stor betydning for anvendelsen, når den faglige leder efterspørger viden med en opmærksomhed på datakilderne og selv har et kendskab til de anvendte dokumentationsredskaber. Det vil sige, at lederen er eksplicit i afdækningen af,

hvilken viden der er fra faglige observationer, dokumentationsdata, borgerens oplevelser osv. og i at få tillagt de forskellige vidensformer værdi i deres egen ret. På den måde bliver lederen understøttende for anvendelsen af data og udfylder samtidig et fagligt ledelsesrum, som bidrager til modningsarbejdet. Samtidig peger disse erfaringer på, at der er behov for et større fokus på lederne i fremtidige projekter – naturligvis på deres rolle, men måske i endnu højere grad på, hvordan lederne kan blive støttet i denne rolle. Erfaringerne peger således på, at lederne skal forstå de forskellige data, der skal kvalificere praksis, for at kunne understøtte anvendelsen optimalt. Det kræver dyb indsigt i skemaerne at kunne stille de rette spørgsmål, som hjælper anvendelsen på vej, men i projektet har lederne blot fået den samme introduktion som deres medarbejdere. I fremtidige projekter kan det derfor være en ide med særskilt kompetenceudvikling for lederne i deres dokumentationsredskaber med fokus på deres rolle i forhold til implementering af dataindsamling og anvendelse af data.

Derudover viser erfaringerne, at det er vigtigt, at medarbejderne får en dyb forståelse for redskaberne og de data, de indsamler. Projektet var designet med henblik på, at denne forståelse skulle skabes gennem den indledende brug af skemaerne ved hjælp af prøvehandlinger, men erfaringerne fra flere kommuner indikerer, at denne proces kan speedes op. Der er således flere kommuner, der har haft stor gavn af en intern eller ekstern ressourceperson, som har kunnet hjælpe med at koble de centrale faglige teorier med målingerne. På den måde har praktikerne fået hjælp til at koble data med indsats. I en kommune har man fx brugt en intern psykolog til at hjælpe med at oversætte dataene på analyse møder. I en anden kommune har en kollega i samme afdeling holdt et oplæg om begrebet *self-efficacy* (tro på egne evner), som er centralt både i indsatsen og for et af måleredskaberne, mens to kommuner har brugt projektets ekspertoplæg til at koble teori om mentalisering med måleredskaber og indsats til familierne. På den måde har disse kommuner fået øget viden om, hvad de indsamler, og hvad det kan bruges til.

En anden central drivkraft for anvendelsen af data har været at have en ressourceperson (typisk projektlederen), som har et konstant fokus på projektfremdrift. Der er tale om et langvarigt projekt, hvor kommunerne arbejder med deres egen indsats, som allerede er implementeret, og som allerede ved projektstart var lovende. Der er derfor en stor risiko for, at andre projekter, omorganiseringer eller den daglige drift ender med at fylde mere end udviklingsarbejdet. Der hvor det er sket, har det været tydeligt, at daglig planlægning har overtaget dagsordenen for de møder, hvor der skulle arbejdes med udvikling. Her viser erfaringerne fra projektet, at den tydelige projektleder, der har et konstant fokus på at drive processerne og facilitere møderne, lykkes med at fastholde helikopterblikket og udviklingsfokusset.

Endelig er det tydeligt, at tværfaglighed og indsats på tværs af organisationer har været en styrke for udviklingsarbejdet. Erfaringerne fra de kommuner, hvor det har været tilfældet, viser, at de forskellige faglige perspektiver eller de forskellige organisatoriske perspektiver har gjort udviklingsarbejdet til en nødvendighed. Det har været nødvendigt at skabe et fælles sprog og en fælles forståelse. I en kommune med en monofaglig indsats peges der på, at det er væsentligt at hente 'forstyrrelser' udefra for sikre, at man bliver tilstrækkeligt udfordret på sin praksis.

#### **4.5 Betydende faktorer for vidensinformeret praksisudvikling**

I de foregående afsnit har vi beskrevet erfaringerne med, hvad der skal til for at lykkes med de forskellige delelementer, som den vidensinformerede praksisudvikling har bestået af i projektet. I dette afsnit kigger vi på tværs af disse erfaringer samt andre erfaringer, som kommunerne har haft med at lykkes med at skabe vidensinformeret praksisudvikling. Disse erfaringer falder inden for temaerne organisering, ledelse, kompetencer og kontekst.

Evalueringen peger på, at det er centralt at få skabt de rette **rammer for den vidensinformerede praksisudvikling**. Det handler om at ville og turde en udviklingsdagsorden med fokus på at bevæge sig nye steder hen uden helt at kende målet gennem de små skridt og prøvehandlinger. Det handler om at skabe rum for at dele erfaringer, faglige perspektiver og refleksion og på

den baggrund i højere grad tydeliggøre og begrunde sin faglige praksis. I den forbindelse har vi tidligere i dette kapitel været inde på betydningen af organisatoriske greb som klare arbejds-gange for indsamling af dokumentation, for betydningen af etableringen af de rette mødefora, udviklingen af understøttende redskaber og klare roller i de faglige, vidensbaserede refleksioner.

Tilsvarende viser evalueringen, at det er vigtigt med korte og hyppige møder med fokus på fremdrift – naturligvis for at sikre fremdrift, men også for at fastholde en rød tråd i udviklingsarbejdet. I den forbindelse viser erfaringerne fra de fem kommuner, at det er en central rolle som resourceperson/projektleder at koordinere og understøtte udviklingsarbejdet. En resourceperson med et klart mandat fra ledelsen til at lede processer og sikre en rød tråd mellem udviklingstiltag og understøtte fremdrift. Det har været en klar drivkraft i nogle kommuner, mens andre har efterlyst en person med denne rolle. En leder udtrykker det således:

*“Og det er måske også, fordi det [at sikre fremdrift] er for svært. Der er nogle barrierer der, som vi har brug for nogle til at hjælpe os med. Selvom man har skrevet, at vi gerne vil det og det, så har vi brug for en, der spørger, hvorfor noget ikke er sket. En, der holder os op på det.”*

- Leder

Evalueringen viser ligeledes, at **ledelsens rolle** er helt central. Vi har tidligere i kapitlet været inde på betydningen af, at lederen engagerer sig i den vidensinformerede praksisudvikling. Evalueringen viser her, at det er centralt, at ledelsen ikke bare følger op eller bakker op, men at ledelsen engagerer sig i arbejdet, fx ved at efterspørge data i de faglige refleksioner eller på anden vis tager ansvar for udviklingsarbejdet og udøver faglig ledelse med udgangspunkt i viden.

Der er tale om store praksisændringer. I det lys peger erfaringerne på endnu et understøttende element ved ledelsen. Det er det, som en medarbejder kalder *“fremtidssikrende ledelse”*. Det handler om, at ledelsen tidligt og tydeligt har meldt ud, at man vil praksisændringen ikke bare i projektperioden, men også på sigt. Helt konkret handler det om at tale om forankring og løbende drøfte med medarbejderne, hvilken praksis der skal være om to år for på den måde at hjælpe medarbejderne i vurderingen af, hvilke elementer det er vigtigt at holde fast i.

Tilsvarende viser evalueringen, at medarbejdernes kompetencer i at dele egen praksis, deres mod til at afprøve nye aktiviteter og redskaber, samt deres dialogiske kapacitet i forhold til at give og modtage kollegial sparring og feedback har betydning for resultaterne. Tilsvarende er de mere funktionelle kompetencer i forhold til at indsamle dokumentation, anvende dokumentation og til at gennemføre prøvehandlinger også centrale faktorer for den vidensinformerede praksisudvikling.

Endelig viser evalueringen, at praksissens karakter eller **kontekst** har betydning for arbejdet. Det er afgørende at have et fagligt fællesskab, som kan danne ramme for de faglige refleksioner. Det er vanskeligt at få det fulde udbytte, når der blot er ganske få medarbejdere. Her er der behov for *“forstyrrelser”* udefra fx gennem supervision og faglig sparring eller drøftelser af indsatsen med andre organisationer, der arbejder med en lignende indsats. Som det fremgår af næste afsnit, viser evalueringen da også, at udbyttet af arbejdet med vidensinformeret praksisudvikling ser ud til at være stort i de kommuner, hvor indsatsen består af medarbejdere med flere fagligheder med forskellig organisatorisk forankring, fordi forskellige perspektiver på borgeren og indsatsen bliver særligt tydelige.

#### 4.6 Det oplevede udbytte af praksisudviklingen

I dette afsnit belyses de deltagende kommuners samlede oplevede udbytte af deres arbejde med at opbygge en vidensinformeret praksisudvikling.

Arbejdet med en vidensinformeret praksisudvikling og systematisk faglig refleksion skal først og fremmest bidrage til at udvikle kvaliteten i de sociale indsatser, så de kommer borgerne i målgruppen til gavn. Dette faglige udbytte af arbejdet – som fx at justere praksis, så møder mellem familier og andre professionelle faciliteres af *Den koordinerende familiebehandler* ved hjælp af Signs of Safety – adresserer vi i evalueringerne af de enkelte indsatser. I stedet fokuserer vi på det organisatoriske udbytte, som understøtter skabelsen af det faglige udbytte.

*“Det har været positivt på alle fronter. Det har understøttet indbyrdes relationer og skabt forståelse for hinandens arbejde. Det har skabt et meget tæt fagligt samarbejde.”*

- Projektleder

Ovenfor er et citat fra en projektleder i en af kommunerne. Det opsummerer et af de helt centrale udbytter i de indsatser, der løses af forskellige fagligheder fra forskellige afdelinger i kommunen: Nemlig at der er blevet skabt et **bedre samarbejde på tværs** gennem etablering af et fagligt fællesskab omkring indsatsen. I flere kommuner taler man i den forbindelse om fælles sprog og en bedre koordineret indsats, som bunder i, at de forskellige aktører har en bedre forståelse for egne og andres kompetencer samt rollefordelingen. Både ledere og medarbejdere peger ligeledes på, at det fører til færre faglige uoverensstemmelser – og ikke mindst, at faglige konflikter nemmere kan håndteres, bl.a. fordi man på tværs af aktører har besluttet, hvordan indsatsen skal tilrettelægges.

I forlængelse af, at medarbejderne i nogle kommuner fortæller, at de har fået en bedre forståelse for egne og andres kompetencer, er der også medarbejdere, som fortæller, at arbejdet har **styrket den faglige stolthed**. Medarbejderne lægger mærke til, at de leverer en særlig indsats, som kræver særlige kompetencer. Den stolthed, der kommer heraf, bliver forstærket af, at deres erfaringer og viden får værdi og vægt i arbejdet med at udvikle indsatsen. På den måde oplever de anerkendelse fra kollegaer og ledere i arbejdet med at udvikle indsatsen.

Et andet centralt udbytte går bredere ud end praksis i tilknytning til de fem indsatser. I flere kommuner fortæller ledere og medarbejdere, at **forståelsen for indsatsen** blandt myndighed og andre aktører er blevet større. Det giver sig udslag i et bedre samarbejde omkring andre indsatser, der gennemføres parallelt (både i kommunalt og regionalt regi) og særligt med myndighedsområdet.

Det er dog ikke det eneste udbytte, som når bredere ud end den aktuelle praksis. I flere kommuner fortæller ledere og medarbejdere, at den kulturændring, de har arbejdet med, også har fået betydning for praksisser, der organisatorisk ligger tæt op ad de lovende praksisser i projektet. Der er således en **afløst positiv betydning for kulturændringerne**. I en kommune fortæller en leder, som både har ansvar for den lovende praksis i kommunen og for en anden familie-konsulentindsats:

*“De familie-konsulenter, vi har, er også begyndt at dele deres faglighed. Det har de ikke gjort tidligere. Man har ikke talt om, hvordan man løfter de forskellige opgaver. Altså; hvad har jeg forsøgt? Hvad skal jeg gøre fremadrettet? Via det her har vi fået en måde, hvor vi kan åbne hinandens butikker; hvad kan jeg lære af dig, og hvad kan du lære af mig?”*

- Leder

Endelig er der flere kommuner, hvor medarbejderne oplever, at arbejdet med at videreudvikle indsatserne, har betydet, at **ledelsen er kommet tættere på den faglige praksis i hverdagen**. Erfaringen her er, at når man arbejder systematisk med kvalitetsudvikling, så forpligter det lederne til at forholde sig til den faglige praksis. Med andre ord skaber det en naturlig spillebane for en styrket faglig ledelse af det sociale arbejde.

## **DEL 2: EVALUERING AF DE FEM SOCIALE INDSATSER TIL UDSATTE BØRN OG UNGE**

## DEL 2: EVALUERING AF DE FEM SOCIALE INDSATSER TIL UDSATTE BØRN OG UNGE

Del 2 i evalueringen omhandler de specifikke sociale indsatser i projekt *Dokumentation af lovende praksis*, og de erfaringer kommunerne har gjort sig i arbejdet med indsatserne. Hertil knytter sig bl.a. de elementer i lovende praksis-typologien, som omhandler indsatsens forankring i teori og viden: viden om indsatsens virkning, indsatsens beskrivelse og overførbare til andre tilbud eller målgrupper samt indsatsens økonomiske rentabilitet.

Formålet med denne del af evalueringen er samlet set at belyse, hvordan de enkelte indsatser virker i forhold til målgrupperne; indenfor hvilke organisatoriske rammer og omkostningsniveau de virker samt med hvilket udbytte for de deltagende forældre, børn eller unge.

Der er som tidligere nævnt tale om indsatser, som allerede var i drift i kommunerne ved projektperiodens begyndelse. Fokus i evalueringen er derfor ikke rettet særskilt mod implementeringen af indsatserne, men orienteret mod erfaringer med, hvordan kerneelementerne virker samt drivkræfter og barrierer herfor.

Som led i modningsarbejdet er der for hver af de fem indsatser udviklet indsatsbeskrivelser, som bl.a. systematisk beskriver indsatsernes forankring i teori og viden samt forventninger til, hvordan indsatsens kerneelementer skaber en virkning for forældre, børn eller unge i form af en forandringsteori. Disse beskrivelser udgør i sig selv elementer af en lovende praksis, men danner samtidig grundlag for denne evaluering af indsatserne. De fem indsatsbeskrivelser kan findes på [www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk).

### Datagrundlag

Evalueringen af de fem sociale indsatser er for hver kommune baseret på interviews med repræsentanter for ledelsen af indsatsen og udførende medarbejdere i indsatserne (behandlere). Derudover har udvalgte samarbejdspartnere (fx myndighed) indgået, ligesom der er interviews med enkelte forældre/unge i målgruppen, som på tidspunktet for interviewene deltog i indsatsen.

Derudover indgår oplysninger om målgruppens baggrund, færdigheder og behov, som er registreret af professionelle ved begyndelsen af de individuelle forløb. I tre af de fem indsatser indgår udvalgte data om virkninger for børnene og de unges udvikling og trivsel i form af sammenligninger mellem før- og eftermålinger med relevante måleredskaber. Årsagen til, at der i yderst begrænset omfang er foretaget analyser af virkninger for målgruppen med de anvendte kvantitative måleredskaber, var i væsentlig udstrækning en lille volumen i målgrupperne, samt at få borgerforløb er afsluttede indenfor projektperioden. I en enkelt af kommunerne skyldes et lille datagrundlag, at indsamlingen af dokumentationen har været yderst sparsom i projektperioden.

Evalueringen er derfor i høj grad baseret på en kvalitativ dybdeundersøgelse af arbejdet med kerneelementerne og udbyttet heraf. Kvantitative data er anvendt og beskrevet, i det omfang det har været muligt på det foreliggende grundlag. Resultaterne skal dermed udelukkende ses som en indikation på målgruppens karakteristika og fortolkes med stor forsigtighed.

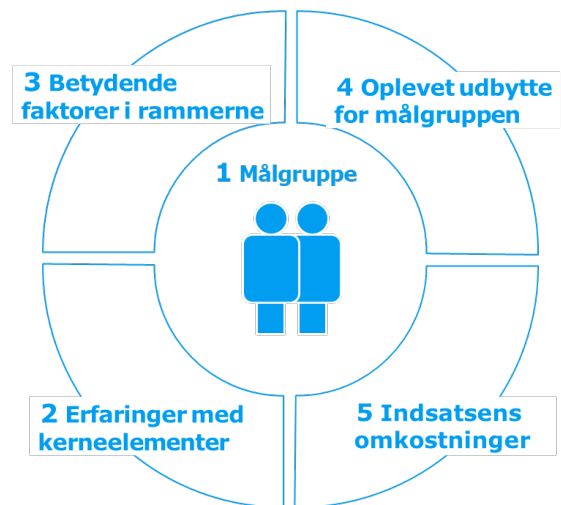
### Læsevejledning

I de følgende kapitler evalueres hver af de fem sociale indsatser ud fra følgende fem temaer. For hver af de fem indsatser beskrives først målgruppen, herunder hvorvidt og hvordan målgruppen visiteres til indsatsen.

Endvidere belyses kommunernes erfaringer med at arbejde med indsatsens kerneelementer samt deres oplevelse af betydende faktorer i rammerne for at kunne arbejde med høj kvalitet i omsætningen af kerneelementerne.

Endelig belyses det oplevede udbytte af indsatsen, ligesom der redegøres for de omkostninger, som er forbundet med at drive indsatsen.

### FEM TEMAER I EVALUERINGEN





## 5. SPÆDBARNSINDSATSEN I JAMMERBUGT KOMMUNE

Spædbarnsindsatsen i Jammerbugt Kommune er en intensiv familiebehandlingsindsats i hjemmet, som tilbydes efter servicelovens § 52. Kommunen har udviklet indsatsen til de mest udsatte familier, der venter barn eller er nybagte forældre, hvor familien vil have udbytte af et alternativ til døgnophold med større fokus på familiens nærmiljø og hverdagsliv. Formålet er at forebygge en anbringelse af barnet ved målrettet at arbejde med forældrenes mentaliseringssevne, forældrekompetence samt en sikker og tryk tilknytning mellem barn og forældre. Det er et tværfagligt behandlingsteam bestående af familierapeuter og sundhedsplejersker, som varetager indsatsen. Teamet foretager både før og efter fødsel løbende afdækning af familiens behov og yder den nødvendige støtte i forhold til at sikre barnets sundhed, trivsel og udvikling det første leveår.

Figur 5-1: Overblik over indsatsen

SPÆDBARNSINDSATSEN I JAMMERBUGT KOMMUNE		
MÅL	MÅLGUPPE	METODER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forebygge anbringelse</li> <li>• Understøtte en sikker og tryk tilknytning mellem barn og forældre</li> <li>• Fremme forældrenes sensitivitet og evne til at forstå deres barn indefra og imødekomme dets følelsesmæssige behov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udsatte gravide og spædbørnsfamilier, hvor der er en begrundet bekymring for, at spædbarnet vil blive truet i sin udvikling og trivsel</li> <li>• Forældre med multiple sociale problemstillinger, herunder psykisk sårbarhed, psykiatrisk diagnose, svagt netværk mv.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentaliseringsbaserede metoder</li> <li>• Herunder individuelt tilrettede forløb med familiebehandlingsmetoden The Circle of Security (COS-P), når barnet er 6 mdr.</li> <li>• Metode til inddragelse af forældres egen tilknytningshistorie</li> </ul>

### 5.1 Overblik over indsatsens modning i projektet

I evalueringens del 1 blev det belyst, hvordan kommunerne samlet set har arbejdet med at modne de elementer som vedrører det organisatoriske spor. I denne del af evalueringen belyses arbejdet med indsatssporet.

Nedenfor fremgår indledningsvis et samlet overblik over, hvordan Spædbarnsindsatsen i Jammerbugt Kommune er blevet modnet i projektperioden.

Figur 5-2: Modning af indsatsen

MODNING AF PRAKSIS: SPÆDBARNSINDSATSEN
<p><b>Jammerbugt Kommune har modnet sin praksis ved:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• at beskrive indsatsen grundigt, herunder indsatsens teoretiske forankring, målgruppen, forandringsteori og mål med indsatsen, kerneelementer samt arbejdsgange</li> <li>• systematisk at arbejde med udviklingspunkter i indsatsen ved hjælp af læringscirkler og prøvehandlinger (udviklingspunkterne barnets bog, den gode anbringelse, fokus for hjemmebesøg før fødsel mv.)</li> <li>• at indsamle data om omkostninger til brug for en udførlig omkostningsvurdering</li> <li>• at etablere rammer for systematisk faglig refleksion over progression for forældre og barn gennem arbejds møder for teamet om den enkelte familie og tavlemøder for det samlede spædbarnsteam</li> <li>• at arbejde med at forbedre det tværfaglige og relationelle samarbejde</li> <li>• at implementere validerede måleredskaber i indsatsens arbejdsgange til løbende at dokumentere barnets og forældrenes trivsel og udvikling</li> <li>• i nogen grad at følge op på dokumentationen og justere indsatsen, så den tilrettelægges individuelt for den enkelte familie</li> </ul>

I det følgende sættes fokus på evalueringen af indsatssporet.

Evalueringen er baseret på interviews med 13 aktører, herunder fire udførende medarbejdere, en myndighedssagsbehandler, en leder fra sundhedsplejen, en faglig leder fra myndighed, en myndighedschef, en samarbejdspartner fra dagplejen, tre forældre i indsatsen samt en projektleder.

## 5.2 Indsatsens målgruppe

I indsatsbeskrivelsen for Spædbarnsindsatsen beskrives målgruppen som de mest sårbare og socialt udsatte gravide og spædbørnsfamilier. Der er tale om en bekymring for, at forældre vil have vanskeligt ved at opfylde barnets basale behov, og dermed en alvorlig bekymring for, at barnets sikkerhed er truet. Forældre i målgruppen er kendetegnet ved multiple sociale problemstillinger, fx tidligere misbrug, problematiske familieforhold, et sparsomt netværk og nogle gange lav intelligens. Derudover har forældrene ofte en psykisk sårbarhed eller en psykiatrisk diagnose. Forskning<sup>3</sup> peger på, at disse risikofaktorer kan have betydning for forælderevne og for forældres potentiale for at udvikle og forandre forældreevnen. Der er derfor tale om en målgruppe af familier med behov for en intensiv tværfaglig indsats med støtte til at kunne afstemme relevante handlinger i forhold til barnets behov og organisere hverdagen.

### 5.2.1 Hvilke familier modtager indsatsen?

I projektperioden har alle nyhenviste familier til indsatsen for perioden april 2018 – okt. 2019. indgået i dokumentationen af Spædbarnsindsatsen. Der er i perioden henvist 13 familier til indsatsen, hvoraf 5 er afsluttede, mens 8 fortsat er aktive ved projektperiodens ophør. Indsatsperioden er estimeret til et års varighed.

Ved forløbenes start har de fagprofessionelle udførende medarbejdere registreret informationer om forældrenes baggrund, mens forældrene har foretaget egenvurderinger af deres refleksive funktion. Disse to datakilder samt de professionelle faglige vurderinger bidrager, samlet set til at tegne en karakteristik af de familier, der har modtaget indsatsen. Da der er tale om en lille gruppe på 13 familier, vises den kvantitative karakteristik i form af den samlede gruppes gennemsnit, mens eventuelle variationer beskrives kvalitativt.

### Forældres baggrund

De fagprofessionelle har registreret baggrundsinformationer om forældre i de 13 familier, hvor 10 familier har registreret informationer om fædrene, mens der er registreret oplysninger om mødrene i alle familierne. Ud af de 13 familier er langt størstedelen visiteret til indsatsen under graviditeten, hvor de i gennemsnit henvises i 23. graviditetsuge, men dog med stor spredning fra første til sidste trimester.

**Tabel 5-1: Baggrundskarakteristika for forældrene**

	Mor		Far	
	Antal	Pct./gns.	Antal	Pct./gns.
Diagnosticerede med psykisk funktionsnedsættelse	6	55 pct.	-	-
Har misbrug	0	0 pct.	0	0 pct.
I arbejde	-	-	5	50 pct.
På kontanthjælp eller førtidspension	5	38 pct.	-	-
I uddannelse	4	31 pct.	3	30 pct.
Grundskole som højest fuldførte uddannelse	10	77 pct.	8	80 pct.
I forhold	11	85 pct.	10	100 pct.
Motivation for deltagelse, på 5-pointsskala		<i>2,9 point</i>		<i>2,9 point</i>
Støttende netværk, på 5-pointsskala		<i>3,3 point</i>		
Tidligere modtaget indsats		63 pct.		

Observationer: mor: 13, far: 10, bortset fra spørgsmålet om misbrug og diagnose, hvor 11 mødre og 8 fædre har svaret.

Beskrivelse af 5-pointsskala findes i teksten.

Tekst med kursiv fremhæver, at der er tale om et gennemsnit.

Kilde: Spørgeskemadata.

6 af de deltagende 13 mødre har en diagnosticeret funktionsnedsættelse (55 pct.). Der er stor diversitet i diagnoserne, som bl.a. er skizofreni, borderline, angst og depression. Forældre, som

<sup>3</sup> Cleaver et al. (2011)

ikke har en diagnosticeret funktionsnedsættelse, har ikke været udredt tidligere, og i de fleste tilfælde mener behandleren heller ikke, at der er behov for det. Stort set alle deltagende forældre er uden dom for kriminalitet og ingen af de deltagende forældre har et kendt misbrug.

Der er i nogen grad et støttende netværk omkring familierne, hvor bedsteforældre i alle familierne er en aktiv del af netværket. To ud af tre familier har modtaget en indsats tidligere, og det er som oftest en døgninstitution for familier. Supplerende peger de interviewede behandlere på, at forældrenes ud-sathed skal ses i lyset af, at de fleste selv har været udsat for omsorgssvigt som barn. Der er derfor på forhånd et kendskab til forældrene, fordi de tidligere har været henvist til sociale indsatser.

*”Deres forældre var også kendte i systemet. Og er der jo en grund til. [...] Vanrøgt, fysiske eller seksuelle overgreb. Mange [forældre] har også været på opholdssteder, plejefamilier i eller aflastningsfamilier.”*

- Behandler

De deltagende forældre er blevet bedt om at vurdere deres motivation for at deltage i indsatsen på en 5-pointsskala, hvor 1 svarer til at modsætte sig indsatsen og 5 til at efterspørge indsatsen. Hverken mor eller far er særligt motiverede for at deltage i indsatsen. I tre familier accepterer forældrene ikke indsatsen<sup>4</sup>, og tre mødre og fædre har direkte modsat sig deltagelse, mens ingen selv har efterspurgt støtten.

### Forældres refleksive funktion

Mentalisering er både kropslig (implicit) og sproglig (eksplicit). Den kropslige mentalisering er instinktiv og nonverbal, hvor den sproglige mentalisering er bevidst og verbal. Den kropslige mentalisering kan vurderes ved at observere/interviewe forældrene, mens den sproglige mentalisering kan vurderes gennem observation og spørgeskema. Følgende afsnit bygger på spørgeskemadata, som afdækker forældrenes refleksive funktion ved indsatsens start, inden de har født og efter fødsel i de første måneder af barnets liv. Det er således kun den sproglige mentalisering, som afdækkes i det følgende og dermed ikke det samlede billede af mentaliseringsevnen. De anvendte måleredskaber er The Reflective Functioning Questionnaire (RFQ) samt The Parental Reflective Functioning Questionnaire (PRFQ).

Som tabellen nedenfor viser, afdækker RFQ to subskalaer for hhv. sikkerhed og usikkerhed om forældres mentale tilstande (3-pointsskala). Det gælder, at en lav usikkerhed kombineret med en neutral sikkerhed indikerer balanceret mentalisering.

**Tabel 5-2: Forældrenes refleksive funktion, gennemsnit ved RFQ og PRF for hhv. far og mor**

-	Mor	Far
RFQ: Usikkerhed om mentale tilstande, 3-pointsskala <sup>1</sup>	0,3	0,4
RFQ: Sikkerhed om mentale tilstande, 3-pointsskala <sup>1</sup>	1,7	1,5
PRFQ: Præmentaliserende funktionsområder, 7 pointsskala <sup>2</sup>	1,7	1,8
PRFQ: Sikkerhed om barnets mentale tilstand, 7 pointsskala <sup>2</sup>	4,4	4,6
PRFQ: Nysgerrighed og interesse for barnets mentale tilstand, 7 pointsskala <sup>2</sup>	6,1	5,7

1: Antal observationer: Mor=9 og far=7.

2: Antal observationer: Mor=7 og far=5.

Kilde: Spørgeskemadata.

De forældre, som har modtaget indsatsen i projektperioden, har gennemsnitligt set en relativt lav score på skalaen vedr. usikkerhed, hvor de anerkender den usikkerhed, der kan være forbundet med egen og andres mentale tilstande. På skalaen, som måler sikkerhed om mentale tilstande, viser en lav score en tendens til hypermentalisering, hvilket betyder, at forælderen ofte lægger for mange følelser og overvejelser i handlinger og derfor er mentalt på overarbejde. En middelscore viser, at man kan tilpasse niveauet af sikkerhed om de mentale tilstande. Forældrene ligger

<sup>4</sup> At mødre og/eller fædre har svaret 1 eller 2 i spørgsmålet omkring motivation for deltagelse.

tæt på en middelscore, om end mødrene gennemsnitligt viser en lidt højere grad af hypermentalisering end fædrene, men de scorer dog ikke ekstremt på skalaen.

Efter barnets fødsel er forældrenes mentaliseringsevne endvidere blevet afdækket i relation til deres spædbarn ved hjælp af det nævnte måleredskab PRFQ. Forældres evne til at kunne forholde sig til både egne og barnets mentale refleksioner kan have betydning for en organiseret tilknytning til barnet (7-pointsskala). Spørgeskemaet er blevet udfyldt af forældrene og dækker over tre subskalaer, som alle ligger på en skala fra 1 til 7, hvor 4 er en neutral score.

Første skala viser forældrenes præmentaliseringsevne, som omhandler forældres afvisning af eller forsvar mod at mentalisere. Jo lavere score, jo bedre mentaliseringsevne. Både mødre og fædre i målgruppen scorer lavt på de præmentaliseringsevne funktionsområder, hvilket forsigtigt kan indikere, at de deltagende forældre ikke er udfordret på de præmentaliseringsevne funktionsområder.

Anden skala dækker over forældrenes sikkerhed om barnets mentale tilstand. På denne skala er det positivt, hvis forældrene svarer neutralt (altså med en score omkring 4) og svar i ekstremerne viser manglende mentalisering. Både mødre og fædre ligger i gennemsnit relativt neutralt på skalaen, dog scorer mødrene lidt højere end fædrene. Blandt mødrene har ca. hver anden således minimum én afkrydsning i ekstrem, hvor det samme gælder for næsten ingen af fædrene. Mødrene udviser oftere end fædrene manglende mentaliseringsevne eller behov for at svare, hvad de tænker er socialt acceptabelt.

Den tredje og sidste skala dækker over forældrenes interesse for barnets mentale tilstand og forsøg på at forstå, hvorfor barnet gør, som det gør. Jo højere score, jo bedre mentaliseringsevne. Scoren på omtrent 6 indikerer, at forældrene generelt udviser både nysgerrighed og interesse for barnets mentale tilstand.

Samlet set indikerer analysen, at de forældre, som modtager indsatsen, afspejler den beskrevne målgruppe i forhold til risikofaktorer og mentaliseringsevne. Forældrene er udfordret af flere samtidige individuelle risikofaktorer som nedsat funktionsevne og risikofaktorer i omgivelserne i form af fx begrænset netværk. Analyser af før-målinger indikerer, at forældrenes sproglige mentaliseringsevne, forstået som refleksiv funktion, generelt er balanceret. Mødrenes score på sikkerhed om barnets mentale tilstande indikerer dog en svagere kapacitet til mentalisering, som potentielt i sammenhæng med andre risikofaktorer kan påvirke forældrekompetencen negativt og dermed barnets trivsel. Dette tyder på, at forældrenes automatiske og instinktive mentalisering er udfordret. Det er samtidig de udførende medarbejders vurdering gennem deres observationer af og samarbejde med forældre, at hovedparten af de deltagende forældre ved indsatsens start i høj grad er udfordret i forhold til deres mentaliseringsevne og dermed evne til at udvise sensitivitet overfor det ufødte/fødte barn. Én af forklaringerne på, at resultaterne af målingerne derimod på udvalgte skalaer indikerer en balanceret mentaliseringsevne kan være, at det alene er den sproglige og ikke kropslige mentalisering, som afdækkes med måleredskaberne.

### **5.2.2 Sammenhæng mellem målgruppe og indsats**

Indsatsen i spædbarnsteamet er i flere tilfælde et alternativ til et ophold på en døgninstitution, hvorfor det er centralt at se på, hvad der er medbetydende for, at familier visiteres til et intensivt ambulansetilbud. Ledelsens erfaring er, at mange forældre i målgruppen ikke trives på en døgninstitution, og at deres situation i værste fald forværres. Eksempelvis er det ledelsens erfaring, at forældre med autisme ofte har et stort behov for at modtage rådgivning i egne kendte rammer i hjemmet, hvor potentialet for læring er større.

Grundlæggende er det familiens udbytte af trygheden i de hjemlige rammer kombineret med vurderingen af et potentiale for at udvikle forældrekompetencen i positiv retning, som kan tale for en henvisning til indsatsen. Et potentiale kan fx findes i, at én af forældrene med den rette støtte kan aktivere sine ressourcer til at skabe den nødvendige stabilitet og omsorg for barnet.

*“Det handler om, at vi kan se nogle små udviklingspotentialer [...] Man kan måske se, at der kunne være nogle i netværket, der kunne støtte op. At der fx er en far, som kan støtte op. Det er, hvis vi kan se en åbning her [at Spædbarnsindsatsen er et muligt tilbud].”*

- Repræsentant for myndighed

Visitation til Spædbarnsindsatsen foregår i det tværfaglige nære ledelsesteam i et tæt samarbejde mellem sundhedsplejen, familiehuset og myndighed. Fordelen er, at lederne i forvejen har et tæt kendskab til både de enkelte forløb og den proces, som er gået forud for visitationen, samt til metoder i Spædbarnsindsatsen. Denne organisering har, ifølge ledelse og behandlere, bidraget til kontinuerligt at sikre en sammenhæng mellem målgruppe og indsats.

Det er hensigten, at visitationsansvaret skal flyttes til det centralt organiserede visitationsudvalg i lighed med øvrige indsatser og anbringelser i familieafdelingen. Ledelsen peger på vigtigheden i, at spædbarnsteamet fortsat bidrager med social- og sundhedsfaglige erfaringer i forhold til familiens behov, som kan informere beslutninger i visitationsudvalget.

I forhold til at sikre sammenhæng mellem målgruppe og indsats er det endvidere en væsentlig del af indsatsen, at den første periode frem mod barnets fødsel både har en intervenerende og en udredende karakter. Dette bidrager til vurderingen af, om Spædbarnsindsatsen er det rette tilbud, dvs. om et mor-/barn-ophold på døgninstitution er nødvendigt for at sikre barnets sikkerhed, eller om en anbringelse af barnet kan komme på tale, hvis forældrene ikke viser tegn på udvikling. I denne periode opnås således et mere indgående kendskab til risiko- og beskyttelsesfaktorer for familiedannelsen, og hvorvidt der i graviditeten og gennem interventionen kan skabes en tilknytning til det ufødte barn. Der vil ofte være en daglig kontakt med myndighedssagsbehandler med fælles opmærksomhed på familiens udvikling, som skal sikre, at foranstaltningen møder barnets behov efter fødsel.

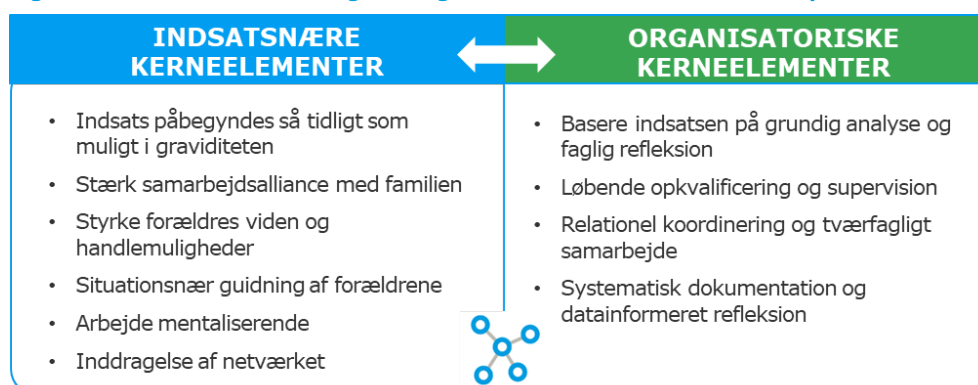
### 5.3 Erfaringer med indsatsens kerneelementer

Et væsentligt grundlag for modningen af indsatsen har været at indkredse *indsatsens kerneelementer*; dvs. de fælles faglige elementer, som formodes at have en afgørende betydning for at skabe de forventede virkninger for den ovenfor beskrevne målgruppe blandt udsatte forældre og børn. Generelt giver interviewede ledere og medarbejdere udtryk for, at arbejdet med at definere kerneelementer har skabt en langt tydeligere fælles tilgang til indsatsen og de faglige metoder på tværs af familieterapeuter, sundhedsplejersker og myndighedssagsbehandlere. Dette har således betydning for en mere systematisk og fælles tilrettelagt indsats overfor den enkelte familie.

Der er i alt udpeget seks indsatsnære kerneelementer, som definerer Spædbarnsindsatsens faglige indhold. Derudover er der indkredset fire organisatoriske kerneelementer, som beskriver de elementer i den professionelle praksis, som formodes at være en forudsætning for, at de udførende medarbejdere kan omsætte de faglige kerneelementer med høj kvalitet i indsatsen.

I det følgende belyses lederes og medarbejderes erfaringer med at arbejde med kerneelementerne samt drivkræfter og barrierer for at bringe kerneelementerne i spil over for målgruppen. Der sættes fokus på de kerneelementer, der har været særligt fokus på i projektperioden.

Figur 5-3: Seks indsatsnære og fire organisatoriske kerneelementer i Spædbarnsindsatsen



### 5.3.1 Fokus på faglige kerneelementer i indsatsen

Interviewene tegner et billede af, at ledere og udførende medarbejdere, herunder myndigheder, oplever, at de seks faglige kerneelementer alle er sammenhængende og dermed alle betydningsfulde for at opnå positive virkninger for forældre og børn. I det følgende beskrives erfaringer med de kerneelementer, som kommunen særligt har gjort sig erfaringer med i projektperioden.

#### Vigtigheden af at styrke den tidlige opsporing

De interviewede behandlere peger på, at det faglige kerneelement *Indsats påbegyndes så tidligt i graviditeten som muligt* er særligt betydningsfuldt for at øge udbyttet af indsatsen. En tidlig indsats i graviditeten gør det muligt at forberede forældrene på det kommende barn både praktisk og mentalt. Særligt i 2. trimester er der således ofte en åbenhed hos moren for at arbejde med egen selvforståelse og tilknytningen til det ufødte barn, som ikke kan genskabes på samme vis efter fødslen.

Opsporingen af familierne sker ofte gennem jordemødre og praktiserende læger ved de ordinære screeninger og undersøgelser i graviditeten eller gennem familieambulatoriet på sygehuset. Registreringer viser, at deltagende familier er blevet henvist til Spædbarnsindsatsen i 23. graviditetsuge, men med stor spredning fra 1. – 3 trimester. Interviewede behandlere oplever, at den tidlige opsporing i graviditeten sker gennem de rette fagpersoner, som møder familierne. De oplever også, at opsporingen kunne styrkes, hvis der i forbindelse med jordemødrenes sårbarhedsscreening indgik en socialfaglig ressource i vurderingen af familiernes behov. Det er således alene sundhedsplejersker, der vurderer behovet for videre indsats hos de forældre, som scorer højt i sårbarhedsscreeningen, og hvorvidt der skal inddrages en sagsbehandler. En fast deltagelse af en socialrådgiver i disse dialoger samt samtale med forældrene ville ifølge behandlerne sikre, at forældre 'ikke går under radaren', og at social udsathed bliver en integreret del af dialogen fra start. De oplever således, at mange af familierne i risikogruppen har en mistro til systemet og sjældent selv åbner for dialog om deres sårbarheder og udfordringer. Derfor er det nødvendigt at se på ydre faktorer og mistrovisel med et socialfagligt blik.

*"Jeg ville ønske, vi i flere sager kunne komme tidligt ind, for det er ofte først, når de har født. [...] Jeg tænker ikke, at der er nogen i systemet, som ikke vil det her. Men i de familier, hvor vi kommer tidligere ind, er der bare en større chance for at udrette noget."*

- Behandler

#### Konkretisering af interventionen i hjemmet før fødsel

De centrale kerneelementer i interventionen i hjemmet udgør arbejdet med at styrke forældres viden og handlemuligheder, anvende situationsnær guidning og anvende mentaliserende metoder i vejledningen til forældrene.

Erfaringen er, at der har været behov for at operationalisere det faglige fokus for interventionen i forhold til disse kerneelementer særligt i indsatsperioden i graviditeten. Teamet har derfor

arbejdet med at indkredse de helt specifikke faglige fokuspunkter, der er væsentlige at have opmærksomhed på i forældrenes udvikling og tilknytning til det ufødte barn. Baggrunden er, at det kan være vanskeligt at finde det rette fokus og den rette systematik for samarbejdet med forældrene og den mentaliseringsbaserede støtte, inden barnet er født. Her er er erfaringen, at brugen af dukker understøtter dette arbejde.

Konkret har ledelse og udførende medarbejdere arbejdet med at udvikle materialer til at understøtte systematikken i forløbet – både forælderrettede materialer og materialer til behandlerne. Til forældrene er der udviklet et materiale kaldet *Barnets bog*, som danner udgangspunkt for dialogen om barnets udvikling måned for måned. Derudover er der udviklet korte undervisningsark med fotos til at støtte forældre i det vigtige samspil med barnet (fx øjenkontakt, ustruktureret leg, puslesituationen, trøst, mv.). Til de professionelle er udviklet et teoretisk fundament, som beskriver centrale begreber i interventionen på en handlerettet og konkret måde, som danner afsæt for at udvikle forældrenes sensitivitet overfor barnet både før og efter fødsel - (fx model for tilknytningsmønstre, affektiv afstemning, moderskabskonstellationen mv.).

*"Jeg har været ude i familierne i uge 18, og der prøvede vi de her ting. Det var en familie (...), hvor der var meget store udfordringer. Og det er gået rigtigt godt. Vi fik positive tilbagemeldinger fra barselgangen, da familien var indlagt i forbindelse med fødslen. Og det er, fordi vi fik lov til starte halvvejs i graviditeten. Vi har puttet, lagt i slynge, badet, klædt på og snakket om, hvordan man skal kigge på sit barn, hvorfor puslebordet skal være indrettet sådan her. Og de er meget kompetente i dag. Det er alle enige om."*

- Behandler

Oplevelsen er, at materialerne understøtter et konkret fagligt fokus for, hvad der er væsentligt at komme omkring i den faglige indsats, og som dermed kan bidrage til at omsætte kerneelementerne i det konkrete forløb med forældrene.

### **Kvalificering af arbejdsalliancen med familien**

Arbejdet med *forældres viden og handlemuligheder* og med *situationsnær guidning* i kraft af *mentaliserende metoder* er endvidere alle centrale indsatsnære kerneelementer i vejledningen og behandlingen af forældrene. Som forudsætning for at kunne bringe disse elementer i spil med høj kvalitet fremhæver de interviewede behandlere, at de har et særligt fokus på kerneelementet *Stærk arbejdsalliance med familien*. Behandlerne har således en kontinuerlig opmærksomhed på, at der skabes en tillidsfuld og tryk relation til familien som afsæt for at kunne arbejde tæt sammen med familien.

Det handler om at kunne se bag om forældrenes frustrationer og – nogle gange voldsomme vrede -, som ofte rettes mod behandlerne. Dette kræver indsigt i og forståelse for de reelle motiver, angst mv., som forældrene udviser, samt tilgængelighed og fleksibilitet fra behandlerens side. Et eksempel kan være, at behandleren foregriber forældrenes reaktioner og hurtigt agerer på fx tankemylder og angst ved fx at tage et beroligende opkald i weekenden og på denne måde afvæbne eventuelle konfrontationer ved næste hjemmebesøg.

*"Når forælderen er så psykisk udfordret, så har vi [teamet] flere gange lige hjulpet hinanden med at komme tilbage på sporet igen, for denne forælder kan hurtigt fyre os og blive vred. Det er os, der skal kunne rumme forælderenes frustration, så vi kan komme tilbage igen og arbejde videre. [...] Man skal kunne holde ud at være i det her felt og sluge en masse kameler for at få arbejdsalliancen genoprettet, så vi kan have fokus på barnet."*

- Behandler

I forlængelse heraf lægger de interviewede behandlere vægt på, at empati for familien og stor vedholdenhed i indsatsen er bærende for den stærke arbejdsalliance: *"Det er bare så vigtigt, at*

du kan mærke en oprigtig empati, for ellers får du mentaliseringsssvigt". Endelig er viden om forældrenes psykiske funktionsnedsættelse og de implikationer, denne har for forældrenes adfærd, af afgørende betydning for fagligt, professionelt og personligt at kunne fortsætte arbejdet: " [...] for ellers kan du ikke holde ud at blive fyret hver anden dag."

*"Det, jeg synes er fedt, er, at de kommer med en åbenhed og ser det fra mere end ét perspektiv. De ser det jo også fra vores perspektiv. Vi er ikke i tvivl om, at de vil os det godt. Perspektivet er, at de kommer, de er åbne, imødekommende, og at der er plads til, at man kan have en lortedag. Men igen, så skal vi også se bort fra, at der er dage, hvor vi kan have lyst til at smække døren i hovedet på dem."*

- Forælder i Spædbarnsindsatsen

### **Fokus på netværket som kompenserende støtte**

Interviewene indikerer, at der i projektperioden har været en bevægelse i, hvordan behandlerne arbejder med det indsatsnære kerneelement *Inddragelse af familiens netværk*. Det er en bærende tilgang i det socialfaglige arbejde, at netværket skal søges inddraget i støtten af familien. Behandlerne har imidlertid fundet det udfordrende at inddrage netværket, fordi det ofte er spinkelt og er personligt og socialt udfordret i lighed med forældrene.

Der har derfor været behov for at blive bedre til at inddrage netværket med blik for, hvad der kan lade sig gøre i den konkrete familie og uden forventning om, at familie eller venner kan forpligtige sig på større opgaver i familiens hverdag. Interviewene tegner to tendenser i forhold til udviklingen af arbejdet med netværket. For det første oplever behandlerne, at de i modsætning til tidligere i langt højere grad har blik for at inddrage bedsteforældrene i forløbet, så de oplever, at de bliver informerede og kender indsatsen. Fokus på gennemsigtighed og formidling om, hvad der skal ske i familien, har resulteret i mindre modstand mod indsatsen i det private netværk.

*"[...] Det er det at kigge hele vejen rundt; hvornår er netværket drænende, hvornår skal forældre arbejde med at håndtere familien, og hvornår kan de støtte?"*

*"[...] For nogle af de første sager i det her team, der havde vi simpelthen stor modstand fra bedsteforældrene. De blev bekymrede for, at vi ville tage deres børnebørn. Det oplever vi faktisk ikke mere. Og det er fordi vi giver udtryk for nu, at vi gerne vil have bedsteforældrene med."*

*"[...] Noget af det, der er sket [...] er, at vi er blevet bedre til at skabe den gode relation hele vejen rundt [om familien]."*

- Behandlere

For det andet har der været et større fokus på at inddrage netværket i små afgrænsede roller i familiens hverdag, fordi 'bittesmå tjenester' har stor betydning for familien. Det kan være en bedsteforælder, som hjælper med at køre rundt, når familien skal købe ind eller fx hjælper med at passe barnet, når det er sygt. Behandlerne fremhæver, at den gode relation til netværket - også når familien er udfordret og anbringelse kan komme på tale - kræver tid og vedholdenhed at opbygge.

### **5.3.2 Erfaringer med organisatoriske kernelementer**

Nedenfor belyses erfaringer med at modne de organisatoriske kernelementer i indsatsen.

#### **Systematik for tværfaglige møder og faglig refleksion**

Det er i høj grad arbejdet med at udvikle indsatsens organisatoriske kernelementer *Basere indsatsen på grundig analyse og faglig refleksion* samt *Relationel koordinering og tværfagligt samarbejde*, som er vigtige elementer i at opnå de forventede virkninger for forældre og børn.



Et udviklingspunkt har været at skabe en systematik og sammenhæng mellem forskellige typer af refleksionsmøder i spædbarnsindsatsen samt rolle- og ansvarsfordeling i forhold til at informere refleksioner med data om forældre og børns udvikling.

Interviewene tegner et billede af, at der i projektperioden er skabt en større tydelighed omkring nødvendigheden af systematisk faglig refleksion og sparring samt klarere rammer for, hvornår dette sker.

Praksisudviklingen kommer bl.a. til udtryk ved, at der er udviklet en fast struktur for faglige møder og sammenhængen herimellem. Fokus har været på at sikre faste månedlige møder i teamet mellem familiekonsulent, sundhedsplejerske og sagsbehandler omkring den enkelte familie samt holde tværfaglige korte fremdriftsmøder hver 14. dag i det samlede spædbarnsteam. Ydermere indikerer interviewene, at fokus samtidig har været på at fastholde mødekadencen, så opfølgning og refleksion er proaktiv og ikke alene drevet af de professionelle bekymringsniveau for familierne, men afholdes uanset den umiddelbare fremgang i familierne. Det er på disse møder, at behandlerne øver sig i at inddrage data til at informere de faglige refleksioner og analyser af familiens udvikling. Interviewene indikerer, at dette har skabt et mere systematisk fokus på familiernes udvikling

*" [...] Den [møde]struktur, der ligger fast – den har vi knoklet meget med. At have de her jævnlige møder – fordi man får noget opmærksomhed på, hvad der sker, og om det kører så godt, som vi tror. Det er de møder, vi har i teamet omkring familierne hver 4. uge. Der har været eksempler på, at vi i testene [måleredskaber] kunne have opdaget noget, og det skal vi blive bedre til at bruge."*

- Behandler

#### **Tværfaglig supervision i en tværfaglig indsats**

Det organisatoriske kerneelement *Løbende kvalificering og supervision* er endvidere centralt i en mentaliseringsbaseret indsats med en høj grad af kompleksitet i familierne, herunder en intensiv opmærksomhed på, at spædbarnet ikke trækker sig ind i sig selv grundet manglende følelsesmæssig kontakt. Supervisionen har været en del af indsatsen, men er blevet ændret fra at være monofagligt forankret i de enkelte afdelinger til at være tværfaglig.

Erfaringen er, at det er vigtigt, at det samlede team får fælles supervision med deltagelse af både familierapeuter, sundhedsplejersker og sagsbehandlere, fordi bekymringer og udfordringer bliver tydeligere i den fælles dialog, og fordi man bedre lærer hinandens kompetencer at kende. Samtidig giver den tværfaglige supervision et fælles afsæt for at kvalificere indsatsen i teamet omkring den enkelte familie i det videre arbejde.

#### **5.4 Betydende faktorer i rammerne**

Interviewene peger på nogle faktorer i de organisatoriske og ledelsesmæssige rammer for indsatsen, som har betydning for kvalitetsudviklingen af spædbarnsindsatsen som en lovende praksis.

##### **Kontaktflade med en bredere gruppe af familier med forskellige udsathed**

For flere af de ansatte familierapeuter, sundhedsplejersker og myndighedssagsbehandlere gælder det, at de ikke har fuld tid i spædbarnsindsatsen. Deres arbejdstid er kombineret mellem de intensive forløb i spædbarnsteamet og forløb i mindre komplekse sager i familiebehandlingen eller fx ordinære besøg på almenområdet i sundhedsplejen.

Nogle behandlere fremhæver, at denne bredere kontakthoris med familier med forskellige grader af udsathed, som rækker ud over spædbarnsteamet, kan være vigtig for at forebygge udbrændthed blandt de professionelle og fastholde det intensive fokus i de sager, hvor det er påkrævet. Interviewene indikerer, at forløbene i spædbarnsindsatsen kan være meget fagligt udfordrende, fordi der ofte er tale om en udvikling i helt små skridt samt et fagligt ansvar for det lille barns udvikling på et afgørende tidspunkt i livet. En delt arbejdstid mellem forskellige familieforløb kan dermed bidrage til at kompensere for dette.

*“Jeg er nødt til at have nogle andre sager også – dvs. nogle familier, der rykker hurtigere, hvor vi snakker om noget andet, ellers bliver det for tungt. Det kan være ældre børn med andre problematikker, hvor det handler om at få en relation til de voksne og hjælpe til at få forældrenes parader ned, så de kan rumme de skæve unge. Det handler om nogle andre opgaver, som er tættere på normalisering. Der arbejder jeg jo ikke med det lille pus, som kan lukke sig i løbet af få timer.”*

- Behandler

På myndighedsniveau er familierne fordelt på tre myndighedssagsbehandlere, som er tilknyttet spædbarnsteamet, men som tilsvarende arbejder med foranstaltninger til andre familier. Denne organisering bidrager til at sikre kontinuitet i det tværfaglige samarbejde, samt at der opbygges en viden om indsatsen i myndighed, som også kan kvalificere begrundelser i visitationen.

### **Praksisnær og tværfaglig ledelsesforankring**

Både ledelse og medarbejdere lægger vægt på, at indsatsen er tværfagligt forankret på forvaltningsniveau og ikke i én af de enkelte faglige afdelinger. Det betyder, at ledere af både sundhedspleje, myndighed og familiehuse har et fælles ansvar for at lede indsatsen og i praksis deler opgaven mellem sig. Der er etableret et tæt samarbejde mellem ledere, som sikrer en fælles retning på tværs af medarbejdere i de tre afdelinger, også i forhold til den individuelle tilrettelæggelse af de konkrete familieforløb.

De interviewede medarbejdere peger på to ledelsesmæssige forhold, som er betydningsfulde for at sikre kvalitet i spædbarnsindsatsen. For det første, at ledelsen sikrer klare anvisninger på timefordelingen til de enkelte familieforløb mellem faggrupper, en forventningsafstemning om, hvilke medarbejdere der er ansvarlige for de enkelte familier samt fælles tid til tværfaglige møder, både borgerrettede møder og møder i de samlede team, fx ved at rammesætte en fast formiddag i ugen til faglig refleksion på tværs af medarbejdere fra de tre afdelinger, som indgår i indsatsen.

For det andet er det vigtigt, at ledelsen løbende indgår i den faglige sparring omkring familierne og derfor råder over social- og sundhedsfaglige kompetencer og viden. Konkret deltager en repræsentant for ledelsen på de månedlige arbejds møder i teamet omkring den enkelte borger. Efter behov indgår ledere også i fx videoanalyser af samspillet i familien og faciliterer

*“Det er vigtigt med ledelsens kendskab til familiernes problematikker – at ledelsen er helt nede i, hvad der sker i den enkelte sag. Det er vigtigt, fordi der er så store bekymringer.”*

- Behandler

fremdriftsmøder hver 2. uge i det samlede team, herunder med deltagelse af sagsbehandlere, hvor der skabes overblik over aktuelle udviklingspunkter i indsatsen og de samlede familieforløb. Erfaringerne er, at denne praksisnære og tværfaglige ledelse bidrager til et stærkt tværfagligt samarbejde på udførende niveau og et tæt samarbejde om familiernes løbende behov for støtte.

### **5.5 Oplevede virkninger for forældre og børn**

Et forløb i spædbarnsindsatsen er som tidligere beskrevet rammesat til det første år i barnets liv. Erfaringen er ifølge lederne imidlertid, at det ofte er for tidligt at udfase forældrene af indsatsen

efter et år for at kunne opnå de forventede resultater. Fx er støtte af forældre i barnets overgang til dagtilbud og den struktur, som det kræver i hverdagen, efterfølgende også en central del af forældrenes udvikling, som kan række ud over det første år. Nogle familier får derfor udvidet indsatsen til en længere periode. Intensiteten af indsatsen vurderes individuelt fra familie til familie, men begynder på min. seks timers ugentlig støtte og op til 10-12 timer og nogle gange flere timer.

*“Vi har øvet os meget i ikke at trappe for hurtigt ud. Det er ikke hensigtsmæssigt for målgruppen, for de oplever det som et tilbageskridt [hvis indsatsen intensiveres igen]. Så hellere blive lidt længere tid med succes, end at man skal vende tilbage og trappe op. For det lykkes sjældent godt.”*

- Ledelse

Med afsæt i ovenstående vurderer ledere og medarbejdere, at familierne i høj grad udvikler sig positivt. Det kommer til udtryk ved familier, som i udgangspunktet var meget udfordret både socialt og personligt, men som udvikler sig til at kunne indgå i det tætte samspil med barnet, se deres barn og imødekomme dets behov. Nogle gange kan succeskriteriet være den gode anbringelse, hvis ikke familierne kan skabe den livsvigtige tilknytning og omsorg. Her giver be-

handlere eksempler på, at anbringelse er sket i et tæt samarbejde med forældrene, og ved at der i kraft af interventionen opnås en fælles erkendelse med familien af, at barnet har brug for mere stabile rammer udenfor hjemmet.

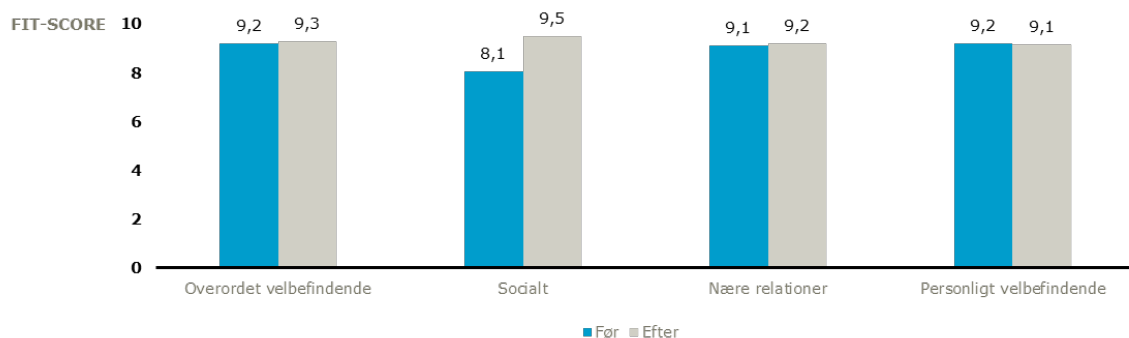
### 5.5.1 Forældrenes udvikling

I de enkelte familieføløb i spædbarnsindsatsen har behandlerne i projektperioden anvendt Feedback Informed Treatment (FIT) til at følge forældrenes trivsel og deres oplevelse af samarbejdet med behandlerne. Dette har dannet grundlag for kvalificeringen og justeringen af indsatsen blandt behandlerne.

Analyserne bygger på ganske få observationer, hvorfor resultaterne ikke er generaliserbare. Resultaterne må derfor tolkes med stor forsigtighed og alene som en *indikation* på udviklingen specifikt for de deltagende familier. Udviklingen sættes ikke i forhold til en kontrolgruppes udvikling, hvorfor det ikke kan udelukkes, at udviklingen skyldes en generel udvikling og ikke deltagelsen i indsatsen. Det er realistisk at antage, at der er en naturlig udvikling hos forældrene, da de mellem før- og eftermålingen oplever at blive forældre. Følgende skal derfor læses med disse forbehold.

Sammenlignes de deltagende forældres gennemsnitlige FIT-score for trivsel ved første og sidste måling (ORS-skala), så findes den største positive ændring i relation til forældrenes sociale relationer i skole, arbejde og venskaber. Derudover viser de gennemsnitlige opgørelser ikke mærkbare ændringer over tid.

Figur 5-4: Gennemsnitlig score for både mødre og fædre i FIT's ORS-skema

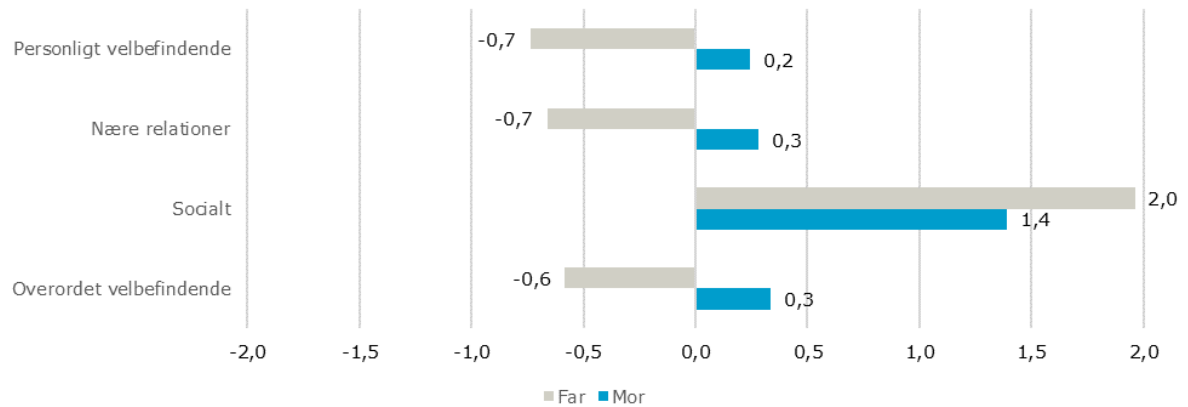


Antal observationer: 10  
Kilde: Spørgeskemadata

En medvirkende årsag til, at der ikke kan registreres en udvikling på øvrige FIT-mål kan bl.a. være, at mødre oplever en stigning i alle mål, mens fædre oplever et fald i alle mål med undtagelse af sociale relationer. Det kan indikere, at mødre i særlig grad oplever at udvikle sig

positivt over perioden, som figuren nedenfor illustrerer. Disse modsatrettede bevægelser for hhv. mor og far til første barn kan potentielt tilskrives det at blive forældre, men det kan potentielt også skyldes, at mødrene profiterer mere af spædbarnsindsatsen. Det tilgængelige datagrundlag kan ikke påvise årsagssammenhænge.

**Figur 5-5: Udviklingen fra første til sidste måling i gennemsnitlig score for hhv. mødre og fædre i FIT's ORS-skema**



Antal observationer: 10 for mødre og 6 for fædre

Kilde: Spørgeskemadata

En forælder giver udtryk for, at det handler om at få en tro på sig selv i forældrerollen og blive rustet til forældreskabet.

*"Jeg har fået en indsigt i min egen barndom. Hvad jeg egentlig har haft med derfra af problemer. Og så tænker jeg, 'at sådan skal jeg ikke gøre for [mit barn]'. (...) Og mentaliseringen har været så givende at lære om. Jeg ved godt, at [mit barn] vil blive vred, fordi jeg ikke vil give hende slikposen, men hun vil ikke mene noget med det. (...) Hun bliver rustet til, at hendes mor godt må lave fejl, og at hendes mor retter op på fejlene med det samme. Jeg har lært, at de fejl, jeg laver, kan jeg rette op på."*

- Forælder i Spædbarnsindsatsen

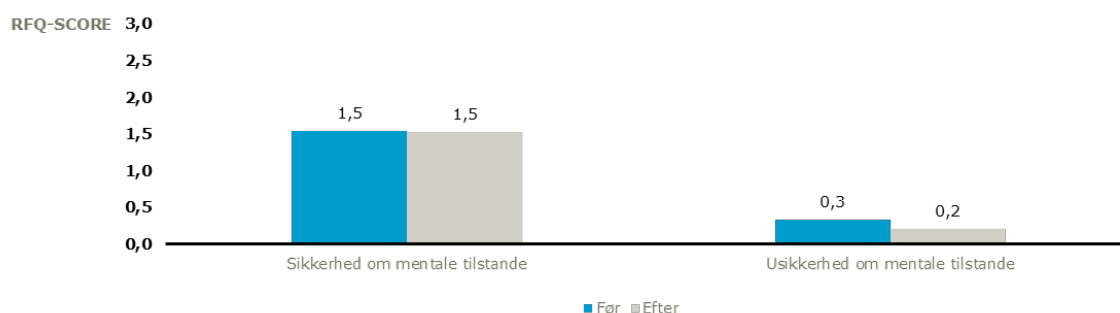
En far i indsatsen oplever, at han har fået en god støtte til være forælder til et spædbarn, mens de hyppige besøg og tilstedeværelsen i hjemmet samtidig udfordrer familiens trivsel på andre måder, herunder oplevelsen af at være bundet til hjemmet. Det kan indikeres af et eksempel med en far, som i mindre udstrækning oplever en øget trivsel uagtet nødvendigheden af indsatsen.

Der er endvidere 8 forældre, som har udfyldt både en opstarts- og slutmåling med redskabet Reflective Functioning Questionnaire (RFQ), som afdækker forældres refleksive funktion. Det fordeles sig på 4 mødre og 4 fædre. Der er 5 familier, som har afsluttet forløbet og dermed har haft mulighed for at besvare en eftermåling<sup>5</sup>.

Figurerne nedenfor viser den gennemsnitlige udvikling for hhv. mødre og fædre på redskabets to subskalaer: *Sikkerhed om mentale tilstande* og *Usikkerhed om mentale tilstande*. Der ses en svag positiv udvikling i forældrenes score på skalaen vedr. usikkerhed om mentale tilstande.

<sup>5</sup> Der er en familie, som ikke har udfyldt førmålingen, men udfyldt eftermålingen. Denne indgår derfor ikke i udviklingsberegningen.

**Figur 5-6: Udviklingen fra første til sidste måling i gennemsnitlig score med RFQ-redskabet**



Antal observationer, førmåling: 16, eftermåling: 9  
 Kilde: Spørgeskemadata

I gennemsnit indikerer resultaterne, at forældrenes sikkerhed omkring mentale tilstande ikke har rykket sig over perioden. Det er væsentligt igen at påpege, at målingen alene afdækker forældrenes sproglige mentalisering og ikke den kropslige implicite mentalisering.

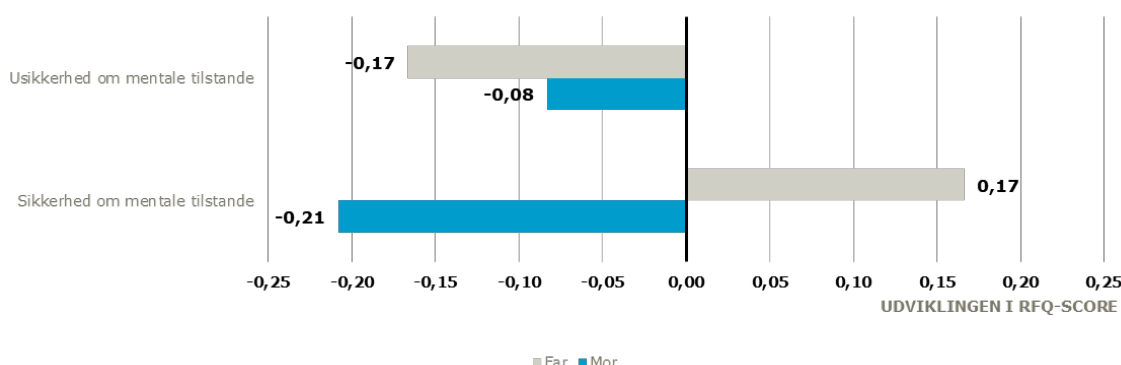
Der er endvidere et ganske lille fald i forældrenes usikkerhed omkring mentale tilstande, hvilket indikerer en positiv udvikling.

Figureerne nedenfor viser endvidere den gennemsnitlige udvikling for hhv. mødre og fædre på redskabets to subskalaer. Her tyder en forsigtig tolkning på, at både mødre og fædre oplever et fald i deres usikkerhed, mens der er en modsatrettet udvikling i sikkerheden omkring mentale tilstande.

*“Vi har fået en god erfaring med, hvad vi kan gøre. Til at støtte og hjælpe [barn] bedst muligt. Men omvendt har det også udskudt, at meget af det overskud, vi har haft til hinanden, er gået op i, at vi kommer til at knottes lidt, mens [barn] er der, fordi den ro og fred vi normalt har omkring os selv, ikke er der. Helt generelt er vi tilfredse med spædbørnsteamet, men man behøver altså ikke at være der så meget. Måske skulle man sige, “nu giver vi jer nogle redskaber, og så får I et break”. Og så sætter vi os ned løbende og tager en vurdering af, hvordan det går med [barnet].*

- Forælder i Spædbarnsindsatsen

**Figur 5-7: Udviklingen fra første til sidste måling i gennemsnitlig score for hhv. mødre og fædre med RFQ-redskabet**



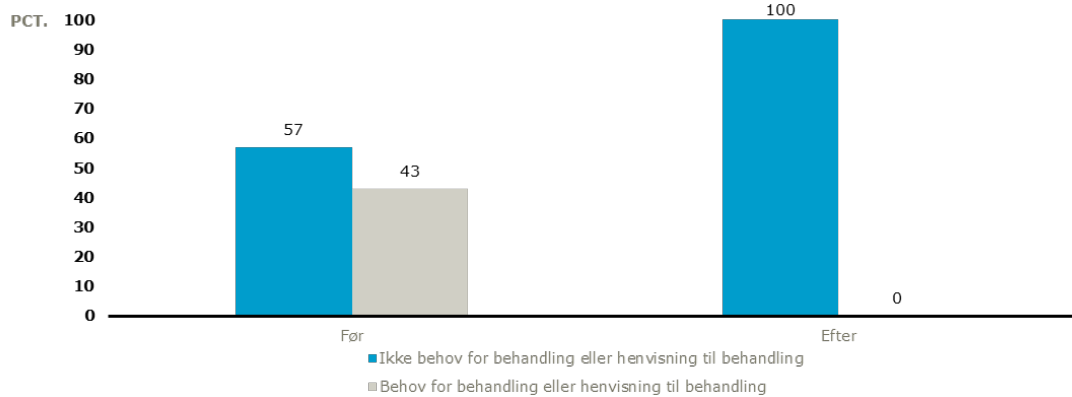
Antal observationer: 4 for mødre og 4 for fædre  
 Kilde: Spørgeskemadata.

### 5.5.2 Børnenes udvikling

Måleredskabet Ages & Stages Questionnaire, Social-Emotional II (ASQ-SE) er i projektperioden anvendt til at identificere børnenes socioemotionelle trivsel og udvikling. Målingen er for de fleste børn foretaget, når de er 2 måneder ved udfyldelse og enkelte er 6 måneder, mens de fleste børn er 12 mdr. ved slutmålingen. Skemaet kan udfyldes af både forældre og behandlere.

Behandlerne har dog kun udfyldt skemaet i 3 tilfælde ved opstart, hvorfor der i det følgende fokuseres på forældrenes vurderinger. I tilfælde, hvor både mor og far har vurderet barnet, er der taget et gennemsnit af disse vurderinger.

**Figur 5-8: Udvalgte børns socioemotionelle udvikling fra første til sidste måling i gennemsnitlig score med ASQ-SE-redskabet**



Antal observationer: 7 børn for før-målinger og 4 børn for eftermålinger  
 Kilde: Spørgeskemadata

Som det fremgår af figuren ovenfor, afgiver 3 (43 pct.) af forældrene ved før-målingen svar, som samlet set placerer børnene i en kategori med behov for behandling eller henvisning til behandling. Det samme gør sig gældende for 0 forældre ved eftermålingen. Dette kan indikere en positiv udvikling i forældrenes vurdering af barnets socioemotionelle trivsel.

## 5.6 Omkostningsvurdering

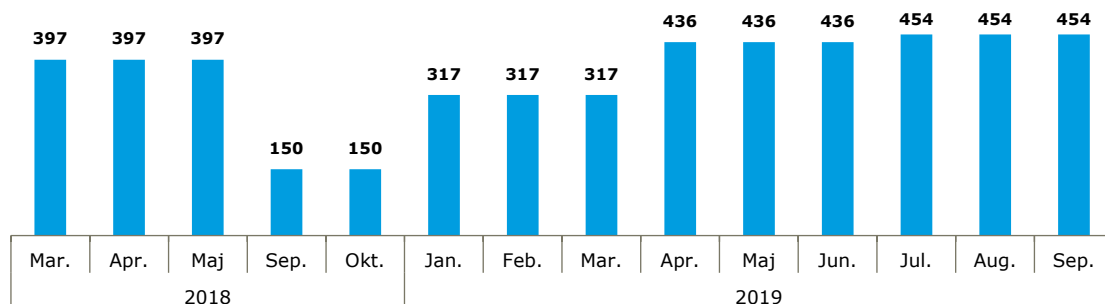
Der er i forbindelse med evalueringen gennemført en vurdering af omkostninger ved at drive Spædbarnsindsatsen. Beregningerne er baseret på Socialstyrelsens metoder og principper for vurdering af indsatsernes omkostninger. I det tilhørende metodebilag findes en beskrivelse af de metodiske valg bag omkostningsvurderingerne.

Omkostningsvurderingen af Spædbarnsindsatsen er baseret på det månedlige tidsforbrug for socialrådgivere, sundhedsplejersker, familierapeuter og ledere samt øvrige afholdte udgifter i forbindelse med indsatsen.

Jammerbugt Kommune har kvartalsvis indberettet driftsomkostningerne i perioden fra 1. marts 2018 til og med 30. september 2019<sup>6</sup>. I for

Figuren herunder viser det indsamlede timeforbrug omregnet til omkostninger ved at anvende en gennemsnitlig timepris, der er opjusteret med en overhead på 20 pct. (se metodebilag for en beskrivelse heraf) samt de øvrige afholdte udgifter.

**Figur 5-9: De indsamlede omkostninger i indsatsen (afrundet til hele tusinde kr., 2019-priser)**



Note: I september og oktober 2018 var der lav aktivitet med få aktive familier. De indsamlede omkostninger er valideret med Jammerbugt Kommune. Datakilde: Egne beregninger på baggrund af indberetninger fra kommunen.

<sup>6</sup> Der har ikke været indsamlet omkostninger i to perioder grundet sygdom i afdelingen. Perioderne er fra den 1. juni 2018 til den 31. august 2018 og fra 1. november 2018 til 31. december 2018.

De indsamlede omkostninger omregnes til gennemsnitlige månedlige og årlige omkostninger for indsatsen ved brug af gennemsnitlige lønninger for medarbejdergrupperne, der er justeret med en overhead på 20 pct. (se metodebilag for en beskrivelse). Der har været 12 familier i indsatsen i indsamlingsperioden fra 1. marts 2018 til og med 30. september 2019. I denne periode har familierne været en del af indsatsen mellem 1 og 18 måneder. I gennemsnit er der 7,6 familier om året, og en familie har i indsamlingsperioden i gennemsnit været i indsatsen i 9,7 måneder. De årlige omkostninger holdes op imod antallet af familier for at identificere omkostninger pr. familie i indsatsen. Tabellen herunder viser de overordnede resultater af omkostningsvurderingen.

**Tabel 5-3: Overordnede resultater af omkostningsvurderingen (afrundet til hele tusinde kr., 2019-priser)**

Gennemsnit	
Årlige omk. til den samlede indsats	2,8 mio. kr.
Omkostninger pr. familie i indsatsen	368.000 kr.
Omkostning pr. måned pr. familie	38.000 kr.

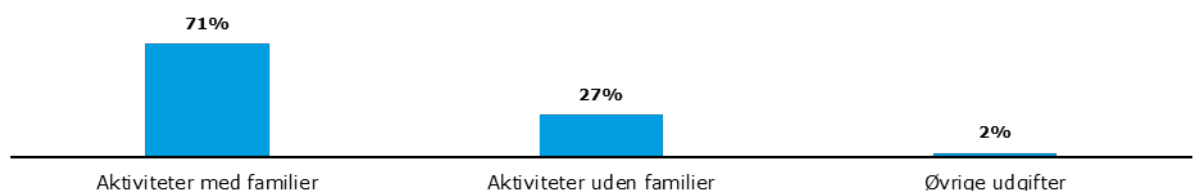
Note: Omkostningerne er afrundet til nærmeste tusinde. Datakilde: egne beregninger på baggrund af indberetninger fra kommunen.

De gennemsnitlige årlige omkostninger til spædbarnsindsatsen er 2,8 mio. kr. På årsbasis er der i gennemsnit 7,6 familier igennem forløbet, hvormed indsatsen koster 368.000 kr. pr. familie. Hvis dette holdes op imod det gennemsnitlige antal måneder, en familie er i indsatsen, så er den månedlige omkostning pr. familie i gennemsnit 38.000 kr.

I tillæg til driftsomkostningerne kan der være etableringsomkostninger ved igangsættelsen af indsatsen. Det kan fx være omkostninger til efteruddannelse af medarbejdere i mentalisering, som familierapeut eller småbarnskonsulent afhængigt af, hvilke kompetencer, de enkelte medarbejdere har, som skal varetage indsatsen. Derudover kan der være udgifter forbundet med licenser til måleredskaber, hvis de skal nyterherves mv. Disse mulige etableringsomkostninger er ikke medtaget i denne omkostningsvurdering.

Figuren herunder viser omkostninger pr. familie i indsatsen opdelt på aktiviteter med og uden familierne samt øvrige udgifter.

**Figur 5-10: Fordeling af omkostninger på aktivitetstyper (pct.)**



Datakilde: Egne beregninger på baggrund af indberetninger fra kommunen.

71 pct. af omkostningerne anvendes til aktiviteter med familierne. Derudover er der 27 pct. af omkostningerne, der anvendes til faglige møder og aktiviteter i forbindelse med indsatsen, dvs. aktiviteter, uden familierne er tilstede. Til sidst anvendes 2 pct. af omkostninger til øvrige udgifter, der fx dækker over transport til og fra familiernes hjem.

Disse omkostninger skal ses i lyset af alternativet til indsatsen, som beskrives i boksen herunder, selvom de ikke er en del af selve omkostningsvurderingen.

Omkostningerne skal ses i lyset af alternativet til indsatsen. Alternativet for disse familier er typisk enten døgnophold for mor og barn, udvidet familiebehandling, eller at barnet anbringes i plejefamilie. Dette er alle omkostningstunge alternativer. Fx viser Socialstyrelsens opgørelse fra 2017: *Anbragte børn og Unge – Udviklingen i antal og udgifter over tid*, at det gennemsnitligt koster 504.000 kr. årligt at anbringe et barn i familiepleje. I den betragtning er denne indsats relativt billig med en gennemsnitlig årlig pris på 368.000 kr.

I det følgende undersøges, hvad der sker med resultaterne i omkostningsvurderingen, hvis antagelserne i omkostningsvurderingen ændres. Først undersøges resultaterne af omkostningsvurderingen ved forskellige lønomkostningsniveauer, da det forventes at de gennemsnitlige lønomkostninger i hovedanalysen underestimerer de faktiske lønomkostninger. Det skyldes, at det typisk er medarbejdere med lang anciennitet og mange tillæg, der afholder indsatsen. Derfor viser tabellen herunder resultaterne, hvis lønomkostningerne er 10 pct. og 20 pct. større.

**Table 5-4: Ændring af lønomkostningerne (afrundet til hele tusinder kr., 2019-priser)**

	Driftsomk.	Omk. pr. familie	Omk. pr. måned pr. familie
<b>Gennemsnitlige lønomkostninger</b>	<b>2,8 mio.</b>	<b>368.000</b>	<b>38.000</b>
10 pct. øgede lønomkostninger	3,1 mio.	404.000	42.000
20 pct. øgede lønomkostninger	3,3 mio.	440.000	46.000

Datakilde: Egne beregninger på baggrund af indberetninger fra kommunen.

De gennemsnitlige omkostninger pr. familie varierer mellem 368 og 440 tusinde kr. alt efter lønomkostningernes størrelse. Det vil sige at, hvis det er medarbejdere med højere anciennitet og dermed en højere løn end gennemsnittet, der gennemfører indsatsen, vil 440 tusinde kr. pr. familie være mere retvisende end gennemsnittet.

Den anden følsomhedsanalyse, der laves, er, hvor antallet af familier pr. år varieres. Indsatsen i Jammerbugt Kommune har været præget af at være i en opstartsfasen, hvor der ikke har været det maksimale antal familier igennem, som der kunne have været. Derfor undersøges, hvad der sker med omkostningsvurderingen, hvis det antages at der kommer flere familier igennem indsatsen pr. år, hvilket vil være realistisk på sigt. Tabellen herunder viser resultaterne, hvis antallet af familier øges til 10 og 12 familier pr. år.

**Table 5-5: Ændring af antal familier pr. år (afrundet til hele tusinder kr., 2019-priser)**

	Driftsomk.	Omk. pr. familie	Omk. pr. måned pr. familie
<b>7,6 familier pr. år</b>	<b>2,8 mio.</b>	<b>368.000</b>	<b>38.000</b>
10 familier pr. år	3,7 mio.	366.000	38.000
12 familier	4,4 mio.	365.000	38.000

Note: Følsomhedsanalysen bygger på antagelsen om, at omkostninger til aktiviteter med og uden familier skaleres lineært med antallet af familier, hvorimod 'øvrige udgifter' er faste uanset antal familier. Datakilde: Egne beregninger på baggrund af indberetninger fra kommunen.

De gennemsnitlige omkostninger pr. familie varierer mellem 365 og 368 tusinde kr. alt efter antallet af familier. Jo flere familier, der er med i indsatsen på årsbasis, jo mindre koster indsatsen pr. familie. Omkostningerne varierer dog ikke meget, efter hvor mange familier der er med i indsatsen. Dette skal ses i lyset af, at de komplekse udfordringer i familierne kræver tværfaglig forberedelse, koordinering og refleksion, hvorfor der ikke er nogen særlige fordele ved at have flere familier med.

## 5.7 Sammenfatning

Evalueringen af spædbarnsindsatsen i Jammerbugt Kommune tegner sammenfattende følgende billede af erfaringerne med indsatsens kerneelementer og virkninger for målgruppen:

- Der er tale om en målgruppe blandt forældre med yderst komplekse sociale og psykiske problemstillinger samt indikationer på varierende grad af mentaliseringssevne. Disse kombinerede risikofaktorer kan potentielt påvirke forældrekompetencen negativt og dermed indebære en høj risiko for barnets trivsel og sikkerhed.
- Evalueringen peger derfor på, at der er et behov for spædbarnsindsatsen til målgruppen i forhold til at forebygge anbringelser uden for hjemmet. Der findes således ikke alternative indsatser i kommunens tilbudsvifte foruden familieophold på døgninstitution, samtidig med at






personale og ledelse vurderer, at forældre i målgruppen i højere grad profiterer af en ambulans indsats i hjemmet end ophold på døgninstitution. Derudover tyder det på, at spædbarnsindsatsen i de tilfælde, hvor indsatsen ikke er tilstrækkelig, kan understøtte et samarbejde med forældre om den gode anbringelse.

- Evalueringen indikerer, at indsatsen er veldefineret og fagligt bæredygtig. Der tegner sig en samlet oplevelse blandt ledelse og personale af, at de indkredsede faglige og organisatoriske kerneelementer er relevante og afgørende for indsatsens virkninger. Interviewene tyder dog på et behov for et skærpet fokus på den tidlige opsporing i forhold til at sikre en indsats så tidligt som muligt i graviditeten, hvor forældrenes udviklingspotentiale og grundlaget for udviklingen af en stærk samarbejdsalliance er størst.
- Det tyder på, at en organisatorisk bæredygtig spædbarnsindsats forudsætter et særligt fokus på tværfaglig og ledelsesmæssig forankring af indsatsen på tværs af afdelinger. Den forudsætter også et fokus på, at udførende medarbejdere kan tilknyttes mindre udsatte målgrupper parallelt med spædbarnsindsatsen for at hindre udbrændthed i personalegruppen.
- Samlet set indikerer evalueringens *kvalitative* datagrundlag lovende virkninger af indsatsen, samt at disse formodentlig står mål med indsatsens omkostninger. Personale og ledelse fra udførerniveau og myndighed beskriver yderst positive udviklinger i deltagende forældres forældrekompetence, herunder evne til at udvise sensitivitet og møde barnets behov. Det kvantitative datagrundlag indikerer en positiv udvikling hos børnene i indsatsperioden. De kvantitative resultater skal dog læses med et betydeligt forbehold, da der er tale om et ganske lille datagrundlag på 13 familier, hvoraf kun 5 familier har afsluttet indsatsen. Det er derfor ikke muligt med statistisk sikkerhed at sandsynliggøre, at de deltagende forældre er repræsentative for målgruppen, hvorfor resultaterne ikke kan generaliseres.
- Sammenlignet med relevante alternative sociale indsatser som døgninstitution eller anbringelse tyder det umiddelbart på, at spædbarnsindsatsen er bæredygtig i drift, for så vidt virkningen som antaget er lovende. Det skal ses i lyset af relativt lavere omkostninger og indikationer på en positiv udvikling hos målgruppen.

## 6. SPYDSPIDSEN I KØBENHAVNS KOMMUNE

Facilitering af virksomhedsrettet praktik til udsatte unge uden for uddannelsessystemet (Spydspidsen) er København Kommunes tilbud til unge, der ikke er i arbejde og ikke kan eller vil modtage et skoletilbud. Målgruppen dækker nogle af de mest udsatte unge, hvor misbrug og kriminalitet ofte er en del af deres hverdagsliv. Indsatsen har til formål via virksomhedspraktikker at give de unge mulighed for at afprøve og overveje eventuel fremtidig erhvervs- og uddannelsesstilknudning og udvikle deres sociale kompetencer i sammenspil med kolleger på vejen mod inklusion og medborgerskab i samfundet. I indsatsen faciliterer et team af ungdomskonsulenter med pædagogisk eller socialfaglig baggrund virksomhedspraktikker for de unge ved at hjælpe dem med at finde egnede praktiksteder og etablere praktikken. Undervejs i praktikken sikrer ungdomskonsulenterne via opfølgende samtaler med de unge, at de unge udleder brugbar læring fra disse praktikforløb. Dette skal medvirke til at give de unge indsigt i nogle af de krav og vilkår, der gælder på arbejdsmarkedet, og understøtte, at de udvikler en forståelse for sammenhængen mellem krav, engagement, ansvar og muligheder.

Figur 6-1: Overblik over indsatsen

SPYDSPIDSENS INDSATS I KØBENHAVNS KOMMUNE		
 FORMÅL	 MÅLGUPPE	 METODER
<ul style="list-style-type: none"><li>• Støtte unge mellem 15-18 år videre fra et liv i kriminalitet, manglende skolegang og misbrug.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 15-18-årige unge, der ikke har arbejde og ikke kan eller vil modtage skoletilbud.</li><li>• De unge har sammensatte og omfattende sociale problemer</li><li>• De unge har behov for støtte til at få et meningsfuldt indhold i tilværelsen og en højere grad af struktur i hverdagen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Etablering af arbejdspraktikker i virksomheder</li><li>• Løsningsfokuserede samtaler med de unge undervejs</li></ul>

### Overblik over indsatsens modning i projektet

I evalueringens del 1 blev det belyst, hvordan kommunerne samlet set har arbejdet med at modne de elementer, som vedrører det organisatoriske spor. I denne del af evalueringen belyses arbejdet med indsatssporet.

Nedenfor fremgår indledningsvis et samlet overblik over, hvordan indsatsen i Spydspidsen er blevet modnet i projektperioden.

Figur 6-2: Modning af indsatsen

MODNING AF PRAKSIS: SPYDSPIDSEN
<p><b>Spydspidsen har modnet sin praksis ved:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• at beskrive indsatsen – herunder det teoretiske grundlag, målgruppe, forandringsteori og mål med indsatsen, kerneelementer og arbejdsgange</li><li>• at indsamle data om omkostninger, som har dannet grundlag for en omkostningsvurdering</li><li>• at dokumentere målgruppens baggrundskarakteristika og i begrænset omfang at implementere måleredskaber til at vurdere målgruppens trivsel og udvikling</li><li>• at reflektere over om den enkelte unges udvikling på maktermøder, og hvordan indsatsens kerneelementer bringes i spil i forløbet (der er dog ikke arbejdet med faglig refleksion med afsæt i data om de unges trivsel og udvikling).</li></ul>

I det følgende sættes fokus på evalueringen af indsatssporet.

Evalueringen af indsatsen tager afsæt i interviews med syv aktører, herunder lederen af Spydspidsen, en projektleder, fire ungekonsulenter i Spydspidsen samt en ung, som er indskrevet i indsatsen. Derudover inddrages data og registreringer om målgruppens baggrundskarakteristika ved forløbets begyndelse.

## 6.1 Indsatsens målgruppe

Spydspidsens målgruppe er i indsatsbeskrivelsen beskrevet som: "15-18-årige unge med bopæl i Københavns Kommune, der ikke har arbejde og ikke kan eller vil modtage et skoletilbud. De unge har sammensatte og omfattende sociale problemer – fx i form af kriminalitet, et højt forbrug af rusmidler, mangelfuld skolegang eller dårlige skoleerfaringer samt andre personlige og sociale problemer". Denne målgruppe befinder sig i en særligt udsat position ift. at fortsætte ud af en uheldig livsbane og dermed blive ekskluderet fra samfundet.

Gruppen af unge har et behov for støtte til at finde og ansøge om praktikpladser og for hjælp og støtte til at indgå i dialogen med praktikstedet undervejs i forløbet, hvis der opstår problemer eller uenigheder.

### 6.1.1 Hvilke unge modtager indsatsen?

I projektperioden har i alt 56 unge indgået i dokumentationen af Spydspidsens indsats, mens der er blevet indskrevet 46 unge i 2018 og 52 unge i 2019. Spydspidsen startede dokumentationsarbejdet i juni 2018 og har afsluttet det i oktober 2019 (ca. 16 måneder), hvilket indikerer, at alle eller næsten alle relevante unge i et eller andet omfang indgår i dokumentationen. I forbindelse med opstarten i Spydspidsen er der for hver ung registreret en række baggrundsoplysninger om bl.a. deres sociale og familiære baggrund, deres skolegang samt oplysninger om deres eventuelle misbrug og lovovertrædelser jf. tabellen nedenfor.

**Table 6-1: Baggrundskarakteristika for deltagerne**

	Antal	Pct./gns.
Alder, i år	-	16,8 år
Piger	19	34 pct.
Anbragt udenfor hjemmet	23	41 pct.
Samlevende forældre	11	20 pct.
Psykiske problemer	27	48 pct.
Sigtet eller dømt for kriminelle handlinger	31	55 pct.
Færdiggjort min. 9. klasse	18	32 pct.
1-2 skoleskift	15	27 pct.
3-4 skoleskift	19	35 pct.
Mere end 4 skoleskift	14	25 pct.
Ved ikke (ukendt) antal skoleskift	7	13 pct.
Troen på egne evner, General Self-Efficacy Scale (GSES)	13	28,3 point
Motivation for deltagelse, på 5-pointsskala		4,1 point
Støttende aktivt netværk, på 5-pointsskala		3,3 point

Antal observationer: 56, skoleskift bygger på 55 observationer.  
Tekst med kursiv fremhæver, at der er tale om et gennemsnit.  
Kilde: Spørgeskemadata.

Ovenstående baggrundsdata viser, at de deltagende unge har en gennemsnitsalder på 16,8 år, når de starter i tilbuddet, og at en overvægt af de unge befinder sig i den øvre del af aldersspændet for målgruppen. Cirka en tredjedel af de deltagende unge er piger. Knap halvdelen af de deltagende unge (48 pct.) har psykiske problemer, og 41 pct. af de unge er anbragt uden for hjemmet.

De kvalitative interviews blandt ungdomskonsulenter indikerer, at størstedelen af de deltagende unge har haft en problematisk skolegang, ligesom baggrundsdata viser, at mange af de deltagende unge har været gennem mange skoleskift. Over halvdelen af de unge har skiftet skole mere end tre gange, og medarbejderne beretter om unge, som har skiftet skole både seks og syv gange. Samtidig er det kun 32 pct., der har færdiggjort 9. klasse i folkeskolen. Godt halvdelen (55 pct.) er enten sigtet eller har modtaget en dom for kriminelle handlinger. For de fleste unge

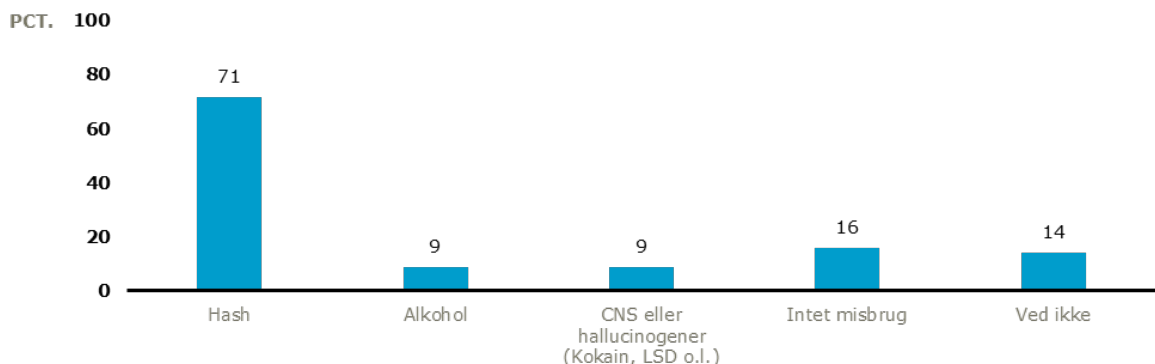
består det aktive netværk af professionelle (70 pct.) eller forældre (64 pct.). 51 pct. har både forældre eller professionelle i deres aktive netværk.

I forbindelse med opstarten er de unges oplevelse af *self-efficacy* (troen på egne evner) blevet målt med det validerede skema *General Self-Efficacy Scale* (GSES), der giver viden om de unges tro på egne evner i forhold til at håndtere en række udfordringer. I udfyldelsen af skemaet svarer de unge på, om en række udsagn passer på dem på en firepunktsskala gående fra "passer slet ikke" til "passer præcist". *Jeg bevarer roen, når der er problemer, da jeg stoler på mine evner til at løse dem* er et af de 10 udsagn i spørgeskemaet.

Resultaterne af disse målinger viser, at de unges *self-efficacy* i gennemsnit ligger på 28,3. Skalaen går fra 10 til 40, hvor deltagerne fordeler sig fra 23 til 39 point på skalaen. Dermed ligger nogle af de unge med en lav *self-efficacy* og andre med en høj *self-efficacy*. Der er ikke cut-off-scores for GSES, men sammenlignes der med tyske unge, vil en score på 23 give en placering blandt de 5 pct. med lavest *self-efficacy*, hvor en score på 39 vil give en placering i top-1 pct. Gennemsnittet er 30, hvorfor de unge, som deltager i Spydspidsen, har relativt lavere *self-efficacy* end de unge i den tyske måling.

Der er tale om en sårbar målgruppe, som er kendetegnet ved både misbrug, kriminalitet og psykiske problemer. Næsten tre fjerdedele (71 pct.) af de deltagende unge har et misbrug af et eller flere rusmidler. 16 pct. har et kombinationsmisbrug, og for samtlige i denne gruppe er der tale om hash i kombination med et andet rusmiddel (typisk alkohol eller CNS/hallucinogener).

**Figur 6-3: Misbrugsmønstre for de unge (i pct.)**



Antal observationer: 65 (man må afkrydse flere) fra 56 unge.  
Note: Man kan afkrydse i flere, hvorfor den ikke summer til 100.

De interviewede medarbejdere peger på, at det ydermere er kendetegnende for målgruppen, at de har problemer med fremmøde. Dette kan skyldes de unges misbrug, men også en skæv døgnrytme med ophold på gaden om natten eller 'gaming'.

### **6.1.2 Sammenhæng mellem målgruppe og indsats**

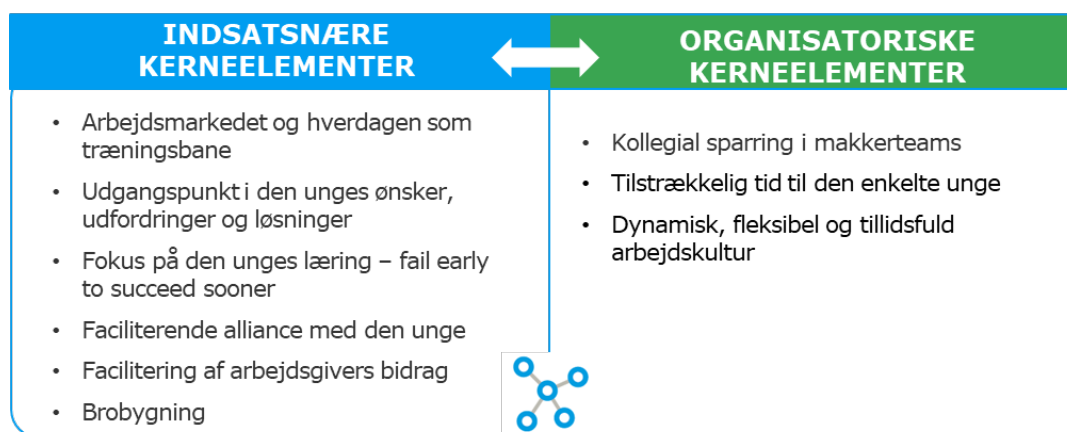
Spydspidsens visitationsproces gennemføres med inddragelse af det samlede team af ungdomskonsulenterne på det ugentlige personalemøde. Ledelsen og gruppen af ungdomskonsulenter drøfter den unges situation og vurderer i fællesskab, om vedkommende falder inden for målgruppen til indsatsen. Det er et kriterie for at kunne blive indskrevet i tilbuddet, at den unge ikke vurderes at kunne rummes inden for et uddannelses tilbud og ikke kan profitere bedre af et andet tilbud. Derfor har drøftelsen af den unges situation til formål at trykprøve henvisningen og afklare, om Spydspidsen er det rigtige tilbud til den unge. I den forstand har visitationen til formål at sikre, at de unge er tilstrækkeligt udsatte, og at alle andre muligheder har været afprøvet, inden de bliver optaget i tilbuddet. I de kvalitative interviews med medarbejderne peges på, at denne fremgangsmåde ifm. visitationen af de unge er med til at skabe en fælles forståelse af målgruppen. Samtidig fungerer den også som en faglig refleksion, der har til formål at kvalificere visitationen ved at bringe forskellige perspektiver på banen.

## 6.2 Arbejdet med indsatsens kerneelementer

I arbejdet med modningen af Spydspidsens indsats har fokus primært været på at indkredse og beskrive indsatsens kerneelementer, dvs. de fælles indsatsnære og organisatoriske elementer, som giver retning og indhold i indsatsen. Derimod har fokus i mere begrænset omfang været rettet mod at dokumentere og kvalificere indsatsen i projektperioden. Nedenstående erfaringer med indsatsen afspejler således primært Spydspidsens generelle arbejde med indsatsen snarere end erfaringer, som er drevet af udviklingspunkter som led i projektet.

Spydspidsens indsats er centreret omkring seks indsatsnære kerneelementer og tre organisatoriske kerneelementer, der antages at være afgørende for at skabe de forventede virkninger for de unge.

Figur 6-4: Seks indsatsnære kerneelementer og tre organisatoriske kerneelementer i Spydspidsens indsats



### Kerneelementer eller principper fungerer som retningsgiver for indsatsen

Det er et kerneelement, at indsatsen skal tilrettelægges med afsæt i den enkelte unges konkrete behov, ligesom et organisatorisk kerneelement er, at tilbuddet skal være kendetegnet ved en dynamisk, fleksibel og tillidsfuld arbejdskultur. I relation til dette peger ledelse og medarbejdere på, at Spydspidsen arbejder med afsæt i nogle centrale principper og værdier, som er velkendte og indlejrede hos alle konsulenterne. Erfaringen er, at disse principper og værdier fungerer som en klar retningsgiver for, hvordan man arbejder med indsatsen.

*“Værdierne fungerer som et levende anker, der gør, at man kan holde ud at arbejde i noget, som er så fleksibelt.”*  
- Medarbejder i Spydspidsen

I de kvalitative interviews fremhæves dette som en måde at sikre en fælles forståelse og tilgang til indsatsen, uden at medarbejdere behøver procedurer eller arbejdsgangsbeskrivelser. Interviewene indikerer således, at der hersker en vis fleksibilitet i ungekonsulenternes arbejde med indsatsen og i særlig grad ift. brugen af bestemte redskaber.

### Kerneelementerne kommer i spil i forskelligt omfang

Interviewene indikerer, at fleksibiliteten samtidig betyder, at der er forskel på, hvor gennemgående kerneelementerne er i indsatsen, og hvor meget de er i spil i de enkelte unges forløb. Nogle kerneelementer er ifølge medarbejdere og leder altid relevante og indgår i alle forløb, mens andre er mere kontekstafhængige og dermed kun kommer i spil i nogle tilfælde eller på bestemte tidspunkter. Fx peges der i interviewene på, at kerneelementet *Udgangspunkt i den unges ønsker, udfordringer og løsninger* har karakter af et grundlæggende princip eller et mindset og derfor er gældende i alle aspekter af indsatsen på alle tidspunkter. Omvendt peges der på, at kerneelementet *Brobygning* kun kommer i spil i nogle forløb, hvor det er relevant ift. den unges ønsker og behov. I det følgende beskrives nærmere, hvordan kerneelementerne bringes i spil i indsatsen, og hvilken betydning de har for indsatsen.

### 6.2.1 Erfaringer med indsatsnære kerneelementer

#### Virksomhedspraktikken som konkret og kontekstualiseret træningsbane

Det er et kerneelement i Spydspidsens indsats, at man anvender *arbejdsmarkedet og hverdagen som træningsbane*. Dette sker ved at facilitere praktikker i ordinære virksomheder og sikre, at praktikforløbet foregår så tæt på ordinære forhold som muligt. Dermed bliver det også en helt grundlæggende præmis for indsatsen, at den skal understøtte en udviklingsproces for de unge, som foregår et andet sted (ude i virksomheden) – uden for Spydspidsen og væk fra ungdomskonsulenterne, hvilket afspejler evidensen på beskæftigelsesområdet – selvom indsatsen ikke kan sammenlignes med beskæftigelsesindsatser.

De kvalitative interviews viser, at dette er væsentligt af flere årsager. Dels indikerer erfaringerne, at de unges ønske om at få et job på ordinære vilkår og til en rigtig løn er en væsentlig motivationsfaktor for at begynde og efterfølgende fastholde praktikken.

*”Da jeg gik ind i det helt fra starten, var det jo, fordi jeg gerne ville lave penge – hvis jeg ikke fik det, havde jeg sagt op for længst.”*

- Ung i Spydspidsen

Udover at det 'ordinære præg' i virksomhedspraktikken fungerer som en motivationsskabende faktor for de unge, vurderes det også som afgørende for indsatsen, at de unge indgår i en helt konkret kontekst og skal gebærde sig og håndtere reelle opgaver og problemstillinger i virksomheden. Det fremhæves, at det er afgørende for de unges muligheder for at lære og gøre sig konkrete erfaringer, at det sker inden for praktikkens rammer på en virksomhed, hvor de indgår i en træningsbane, der er 'kontekstualiseret' og konkret. Det centrale er, at de indgår i en sammenhæng, hvor fokus ikke er på dem, men på et fælles mål, fx at få løst en konkret opgave eller få noget færdigt til tiden. I interviewene peges der på, at dette har betydning for de unges position og for deres mulighed for at træne deres færdigheder eller mestringsstrategier.

Generelt er det oplevelsen blandt interviewede medarbejdere, at det har en stor betydning for et stabilt fremmøde, at de unge føler sig trygge i praktikken. Det er således væsentligt, at den unge føler, at der bliver regnet med dem, så de oplever at være en del af arbejdsfællesskabet.

*”At de føler sig velkomne. Der skal være en god tone, at der er en social inklusion, og de ved, hvad de skal gøre af sig selv, at de får nogle opgaver de kan gå i gang med.”*

- Medarbejder i Spydspidsen

#### Balance mellem det understøttende og det almene – 'støttet normalitet'

Kerneelementet om at danne en *faciliterende alliance med den unge* er centralt i indsatsen og går igen i alle forløb. Indsatsen søger at facilitere en udvikling, der sker andetsteds og foregår i et krydsfelt mellem virksomhedens og de unges behov. Det grundlæggende princip for samarbejdet er en faciliterende alliance, hvor den unge og ungdomskonsulenten er fælles om praktikprojektet. Erfaringerne med indsatsen er, at det er helt afgørende for resultaterne, at det lykkes at skabe en balance mellem at være understøttende og samtidig fastholde, at der er tale om en praktik på en almindelig virksomhed og meget tæt på det almindelige arbejdsmarked.

På den ene side er der behov for en vis rummelighed – både fra virksomhedens og ungdomskonsulentens side – og der skal være plads til, at den unge begår fejl, uden at det medfører, at de ikke kan komme tilbage. På den anden side er det også vigtigt, at der er klare forventninger til, at de unge møder op og bidrager i praktikken.

*"Han [chefen] skal ikke hundse rundt med mig. Men han skal fortælle mig, at hvis jeg ikke gør det her af egen fri vilje, så kan jeg af egen fri vilje gå ud ad døren. Jeg har et valg, men jeg ved inderst inde også, at jeg skal gøre det her, for det er det klogeste valg. Men jeg har valget om bare at gå [...] Der er en balance mellem at have en vis grad af krav og struktur, men ikke i en grad, så det opleves som kontrol."*

- Ung i Spydspidsen

Praktikvirksomhederne spiller naturligt en helt central rolle i indsatsen, da det er i relation til praktikken, at den unges primære udviklingsproces sker. Kerneelementet *Facilitering af arbejdsgivers bidrag* indebærer i tråd med dette bl.a., at Spydspidsen forud for praktikopholdet forventningsafstemmer behov mellem virksomheden og den unge. Samtidig er Spydspidsen i løbende kontakt med virksomhederne undervejs i forløbet. Erfaringerne fra projektet er, at der er stor forskel på virksomhederne og deres evne til at håndtere de unge i praktikken. Ungdomskonsulenternes erfaringer viser samtidig, at der også er en læringsproces for praktikvirksomhederne i at finde frem til den rette måde at håndtere den enkelte unge på.

*"Der er jo forskel på arbejdsgivere. Nogle pakker for meget ind i vat, og andre er stramme og giver ikke plads til læringsrum. Nogle vil hurtigere ramme det balancepunkt mellem fleksibilitet og det ordinære, og det sted vil variere afhængig af den unges alder og problemer."*

- Projektleder i Spydspidsen

Oplevelsen er derfor også, at praktikophold forløber bedre, når der er tale om virksomheder, der tidligere har haft en ung fra Spydspidsen i praktik. Som et væsentligt element i virksomhedssamarbejdet tilstræber Spydspidsen, at virksomhederne kommer godt ud af et forløb med en ung, uanset om forløbet er gået som planlagt, eller det er blevet afsluttet før tid. Målet er at sikre, at virksomhederne bliver bevidste om, at deres indsats har bidraget til, at den unge har lært noget, og at de bump, der kan have været på vejen, bidrager til den unges udbytte af forløbet.

### **Valgmuligheder og vedholdenhed kan skabe læring for de unge**

Ifølge medarbejderne er kerneelementet om at tage *udgangspunkt i den unges ønsker, udfordringer og løsninger* helt afgørende for indsatsen, og det kommer i praksis til udtryk ved, at praktiksteder fx søges ud fra den unges ønsker, og at aftaler og rammer for praktikken tilrettelægges med afsæt i den unges vurdering af egne muligheder. Det er en forudsætning for, at den unge får ejerskab til forløbet, og for at den unge er motiveret for at forblive i praktikken og overholde aftaler.

I praksis kobles dette kerneelement tæt med kerneelementet om *Fokus på den unges læring*, der fokuserer på at styrke den unges refleksion og læring. Praktikforløbet giver den unge mulighed for at prøve kræfter med et bestemt arbejdsområde eller jobtype. Praktikken bliver dermed en læringsbane, hvor de kan blive klogere på både arbejdsmarkedet, den specifikke jobtype og på dem selv og egne præferencer. De kvalitative interviews peger på betydningen af, at de unge på den måde har mulighed for at få et reelt erfaringsgrundlag at vælge et fremtidigt fag eller arbejdsområde ud fra. Samtidig oplever man, at nogle unge, når de begynder i praktik, finder ud af, at de gerne vil gå i skole igen. Derfor tilbyder Spydspidsen undervisning til de unge, som ønsker det, og som overholder deres praktik.

I praksis er der mange af de unge, som afslutter deres praktik før tid – enten fordi de selv ønsker at skifte, eller fordi de bliver fyret – og en stor del af de unge er derfor i flere praktikker i deres forløb i Spydspidsen. I denne sammenhæng peger medarbejderne på vedholdenhed som et helt centralt nøgleord for indsatsen, da vedholdenhed og de unges mulighed for at have et vist rum til at træde ved siden af og få både anden og tredje chance har stor betydning for de unges udvikling, og for at de kan blive fastholdt i praktikken.

*"Min chef har været rigtig fed og sagt, at han gerne ville have mig tilbage igen. Det har været fedt at møde en chef, der synes, man er rigtig fed og tror på 'ok, han kan godt komme tilbage igen, selv om han har fucket up.' [...] Som jeg har sagt til ham: 'Det er ikke med min gode vilje, jeg ikke er kommet på arbejde, men det er med min gode vilje, at jeg gerne vil prøve igen.'"*

- Ung i Spydspidsen

I denne sammenhæng peger ungekonsulenterne på væsentligheden af, at de ikke agerer vurderende eller dømmende ift. de unges valg. Afsættet er, at den unge selv skal gøre sig erfaringer for at kunne træffe nogle bedre valg. Man hjælper derfor den unge til at udtrække læring af et praktikforløb – også når det ikke forløber som planlagt, eller som man havde håbet. Der reflekteres løbende med den unge om, både hvad der godt, og hvad der går galt for at understøtte den læring, der løbende sker i forløbet, og når et praktikforløb mislykkes, samles der op, og prøves noget nyt.

*"De unge har altid en vej ud. De kan vælge at arbejde med det, der gør det svært, men de kan også vælge at sige: 'Det er et lortepraktiksted, og jeg vil ha' en anden praktik.' [...] Nogle unge har brug for at kunne gå linen ud og sige: 'Det var bare et dumt sted, og jeg tror, det er meget nemmere et andet sted' og for nogle unge skal der en del af den slags forsøg til, inden den unge begynder at sige: 'Jah ok, det kan godt være' – efter det fjerde praktiksted – 'at det ikke kun handlede om, at de er nogle idioter.'"*

- Projektleder i Spydspidsen

### **Timing og hurtighed i indsatsen er afgørende for de unges udbytte**

Kerneelementet om at have *Fokus på den unges læring* betyder, at Spydspidsen arbejder med respekt for, at de unge kan blive klogere i takt med sine erfaringer. Dette indebærer, at ungekonsulenterne reagerer meget hurtigt i situationer, hvor en praktikperiode ikke forløber som forventet. Det handler om at adressere problemerne hurtigt, mens der stadig findes løsningsmuligheder, og tingene ikke er 'brændt sammen' endnu.

I de tilfælde, hvor et praktikforløb afsluttes før tid, er det erfaringen, at det er overordentligt vigtigt også at kunne følge hurtigt op og finde et nyt praktiksted til den unge. På den måde undgår man ventetid for den unge og 'parkeringsoplevelser', som kan gøre, at den unge mister motivationen. Princippet om hurtighed skal fastholde den unge i læreprocessen og forhindre, at den unge falder tilbage i gamle vaner.

*"Der har de handlet hurtigt, og det synes jeg er fedt. Så man ikke falder ind i sine gamle vaner mere end nødvendigt, i forhold til at det betyder, at jeg skal starte på mandag, som betyder, at på søndag skal jeg faktisk tidligt i seng."*

- Ung i Spydspidsen

Ungekonsulenterne peger imidlertid på, at kerneelementet omkring timing og hurtighed i praksis udfordres af de gældende administrative krav og procedurer ifm. oprettelse af nye praktikker og indgåelse af kontrakt med praktikvirksomheden. Erfaringen er, at den administrative proces skaber usikkerhed om og ofte forsinker den unges opstart i praktikken.

### **6.2.2 Erfaringer med organisatoriske kernelementer**

I projektperioden har Spydspidsen som nævnt indledningsvist kun i mindre udstrækning arbejdet med de organisatoriske kernelementer i indsatsen. Et af de elementer, de imidlertid har arbejdet med, er at styrke den faglige refleksion og dermed udvikle det organisatoriske kernelement, som omhandler *Kollegial sparring i makkerteams*. Spydspidsen har klare rammer for løbende



kollegial sparring og opererer med en makkerstruktur, hvor ungdomskonsulenterne to og to indgår i et makkerskab. Som en del af projektet er der blevet afholdt såkaldte KiK-møder (Kvalitet i Kerneelementer) med to makkerpar, hvor de har fokus på den enkelte unge og gennemgår, hvordan de har arbejdet med faglige principper, og hvad der er gået godt. Det har været et nyt mødeforum, og møderne er blevet oplevet som udbytterige, og selvom KiK-møderne siden hen er afskaffet, videreføres nogle af elementerne fra dem i et nyt fagligt mødeforum 'fokuspåmøder'. Det er dog kendetegnende, at ledere og medarbejdere på disse møder ikke tager udgangspunkt i konkrete indsamlede data fra forløbene, men at faglige drøftelser tager afsæt i ungekonsulenternes mundtlige beretninger.

Blandt de organisatoriske kerneelementer peger interviewede medarbejdere i særlig grad på kerneelementet om *Tilstrækkelig tid til den enkelte unge*. Det fremhæves som en nødvendig forudsætning for at kunne agere hurtigt og fleksibelt ift. at understøtte den unge og særligt i tilfælde, hvor der opstår problemer eller misforståelser i relationen mellem den unge og praktikstedet. Her er det af afgørende betydning, at ungdomskonsulenten har tid og mulighed for at kunne agere hurtigt, så man undgår, at situationen eskaleres, og den unges praktikforløb evt. må afbrydes. I Spydspidsen arbejder hver konsulent således i gennemsnit kun med 8 unge i praktikforløb ad gangen. Spydspidsens unge er netop visiteret på baggrund af, at de ikke har kunnet deltage i noget stabilt (skole eller job) i lang tid, og erfaringerne er, at hvis man skal kunne arbejde med unge i målgruppen, så kræver det utroligt meget tålmodighed at få 'samlet dem op' og få arbejdet med de forskellige forhold, som den unge kæmper med. Dette arbejde er dels meget tidskrævende og stiller samtidig store krav om fleksibilitet ift. at kunne agere hurtigt, når der er behov for det (fx ift. at finde et nyt praktiksted).

### 6.3 Betydende faktorer i rammerne

I det følgende beskrives de faktorer i indsatsens rammer, der vurderes at have en væsentlig betydning for arbejdet med indsatsen.

#### **Indsatsen fordrer tålmodighed og en stærk faglighed**

Erfaringerne fra arbejdet med målgruppen er, at det stiller særlige krav til konsulenternes faglige kompetencer og tålmodighed og en organisering, som sikrer, at man kollegialt kan samle op og sparre, fx i fastetablerede makkerpar.

*"Hvis man skal kunne holde ud, at de unge brænder gode praktikker af på andendagen, så skal man have en stærk orientering fagligt, man skal have fokus på, at det ikke handler om at få dem derud, men at de unge får nogle erfaringer selv. Jeg tror, at de her faglige værdier og den måde, de bliver holdt aktive på, er ret centrale. Man skal ikke måle sin egen værdi på, om den unge lykkes, for det er den unge, som har det mega svært, og man må ikke projicere, man skal kunne skelne mellem den unge og en selv."*

- Projektleder i Spydspidsen

I relation til dette peger medarbejdere på, at Spydspidsens placering i København betyder, at der er en stor volumen i målgruppen, og at Spydspidsen derfor også som tilbud har en vis størrelse og kan beskæftige en relativt stor gruppe konsulenter i tilbuddet. Dette åbner muligheden for at kunne sammensætte et team af konsulenter med forskellige, men komplimenterende kompetencer. Denne mulighed vil naturligt være mindre andre steder, hvor den samlede målgruppe/tilbuddet er mindre.

### 6.4 Oplevede virkninger

I projektperioden har Spydspidsens medarbejdere udfyldt baggrundsskemaer om 56 unge, men har alene indsamlet tre eftermålinger med mestringsredskabet. Ifølge medarbejderne afspejler de manglende eftermålinger dels den relative metodefrihed, de har, og dels at de i forbindelse

med afslutningen af et ungeforløb også skal foretages en række registreringer og dokumentation i forbindelse med andre opgaver, som i nogle tilfælde er blevet prioriteret højere.

Den følgende analyse af de unges udbytte af indsatsen baserer sig således udelukkende på kvalitative data fra interviews med fokus på de generelle erfaringer fra projektet og interview med en ung i tilbuddet. Samlet set peger dette på, at der i særlig grad er fem områder, hvor de unge opleves at kunne få et udbytte af indsatsen. Disse områder beskrives nærmere i det nedenstående.

### **Styrkede deltagelsesstrategier og mestring**

Et af de oplevede udbytter, de unge får af indsatsen, er, at de tilegner sig nye og andre deltagelsesstrategier end at 'stikke af', som er den strategi, de unge oftest anvender, når de starter i indsatsen. I indsatsen får de støtte til at håndtere svære situationer som fx at vende tilbage på en arbejdsplads efter at være udeblevet en dag eller i en længere periode. Arbejdet med deltagelses- og mestringsstrategier opleves således at hjælpe de unge til at kunne håndtere disse situationer og hjælper indirekte de unge til at forbedre deres fremmøde.

### **Struktur i hverdagslivet og øget trivsel**

Generelt oplever ungdomskonsulenterne, at de unges motivation for gerne at ville have et job/være i praktikken fungerer som løftestang til, at de unge får mere struktur og stabilitet i deres privatliv.

*"Det ved jeg nu; at hvis jeg skal på arbejde, så skal jeg hjem kl. 24, og hvis jeg skal have energi, så skal jeg have spist noget, og jeg skal ikke have drukket før, for så har jeg det dårligt dagen efter. Det ved jeg li'som nu."*

- Ung i Spydspidsen

Ungdomskonsulenterne fortæller, at der sker forbedringer i måden, de unge disponerer deres liv på. Som nævnt tidligere afføder de unges ønske om et job, at de i højere grad får blik for og bliver motiverede for at gennemføre ændringer i deres privatliv eller hverdag, som gør, at de i højere grad bliver i stand til at honorere de krav, der stilles til fremmøde mv. i praktikken. Det at de starter i en praktik kan betyde, at de begynder at tage hånd om forhold i deres privatliv, der udfordrer dem (stofmisbrug, gaming, søvnproblemer mv.). Ifølge ungdomskonsulenterne får det også nogle unge til at se, om de kan få deres venner med til at lave nogle andre ting end de plejer – fx tage ned og træne i stedet for at ryge hash eller spille computer. I disse tilfælde er der ifølge ungdomskonsulenterne tale om en positiv spiral, som hjælper til at fastholde den unge i praktikken.

*"Rusmidler er noget af det, vi har gode resultater med, fordi det at ryge mindre (hash) bliver bare mere relevant, når man har noget andet, man skal op til, som man egentlig også gerne vil [...] Nogle unge siger, at deres tid bliver mere værd, når den ikke sådan flyder rundt, [og] nogle unge snakker om, at det, at man har en arbejdstid, gør, at ens fritid bliver til fritid."*

- Projektleder i Spydspidsen

### **Læring og tilhørsforhold**

Et andet oplevet udbytte af indsatsen er ifølge medarbejderne, at de unge ofte identificerer sig med det fagfællesskab, de kommer til at indgå i. Oplevelsen er, at det har stor betydning for de unge, at de oplever, at de hører til og får mulighed for at se sig selv som en del af et arbejdsfællesskab. Det giver dem stolthed og får dem til at føle sig mere voksne. Samtidig er det med til at udvikle deres selvbillede af, hvad de kan blive til i voksenlivet. For mange handler det om – også for sig selv – at skabe et alternativ til billedet af 'den problematiske skoleelev på skole et, to, tre, fire og fem'.

*"Jeg føler mig helt klart mere forberedt, sådan at nu ved jeg, hvad der foregår, og hvis jeg ikke kommer på arbejde, så får jeg ikke nogen penge. Og hvis jeg ikke passer mine tider, så har jeg en chef, der siger, at det er ikke i orden. Man får noget responsibility for sin arbejdsplads."*

- Ung i Spydspidsen

### **Konkret uddannelse og afprøvning og afklaring af erhvervsønsker**

Praktikforløbene giver som anført ovenfor de unge mulighed for at afprøve forskellige typer jobs og fagområder. Nogle har forestillinger om, hvad de gerne vil, som de kan få afprøvet. Erfaringerne blandt medarbejderne viser, at praktikforløbet kan hjælpe dem til at blive mere afklarede i, hvad de ønsker at arbejde med fremadrettet og i nogle tilfælde også få afkræftet nogle af de forestillinger, de havde på forhånd. For nogle af de unge medfører praktikopholdet også, at de tillærer sig konkret faglig læring og får en generel forståelse af arbejdsmarkedet, og hvad der forventes på en arbejdsplads, og hvordan man gebærder sig der.

*"Nogle af dem får også samlet noget faglig læring op, som kan være symbolsk for dem. For nogle af dem er der en succesoplevelse i at fange de sociale spilleregler i et konkret arbejdsfelt."*

- Medarbejder i Spydspidsen

### **Bedre relationer i familien**

En afledt virkning af indsatsen er, at nogle unge forbedrer deres relation til familie og netværk. Ungdomskonsulenterne oplever, at flere unge kommer ind i en cirkel, hvor en øget struktur på hverdagen får den unges forældre til at skifte tilgang til den unge og evt. behandle ham/hende anderledes ved fx at være mindre bekymrede eller mindre overvågende, hvilket kan få de unge til at trives bedre.

### **Når unge falder fra**

Erfaringerne fra indsatsen viser, at Spydspidsen er nødsaget til at afslutte nogle af de indskrevne unge, fordi de har et meget lavt fremmøde. Afbrudte praktikforløb, som følge af at virksomheden eller den unge selv ønsker at stoppe, fører ikke til udskrivning af tilbuddet. Ungekonsulenterne fremhæver, at den eneste måde, man bliver udskrevet af tilbuddet på, er, hvis den unge 'taler med fødderne' og kontinuerligt gennem en længere periode og evt. over flere praktikker kontinuerligt ikke møder op.

*"Så må vi på et eller andet tidspunkt tage en sondering og sige, 'så er det ikke nu, du passer til Spydspidsen', og det er også fint, og så bliver de ligesom udskrevet på den måde."*

- Medarbejder i Spydspidsen

Ungekonsulenterne peger på, at årsagen til de unges lave fremmøde ofte skal findes i et omfattende misbrug af hash. De peger dog også på flere eksempler på unge, som efter at være faldet fra er blevet indskrevet igen og efterfølgende har kunnet overholde deres praktik.

## **6.5 Omkostningsvurdering**

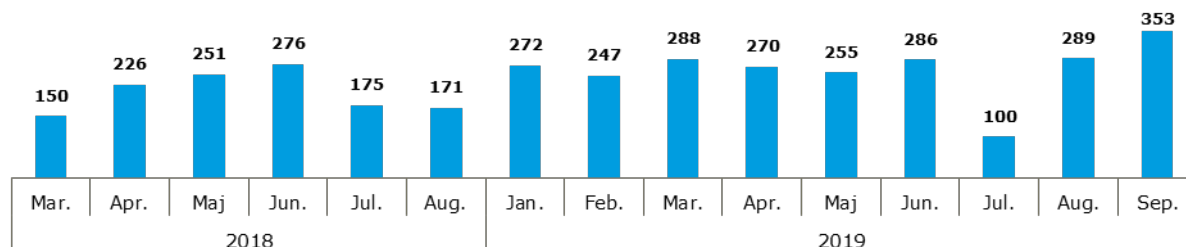
Der er i forbindelse med evalueringen gennemført en vurdering af omkostninger ved at drive indsatsen. Beregningerne er baseret på Socialstyrelsens metoder og principper for vurdering af indsatsens omkostninger. I det tilhørende metodebilag findes en beskrivelse af de metodiske valg bag omkostningsvurderingerne.

Omkostningsvurderingen af Spydspidsens indsats er baseret på det månedlige tidsforbrug for ungdomskonsulenterne og lederne samt øvrige afholdte udgifter i forbindelse med indsatsen.

Københavns Kommune har kvartalsvis indberettet disse tal i perioden fra 1. marts 2018 til og med 30. september 2019<sup>7</sup>.

Figuren herunder viser det indsamlede timeforbrug omregnet til omkostninger ved at anvende en gennemsnitlig timepris, der er opjusteret med en overhead på 20 pct. (se metodebilag for en beskrivelse heraf) samt de øvrige afholdte udgifter.

**Figur 6-5: De indsamlede omkostninger i indsatsen (tusinde kr., 2019-priser)**



Note: Omkostninger i juni 2018 er opjusteret med 30 pct., da registreringen af juni måned kun forløb til 20. juni 2018. Omkostningerne er valideret med Københavns Kommune. I valideringen er det vurderet, at omkostningerne er underestimeret, og at der er manglende omkostningsposter, der hører til det fulde omkostningsbillede af indsatsen. Det er fx administrative timer til journalføring og viderelevering samt at booke aftaler med de unge og lave opfølgning for at minde dem om aftaler. Derudover er det tid til transport til virksomhedspraktikkerne.

De indsamlede omkostninger, vist i figuren ovenfor, er underestimerede i forhold til det fulde omkostningsbillede af Spydspidsens indsats. Omkostninger til administrative opgaver såsom at booke aftaler med de unge, lave opfølgning på aftalerne, skrive journal og sikre viderelevering af informationer er der ikke indberettet ressourceforbrug på. Derudover er ungdomskonsulenternes timer til transport til og fra virksomhedspraktikken ikke opgjort og derfor ikke medtaget i resultaterne.

Derfor er der også gennemført en tillægsanalyse til resultaterne fra de indberettede omkostninger. Tillægsanalysen tager udgangspunkt i antallet af fuldtidsansatte ungdomskonsulenter i Spydspidsens indsats. Ungdomskonsulenterne anvender stort set al deres tid på aktiviteter sammen med de unge. Resultaterne her beregnes som antallet af fuldtidsansatte hver måned ganget med den effektive månedsnorm og omregnet til omkostninger ved at gange med timeprisen inkl. overhead på 20 pct. (se metodebilaget for en beskrivelse af de justerede timepriser).

Tabellen herunder viser de samlede resultater fra de indsamlede omkostninger samt opgjort efter antallet af fuldtidsansatte. Disse tal holdes op imod antallet af unge, der årligt har været indskrevet og udskrevet i indsatsen. I 2018 var der indskrevet 46 unge, hvor der i 2019 var indskrevet 52 unge. I 2018 blev 47 unge udskrevet, og i 2019 var det tal 34. På årsbasis er der derfor i gennemsnit 49 unge indskrevet på forløbet, mens 41 unge bliver udskrevet fra forløbet.

**Tablet 6-2: Overordnede resultater af omkostningsvurderingen (kr.)**

Gennemsnit	Indsamlede omkostning	Omkostning ud fra antal fuldtidsansatte
Årlige omkostninger til drift af indsatsen	2,9 mio. kr.	3,3 mio. kr.
Omkostninger pr. ung, der er indskrevet i indsatsen	59.000 kr.	67.000 kr.
Omkostninger pr. ung, der er udskrevet fra indsatsen	71.000 kr.	81.000 kr.

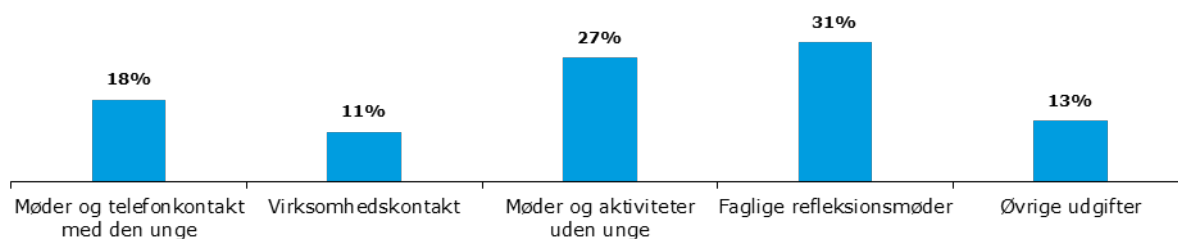
Note: Omkostningerne er afrundet til nærmeste tusinde.

De gennemsnitlige årlige omkostninger til Spydspidsens indsats er opgjort til mellem 2,9 og 3,3 mio. kr. alt efter opgørelsesmetode. Spydspidsens indsats koster mellem 59.000 og 67.000 kr. pr. ung, der er indskrevet i indsatsen, alt efter opgørelsesmetode. Hvis de årlige omkostninger derimod holdes op imod antallet af unge, der er blevet udskrevet forløbet i løbet af et år, så koster indsatsen i gennemsnit mellem 71.000 og 81.000 kr. pr. ung alt efter opgørelsesmetode.

<sup>7</sup> I perioden fra den 1. september til den 31. december 2018 var der en pause i indberetningen. Pausen var aftalt med Socialstyrelsen.

Figuren herunder viser de indsamlede omkostninger til indsatsen fordelt på møder og telefonkontakt med den unge, virksomhedskontakt, møder og aktiviteter uden den unge, faglige refleksionsmøder og sparring samt øvrige udgifter.

**Figur 6-6: Omkostninger fordelt efter overordnede poster i indsatsen (pct.)**



Note: Omkostningsfordelingen er beregnet ud fra de indsamlede omkostninger i projektet.

18 pct. af omkostningerne anvendes til møder og telefonkontakt med den unge. Omkostninger til aktiviteter, hvor den unge ikke er direkte med, er kontakt med virksomheder, herunder søgning efter praktikker, opfølgning og støtte til arbejdsgivere, og derudover kommer der andre møder og aktiviteter uden den unge samt faglige refleksionsmøder. De øvrige udgifter dækker fx indkøb af materialer og lokaler og forplejning.

I det følgende undersøges, hvad der sker med resultaterne i omkostningsvurderingen, hvis de generelle antagelser i omkostningsvurderingen ændres. Først undersøges resultaterne af omkostningsvurderingen ved forskellige lønomkostningsniveauer, da det forventes, at de gennemsnitlige lønomkostninger underestimerer de faktiske lønomkostninger. Det skyldes, at det typisk er medarbejdere med lang anciennitet og mange tillæg, der afholder indsatsen. Derfor viser tabellen herunder resultaterne, hvis lønomkostningerne er 10 pct. og 20 pct. større. Der tages udgangspunkt i omkostningsvurderingens resultater beregnet ud fra antal fuldtidsansatte, da denne vurderes at være mest retvisende.

**Tabel 6-3 Ændring af lønomkostningerne (afrundet til hele tusinder kr., 2019-priser,)**

	Omk. pr. år	Omk. pr. ung indskrevet	Omk. pr. ung udskrevet
<b>Gennemsnitlige lønomkostninger</b>	<b>3,3 mio.</b>	<b>67.000</b>	<b>81.000</b>
10 pct. øgede lønomkostninger	3,6 mio.	74.000	89.000
20 pct. øgede lønomkostninger	4,0 mio.	81.000	98.000

Datakilde: egne beregninger på baggrund af indberetninger fra kommunen.

De gennemsnitlige omkostninger pr. ung indskrevet varierer mellem 67.000 og 81.000 kr. alt efter lønomkostningernes størrelse. Det vil sige, at hvis det er medarbejdere med højere anciennitet og dermed en højere løn end gennemsnittet, der gennemfører indsatsen, vil 81.000 kr. pr. ung indskrevet være mere retvisende end gennemsnittet.

Den anden følsomhedsanalyse, der er relevant, er antallet af unge, der kommer igennem et forløb pr. år. I denne omkostningsvurdering er det ikke muligt at skelne de variable omkostninger, når der kommer flere unge i forløbet fra de faste omkostninger. Derfor er det ikke muligt at undersøge sammenhængen yderligere.

## 6.6 Sammenfatning

Evalueringen af Spydspidsen i Københavns Kommune viser sammenfattende følgende erfaringer med indsatsens kernelementer og virkninger for målgruppen:



- Spydspidsens indsats retter sig mod en gruppe meget udsatte unge, som ikke kan eller vil rummes i et undervisningstilbud, og som ikke er i arbejde. Målgruppen er ydermere kendetegnet ved sammensatte og omfattende sociale problemer i form af kriminalitet, misbrug af rusmidler, dårlige resultater i skolen samt personlige problemer. Målgruppen for indsatsen befinder sig således i en meget udsat position og risikerer at fortsætte ud af en uheldig livsbane.
- Evalueringen indikerer, at der er et stort behov for Spydspidsens indsats i forhold til at modvirke, at målgruppen marginaliseres yderligere og i stedet kommer i beskæftigelse og bliver inkluderet i almensamfundet.
- Evalueringen viser, at indsatsen er velafprøvet og baseret på en række veldefinerede kernelementer, som blandt både ledere og medarbejdere opleves som både relevante og virkningsfulde i forhold til at sikre, at målgruppen får indsigt i arbejdsmarkedets vilkår. Der er således også tale om kernelementer, der er generel evidens for virker i forhold til beskæftigelse af udsatte borgere. Ved at facilitere virksomhedspraktikker for målgruppen hjælper Spydspidsen de unge til at udvikle en forståelse for sammenhængen mellem krav, engagement, ansvar og muligheder og motiverer dem til at træffe nogle mere hensigtsmæssige valg ift. deres samlede livssituation.
- Ledelse og medarbejdere oplever, at indsatsen hjælper de udsatte unge på en række områder. Det drejer sig særligt ift. at hjælpe de unge til at lære nye styrkede deltagelses- og mestingsstrategier, at skabe mere struktur i hverdagen samt øge de unges almene trivsel og sociale kompetencer. De unges udbytte baserer sig udelukkende på kvalitative data. Der er i projektperioden ikke tilvejebragt data om de unges udvikling og trivsel, som kan dokumentere eller sandsynliggøre, at de unge udvikler sig i en positiv retning, ligesom datagrundlaget ikke kan sandsynliggøre, at indsatsen virker overfor målgruppen.
- Der er ikke umiddelbart alternative indsatser i den faste kommunale tilbudsvifte rettet mod denne målgruppe, idet tilbuddet netop retter sig mod unge, som ikke kan eller vil indgå i et skoletilbud. Givet målgruppens grad af udsathed er det imidlertid sandsynligt, at denne målgruppe er i stor risiko for at komme videre ud i misbrug eller kriminalitet og dermed også medføre meget omkostningsfulde indsatser. I dette lys indikerer de kvalitative positive erfaringer med indsatsen, at der er tale om en økonomisk bæredygtig indsats, hvor omkostningerne til indsatsen mere end modsvares af de potentielt højre omkostninger, der knytter sig til denne målgruppe, hvis der ikke sættes ind. Denne vurdering beror dog på, at indsatsen virker som antaget.

## 7. BØRNEGRUPPER I FAVRSKOV KOMMUNE

*Børnegrupper* i Favrskov Kommune er et gruppebaseret tilbud til børn og unge, hvis forældre eller søskende har en psykisk sygdom. Tilbuddet er etableret i et samarbejde mellem Favrskov Kommune og SIND Pårørenderådgivning. Formålet med tilbuddet er at forebygge følgevirkninger af at vokse op som pårørende til et familiemedlem, der lider af psykisk sygdom, fx dårlig trivsel og forhøjet risiko for selv at udvikle psykisk sygdom.

Der er tale om et gruppeforløb, der søger at hjælpe de deltagende børn og unge til at forstå, hvad der foregår i deres familie og til at give dem et sprog til at sætte ord på og tale om den psykiske sygdom. Endelig skaber gruppeforløbet også en ramme, hvor de får mulighed for at tale med andre børn i samme situation som dem selv om, hvad det betyder at indgå i en familie med psykisk sygdom. Indsatsen er organisatorisk forankret i sundhedsplejen i Favrskov Kommune, men gennemføres i samarbejde med SINDs Pårørendeforening, og grupperne gennemføres under ledelse af en gruppeleder fra hver organisation – aktuelt af en sundhedsplejerske og en psykolog.

Figur 7-1: Overblik over indsatsen

BØRNEGRUPPER I FAVRSKOV KOMMUNE		
 FORMÅL	 MÅLGUPPE	 METODER
<ul style="list-style-type: none"><li>• Forebyggelse af mulige negative konsekvenser af som barn at vokse op som pårørende til en sindslidende</li><li>• herunder en øget risiko for selv at udvikle psykiske problemer.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Børn og unge i alderen 6-17 år, der lever i familier, hvor mindst en af forældrene og/eller en søskende har psykisk sygdom eller psykisk handicap.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gruppebaseret indsats ledet af to gruppeledere</li><li>• Psykoedukation, eksternalisering, anerkendelse af børnene og spejling i andre børn.</li></ul>

### Overblik over indsatsens modning i projektet

I evalueringens del 1 blev det belyst, hvordan kommunerne samlet set har arbejdet med at modne de elementer, som vedrører det organisatoriske spor. I denne del af evalueringen belyses arbejdet med indsatssporet. Nedenfor fremgår indledningsvis et samlet overblik over, hvordan indsatsen, Børnegrupper, er blevet modnet i projektperioden.

Figur 7-2: Modning af indsatsen

MODNING AF PRAKSIS: BØRNEGRUPPER
<p><b>Favrskov Kommune og SIND Pårørenderådgivning har modnet deres praksis ved at:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• beskrive indsatsen grundigt – herunder det teoretiske grundlag, målgruppe, forandringsteori og mål med indsatsen, kerneelementer samt arbejds gange</li><li>• arbejde systematisk med udviklingspunkter i indsatsen gennem prøvehandlinger (med fokus på udviklingspunkterne forældreinddragelse, systematisk dokumentation og tilpasning af indsatsen til børn i modtageklasser)</li><li>• indsamle data om omkostninger, som danner grundlag for en omkostningsvurdering</li><li>• skabe rammer for systematisk faglig refleksion over både udfoldelse af indsatsens kerneelementer og progressionen for børnenes trivsel</li><li>• arbejde med indsamling af dokumentation af målgruppens baggrundskarakteristika samt målgruppens trivsel og udvikling ved hjælp af validerede måleredskaber</li><li>• anvende dokumentation om børnenes trivsel og udvikling til faglig refleksion med fokus på at kvalificere indsatsen</li></ul>

I det følgende sættes fokus på evalueringen af indsatssporet.

Evalueringen af indsatsen er baseret på interviews med den faglige leder af sundhedsplejen og de to gruppeledere, der er tilknyttet indsatsen.

## 7.1 Indsatsens målgruppe

Af indsatsbeskrivelsen for *Børnegrupper i Favrskov Kommune* fremgår det, at målgruppen for indsatsen er: *"Børn og unge i alderen 6-17 år, der lever i familier, hvor mindst en af forældrene og/eller en søskende har en psykisk sygdom eller et psykisk handicap"*. Der er i udgangspunktet tale om en relativt bred målgruppe, men da der er tale om en gruppebaseret indsats, er det helt centralt for indsatsen, at der skabes en god gruppedynamik mellem børnene, og derfor er der en række eksklusionskriterier, ift. hvilke børn der ikke kan rummes i indsatsen, og som derfor har brug for et alternativt tilbud. Blandt disse er, hvis et barn har brug for en meget intensiv eller individuel indsats, hvis et forhold ved barnet kan få negativ betydning for de øvrige medlemmer af gruppen (fx selvskaede eller anoreksi), eller hvis barnets danskundskaber er på et så lavt niveau, at det kræver tolkebistand.

Der er tale om en målgruppe af børn, som er i risiko for at mistrives eller udvikle psykiske problemer som følge af at vokse op med en forælder eller søskende med psykisk sygdom eller psykisk handicap.

### 7.1.1 Hvilke børn modtager indsatsen?

I projektperioden har der været gennemført 5 gruppeforløb og et særskilt forløb for flygtningebørn og -unge i 2019, hvor 14 børn/unge deltog. I forbindelse med opstarten af hver gruppe er der registreret en række forhold omkring børnene og deres trivsel, adfærd og kompetencer.

Der er registreret baggrundsoplysninger om i alt 22 af de deltagende børn/unge, og de er gengivet i nedenstående tabel.

**Tabel 7-1: Baggrundskarakteristika for børnene/de unge**

	Antal	Pct./gns.
Alder, i år	23	10 år
Pige	12	50 pct.
Går i skole	16	73 pct.
Ingen yderligere foranstaltninger	17	77 pct.
Søskende med psykisk sygdom	9	41 pct.
Mor eller far med psykisk sygdom	15	68 pct.
Motivation for at deltage, 5-pointsskala	4,7	point
Støtte fra netværk, 5-pointsskala	4,2	point

Observationer: 22

Spørgsmål til psykisk sygdom i familien summer til mere end 100, da man kunne vælge mere end én.

Beskrivelse af 5-pointsskala findes i teksten. Ingen yderligere foranstaltninger dækker over dem, som hverken modtager foranstaltning på baggrund af en § 50-undersøgelse eller en forebyggende indsats i skole- og SFO-regi.

Tekst med kursiv indikerer gennemsnit.

Kilde: Spørgeskemadata.

Tabellen viser, at de deltagende børn/unge i gennemsnit er 10 år gamle, og at halvdelen er piger. De går alle i skole, hvor langt størstedelen går i folkeskole, og de øvrige går på friskoler.

Registreringerne viser, at for 68 pct. af de deltagende børn og unge er det deres mor eller far, der har en psykisk lidelse, mens det for 41 pct. af deltagerne drejer sig om en bror eller søster. Tabellen viser også, at de deltagende børn/unge har været motiverede for at deltage i indsatsen, idet de i gennemsnit scorer 4,7 på en 5-pointsskala, hvor 1 er "ikke motiveret for at deltage", 3 er "accepterer deltagelse" og 5 er "motiveret for at deltage". De bagvedliggende tal viser også, at ingen af de deltagende er direkte umotiverede for at deltage. Samtidig viser tallene også, at børnene/de unge i høj eller meget høj grad har et godt netværk, der kan støtte barnet, når personen, som er syg, har det dårligt. Registreringerne viser også, at det for stort set alle deltagerne gælder, at gruppetilbuddet er det første støttetilbud, børnene/de unge modtager, og 77 pct. deltager ikke i øvrige tilbud eller indsats.



Ser man på baggrundskarakteristika for forældrene, ligger gennemsnitsalderen på 37-38 år for børnenes forældre, hvor langt størstedelen af forældrene har uddannelse udover folkeskolen. Knap halvdelen af mødrene er i beskæftigelse, mens det gælder 3/4 af fædrene.

Endelig viser tallene, at der er endog meget klar opbakning til børnenes deltagelse i gruppeforløbet, idet den gennemsnitlige score for forældrene ligger på 5 på en skala fra 1-5.

**Tabel 7-2: Baggrundskarakteristika for forældrene**

	Mor		Far	
	Antal	Pct./gns.	Antal	Pct./gns.
Alder, år	-	<i>38 år</i>	-	<i>37 år</i>
Højest fuldførte uddannelse, grundskole eller ønsker ikke at svare	-	-	4	18 pct.
Højest fuldførte uddannelse, ungdomsuddannelse	6	27 pct.	10	45 pct.
Højest fuldførte uddannelse, videregående uddannelse	14	64 pct.	8	36 pct.
I arbejde (inkl. fleksjob)	8	36 pct.	18	82 pct.
I forhold	14	64 pct.	14	64 pct.
Opbakning om deltagelse, på 5-pointsskala		<i>5,0 point</i>		
Mor og far samlevende		64 pct.		

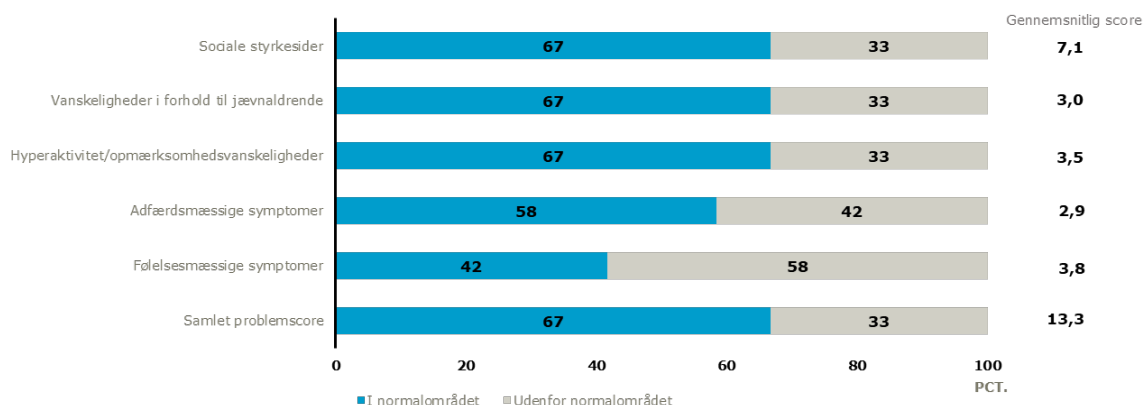
Observationer: 22 for både mor og far  
 Beskrivelse af 5-pointsskala findes i teksten.  
 Tekst med kursiv fremhæver, at der er tale om et gennemsnit.  
 Kilde: Spørgeskemadata.

Som en del af opstarten og umiddelbart efter opstartssamtalen indsamles data om barnet via det validerede redskab SDQ (*Strengths and Difficulties Questionnaire*), der er et kort spørgeskema, der giver mulighed for at vurdere børn og unges psykiske trivsel og funktionsevne. SDQ indeholder 25 spørgsmål om tegn på såvel ressourcer som vanskeligheder set over de seneste 6 måneder. Derudover bliver svarpersonen bedt om at vurdere, om der samlet set synes at være tale om dårlig trivsel og/eller nedsat funktion. Hvis det er tilfældet, spørges der ind til varighed, og i hvilken grad der er problemer i forhold til familieliv, indlæring, venskaber og fritidsliv.

De første 25 spørgsmål er formuleret som udsagn, hvor svarpersonen kan vælge at svare "passer ikke", "passer delvis" eller "passer godt". Der fokuseres på fem temaer, som er gengivet i nedenstående tabel med angivelse af den gennemsnitlige score for de børn, der er gennemført en måling på.

SDQ-scoren viser, at andelen af børn med en SDQ-score, der ligger inden for normalområdet, er rimelig høj. Ser man på den samlede problemscore, så ligger to ud af tre af børnenes score i normalområdet, mens en tredjedel af de deltagende børn og unge har en samlet problemscore, der ligger uden for normalområdet. Tallene viser endvidere, at over halvdelen har højere følelsesmæssige symptomer end normalen. Følelsesmæssige symptomer dækker bl.a. over at bekymre sig om mange ting, at være trist og ked af det og være bange og nemt blive skræmt.

**Figur 7-3: Om børnenes SDQ-score er i eller udenfor normalområdet, fordelt på de 5 områder i SDQ, samt total. Den gennemsnitlige score er angivet til højre**



Observationer: 12

Kilde: Spørgeskemadata.

Det billede, som tegner sig af målgruppen på baggrund af SDQ-scoren for de 12 børn, der har udfyldt skemaet, stemmer imidlertid ikke helt overens med de observationer, som gruppelederne gør sig i arbejdet med den samlede gruppe af børn i gruppesessionerne. Her oplever de, at der er tale om børn, som i højere grad, end SDQ-tallene indikerer, er udfordrede på en række områder. De oplever bl.a., at der er tale om børn og unge, som tidligt er blevet 'meget voksne', og som påtager sig et stort ansvar i familien og opretholder en facade over for omverdenen.

*"Som jeg ser det, er det generelt nogle børn, der er vildt gode til at tilpasse sig. Og det er også en af grundene til, at vi ser så god en SDQ. For de er vant til at få tingene til at hænge sammen. Og det oplever vi også i gruppen, for de har vildt meget fokus udad, så de skal arbejde med sig selv indad, antennerne indad."*

- Gruppeleder

*"Det er børn, der er meget på overarbejde, og som har antenner ude, som hele tiden skal finde ud af, om der er noget, de skal ordne og gøre, så der er fred på hjemmefronten. Og det har jo fungeret, men spørgsmålet er, hvor længe det fungerer. Det er børn, der er meget trætte og bruger nogle uhensigtsmæssige strategier."*

- Gruppeleder

Samlet set indikerer analysen af de indsamlede baggrundsdata, at de børn og unge, som modtager indsatsen, på en række parametre ikke er særligt udsatte, og at størstedelen af dem befinder sig 'inden for normalområdet'. De kvalitative observationer fra arbejdet med børnegrupperne nuancerer imidlertid dette billede. Udførende medarbejdere oplever, at mange af børnene er følelsesmæssigt påvirkede af familiens situation, men samtidigt gode til at opretholde en facade, der dækker over de udfordringer, de har som følge af psykisk lidelse i familien.

### 7.1.2 Sammenhæng mellem målgruppe og indsats

Som nævnt er det helt centralt for børnene/de unges udbytte af indsatsen, at de passer ind i målgruppen, og det er ydermere meget væsentligt, at der dannes grupper med en stærk og positiv gruppedynamik. I nedenstående beskrives kort visitationsprocessen til indsatsen samt nogle af de erfaringer med sammensætningen af grupperne, som vurderes at have betydning for indsatsens virkning.

Familier, der er interesserede i at deltage i børnegrupperne, kan enten tage direkte kontakt til SIND Pårørenderådgivning, eller de kan blive opmærksomme på det gennem den kommunale

sundhedspleje. Det er SIND Pårørenderådgivning, der administrerer ventelisten til børnegrupperne. Man oplever det som en stor fordel, at man er to forskellige aktører involveret i indsatsen, da man på den måde kan bruge forskellige kanaler til at identificere børn og unge til indsatsen.

I praksis er det sammensætningen af de konkrete børn og unge, der står på ventelisten, der afgør, hvilken aldersgruppe der oprettes en gruppe til. Når det er afklaret, gennemfører gruppelederne en telefonsamtale med de forældre på listen, der har et barn i den rette alder. Formålet med telefonsamtalen er at afklare, om barnet er i målgruppen, om indsatsen fortsat er aktuelt for barnet, og om det praktisk er muligt for barnet at deltage i den aktuelle gruppe.

### **Forsamtale som en del af visitationen – vurdering af, hvorvidt barnet/den unge kan profitere af et gruppetilbud**

Før barnet bliver en del af gruppen, gennemfører gruppelederne en forsamtale med barnet/den unge og dets forældre eller bedsteforældre, pleje- eller aflastningsforældre. Forsamtalen afholdes med henblik på at vurdere, om gruppetilbuddet er det rette forløb for barnet/den unge. Det handler om at finde ud af, om barnet kan indgå i gruppeprocesserne, om der er behandlingsbehov eller andet, som skal have opmærksomhed.

*”Jeg plejer meget åbent sammen med forældrene at finde ud af, om barnet gerne vil have en-til-en-snakken, eller om det gerne vil møde andre børn. Jeg prøver også at spørge ind til, hvad barnet er klar til. For nogle børn giver det mening, der er de klar til en gruppe.”*

- Gruppeleder

På baggrund af forsamlingen vurderer gruppelederne også, om barnet passer ind i gruppen, og om der er forhold ved barnet selv eller barnets familiesituation, der gør, at barnet ikke passer ind, eller det vurderes, at gruppetilbuddet ikke er det bedste tilbud til barnet.

*”Det, der kan gøre, at de ikke passer ind, er, hvis der er sket noget i baggrunden, fx at den ene forælder har begået selvmord, eller hvis der er noget meget traumatisk generelt, fordi hvordan vil andre reagere på det. Hvor voldsomt kan det være. Vi oplever nogle gange, at barnet selv har nogle udfordringer. Og der må man tale med forældrene om, hvor svære udfordringerne er. ADHD for eksempel. Hvor svære udfordringer kan vi håndtere i gruppen. Det er sjældent, at der er nogle, der bliver sagt nej til.”*

- Afdelingsleder

Hvis barnet skal i gruppen, bliver samtalen efterfølgende brugt til at skabe tryghed for både barn/ung og forældre om gruppeforløbet og forberede barn/ung og forældre på forløbet, herunder forventningsafstemme om forløbet. Desuden taler gruppelederne med både barn og forældre om familiens vilkår og opbygger relationen til forældre og barn.

### **7.1.3 Etablering og sammensætning af grupper**

Sammensætningen af gruppen er som nævnt meget central, og her er der fokus på både børnenes alder, og om det er en søskende eller en forælder, der har en psykisk lidelse.

#### **Aldersmæssig opdeling af målgruppen**

Et væsentligt skel i målgruppen går på alder, og man søger således at sammensætte holdene ud fra børnenes alder. I praksis arbejder man med en underinddeling af målgruppen i tre aldersgrupper, som holdene etableres om.

*"Ja, vi har 6-8 år og så 8-10 år, men vi har ikke nogen helt faste kriterier. Vi ser ligesom på det, hvad har vi erfaring med, ift. hvad man er optaget af, når man er 6 eller 10 år. Små, mellem og store grupper vil jeg sige, for vi vil jo gerne have teenagere også, men det er længe siden, vi har haft en teenagegruppe. Og det er så der, hvor det er smart, at SIND kan sige, at de tilbyder én teenager noget individuelt, så man ikke skal være på listen alene."*

- Gruppeleder

Som ovenstående citat viser, har man tidligere haft grupper med teenagere, men man oplever, at det kan være en delmålgruppe, der kan være sværere at nå med tilbuddet. Dels kan de være svære at identificere, dels er det særligt vigtigt, at denne gruppe ikke skal vente for længe, for så mister de motivationen og er måske 'et andet sted', når der bliver oprettet et hold. Man oplever således flere i denne gruppe, der springer fra, efter at de er kommet på ventelisten.

*"Vi kan ikke få en teenager til at være motiveret til det et halvt år efter. Dem skal vi gribe hurtigere. Der skulle vi have et tilbud, der er lige nu. Når de siger, at de er motiverede, så er de motiverede nu."*

- Gruppeleder

Udfordringerne ift. den ældste aldersgruppe relaterer sig imidlertid kun til at identificere dem. Metoden vurderes at fungere lige godt til alle aldersgrupper, fordi den er fleksibel og kan tilpasses gruppens behov.

### **Forskel i behov for børn med hhv. søskende og forældre med sindslidelse**

Interviewene med medarbejdere og ledelse i Favrskov viser, at man oplever, at der er relativt stor forskel mellem behovene hos den gruppe af børn og unge, som har en forælder, der er sindslidende, og de børn og unge, som har søskende med en sindslidelse. Gruppen af børn/unge med en sindslidende forælder er mere udsatte, og gruppelederne oplever, at de i nogle tilfælde optræder som 'små voksne', da de i dagligdagen går ind og tager over for den psykisk syge forælder i flere sammenhænge. Samtidig skaber det en større grad af usikkerhed, når det er en forælder, der er syg, end når det er en bror eller søster. Gruppeledere og faglig ledelse oplever, at det er delvist forskellige udfordringer og støttebehov, som de to grupper står med. Derfor forsøger man også at oprette særlige hold målrettet børn/unge med hhv. søskende og forældre med sindslidelse, når det er muligt.

*"Det er som om, at børnene med forældre, der er syge, der er fundamentet mere skrøbeligt. Når man har en mor eller far, man ikke kan regne med. Hvis man har en syg bror eller søster, så har man trods alt det trykke fundament i sine forældre. Så når de fortæller om, at deres forældre kan gøre sådan og sådan, kan det virke 'wow' for de børn, der har syge søskende. Og det kan være svært at fortælle om en forælder, der er så anderledes."*

- Gruppeleder

Forskellen mellem de to undergrupper kommer også til udtryk, ift. hvordan man kan samarbejde med forældrene. Erfaringen er, at det kræver en anden dialog med forældrene, hvis det er den ene af forældrene, der er syg, end hvis det er en søskende til det deltagende barn/unge, der er syg.

Trods disse forskelle er der dog også en oplevelse af, at der er væsentlige lighedstegn mellem de to delmålgrupper, og at det derfor kan give god mening at sammensætte børnegrupper på tværs af de to undergrupper.

“Så er der to undergrupper i målgruppen. Og vi forsøger også at køre grupper for hhv. søskende og forældre, men [...] meget kan man jo snakke ens med dem, uanset om det er søskende eller forældre, for de skal stadig have lov til at være barn og sige, hvad de har brug for. Også en erkendelse af at kunne sige det udadtil er der noget grundlæggende fælles i at kunne - sige det og stå ved det.”

- Leder

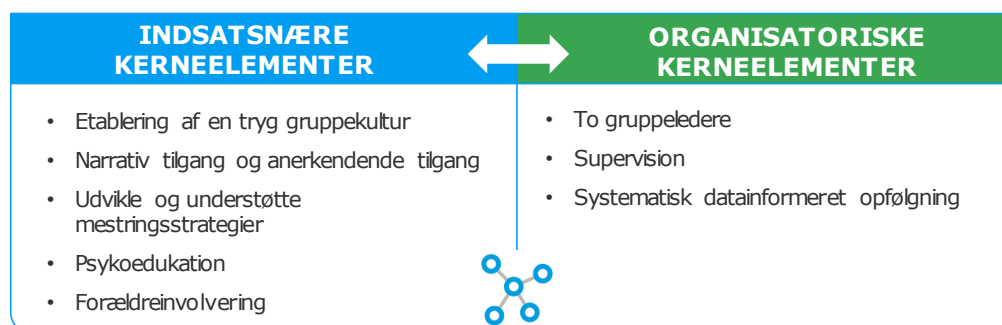
Etableringen af grupper, der kun omfatter den ene undermålgruppe, er med andre ord en fordel, men ikke en forudsætning for, at børnene og de unge kan profitere af indsatsen.

## 7.2 Arbejdet med indsatsens kerneelementer

Et centralt fokus i modningen af indsatsen har været at indkredse og løbende justere indsatsens kerneelementer; dvs. de fælles faglige elementer, som formodes at have en afgørende betydning for deltagende børn og de unge. Både ledelse og gruppelederne oplever, at arbejdet med at definere kerneelementer har skabt en tydeligere fælles tilgang til indsatsen. Samtidig har det skabt et godt fælles afsæt for samarbejdet mellem de to involverede organisationer.

Indsatsen er etableret omkring fem indsatsnære kerneelementer og tre organisatoriske kerneelementer, som tilsammen antages at være afgørende for indsatsens virkning på børnene.

Figur 7-4: Fem indsatsnære kerneelementer og tre organisatoriske kerneelementer i Børnegrupper



I arbejdet med at modne og kvalificere indsatsen har der i projektperioden særligt været fokus på udviklingen af kerneelementerne *Forældreinvolvering* og *Systematisk datainformeret opfølgning*. Herudover har der været et særsomt udviklingspunkt om at udvikle et forløb rettet mod flygtningebørn.

For de to første udviklingspunkter gælder det, at udviklingsarbejdet primært har fungeret som mindre prøvehandlinger og løbende justeringer i organisering og tilrettelæggelse af hhv. forældreinvolvering og ift. det andet kerneelement primært på afprøvning af forskellige måder at indsamle dokumentation på. Udviklingspunktet omkring etablering af et særsomt flygtningeforløb har adskilt sig fra dette, idet udviklingsarbejdet her mere har haft en projektkarakter, hvor man skulle udvikle et helt forløb og afprøve det i praksis. Her har der med andre ord ikke været tale om småskalaforsøg eller prøvehandlinger. Udviklingsarbejdet med at kvalificere indsatsen beskrives nærmere i forbindelse med analysen af de enkelte kerneelementer.

### 7.2.1 Erfaringer med indsatsnære kerneelementer

I det følgende belyses lederes og gruppelederens erfaringer med at aktivere og udvikle de faglige kerneelementer i indsatsen. Der sættes fokus på de elementer, som særligt har fyldt i projektperioden i forhold til at kvalificere indsatsen.

### **Etablering af tryghed i gruppen er en afgørende faktor**

Erfaringerne fra indsatsen er, at arbejdet med kerneelementet *Etablering af en tryk gruppekultur* er helt centralt for indsatsen, og at det er det primære fokus helt indledningsvis i gruppeforløbet.

*"Den med "tryk gruppekultur" fylder helt fra starten. For ellers er de andre ting ligegyldige. Der er meget tabu omkring psykisk sygdom. Så hvis vi skal få noget ud af det og få dem til at åbne op, så er det enormt vigtigt."*

- Afdelingsleder

Etableringen af tryghed gælder på flere niveauer, idet der skal være tryghed både mellem gruppelederne og det enkelte barn og børnene imellem. At børnene føler sig trygge ses således som en afgørende forudsætning for at få børnene til at fortælle om deres oplevelser og følelser. Arbejdet med at skabe tryghed for børnene fungerer derfor som en rød tråd gennem forløbet og kommer til udtryk i den praktiske tilrettelæggelse af de enkelte gruppesessioner.

*"Det gør vi i hvert fald ud fra en tankegang om, at børnene skal være trygge for at kunne forvente, at de vil tale med os. Det skal være rart at komme, og de skal vide, hvad der skal ske. Og det gør vi praktisk med at have dækket bord med grovboller og saftevand og snakke om, hvordan deres dag har været, så de får lov til at lande, og vi laver nogle lege, og vi har skrevet et program op, så de ved, hvad der sker. Og det er meget gennemgående for hele forløbet, at der skal være en tryghed."*

- Gruppeleder

Arbejdet med at etablere en tryk gruppestruktur handler om at få deltagerne til at se, at der er andre i samme situation som dem selv og at aftabuisere det at have en psykisk lidelse.

*"Det handler meget om at få dem til at opleve, at 'der er andre, der har det som mig'. At få dem til at vide, at psykisk sygdom er på linje med alt muligt andet, at man ikke er et dårligt menneske, fordi der er psykisk sygdom. Og at hvis man får det italesat, kan det være, at andre også oplever, at det er helt normalt. Så det her tabu arbejder man meget med, men meget aldersbetinget."*

- Gruppeleder

### **En narrativ tilgang hjælper til at skabe en ny selvforståelse**

I faciliteringen af grupperne arbejder gruppelederne med kerneelementet *Narrativ tilgang og en anerkendende tilgang*. Det handler om, at gruppelederne understøtter børnene og de unge i at fortælle om deres oplevelser som pårørende til familiemedlemmer med psykisk sygdom. I faciliteringen af disse fortællinger afdækker gruppelederne problemstillinger og arbejder med at eksternalisere disse, så børnene og de unge oplever, at de ikke selv er et problem. De faciliterer også en drøftelse, der hjælper børnene og de unge med at undersøge problemstillingerne og deres betydning for det enkelte barn.

*"Vi er interesserede i at høre deres oplevelser, for det er kun derigennem, at vi kan hjælpe dem. Og det narrative kommer meget ind der. Fordi fortællingen er jo altid fortalt ud fra et perspektiv, og hvis man kan fortælle dem nogle andre ting, så kan man måske hjælpe dem med at få et mindre skræmmende billede af det."*

- Afdelingsleder

Et centralt element i denne tilgang er at anerkende og nuancere børnenes fortællinger. Det betyder, at børnene og de unge oplever, at gruppelederne anerkender den virkelighed, de oplever og tykner og nuancere udvalgte fortællinger. På den måde arbejder gruppelederne med at øge

børnenes og de unges selvværd og med at give dem mod på at finde, udvikle og afprøve sunde mestringsstrategier. På den måde undersøger børnene og gruppelederne sammen børnenes identitet og værdier og understøtter disse.

### **Forældreinvolvering**

*Forældreinvolvering* er ligeledes et af kerneelementerne i indsatsen, og erfaringerne er, at det er væsentligt for børnenes udbytte af forløbet, at forældrene har viden om og er inddraget i indsatsen. Forældrenes involvering er særligt betydningsfuld ift. at kunne støtte barnet eller den unge undervejs i forløbet, ikke mindst efter forløbet er slut. Ved at involvere forældrene tilstræbes det i videst muligt omfang at arbejde med de omstændigheder, barnet eller den unge lever under, og man breder indsatsen ud til ikke at fokusere på barnet eller den unge selv. Forældrene inddrages i indsatsen i opstarten, en enkelt gang undervejs og ved afslutning.

I praksis er oplevelsen imidlertid, at forældreinvolveringen kan være svær inden for de givne rammer, og generelt ville man gerne kunne prioritere forældresamarbejdet mere. Det afspejler sig også i, at netop forældreinvolveringen har været et af de kerneelementer, man har arbejdet mest med at udvikle i løbet af projektperioden. Der har bl.a. været fokus på tilrettelæggelsen af de tre forældresamtaler, der afholdes i forbindelse med hvert gruppeforløb, hvor man har afprøvet forskellige modeller for form og indhold for samtalerne. På baggrund af tilbagemeldingerne fra forældrene og gruppeledernes egne erfaringer har man så justeret ift. det næste forløb. Dette udviklingsarbejde har delvist taget afsæt i kvalitetsmodellen eller forbedringscirklen. Det har dog ikke altid været eksplicit.

*“Vi har ikke brugt den så meget, jeg tror egentlig, at vi arbejder sådan, men vi har ikke inkorporeret den meget. Nogle gange er det gået op for os, at det, vi laver, er en prøvehandling. Især den med forældreinvolvering. Der har vi arbejdet meget med forbedring, med eller uden modellen.”*

- Gruppeleder

Vurderingen er, at der i praksis er kommet et andet og styrket fokus på forældreinvolvering, og indsatsen har også ændret sig på dette punkt i form af små, løbende justeringer i afholdelsen af møder med forældrene. Blandt andet har man afprøvet forskellige modeller for, hvordan man – inden for en given ressourcemæssig ramme – kan inddrage forældrene, så de bedst muligt kan blive involverede i deres børns forløb og understøtte dette. Det har bl.a. betydet, at man har introduceret en forældresamtale midtvejs i forløbet med henblik på en mere løbende inddragelse af forældrene. På samme måde har man også eksperimenteret med forskellige måder at tilrettelægge indhold og program for de forældresamtaler, gruppelederne har afholdt.

I et enkelt tilfælde har man også forsøgt at afholde et dobbeltforløb, hvor der sideløbende med gruppeforløbet for børnene også var et forløb for deres forældre. Erfaringerne herfra var meget positive, og det fremhæves, at dette kunne løfte indsatsen for børnene endnu mere, bl.a. fordi gruppelederne for hhv. forældre- og børnegruppen kunne koordinere og identificere og arbejde med relevante problemstillinger i begge grupper.

*“Vi har en enkelt gang haft et forældrekursus kørende ved siden af. Forældre med psykisk sygdom, hvor både den raske og syge forældre var med. Det var mega godt. Det ville vi ønske, vi havde ressourcer til.”*

- Afdelingsleder

Generelt er det vurderingen, at dette arbejde med forældreinvolveringen er meget centralt ift. at sikre børnene og de unges udbytte.

### 7.2.2 Erfaringer med organisatoriske kernelementer

Nedenfor belyses arbejdet med at modne de organisatoriske kernelementer i indsatsen.

#### To gruppeledere og forankring i to organiseringer styrker indsatsen

Det er centralt for indsatsen, at grupperne gennemføres af to gruppeledere og planlægges, så begge gruppeledere kan deltage i alle gruppemøder. Det giver mulighed for tæt faglig sparring og fælles planlægning, men det giver også mulighed for, at en af gruppelederne kan tage sig af et barn eller en ung, når der er en, der bliver ked af det eller oprevet i løbet af et gruppemøde, uden at de øvrige børn lades alene.

Det opleves ydermere som en klar faglig styrke, at gruppeledere har forskellig faglig baggrund. Det giver anledning til mere nuancerede refleksioner og større anledning til undren og drøftelse af forskellige perspektiver. Det opleves som en klar drivkraft, at der er to til at følge op og to forskellige perspektiver på børnene og på deres adfærd i gruppen. Det er således en klar anbefaling, at indsatsen gennemføres af to gruppeledere med forskellige uddannelsesmæssige baggrunde.

*"Jeg synes, at man skulle tænke meget på, at det skal være to forskellige faggrupper. Vi ville tænke for ens, hvis det var en anden sundhedsplejerske. Det er meget inspirerende, at vi ikke går i det samme miljø, og at man kan sige "hvad?" i starten til noget. Og selvom det skulle være i et kommunalt regi, så uanset hvad, så prøv at få to forskellige fagøjne på det."*  
- Gruppeleder

#### Supervision

Det er et integreret element i organiseringen af indsatsen, at gruppelederne modtager supervision i løbet af et gruppeforløb. Det er de to gruppeledere, der bestemmer, hvilke særlige temaer de ønsker at modtage supervision om. Ellers gennemgås de børn, som gruppelederne ønsker supervision på.

*"Vores supervision har vi ved en psykolog, det bruger vi meget ift. at fortælle om de enkelte børn i starten, eller hvis der er noget, der er svært med et barn, eller hvis vi er frustrerede. Nogle gange, hvor man kan blive lidt ramt personligt, så er det dejligt at få det op og få det snakket ud. Der har vi oplevet, at der var nogle ting med et barn, som vi begge stritter på, og når vi så har fået det ud, så er det helt anderledes for os med barnet næste gang."*  
- Gruppeleder

Erfaringerne er, at supervisionen er utrolig værdifuld for gruppelederne, og de tillægger det en særlig værdi, at supervisionen gennemføres af en psykolog, da de oplever, at det giver en højere kvalitet i samtalerne, end hvis supervisionen gennemføres af en med en anden faglig baggrund.

#### Den løbende anvendelse af data udfordrer

Det er et formuleret kerneelement i indsatsen at gennemføre *Systematisk datainformeret opfølgning* på aktiviteter og børnenes udbytte af indsatsen. Som nævnt anvendes SDQ som før- og eftermåling til at give et billede af den nye gruppe. Ligeledes anvendes FIT-skemaet som et integreret redskab i hver gruppesession til at følge de unges egenvurdering af trivsel og tilfredshed med det, der arbejdes med i gruppen.

Formålet med indsamlingen af denne dokumentation har været dels at kvalificere gruppesammensætningen, dels at sikre en løbende tilpasning af forløbet til gruppens behov. I praksis har dette kerneelement imidlertid været vanskeligt at implementere fuldt ud, bl.a. fordi det har vist sig svært at indsamle data fra både forældre og de deltagende børn. Derfor har en del af arbejdet



med kvalitetsmodellen været centreret om at udvikle nye måder at sikre en systematisk indsamling af den ønskede dokumentation. Som en del af dette udviklingsarbejde har man bl.a. afprøvet forskellige måder at organisere indsamlingen af FIT-data på. Dette arbejde har bl.a. ført til, at gruppelederne har udviklet en fast procedure for indsamlingen, hvor udfyldelsen fungerer som en integreret del af gruppesessionerne, hvilket i praksis har betydet, at en gruppeleder kan udfylde FIT-skemaet med et enkelt barn ad gangen, mens den anden kan gennemføre aktiviteter med resten af gruppen. På denne måde udnytter man også, at der er to gruppeledere tilknyttet børnegrupperne.

I forlængelse af dette er det en klar erfaring, at brugen af de konkrete dokumentationsredskaber kræver et godt kendskab til selve redskabet og dets anvendelse, før man for alvor kan bruge det til at udvikle indsatsen. Samtidig oplever gruppelederne, at indsamlingen af dokumentationen i nogle tilfælde kan være udfordrende og problematisk i forhold til i indsatsens faglige aktiviteter. Fx oplever man det som en udfordring at skulle bruge FIT-skemaet i en gruppesammenhæng, da man oplever, at det kan være vanskeligt at følge ordentligt op på det, som det enkelte barn tilkendegiver i målingen.

*"Jeg kunne godt have lyst til at gå ind i det med barnet, når det siger noget i den sidste FIT, men det kan jeg jo ikke gå ind i i gruppesamtalen ... pludselig gå ind i en individuel samtale. Så det er lidt svært, hvordan vi skal bruge det, vi spørger til, for vi risikerer egentlig at skulle lukke noget ned, som FIT inviterer ind til, at vi kunne have en længere samtale omkring."*

- Gruppeleder

Det er med andre ord lykkedes at etablere en fast rutine for indsamlingen af dokumentation, men denne rutine kan virke uhensigtsmæssig ift. det faglige indhold i indsatsen. Af samme grund påtænker man fremadrettet at ophøre med at indsamle FIT-data, når der er fundet en anden form til at få et lignende vidensinput.

En anden udfordring i dokumentationsarbejdet har været at indsamle SDQ-målinger fra forældrene. Her er det ikke lykkedes at udvikle og implementere en metode, som sikrer en systematisk dokumentation af børnenes trivsel (via SDQ-målingen) ved afslutningen af forløbet. Som følge af dette er det kun lykkedes at indsamle afsluttende SDQ-målinger fra forældrene til tre af de børn, der har deltaget.

Ser man på indsatsens erfaringer med at anvende de indsamlede data, så er det kendetegnende, at der har været en vis variation i, hvordan og i hvilket omfang de indsamlede data er blevet anvendt til at udvikle og kvalificere indsatsen. Generelt er det kendetegnende, at de indsamlede data primært er blevet brugt til at identificere børn med særlige udfordringer eller til at foretage justeringer i programmet for sessionerne. Dokumentationen har således i mindre grad været brugt til at se på børnenes progression eller på mønstre eller tendenser på samlet målgruppe- eller indsatsniveau.

*"Med FIT er det meget, hvordan børnene har vurderet den enkelte gang – det har vi brugt rigtig meget. Med SDQ kunne jeg godt ønske, vi havde haft tiden til at indarbejde det, vi får at vide om barnet, ind i det faglige. Bare det med at bruge det. For lige nu er det meget parallelt. Det har jeg ikke formået at få samlet."*

- Gruppeleder

Erfaringen fra arbejdet med dette kerneelement er derfor dels, at det er meget væsentligt, at gruppelederne har et indgående kendskab til de valgte dokumentationsredskaber, og at redskaberne kan fungere ind i den konkrete kontekst, de tænkes anvendt, og dels, at det er vigtigt afprøve forskellige måder at sikre en hensigtsmæssig og systematisk dataindsamling, som både

sikrer, at data bliver indsamlet, men som også sikrer, at det sker på en måde, så det ikke modvirker eller 'forstyrrer' det faglige arbejde i indsatsen.

### 7.3 Betydende faktorer i rammerne

Interviewene peger på nogle faktorer i de organisatoriske og ledelsesmæssige rammer for indsatsen, som har betydning for arbejdet med indsatsen Børnegrupper.

#### **Samarbejdet mellem to organisationer og fagligheder styrker indsatsen**

*Børnegrupper* er organisatorisk forankret i Favrskov Kommune i B&U Sundhed i Sundhedsplejen og i SIND Pårørenderådgivning. Grupperne ledes af en gruppeleder fra hver organisation, konkret af en sundhedsplejerske fra Favrskov Kommune og en psykolog fra SIND Pårørenderådgivning. Interviewene med ledelse og gruppeledere peger også på, at den dobbelte organisering fungerer som en drivkraft ift. at skabe synlighed om indsatsen. Ved at organisere indsatsen som et samarbejde mellem to forskellige organisationer udnytter man også, at man får flere forskellige formidlings- og 'rekrutterings'-kanaler, og at man på den måde når ud til en større gruppe børn og unge, som kunne profitere af at blive indlemmet i indsatsen.

Som nævnt tidligere tillægges det stor værdi for arbejdet med at gennemføre og videreudvikle indsatsen, at de to gruppeledere har forskellig faglig baggrund. I forlængelse af dette pointerer gruppelederne, at deres forskellige organisatoriske forankring yderligere kvalificerer den faglige sparring, fordi deres forankring i forskellige faglige og organisatoriske kontekster kan give gruppelederne forskellige og værdifulde perspektiver på den fælles praksisudvikling.

Samarbejdet mellem to gruppeledere fra hver sin organisation sætter en naturlig begrænsning for den daglige sparring og dialog mellem gruppelederne, ligesom den adskilte organisering kræver ekstra tid til transport ifm. møder mv. Omvendt oplever gruppelederne, at det forhold, at de kommer for hver sin organisation, kan være med til at skabe en lidt mere formaliseret samarbejdsform, som fx betyder, at de fælles planlægningsmøder afholdes med en højere grad af struktur og fokus end de vanlige mødefora i egen organisation.

#### **Ressourcemæssige rammer**

I interviewene tilkendegiver gruppeledere og ledelse, at de tilgængelige ressourcer (primært i form af timer) i høj grad sætter rammerne for indsatsen og dermed, hvor stor virkning der er af indsatsen. Det gælder bl.a. mulighederne for at involvere forældrene i forløbet, fx i forhold til at afholde flere forældresamtaler undervejs i forløbet, samt evt. at nogle af disse samtaler kan afholdes i hjemmet. Sidstnævnte er noget, man har forsøgt sig med enkelte gange, og som man oplevede som meget givende ift. at sikre et vedvarende fokus fra forældrenes side, også efter gruppeindsatsen er afsluttet.

*"Havde vi mulighed for det, kunne det styrke det meget med mere familie-involvering."*

- Gruppeleder

*"Når der har været en afsluttende samtale i hjemmet, har jeg haft en følelse af, at vi bringer forløbet hjem, og gør det færdigt der [...] hvis nogen har midler til det, så er det klart anbefalingsværdigt."*

- Gruppeleder

Samtidig peger gruppelederne på, at mere tid ville give bedre mulighed for at inddrage data mere i tilrettelæggelsen af forløbene. Her peger man i særlig grad på, at mere tid til at arbejde med SDQ-data ville kunne bruges til at tilpasse forløbet til børnene/de unges behov.

Endelig peger man på, at man med en opskalering af indsatsen ville kunne køre flere hold parallelt i modsætning til den nuværende praksis, hvor man afvikler et gruppeforløb, inden man begynder et nyt. I praksis betyder det, at mange børn og unge står på venteliste gennem længere

tid og dermed modtager hjælpen senere, end man kunne ønske. Begrænsninger i kapaciteten i indsatsen mindsker dermed også muligheden for at agere fleksibelt og hurtigt ift. at imødekomme børnene og de unges støttebehov, når de opstår eller bliver identificeret.

#### 7.4 Oplevede virkninger for børnene og de unge

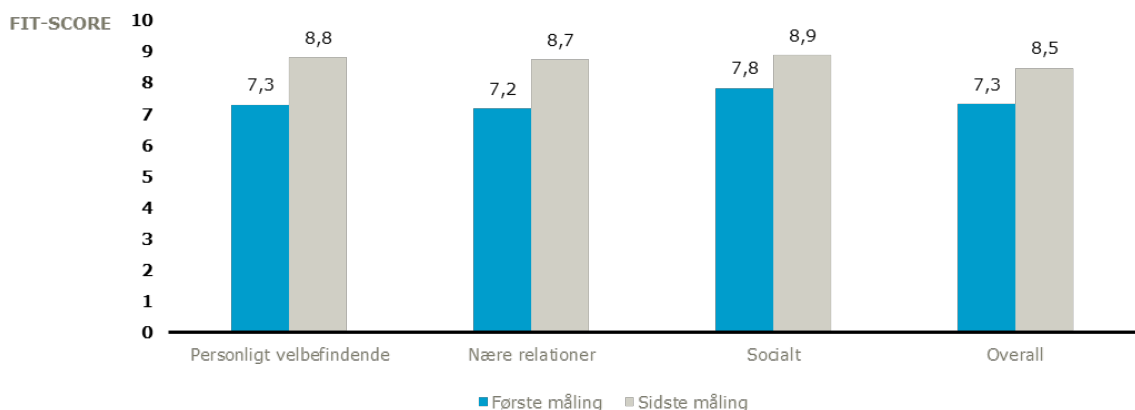
I projektperioden har der været gennemført fem gruppeforløb med deltagelse af i alt 29 børn og unge. Herudover har der været gennemført et særskilt forløb for flygtningebørn og -unge i 2019, hvor 14 børn/unge deltog. Dermed har i alt 43 børn og unge deltaget i et gruppeforløb i projektperioden.

Nedenstående analyse af børnene/de unges udbytte af gruppeindsatsen baserer sig dels på de FIT-målinger, som er gennemført undervejs i forløbet, og dels på kvalitative data fra interviews med ledelse og medarbejdere. Der er i projektperioden blevet gennemført SDQ-målinger ved start og afslutning af gruppeforløbene. I projektet har det imidlertid være vanskeligt få forældrene til at udfylde SDQ-skemaerne, hvorfor der kun er registreret tre SDQ-målinger på børn ifm. afslutningen af deres forløb. Grundet det lave antal slutmålinger indgår disse SDQ-data ikke i nedenstående analyse.

Under gruppeforløbet har børnene og de unge løbende udfyldt FIT-målinger. FIT består af to skemaer bestående af hvert fire spørgsmål på en skala fra 1 til 10. Et af de to skemaer udfyldes i opstarten af gruppemødet, det andet som et led i afslutningen. De udfyldes i forbindelse med hvert gruppemøde og har som nævnt været benyttet til at støtte udviklingen af praksis. FIT kan imidlertid også give en indikation på barnets oplevelse af eget udbytte af at indgå i indsatsen i løbet af de 10 gruppesessioner. Til dette bruges skemaet, som udfyldes i starten af sessionen, hvor barnet skal se tilbage på den tid, der er gået siden sidste samtale, og vurdere, hvordan barnet har det på fire områder af sit liv: 1) individuelt personligt velbefindende, 2) nære relationer (familie, nære venner osv.), 3) socialt, på arbejdet, i skolen, sammen med bekendte) og 4) generel følelse af velbefindende. En score over 5 indikerer, at man har haft det godt, og en score under 5 indikerer, at man har haft det dårligt.

Som det fremgår af nedenstående tabel, sker der en stigning i deres gennemsnitlige score fra den første til den sidste måling på samtlige mål.

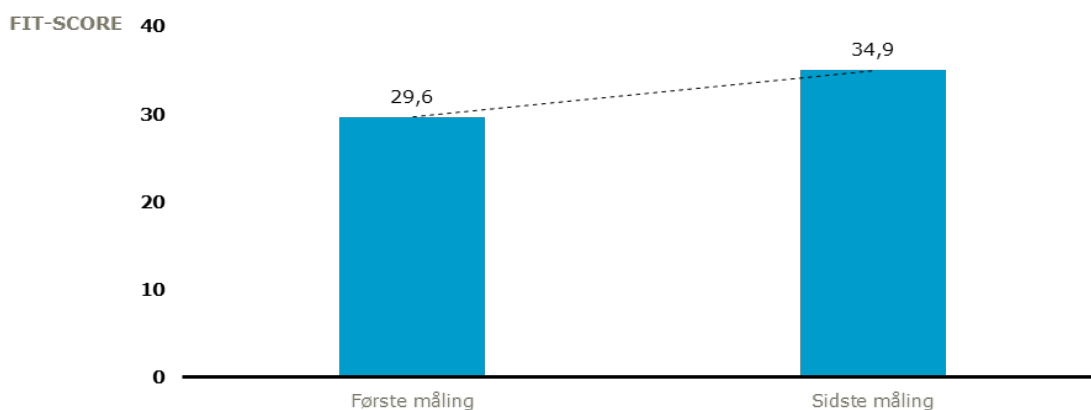
Figur 7-5: Gennemsnitlig score i FIT's ORS-skema



##### Antal observationer pr. måling: 20

Når deltagerne skal vurdere deres personlige velbefindende ved første dataindsamling, vurderer 15 pct., at de har det dårligt (score på under 5). Dette betyder, at hele 85 pct. vurderer, at de har det godt (score på over 5). Dette gør, at den gennemsnitlige score ligger på 7,3. Over forløbet forbedres denne score med 1,5. Ved sidste måling er der næsten ingen, som vurderer, at de har det dårligt. Lægger man de fire overstående skalaer sammen, så får man en samlet ORS-score. Figuren herunder giver dermed et samlet billede af, hvordan de unges besvarelser af de fire spørgsmål har ændret sig fra første til sidste måling.

Figur 7-6: Gennemsnitlig score på samlet ORS



Antal observationer pr. måling: 20

Fra første til sidste måling sker der en stigning i deltagernes samlede ORS-score på 5,3<sup>8</sup>. De kvantitative data viser således, at børnene oplever en positiv udvikling på alle fire parametre. Tallene viser også, at denne udvikling sker fra et relativt højt 'niveau', idet gennemsnittet ligger i den øvre ende af skalaen både i målingen foretaget ifm. første gruppesession og målingen foretaget ifm. afslutningen af forløbet.

#### **Børnene bliver mere opmærksomme på og åbne omkring egne behov og ønsker**

De kvalitative data fra interviewene med gruppeledere og afdelingsleder underbygger også dette billede, men nuancerer også ved at pege på, at den udvikling, de ser hos børnene, primært sker ift. deres evne til at sige fra og gøre opmærksom på deres egne behov.

Generelt oplever gruppelederne således, at børnene i forløbet får større opmærksomhed på betydningen af at have en i familien med en psykisk lidelse, og at de samtidig bliver mere tydelige omkring deres egne behov og ønsker. Gruppelederne oplever, at forældrene i nogle af de involverede familier nedtoner betydningen af, at der er psykisk sygdom i familien og italesætter, at det ikke rigtigt betyder noget.

*"Jeg vil ikke sige, at de benægter, men de fortæller sig selv og hinanden, at det fungerer. Børnene siger også i starten, at de er vant til at skøjte lidt hen over det og prøver at tænke på noget andet, men sidst i forløbet fortæller de mere ærligt omkring, at de bliver kede af det."*

- Gruppeleder

Gruppeforløbet bliver dermed en del af en erkendelsesproces for børnene, og de bliver understøttet i at kunne mærke egne behov og stille krav og sige fra.

*"Det har jeg oplevet ved, at der er nogle lærere, der har fortalt, at børnene efter gruppen tror meget mere på sig selv og er i stand til at sætte nogle grænser. Der kan jeg se, at det vi arbejder med ift. at sætte nogle grænser og være tydelig omkring det, der ikke er rart, det bliver de bedre til. Og det har vi også hørt til nogle eftersamtaler, at børnene bliver bedre til at sige, at de ikke kan lide det og det, og at de kan sige fra, hvor de tidligere bare har tænkt 'jamen, sådan skal det nok være'. Nu ved de, at der skal være plads til dem. Og det er det, vi virkelig gerne vil, at de bliver bedre til at tro på, at sådan er det hos dem, og det er også okay."*

- Gruppeleder

<sup>8</sup> Der er statistisk sikkerhed for denne ændring med en p på 0,0059.

Selvom erfaringerne fra gruppeforløbene peger på, at børnene generelt profiterer af indsatsen, så oplever gruppelederne dog også, at nogle af de deltagende børn viser sig at have så omfattende problemer, at de 10 sessioner i forløbet ikke er tilstrækkeligt.

*"Vi har nogle få gange oplevet, at et gruppeforløb sætter gang i så meget, at det kan vælte derhjemme, men så er der blevet taget hånd om det, hvor vi sender det videre."*

- Gruppeleder

I de tilfælde, hvor et barn efter et afsluttet forløb stadig har brug for støtte, hjælper man i indsatsen med at sikre, at barnet eller familien bliver tilbudt et andet tilbud, som kan hjælpe barnet. Det kan fx være et individuelt forløb hos SINDs Pårørendeforening.

### **Forældrekontakten har betydning for de langsigtede resultater**

Som nævnt tidligere er forældreinvolvering et centralt kerneelement i indsatsen, og vurderingen er også, at denne involvering er helt central i forhold til at fastholde den udvikling, børnene oplever i forløbet.

*"Der, hvor vi har en god kontakt til forældrene, der er det på den lange bane, at det hjælper bedst. For vi kan godt hjælpe barnet med at få en forståelse, men afhængigt af barnets alder er vi dybt afhængige af, at forældrene også forstår det."*

- Afdelingsleder

Erfaringen er, at forældrekontakten er afgørende for, at forældrene også kan være med til at ændre rammerne for barnet i hjemmet. Det er ikke tilstrækkeligt, at børnene bliver bedre til at håndtere det at indgå i en familie med psykisk sygdom. Hvis børnenes situation skal forbedres på længere sigt, er det væsentligt, at forældrene bliver bevidste om, at de også skal understøtte barnets udvikling ved at ændre nogle ting i hjemmet og i den familiemæssige dynamik. Disse forbedringer i den familiære kontekst ses som en forudsætning for at kunne fastholde den gode udvikling hos børnene og de unge, som deltager i forløbet.

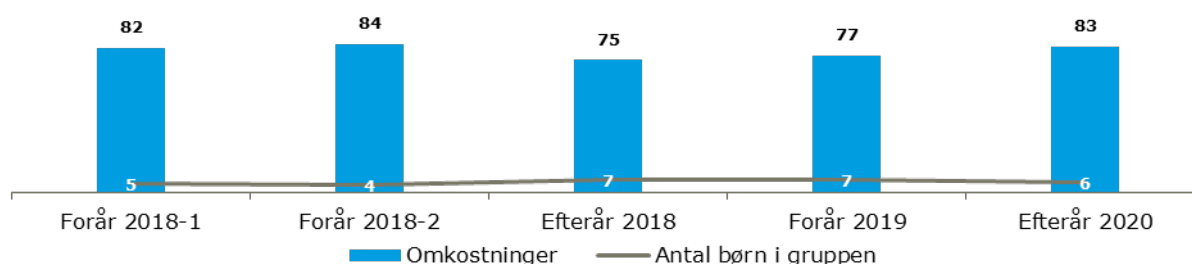
## **7.5 Omkostningsvurdering**

Der er i forbindelse med evalueringen gennemført en vurdering af de omkostninger, der knytter sig til at drive indsatsen. Beregningerne er baseret på Socialstyrelsens metoder og principper for vurdering af indsatsers omkostninger. I det tilhørende metodebilag findes en beskrivelse af de metodiske valg bag omkostningsvurderingerne.

Omkostningsvurderingen af børnegrupperne i Favrskov Kommune er baseret på det månedlige tidsforbrug for gruppeledere og ledere samt øvrige udgifter i forbindelse med indsatsen. Favrskov Kommune har indberettet disse tal, hver gang et gruppeforløb er gennemført i perioden fra 1. januar 2018 til og med 30. oktober 2019.

Figuren herunder viser det indsamlede timeforbrug omregnet til omkostninger ved at anvende en gennemsnitlig timepris, der er opjusteret med en overhead på 20 pct. (se metodebilag for en beskrivelse heraf) samt de øvrige afholdte udgifter. Derudover viser figuren antallet af børn i hver gruppe, som omkostningerne dækker over.

**Figur 7-7: De indsamlede omkostninger for hver børnegruppe i indsatsen (tusinde kr., 2019-priser)**



Note: Den første gruppe i efteråret 2017 var afholdt, før evalueringen begyndte, og indgår derfor ikke i datagrundlaget. Udover de 6 gruppeforløb har der også været afholdt et forløb for flygtningebørn og -unge i 2019, hvor 14 børn/unge deltog. Dette forløb er ikke med i analysen, da målgruppen er forskellig fra de øvrige hold. De indsamlede omkostninger er valideret med Favrskov Kommune, der vurderer, at de samlede omkostninger er underestimeret. Fx er omkostninger til den individuelle forberedelse for gruppelederne ikke medtaget.

De indsamlede omkostninger er valideret med Favrskov Kommune, der vurderer, at de samlede omkostninger er underestimeret. Fx er omkostninger til den individuelle forberedelse for gruppelederne ikke medtaget, hvilket skyldes, at de ikke blev indberettet undervejs. For at få det fulde omkostningsbillede skulle de have været med.

De indsamlede omkostninger omregnes til gennemsnitlige omkostninger pr. gruppeforløb ved gennemsnitlig 5,8 børn i hver gruppe. Med andre ord er omkostningerne til et gennemsnitligt forløb gennemsnittet af de fem gruppeforløb i figuren over. Til sidst holdes tallene op imod det gennemsnitlige antal børn/unge på 5,8 børn/unge, der er med i hver gruppeforløb i indsatsen. Tabellen herunder viser de overordnede resultater af omkostningsvurderingen.

**Tabel 7-3: Overordnede resultater af omkostningsvurderingen (kr.)**

	Gennemsnit
Omkostninger pr. gruppeforløb	80.000 kr.
Årlige omkostninger	201.000 kr.
Omkostninger pr. barn/ung i indsatsen	15.000 kr.

Note: Omkostningerne er afrundet til nærmeste tusinde.

Et børnegruppeforløb koster i gennemsnit 80.000 kr., hvilket betyder, at de årlige omkostninger til indsatsen er 201.000 kr. for 2,5 forløb. Omkostningerne er forholdsvis stabile på tværs af gruppeforløbene, men da der er forskel på, hvor mange børn eller unge, der deltager i gruppeforløbene, svinger omkostningen pr. barn/ung fra ca. 11.000 kr. til ca. 21.000 kr. Der har deltaget 5,8 børn i gennemsnit i gruppeforløbene, hvorfor den gennemsnitlige omkostning pr. barn/ung er 15.000 kr. Der er ikke nogen alternativ indsats for denne målgruppe, da indsatsen er en meget tidligt forebyggende indsats. Favrskov Kommune oplever dog en række konsekvenser på baggrund af indsatsen. Dette er ikke en del af selve omkostningsvurderingen, men da det kan sætte omkostningerne i perspektiv, kan Favrskovs Kommunes oplevelser omkring indsatsens konsekvenser læses i boksen herunder.

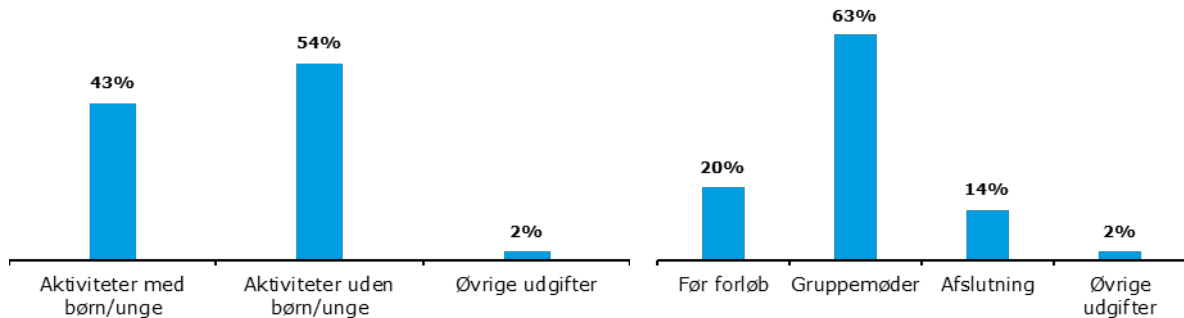
#### **Perspektiver på indsatsens omkostningsniveau**

Favrskov Kommune vurderer, at omkostningerne skal ses i lyset af de sparede omkostninger, kommunen på sigt kan formodes at have på indsatser til målgruppen. Dette primært fordi ledelsen oplever, at der er tale om en gruppe af børn og unge, som er i risiko for at få problemer senere i livet, hvis der ikke tidligt tages hånd om deres udfordringer med at være i en familie med psykiske lidelser eller psykisk sygdom. Potentielle problemer senere i livet formodes at udmønte sig i behov for andre indsatser eller støtte.

I tillæg til driftsomkostningerne kan der være etableringsomkostninger ved igangsættelsen af indsatsen. Det kan være udgifter forbundet med licenser til måleredskaber, hvis de skal nyterhveres mv. Disse mulige etableringsomkostninger er ikke medtaget i denne omkostningsvurdering.

De to figurer herunder viser omkostninger pr. børnegruppe fordelt efter først aktiviteter med børn, uden børn og øvrige udgifter, derefter fordelt efter indsatsens faser.

**Figur 7-8: Omkostninger fordelt efter aktiviteter med og uden børn/unge og efter faser i indsatsen (pct.)**



43 pct. af omkostningerne anvendes til aktiviteter med børnene/de unge. Derudover er der 54 pct. af omkostningerne, der bruges på aktiviteter uden børn og unge, hvilket indbefatter møder og aktiviteter i forbindelse med indsatsen, hvor børnene/de unge ikke deltager. Til sidst er der øvrige udgifter, der dækker indkøb af materialer, forplejning, transport og supervision. Hvis omkostningerne opdeles efter faser (se figur 7-7), udgør omkostninger i forbindelse med gruppemøder lidt over halvdelen af omkostningerne (63 pct.). Heri indgår der både omkostninger til aktiviteter med og uden børnene.

I det følgende undersøges, hvad der sker med resultaterne i omkostningsvurderingen, hvis de generelle antagelser i omkostningsvurderingen ændres. Først undersøges resultaterne af omkostningsvurderingen ved forskellige lønomkostningsniveauer, da det forventes, at de gennemsnitlige lønomkostninger underestimerer de faktiske lønomkostninger. Det skyldes, at det typisk er medarbejdere med lang anciennitet og mange tillæg, der afholder indsatsen. Derfor viser tabellen herunder resultaterne, hvis lønomkostningerne er 10 pct. og 20 pct. større.

**Tabel 7-4: Ændring af lønomkostningerne (afrundet til hele tusinder kr., 2019-priser)**

	Omk. pr år	Omk. pr. gruppe	Omk. pr. barn/ung
<b>Gennemsnitlige lønomkostninger</b>	<b>201.000</b>	<b>80.000</b>	<b>15.000</b>
10 pct. øgede lønomkostninger	220.000	88.000	16.000
20 pct. øgede lønomkostninger	240.000	96.000	17.000

De gennemsnitlige omkostninger pr. gruppeforløb varierer mellem 80.000 og 96.000 kr. alt efter lønomkostningernes størrelse. Det vil sige, at hvis det er medarbejdere med højere anciennitet og dermed en højere løn end gennemsnittet, der gennemfører indsatsen, vil 88.000-96.000 kr. pr. gruppeforløb være mere retvisende end gennemsnittet.

Den anden følsomhedsanalyse, der laves, er, hvor antallet af børn pr. gruppeforløb varierer. Der er maksimalt plads til 8 børn/unge pr. gruppeforløb. Derfor undersøges det, hvad omkostningerne er, når forløbene er fyldte, da en kommune kan vælge kun at gennemføre forløbene med fyldte hold. Tabellen herunder viser resultaterne, hvis antallet af børn/unge pr. hold varierer.

**Tabel 7-5: Ændring af antal børn/unge pr. gruppeforløb (afrundet til hele tusinder kr., 2019-priser)**

	Omk. pr. år	Omk. pr. gruppe	Omk. pr. barn/ung
4 børn/unge pr. gruppe	180.000	72.000	18.000
6 børn/unge pr. gruppe	204.000	82.000	14.000
8 børn/unge pr. gruppe	228.000	91.000	11.000

Note: Følsomhedsanalysen bygger på antagelsen om, at omkostninger til afholdelse af gruppeforløbet er konstant uagtet antallet af børn/unge, derimod skales omkostninger til 'før indsatsen' og 'afslutning' lineært med antallet af børn/unge pr. gruppe. Datakilde: Egne beregninger på baggrund af indberetninger fra kommunen.

De gennemsnitlige omkostninger pr. barn/ung varierer mellem 11.000 kr., når holdene er fyldt op med 8 børn/unge pr. gruppeforløb, til 18.000 kr. hvis der bare er 4 børn/unge pr. hold.

## 7.6 Sammenfatning

Sammenfattende tegner evalueringen af Børnegrupper i Favrskov Kommune følgende billede af indsatsens kerneelementer og virkninger for målgruppen:




- Indsatsen retter sig mod en relativt bred målgruppe af børn og unge, der er i risiko for at mistrives eller udvikle psykiske problemer som følge af at vokse op med en forælder eller søskende med psykisk sygdom eller psykisk handicap. Der er tale om en målgruppe, som på nogle parametre umiddelbart ikke fremstår som særligt udsatte, men som er følelsesmæssigt påvirkede af familiens situation, og som har udviklet uhensigtsmæssige mestringsstrategier for at opretholde en form for facade, der dækker over de udfordringer, de har som følge af psykisk sygdom i familien.
- Evalueringen peger derfor på, at der er et behov for indsatsen i forhold til at forebygge de konsekvenser, der kan følge med at vokse op som pårørende til et familiemedlem, der lider af psykisk sygdom, fx dårlig trivsel og forhøjet risiko for selv at udvikle psykisk sygdom.
- Evalueringen indikerer, at indsatsen er veldefineret og fagligt bæredygtig. Både ledelse og personale tilkendegiver, at de indkredsede indsatsnære og organisatoriske kerneelementer i gruppeforløbene både er relevante og afgørende for indsatsens virkninger. Interviewene peger på, at den tværfaglige organisering af indsatsen styrker indsatsen.
- Evalueringen indikerer, at indsatsen kan hjælpe børn og unge i målgruppen gennem en erkendelsesproces, så de begynder at kunne mærke egne behov og i højere grad bliver i stand til at sige fra og sætte rammer. Både ledelse og gruppelederne oplever, at målgruppen profiterer af at indgå i et gruppeforløb med andre børn og unge for herigennem at kunne tale med andre ligestillede og tilegne sig mestringsstrategier til at håndtere psykisk sygdom i familien. Den oplevede virkning understøttes af de kvantitative data i evalueringen (FIT-målinger), som indikerer, at børnene oplever en positiv udvikling i deres trivsel i indsatsperioden. De kvantitative resultater skal dog læses med et forbehold, da der er tale om et lille datagrundlag på 20 børn. Det er derfor ikke muligt med statistisk sikkerhed at sandsynliggøre, at de deltagende børn er repræsentative for målgruppen, hvorfor resultaterne ikke kan generaliseres, ligesom det ikke kan sandsynliggøres, at virkningerne skyldes indsatsen.
- Indsatsens omkostninger skal ses i lyset af, at der er tale om en meget tidlig forebyggende indsats. Der er ikke umiddelbart et alternativ tilbud i kommunalt regi til denne målgruppe. Evalueringen peger imidlertid på, at indsatsen kan være økonomisk bæredygtig, idet det vurderes, at indsatsen har en positiv virkning for målgruppen. Omkostningerne skal ses i lyset af de sparede omkostninger, som kommunen på sigt kan formodes at have på indsatser til målgruppen, hvis der ikke på et tidligt tidspunkt tages hånd om deres udfordringer med at være i en familie med psykiske lidelser eller psykisk sygdom. Denne vurdering beror dog på, at indsatsen virker som antaget.



## 8. DEN KOORDINERENDE FAMILIEKONSULENT I THISTED KOMMUNE

Den koordinerende familiekonsulent er en indsats i Thisted Kommune rettet mod socialt sårbare familier, hvor der er en særlig bekymring for børnenes trivsel og/eller udvikling. Indsatsen tilbydes typisk til familier, hvor flere forskellige indsatser er afprøvet, og hvor mange forskellige sagsbehandlere, kontaktpersoner og øvrige myndigheds personer er involveret. Indsatsen har til formål at styrke de udsatte familiers muligheder for at tage hånd om egen tilværelse for dermed at skabe mere stabile og trygge rammer for familiernes børn, så de udvikles og trives bedre. Den koordinerende familiekonsulent har ikke myndighedsansvar, men hjælper familiens voksne med at skabe overblik og navigere i de mange indsatser og samarbejdsrelationer, familien indgår i. Samtidig vejleder og støtter konsulenten forældrene i selv at kunne tage ansvar for deres børns udvikling og trivsel.

Figur 8-1: Overblik over indsatsen

DEN KOORDINERENDE FAMILIEKONSULENT I THISTED KOMMUNE		
 MÅL	 MÅLGUPPE	 METODER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Understøtte udsatte familier i at skabe bedre rammer og vilkår for at sikre deres børns trivsel og udvikling</li> <li>• Ruste forældrene til at tage ansvar for familiens samlede trivsel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Social udsatte og sårbare familier med sammensatte og komplekse problemer, der involverer flere forvaltninger og andre aktører, og hvor der er en særlig bekymring for børnenes trivsel og/eller udvikling.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiverende samtaler</li> <li>• Relational koordinering</li> <li>• Signs of Safety til at understøtte et helhedsorienteret samarbejde med forældrene.</li> </ul>

I evalueringens del 1 blev det belyst, hvordan kommunerne samlet set har arbejdet med at modne de elementer, som vedrører det organisatoriske spor. I denne del af evalueringen belyses arbejdet med indsatssporet.

Nedenfor fremgår indledningsvis et samlet overblik over, hvordan indsatsen i Den koordinerende familiekonsulent er blevet modnet i projektperioden.

Figur 8-2: Modning af indsatsen

MODNING AF PRAKSIS: DEN KOORDINERENDE FAMILIEKONSULENT
<p><b>Thisted Kommune har modnet sin praksis ved:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• at beskrive indsatsen grundigt – herunder det teoretiske grundlag, målgruppe, forandringsteori og mål med indsatsen, kerneelementer og arbejdsgange</li> <li>• at arbejde systematisk med at udvikle konkrete elementer af indsatsen gennem prøvehandlinger (bl.a. udvikling og afprøvning af tjekliste til møde med familierne og udvikling af ny mødeform for møder med samarbejdspartnere)</li> <li>• at indsamle data om omkostninger, som har dannet grundlag for en omkostningsvurdering af indsatsen</li> <li>• at skabe rammer for faglig refleksion over både udfoldelse af indsatsens kerneelementer og progressionen for forældre og barn på kvalitetsteammøder og tavlemøder</li> <li>• i nogen grad at arbejde med indsamling af dokumentation af målgruppens baggrundskarakteristika samt deres trivsel og udvikling ved hjælp af måleredskaber</li> <li>• i nogen grad at anvende dokumentation om familiernes udvikling som afsæt for systematisk faglig refleksion og vurdering af behovet for at justere indsatsen</li> </ul>

I det følgende sættes fokus på evalueringen af indsatssporet.

Evalueringen af Den koordinerende familiekonsulent baserer sig på interviews med ni aktører, herunder en udførende medarbejder (som også er projektleder), en assisterende projektleder, en sektionsleder i myndighed, en teamleder for udførerenheden, tre sagsbehandlere samt to forældre. Derudover inddrages data og registreringer om familierne og børnenes baggrundskarakteristika, problemstillinger og behov.

## 8.1 Indsatsens målgruppe

I indsatsbeskrivelsen for Den koordinerende familiekonsulent beskrives målgruppen som socialt udsatte og sårbare familier med sammensatte og komplekse problemer, der involverer flere forvaltninger og indsatsområder i kommunen. Der er tale om familier, som har haft et længerevarende forudgående forløb med mange samarbejdspartnere, hvor samarbejdshistorikken ikke har været udviklende, men har medført "træthed for samarbejde" fra både myndigheders og familiernes side. Forældrene, som indgår i målgruppen, er typisk kendetegnet ved langvarig offentlig forsørgelse, afbrudte forløb og ustabilitet. De er sårbare som følge af manglende beskæftigelse, sygdom, psykisk sårbarhed, misbrug og dårlig økonomi. Børnene er i alderen 0-18 år og mangler basale forudsætninger (fx struktur i hverdagen, omsorg mv.) for at have en god hverdag med plads til læring og trivsel. Dette kommer blandt andet til udtryk ved fravær fra skole eller dagtilbud, dårlig hygiejne, dårlig trivsel og manglende sociale fællesskaber. Ofte foreligger der en underretning på barnet.

Der er derfor tale om en målgruppe af familier, hvor forældrene har brug for støtte til at udfylde deres forælderrolle og til at skabe mere stabile rammer for deres børn. Samtidig har de behov for at blive understøttet og klædt på til at indgå i mødet med de professionelle aktører omkring familien.

### 8.1.1 Hvilke familier modtager indsatsen?

I projektperioden har 9 familier deltaget i indsatsen omfattende i alt 19 børn. Ved tidspunktet for evalueringen var 5 familier fortsat indskrevet i tilbuddet, mens 4 er stoppet.

### Forældrenes baggrund og karakteristika

Der er registreret baggrundsinformationer om forældrene i de 9 familier. Disse er gengivet i nedenstående tabel.

**Tabel 8-1: Baggrundsinformationer om forældre/familien**

	Mor		Far	
	Antal	Pct./gns.	Antal	Pct./gns.
Alder, i år	-	38 år	-	43 år
I forhold	4	44 pct.	3	50 pct.
På kontanthjælp, førtidspension eller fleksjob	7	78 pct.	3	50 pct.
Grundskole eller ungdomsuddannelse som højest fuldførte uddannelse	6	67 pct.	5	83 pct.
Motivation for at deltage, 5-pointsskala	9	4,0 point	6	3,7 point
Stress i forælderrollen, Parents Stress Scale (PSS)	9	34,2 point	6	34,0 point
Støttende netværk, 5-pointsskala	2,7 point			
Antal børn	2,4 børn			
År i nuværende bolig	4,1 år			
Steder, familien har boet	2,7 steder			
Overblik over økonomien	7 (78 pct.)			
Udfordret økonomi pga. gældsposter	3 (33 pct.)			

Antal observationer: Mor=9 og far=6.

Tekst med kursiv fremhæver, at der er tale om et gennemsnit.

Kilde: Spørgeskemadata.

Af tabellen fremgår bl.a., at de involverede familier ifølge medarbejderne, kun i nogen grad har et støttende netværk omkring sig. Gennemsnitsscoren ligger således på 2,7 på en skala fra 1-5. De bagvedliggende data viser, at familiernes netværk oftest består af bedsteforældre, anden familie eller det professionelle netværk. I gennemsnit har familierne boet i deres bolig i 4,1 år, men godt halvdelen (56 pct.) af familierne blot har boet i deres nuværende bolig i under 1 år.

I forhold til familiernes økonomiske situation tilkendegiver 78 pct. af familierne, at de har overblik over økonomien, mens en tredjedel af familierne oplever, at de er udfordret på økonomien. Stort set ingen af familierne har samarbejdet med en økonomisk mentor.

De fleste af familierne modtager et andet tilbud eller foranstaltning ud over den koordinerende familiekonsulent. Der er stor forskel på, hvilket tilbud/foranstaltning familien modtager, og de dækker over fx aflastningsordning, hjemmehjælp, mentor, jobcenteret, psykologsamtaler, familiekonsulent, fast kontaktperson og § 85-støtte til moderen. Samtlige mødre har aktive sager i kommunen, hvor størstedelen har aktive sager i jobcenteret, og andre sager er inden for bl.a. handicap og psykiatri, jobafklaring og social støtte/støttecenter.

I projektet er ligeledes indsamlet dokumentation vedr. forældrenes oplevelse af stress i forældrerollen. Dette måles ved hjælp af *Parents Stress Scale* (PSS), der afdækker, hvordan forældrene har det i rollen som forældre. Skalaen går fra 18 til 90 og jo højere score, jo mere stressfyldt opleves forældrerollen. I 1995 lavede man et studie med amerikanske mødre med og uden kliniske problemer, hvor scoren i gennemsnit var hhv. 43 og 37<sup>9</sup>. Hos danske forældre til børn med ADHD og ADHD-lignende vanskeligheder målte man PSS til at være ca. 42<sup>10</sup>. En gennemsnitsscore på 34 blandt forældrene i projektet indikerer dermed ikke et højt niveau af stress blandt de deltagende forældre i indsatsen i Thisted.

Interviewene med medarbejdere fra både myndighed og den koordinerende familiekonsulent viser, at de fagprofessionelle oplever, at familierne mangler overblik og overskud, og at det udmønter sig i en form for resignation og handlingslammelse, som gør, at de ikke overholder aftaler og fx møder op til møder med fx jobcenter, skole, psykiater, bank mv.

### Børnenes baggrund og karakteristika

Baggrundsdataene om de deltagende børn viser som gengivet i nedenstående tabel, at ca. tre fjerdedele af dem (74 pct.) er piger, og at børnene har en gennemsnitsalder på 9,5 år.

**Tabel 8-2: Baggrundskarakteristika for de deltagende børn**

	Antal	Pct./gns.
Alder, i år	-	9,5 år
Piger	14	74 pct.
Tilmeldt dagtilbud/skole	19	100 pct.
Bekymring omkring fravær	5	26 pct.
Andre aktive sager i kommunen	5	26 pct.
Gennemført børnefaglig undersøgelse	15	79 pct.
Tilknyttet PPR	7	37 pct.
Deltager i fritidsaktiviteter	8	42 pct.

Observationer: 19

Opgivet i andele, medmindre andet er angivet.

Tekst med kursiv fremhæver, at der er tale om et gennemsnit.

Kilde: Spørgeskemadata.

For cirka en fjerdedel (26 pct.) af børnene er der bekymring omkring barnets fravær fra skole, og hvis man ser på børnene i skolealderen (6+ år), er 37 pct. af børnene tilknyttet PPR.

<sup>9</sup> The Parental Stress Scale: Initial Psychometric Evidence, 1995

<sup>10</sup> Et felteksperiment med kærlighed i kaos - Et forældretræningsprogram til familier med ADHD- eller ADHD-lignende vanskeligheder, 2015.

(hovedsageligt en psykolog-funktion), mens 26 pct. af børnene har andre sager i kommunen (hovedsageligt hos en børnefysioterapeut eller i handicap og psykiatri).

I forbindelse med opstarten af et forløb med en ny familie indsamles data om barnet via det validerede redskab SDQ (Strengths and Difficulties Questionnaire). Det er et kort spørgeskema, der giver mulighed for at vurdere børn og unges psykiske trivsel og funktion. Den gennemsnitlige score på hvert de fem parametre i SDQ-målingen fremgår af nedenstående tabel samt den gennemsnitlige problemscore.

**Tabel 8-3: SDQ-score, gennemsnit**

	<b>SDQ-score</b>
Sociale styrkesider	9,1
Følelsesmæssige symptomer	4,3
Adfærdsmæssige symptomer	1,3
Hyperaktivitet/opmærksomhedsvanskeligheder	2,8
Vanskeligheder i forhold til jævnaldrende	1,4
Samlet problemscore	12,6

Observationer: 18  
Kilde: Spørgeskemadata.

Ser man på den samlede problemscore, så ligger 50 pct. af børnenes score i normalområdet. Ingen af børnene ligger i yderområdet med meget høj risiko for, at barnet har psykiske lidelser, men de fordeler sig i området med let hævet eller høj risiko.

**Tabel 8-4: Vurdering af risiko for psykiske lidelser, baseret på SDQ-måling**

	<b>Andel</b>
Normalområdet	50 pct.
Let hævet risiko	28 pct.
Høj risiko	22 pct.
Meget høj risiko	0 pct.
Total	100

Kilde: Spørgeskemadata.

De kvalitative interviews peger på, at der er tale om en gruppe børn, som har en grundlæggende mistro, og at dette i høj grad skyldes forældrenes manglende evner til at skabe struktur og trygge rammer for familien og børnene. Den manglende trivsel hos børnene kommer ofte til udtryk i det små:

*"De skiller sig ud ved, at de ikke har tingene i orden i deres taske, ikke ordentligt påklædt, forberedt osv.*

- *Koordinerende familiekonsulent*

Interviews og baggrundsdata peger således på, at der er tale om en børnegruppe, som primært er i mistro og i en udsat position som følge af deres forældres eller den samlede families situation.

*"De borgere, som har brug for en koordinerende indsats, er nogle, der har flere problemstillinger, hvor de voksne i familien har et halvt ben mange steder, og det sætter sig i børnene, som ikke trives, og som ikke kommer i skole eller dagtilbud."*

- *Afdelingsledelse*

### 8.1.2 Sammenhæng mellem målgruppe og indsats

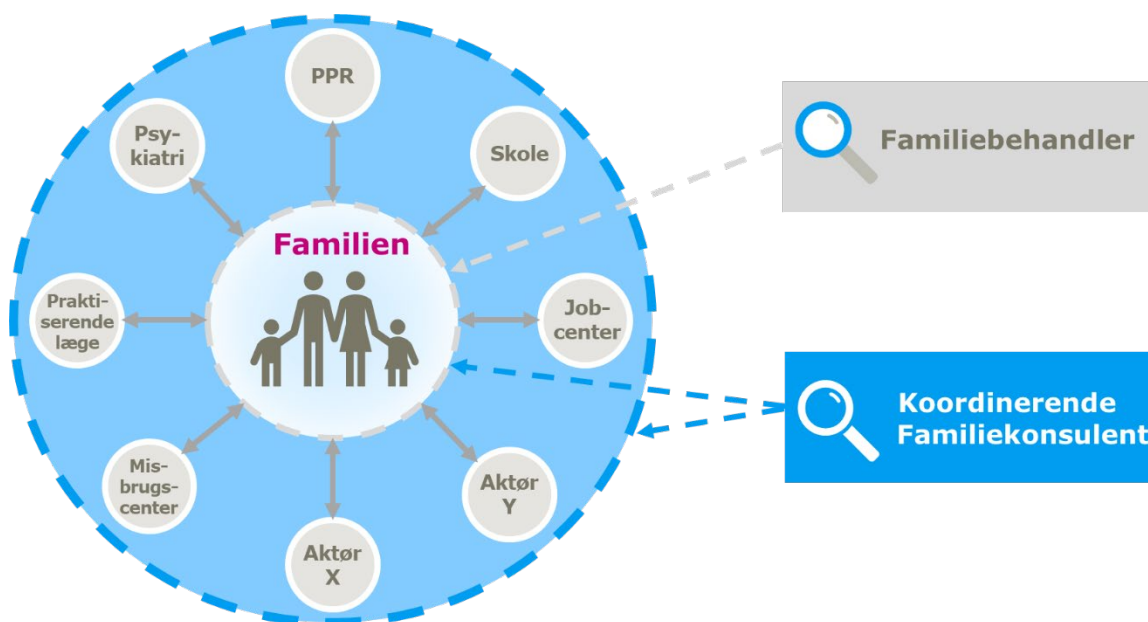
Som nævnt retter indsatsen sig mod familier med børn i alderen 0-18 år. Det er dog en central pointe, at man i indsatsen primært fokuserer på de mindre børn, da det er oplevelsen, at det er her, man har de bedste muligheder for at gøre en forskel og forhindre, at børnenes udfordringer vokser sig store. Der er således et fokus på at identificere de udsatte børn så tidligt som muligt. Erfaringerne er, at børn, der vokser op i familier med de beskrevne karakteristika, typisk bliver socialt isolerede, jo ældre de bliver – bl.a. som følge af, at deres fremmøde er ustabil, at de skiller sig ud, og at forældrene ikke har overskud til at indgå i sociale arrangementer mv.

## 8.2 Arbejdet med indsatsens kernelementer

Modningen af indsatsen Den koordinerende familiekonsulent har ud over at afgrænse målgruppen og etablere et klart billede af denne også haft fokus på at indkredse og beskrive indsatsens kernelementer, dvs. de fælles faglige elementer, som giver retning og indhold i indsatsen, og som formodes at have en afgørende betydning for indsatsens virkninger for familien og børnene.

Som det fremgår af nedenstående figur, indeholder indsatsen forskellige elementer, hvoraf nogle af dem retter sig meget direkte mod familien og de interne forhold, relationer og dynamikker, som udspiller sig inden for familien. Indsatsen Den koordinerende familiekonsulent rummer således en række elementer, der ligger meget tæt op ad en mere almindelig familiebehandler, og familiekonsulenten arbejder også med en række af disse elementer. Som figuren også illustrerer, har den koordinerende familiekonsulent imidlertid et bredere sigte og arbejder således også med en række elementer, som ligger uden for familiens ramme. En væsentlig del af indsatsen retter sig således mod relationen og samarbejdet mellem familien og de professionelle aktører, som familien på forskellig vis er i kontakt med. Herudover retter indsatsen sig også i visse tilfælde mod samarbejdet mellem disse aktører ift. at koordinere aktørernes igangværende indsatser med familien.

Figur 8-3: Den koordinerende familiekonsulent har et bredere sigte end den traditionelle familiebehandler



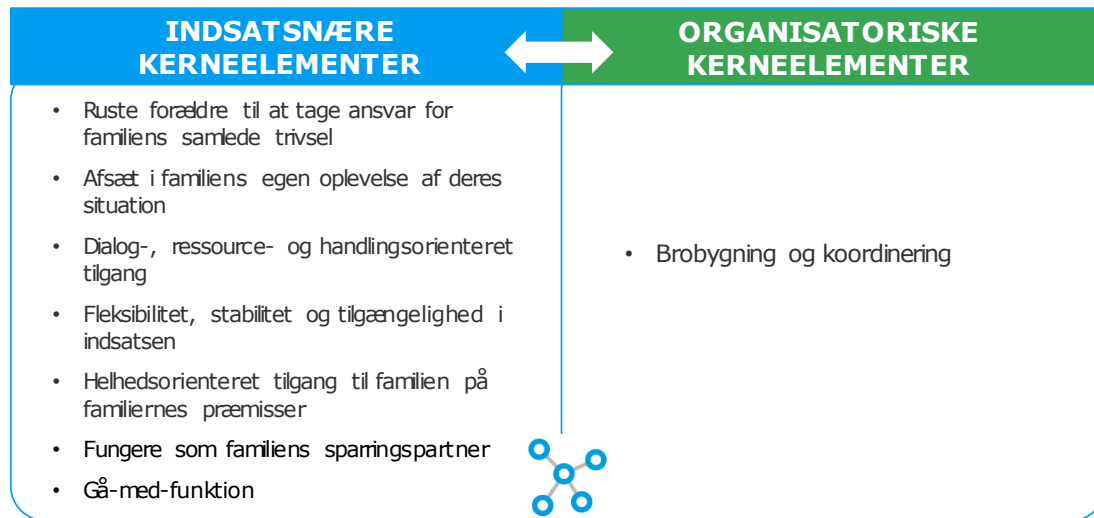
### 8.2.1 Kernelementer i indsatsen

Indsatsen Den koordinerende familiekonsulent er centreret omkring en række gensidigt afhængige kernelementer, der alle (men i varierende grad) er afgørende for indsatsens virkning i forhold til familierne og børnene.

Kerneelementerne i Den koordinerende familiekonsulent kan som nævnt grupperes efter, i hvor høj grad de retter sig direkte mod familien, og i hvor høj grad de retter sig mod mere eksterne

relationer og centrale aktører i familiens omverden. Nedenstående figur oplister kerneelementerne i indsatsen og illustrerer opdelingen af de to typer kerneelementer.

**Figur 8-4: Syv indsatsnære Kerneelementer og 1 organisatorisk kerneelement i indsatsen**



I det følgende belyses erfaringerne med at aktivere kerneelementerne i indsatsen. Fokus er på de mest centrale elementer og de elementer, der i særlig grad har været genstand for kvalificering og modning i projektperioden.

### 8.2.2 Erfaringer med kerneelementerne

De kerneelementer i indsatsen, som i deres hovedsigte er rettet mod arbejdet ind i familien, bidrager til at motivere og ansvarliggøre familierne og dermed også understøtte dem til i højere grad at udvise initiativ og handlekraft ift. at skabe nogle bedre rammer for familien. Kerneelementerne understøtter også i særlig grad etableringen af en konstruktiv relation mellem familien og den koordinerende familiekonsulent. Erfaringen er, at denne relation er altafgørende for, at indsatsen kan virke.

*“Relationen er det vigtige, det tænker jeg. Det er ikke, fordi det er mig, det er det med at investere i at få relationerne. Man må ikke få ondt i maven af at se noget, man skal have is i maven og turde tro på de gode intentioner, og at det går den rigtige vej. Det handler også om kultur. Før i tiden lavede man hele tiden underretninger, og det skal man ikke. Man skal løse det i relationen. Man mister noget af relationen, hver gang man laver en underretning.”*

- Udførende medarbejder

Fra et familieperspektiv understreges det, at der er tale om en langstrakt proces, og at opbygningen af en god relation tager tid, og at der kan være udfordringer undervejs. Samtidig understreges vigtigheden af, at familiekonsulenten giver modspil og udfordrer familien undervejs.

*“Det er en lang proces, fordi familiesituationen er kompleks. Det er svært at forstå, hvor lidt der skal til for at vælte læsset nogle dage. Det har været en lang proces at forstå dette. Det har været udfordrende, at hun skubber meget til mig – jeg skal slippe det med at være kontrollerende. Det arbejder vi med – nogle gange skubber hun for meget. Det er svært at finde balancen – det har vi arbejdet på at finde. Jeg kan blive vred på hende, men det kan hun rumme. [...] Vi har fået skabt en god relation. Vi har haft fagpersoner, som har syntes, det var synd for os – og så er det svært at hjælpe os – så hjælper de for meget, og så er vi ikke kommet nogen vegne. Her har [den koordinerende familiekonsulent] været objektiv hele vejen.”*

- Borger

I arbejdet med at udvikle indsatsen har det været et eksplicit fokus at sikre en god opstart af forløbet for netop at skabe et godt afsæt for relationsdannelsen. Konkret har det været et udviklingspunkt at udvikle en tjekliste eller spørgeramme til brug i det indledende møde med familien for at sikre en struktur for dette møde og for at sikre, at alle relevante forhold bliver vendt på mødet, og ligeså for at sikre, at alle relevante informationer bliver indsamlet.

*“Min praksis har ændret sig. Jeg prøver at være konkret, når jeg møder familierne. Vi starter med, hvad vi skal nå i dag, og så slutter vi af med, hvad vi har af aftaler, og så prøver jeg at lave en opgave til dem. Det hjælper at have tjeklisterne.”*

- Udførende medarbejder

Tjeklisten er blevet afprøvet og efterfølgende justeret med afsæt i afprøvningen. Efterfølgende er tjeklisten også blevet bragt i anvendelse af de almindelige familiebehandlere.

Generelt har der været fokus på at have en mere struktureret tilgang til møderne med familien, så formål og udkomme af mødet står klart for familien. Erfaringen er, at denne måde at arbejde ud fra en fast ramme med borgerne på møderne skaber en god struktur og fremdrift i samtalen, uden at det bliver begrænsende eller 'kunstigt'.

### **Fleksibilitet, stabilitet og tilgængelighed**

I forlængelse af arbejdet med relationsopbygning er det erfaringen fra projektet, at kerneelementet *Fleksibilitet, stabilitet og tilgængelighed* er helt afgørende for den koordinerende familiekonsulents rolle og relation til familierne og for, at konsulenten kan komme til reelt at understøtte familien. Som nævnt er der i målgruppebeskrivelsen tale om en målgruppe, som oplever at være i kontakt med rigtig mange forskellige professionelle, både fordi de er i kontakt med mange forskellige instanser, men også fordi der ofte er udskiftning i bemandingen fra de forskellige aktører omkring dem.

Netop derfor er det helt centralt, at den koordinerende familiekonsulent formår at agere forudsigeligt og indgå i en stabil relation med familien, så de har et fast holdepunkt og en gennemgående samarbejdspartner. Samtidig er det vigtigt at kunne agere fleksibelt i forhold til disse familier, da deres komplekse problemstillinger og en hverdag præget af manglende struktur og forudsigelighed ofte betyder, at den koordinerende familiekonsulent med kort varsel skal kunne gå med til diverse møder med familien eller være tilgængelig for råd og vejledning, når og hvor behovet opstår. Samtidig er det erfaringen, at netop dette med at kunne signalere struktur, stabilitet og forudsigelighed er med til at skabe respekt hos familien, og at det er væsentligt for, at familien skal føle sig tryk ved konsulenten.

Endelig er det et væsentligt aspekt af kerneelementet, at den koordinerende familiekonsulent kan indgå aftale med den enkelte familie om at opsøge familien uanmeldt, hvis de udebliver fra møder eller andre aftaler. Erfaringerne er, at familiernes ustabile situation og svingende kontakt kræver, at den koordinerende familiekonsulent i nogle tilfælde signalerer vedholdenhed og er opsøgende overfor familierne, når det er nødvendigt. Denne mere opsøgende tilgang har vist sig nødvendig og virkningsfuld, og det er noget, der har været fokus på i udviklingsarbejdet med indsatsen, bl.a. ift. at sikre klare aftaler med borgerne om, at dette er en del af indsatsen, og at den dermed adskiller sig væsentligt fra den almindelige familiebehandling, de måske kender i forvejen.

*“Det med at sende en sms om, at i morgen skal du mødes med jobcenteret. Det er ikke, fordi vi skal umyndligsgøre, vi skal ikke gøre dem så afhængige af os, men der er en at falde tilbage på. Falder man så tilbage, så er der mulighed for, at hjælpen står der ret hurtigt.”*

- Afdelingsledelse

Som beskrevet indeholder indsatsen både nogle elementer, som overlapper med en almindelig familiebehandler, men der er herudover en lang række andre elementer, som knytter sig til familiens relation til de øvrige forvaltninger og andre professionelle aktører omkring familien. Disse elementer og konkrete aktiviteter, som knytter sig til dette arbejde, afhænger af familiens konkrete behov og varierer derfor fra familie til familie. Dette arbejde med de mere 'omverdensrettede kerneelementer' kan således indirekte forbedre børnenes vilkår ved at skabe nogle bedre rammer for familien.

*"Der er meget koordinering med skolerne og få lavet samarbejde på tværs og skabt sammenhæng. Der er også meget samarbejde med jobcenter. Der er også meget alm. familiekonsulent i det, men det er ikke den store del. Det er alt det udenom, der fylder. Det kommer barnet til gode uden at arbejde direkte med det."*

- Afdelingsledelse

### **Sparringspartner og gå-med-funktionen**

Det er et væsentligt kerneelement i indsatsen, at den koordinerende familiekonsulent tilgår samarbejdet med familien ud fra et perspektiv om, at forældrene er "eksperter" i familiens forhold, mens den koordinerende familiekonsulent er "ekspert" i det kommunale system og det omgivne samfunds støttemuligheder. Det er den koordinerende familiekonsulent, der har overblikket over og kendskabet til de myndigheder, som familien er i kontakt med, men det er kun familien, der kan og skal tage beslutninger på familiens vegne og dermed ændre deres livssituation. Konkret betyder det, at familiekonsulenten guider forældrene i deres kontakt med diverse myndigheder og yder sparring ift. møderne, både før og efter. Det er erfaringen, at den koordinerende familiekonsulent som forældrenes samarbejdspartner både understøtter familien i mødet med de forskellige aktører, men også stiller krav og opstiller forventninger om, at de deltager aktivt i samarbejdet.

Erfaringerne fra modningen af indsatsen er, at det er helt centralt, at familiekonsulenten kun agerer efter aftale med familien. Det er således afgørende, at der sker en forventningsafstemning med familien, og at det er tydeligt for dem, hvad intentionen med fx gå-med-funktionen er.

*"Der skal siges til familierne fra start om gå-med-funktionen; hvad den kan, og hvorfor vi gør det. Det med at 'vi går med i dag, så du selv kan gå i morgen'. Det er ikke: 'Nu har jeg dig i hånden de næste to år'. Det er vigtigt at fortælle dem."*

- Afdelingsledelse

I modningsarbejdet med indsatsen har der i særlig grad været fokus på arbejdet med kerneelementet om *Gå-med-funktionen*, som er et element, der adskiller indsatsen fra den mere traditionelle familiebehandlingsindsats. Her har der som en del af kvalitetsudviklingen af kerneelementet været fokus på at udvikle mødeformen for de møder, den koordinerende familiekonsulent 'går-med' til sammen med forældrene, fx møder med skolen, jobcentret mv. Dette udviklingspunkt har resulteret i, at der er indført en ny praksis, hvor det nu er den koordinerende familiekonsulent, der faciliterer disse møder, hvor borger er sammen med andre aktører (jobcenter, skole mv.). Samtidig er man begyndt at anvende principperne fra metoden Signs of Safety (SoS) i afholdelsen af mødet. Ved at tage styring på møderne og arbejde med afsæt i SoS er det blevet muligt at sikre, at der kommer mere fokus på, hvad der fungerer, og hvad der bekymrer, og et yderligere fokus på at blive konkrete.



*"Det er noget, vi har udviklet undervejs. Så jeg får lov til at facilitere mødet. Jeg laver dagsorden og laver referat, og de møder op."*

- Udførende medarbejder

Erfaringerne er, at ændringerne medfører, at forældrene i højere grad føler, at de bliver hørt, og at det i højere grad resulterer i konkrete aftaler.

### **8.3 Betydende faktorer i rammerne**

Interviewene peger på forskellige faktorer i de organisatoriske og ledelsesmæssige rammer for indsatsen, som kan fungere som henholdsvis drivkræfter eller barrierer for implementeringen af indsatsen.

#### **Synliggørelse af indsatsen**

Da Den koordinerende familiekonsulent er en ny og for mange aktører ukendt funktion, har der været behov for at skabe synlighed om, hvad det er for en indsats, og hvad den indeholder. Erfaringerne fra arbejdet med indsatsen er, at det er endog meget væsentligt at sikre, at de øvrige kommunale aktører og de relaterede støttefunktioner fra andre aktører er bekendt med indsatsen, og hvad det indebærer ift. samarbejdet omkring familien. Manglende information om funktionen og formålet med funktionen kan således skabe modstand og misforståelser i mødet mellem familien og de enkelte aktører. Det er vigtigt, at der etableres en forståelse af, hvorfor den koordinerende familiekonsulent deltager og i nogle tilfælde faciliterer disse møder.

På samme måde er det væsentligt at kunne informere familierne om indsatsen, hvad den indeholder, og hvad de kan forvente sig af den, og hvad der forventes af dem, hvis de får tilknyttet en koordinerende familiekonsulent. Derfor har man som en del af udviklingsarbejdet i projektet udviklet små letlæselige brochurer, som informerer om indsatsen. Der er lavet én, der retter sig mod familierne, og én, der retter sig mod de professionelle.

#### **Sagsstamme**

Det har afgørende betydning, at den koordinerende familiekonsulent kun arbejder med nogle få familier ad gangen. Den koordinerende familiekonsulent har således færre familier i sin 'sagsstamme' end i fx den traditionelle familiebehandling. Dette skyldes ikke mindst, at det er tidskrævende for konsulenten at skulle gå med til møde både med familien selv og i forbindelse med gå-med-funktionen at skulle forberede, afholde og efterbehandle møder, som familien har med andre aktører. Samtidig er det lave antal tilknyttede familier en forudsætning for, at konsulenten kan agere med den fornødne fleksibilitet ift. henvendelser fra familien. Erfaringerne fra indsatsen er, at det er vigtigt, at familierne i videst muligt omfang altid kan få fat i konsulenten, eller at konsulenten alternativt er i stand til at vende meget hurtigt tilbage på fx et telefonopkald.

#### **Organisering af indsatsen**

Arbejdet med udviklingen af indsatsen i Thisted har organisatorisk været forankret hos to udførende konsulenter, som har varetaget denne funktion. Erfaringerne har dog vist, at dette kan være meget sårbart ift. udskiftning i personalet, og det har bl.a. resulteret i, at der ved projekt-afslutningen kun har været en enkelt udførende familiekonsulent. Erfaringerne fra arbejdet med indsatsen peger således på, at det kan være vigtigt, at der er flere medarbejdere, som varetager funktionen. Dette i særlig grad med henblik på at sikre faglig sparring og erfaringsudveksling.

Af samme grund planlægger man fremadrettet i Thisted at udbrede funktionen til flere medarbejdere i familieafdelingen. I denne model vil man som udførende i afdelingen således både komme til at arbejde med almindelige familiebehandlingssager og nogle få familier, som familierådgiveren er koordinerende familiekonsulent for. Baseret på erfaringerne fra afprøvningen af indsatsen er det dog væsentligt at være opmærksom på, at en sådan spredning af funktionen ud på en bredere gruppe af familiekonsulenter ikke kommer til at fungere som en barriere for konsulenternes

mulighed for at agere fleksibelt og hurtigt ift. de familier, de er koordinerende familiekonsulenter for.

#### 8.4 Oplevede virkninger

I projektperioden har i alt 9 familier indgået i indsatsen. 2 af disse familier har afsluttet hele forløbet, 2 familiers forløb er afsluttet pga. sygdom og efterfølgende opsigelse fra den ene familiekonsulent. 5 familier er fortsat en del af indsatsen. Da der som sagt kun er to familier, der har gennemgået hele indsatsforløbet, foreligger der også kun eftermålinger for disse to familier, hvorfor det ikke er muligt at inddrage kvantitative data i vurderingen af indsatsens virkning. Nedenstående analyse af familiernes og børnenes udbytte af indsatsen baserer sig således udelukkende på kvalitative data fra interviews med repræsentanter for ledelse, udførende familiekonsulenter, samarbejdspartnere og familierne.

Det lave antal gennemførte forløb understreger en central pointe om, at der er tale om en langvarig indsats, som løber over flere år. Dette har været en bevidsthed i arbejdet med indsatsen fra start.

*"Jeg vidste godt, at det var lange og seje træk. Da vi lavede tidsrammen, så sagde jeg, at det kan man godt lave som vejledende, men man skal udover de 2 år, før det bliver stabilt."*  
- Udførende medarbejder

#### Styrkelse af samarbejdsrelationerne

Erfaringerne fra arbejdet med indsatsen er, at et af de væsentlige udbytter er, at den koordinerende familiekonsulent kan være med til at forbedre samarbejdsrelationen mellem familierne og de professionelle aktører omkring dem. Oplevelsen er, at dette er med til at mindske frustrationerne på begge sider og dermed skabe grobund for bedre aftaler og mere fremdrift i familiens forhold. Dette gælder samarbejdsrelationerne til de professionelle generelt, men i særdeleshed også til familiens sagsbehandler.

*"Vi kan ikke som myndighedsperson skabe relationen [...] [Den koordinerende familiekonsulent] er også et led fra forældrene og ind til os. Det bliver mere blødt, for hun kan tale om os, og hvorfor vi arbejder sådan, og hvad det er, vi skal. Det kan hun fortælle forældrene, hvor de ofte har en anden forestilling. Hun kan tale tingene ned og skabe forståelse for vores funktion og gøre det knapt så farligt, hvis man snakker om tingene højt."*  
- Sagsbehandlere, myndighed

Erfaringerne fra de udførende medarbejdere er, at deres arbejde med bl.a. 'gå-med-funktionen' og deres understøttelse af samarbejdet mellem familien og de professionelle omkring familien er med til at styrke relationen. Konkret oplever de, at det forbedrede samarbejde med fx jobcenter og skole gør, at familierne begynder at 'sænke paraderne', åbner mere op og er aktive og spørger ind til ting, de ikke forstår eller undrer sig over i samarbejdet. De forbedrede samarbejdsrelationer betyder, at samarbejdet bliver mere frugtbar, og at der bliver indgået nogle bedre aftaler for familien, som i højere grad tilgodeser deres ønsker og behov.

Erfaringerne fra familiernes sagsbehandlere er også, at indsatsen aflaster dem i relationen til familien, fordi den koordinerende familiekonsulent varetager en række af de løbende opgaver, som sagsbehandlerne normalt arbejder med. Sagsbehandlerne oplever i praksis, at den koordinerende familiekonsulent varetager den obligatoriske opfølgning, og at kontakten til sagsbehandleren dermed begrænser sig til halvårlige møder. På den måde er det oplevelsen, at indsatsen skaber rum andre steder i organisationen. Samtidig peges der på, at det også er en fordel for familierne, at de kun har én primær kontaktperson, de skal forholde sig til.

### Højere grad af sammenhæng i indsatserne omkring familien

Et væsentligt udkomme af indsatsen er, at den koordinerende indsats skaber en højere grad af sammenhæng i indsatserne omkring familien og dermed hjælper til, at de enkelte indsatser spiller sammen og i højere grad understøtter familien. Fra ledelsens side oplever man, at det i høj grad er familiekonsulentens forståelse af, hvordan de forskellige aktører (jobcenter, skole, PPR mv.), agerer, der er med til at sikre et mere velfungerende samarbejde og en hensigtsmæssig sagsgang i arbejdet i og omkring familien. Fra sagsbehandlernes side er det ydermere oplevelsen, at den tætte kontakt mellem familien og den koordinerende familie-konsulent er med til at sikre, at der handles hurtigere, hvis der opstår problemer i familien.

*"Jeg tror på, at vi når længere i de familier, hvor [den koordinerende sagsbehandler] er på, og hurtigere kommer i mål, fordi tingene ikke når at sejle helt vildt, inden vi får noget at vide."*

- Sagsbehandler i myndighed

Fra den koordinerende familiekonsulents perspektiv er der også en oplevelse af, at indsatsen kan hjælpe familierne til at forblive i de igangsatte indsatser og initiativer, fremfor at forældrene falder fra. Familiekonsulenten oplever, at der kommer mere kontinuerlige forløb i gang fx med jobcenteret, hvilket bl.a. sikres ved, at konsulenten kan byde ind med konkrete forslag i forløbet og sørge for, at forældrene får spurgt ind til centrale emner eller spørgsmål, som er vigtige at få rejst og drøftet, men som forældrene ikke selv er opmærksomme på er vigtige, og som jobcenteret ikke er vidende om.

For familierne opleves indsatsen også som en stor hjælp, og det fremhæves som meget positivt, at der er en gennemgående person, som hjælper med at have et overblik, og som kan forholde sig neutralt til samarbejdet.

### Mere overskud og handlekraft i familierne

Interviewene peger på, at styrkelsen af samarbejdsrelationerne og den bedre koordinering af indsatserne, som familierne indgår i, fører til, at forældrene får mere overskud og derigennem en højere grad af handlekraft, der resulterer i nogle bedre beslutninger for familien og børnene.

*"Deres frustrationer og kapacitet til at varetage børnene bliver større. Økonomi falder på plads, job falder på plads osv. Det synes jeg helt klart, at vi kan mærke."*

- Afdelingsledelse

Den koordinerende familiekonsulent oplever, at der kommer en højere grad af stabilitet i familiens hverdag, og at det bl.a. resulterer i, at alle i familien bliver mere stabile i deres fremmøde, at de kommer i gang med fritidsaktiviteter, og at der kommer mere fokus på kost og søvn.

### Bedre trivsel blandt børnene

Erfaringerne fra arbejdet med indsatsen peger altså i retning af, at den koordinerende familiekonsulent kan hjælpe til at forbedre familiens samlede situation og på den måde bryde en negativ udvikling, hvor familiens situation forværredes over tid. For nogle familier er det primære fokus i første omgang at standse en uheldig udvikling for familien og forhindre en yderligere forværring af familiens situation.

*"Den [Indsatsen] er også med til, at man ikke skal ud i mere indgribende indsatser senere hen. Min sag ved jeg ikke, hvor ville være, hvis [den koordinerende sagsbehandler] ikke havde været på. Men det havde været et dårligere sted."*

Sagsbehandler, myndighed

Den større stabilitet og struktur i familien og det øgede overskud afspejler sig også i børnenes trivsel og velbefindende. Konkret kommer det blandt andet til udtryk i forbedringer, ift. at børnene i højere grad begynder at få madpakke med fast, og at der er sørget for, at der er orden på skoletasken, og at de har de rigtige ting med i skole. Man oplever også, at konflikten mellem lærerne og forældrene bliver mindre, fordi lærerne i højere grad bliver vidende om familiens situation, og hvad der sker i hjemmet, og dermed bedre kan forstå og hjælpe børnene.

I et familieperspektiv oplever man, at indsatsen har hjulpet både forældre og børn til at få det bedre. Deres udfordringer er ikke forsvundet, men med hjælp kan de håndtere dem bedre, og de oplever en lettelse ved, at de ved, hvem de kan tage kontakt til, hvis der opstår problemer. Samtidig peges der på, at den mere strukturerede dialog med fx skolen fører til, at der i højere grad bliver sat handling bag de drøftelser, der er på møderne. I enkelte tilfælde lykkes indsatsen sådan at familien bliver så selvkørende, at behovet for indsatsen helt forsvinder, og at forløbet dermed kan afsluttes. Her vurderes det således, at familien i tilstrækkelig høj grad er i stand til på egen hånd at tage hånd om de problemer, der fortsat måtte være i og omkring familien.

### **Ikke alle forløb lykkes**

Erfaringerne med indsatsen viser imidlertid også, at det ikke er alle forløb, som har den ønskede virkning. Der er således også tilfælde, hvor indsatsen enten ikke hjælper, eller hvor borgerne vælger at stoppe i indsatsen.

*"Jeg har også haft en mor, hvor [den koordinerende familiekonsulent] var på, hvor vi stoppede, fordi indsatsen ikke havde effekten. Moderen havde nogle andre forventninger, moderen forventede, at [den koordinerende familiekonsulent] gjorde en masse, og det er ikke meningen, [den koordinerende familiekonsulent] skal kun skabe rammer."*

Sagsbehandler, myndighed

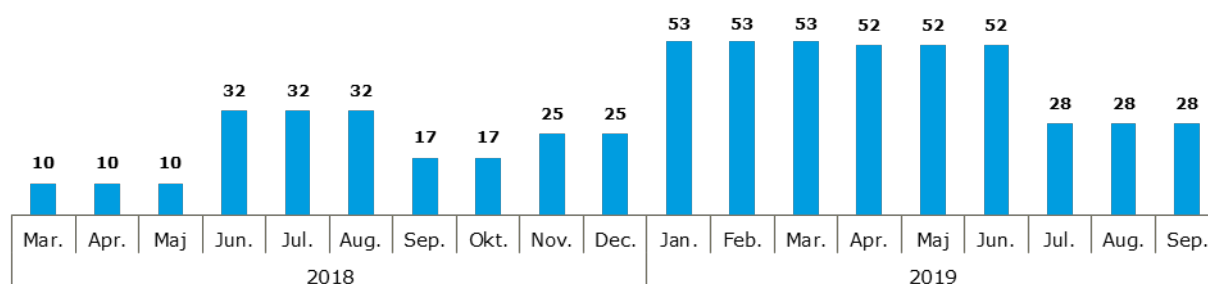
Erfaringerne er dermed, at en væsentlig forudsætning for indsatsens virkning er, at der sker en tidlig forventningsafstemning, ift. hvad indsatsen indeholder, og hvad der forventes af de borgere, som indgår i indsatsen.

## **8.5 Omkostningsvurdering**

Der er i forbindelse med evalueringen gennemført en vurdering af de omkostninger, der knytter sig til at drive indsatsen. Beregningerne er baseret på Socialstyrelsens principper for vurdering af metoder og indsatsers omkostninger. I det tilhørende metodebilag findes en beskrivelse af de metodiske valg bag omkostningsvurderingerne.

Omkostningsvurderingen af den koordinerende familiekonsulent er baseret på det månedlige tidsforbrug for socialrådgivere og ledere samt øvrige afholdte udgifter i forbindelse med indsatsen. Thisted Kommune har kvartalsvis indberettet disse tal i perioden fra 1. marts 2018 til og med 30. september 2019. Figuren herunder viser det indsamlede timeforbrug omregnet til omkostninger ved at anvende en gennemsnitlig timepris, der er opjusteret med en overhead på 20 pct. (se metodebilag for en beskrivelse heraf) samt de øvrige afholdte udgifter.

Figur 8-5: De indsamlede omkostninger i indsatsen (tusinde kr., 2019-priser)



Note: År 2018 bærer præg af at være et opstartsår, og derfor er omkostningerne generelt lavere end i 2019, hvor de er kommet rigtig i gang. Juli-september 2019 var der lav aktivitet grundet mange kurser og sommerferie. Datakilde: Egne beregninger ud fra kommunens indberetninger.

De indsamlede omkostninger omregnes til gennemsnitlige månedlige og årlige omkostninger for indsatsen. Der har været 9 familier i indsatsen i indsamlingsperioden fra 1. marts 2018 til og med 30. september 2019. I denne periode har familierne været en del af indsatsen mellem 4 og 16 måneder. På årsbasis har der været 5,7 familier i indsatsen, og en familie har i gennemsnittet været i indsatsen i 9,7 måneder. De årlige omkostninger holdes op imod antallet af familier for at finde omkostninger pr. familie i indsatsen.

Tabellen herunder vises de overordnede resultater af omkostningsvurderingen. Kolonnen yderst til højre viser resultaterne, hvis de udelukkende beregnes ud fra omkostningerne indsamlet i år 2019. Det skyldes, at Thisted Kommune vurderer, at år 2019 er det mest retvisende år, da år 2018 i særdeleshed var et opstartsår.

Tablet 8-5: Overordnede resultater af omkostningsvurdering (afrundet til hele tusinder kr., 2019-priser)

Gennemsnit	Hele projektperioden	Kun år 2019
Årlige omkostninger til drift af indsatsen	383.000 kr.	529.000 kr.
Omkostninger pr. familie i indsatsen	67.000 kr.	93.000 kr.
Omkostninger pr. familier pr. måned	7.000 kr.	10.000 kr.

Note: Omkostningerne er afrundet til nærmeste tusinde. Den første kolonne indeholder resultaterne, når man anvender alle data fra hele indsamlingsperioden fra marts 2018 til og med september 2019. Kolonnen yderst til højre indeholder resultaterne, hvis de udelukkende baseres på de indsamlede omkostninger fra 2019. Datakilde: Egne beregninger på baggrund af indberetninger fra kommunen.

De gennemsnitlige årlige omkostninger til den koordinerede familiekonsulent er 383.000 kr. På årsbasis har 5,7 familier indgået i indsatsen, hvilket svarer til en omkostning pr. familie på 67.000 kr. De 67.000 kr. varierer, alt efter hvor langt et forløb den enkelte familie har haft i indsatsen. Der vil derfor være nogen familier, der er dyrere, og andre, der er billigere.

Da år 2018 har været et opstartsår, hvor Thisted Kommune ikke har været fuldt i gang, så er det relevant at se på resultaterne, når det udelukkende er omkostningerne indhentet for 2019, der anvendes. Her ses, at den gennemsnitlige omkostning pr. familie stiger til 93.000 kr. I valideringen med Thisted Kommune vurderer de, at disse tal er de mest retvisende i forhold til indsatsens omkostninger. Derudover skal det bemærkes, at omkostningerne er underestimeret i forhold til Thisted Kommunes faktiske omkostninger, da deres medarbejder har højere anciennitet end en gennemsnitlig socialrådgiver, som er anvendt til at estimere lønomkostninger. En sidste bemærkning er, at der i Thisted Kommune kun har været én medarbejder. Man vil forvente, at omkostningerne stiger, hvis arbejdet deles på to medarbejdere, da der vil være mere koordinering og flere møder.

Omkostningerne skal ses i lyset af alternativet for indsatsen, som er *almindelige* familiekonsulenter. Omkostningsniveauet for *almindelige* familiekonsulenter er dog ikke kendt. Men hvis en kommune i fremtiden implementerer indsatsen med udgangspunkt i resultaterne af denne

omkostningsvurdering, skal man tage højde for at omkostningerne til almindelige familiekonsulenter ikke længere vil blive afholdt.

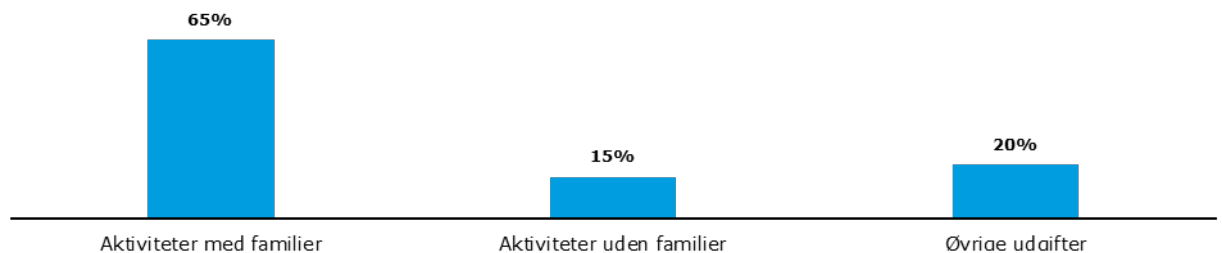
#### Perspektiver på indsatsens omkostningsniveau

Kommunen peger på, at deres oplevelse er, at familierne i indsatsens målgruppe ved *almindelige* familiekonsulenter ikke i samme grad får det bedre, og at børnene derfor bliver udsatte og selv på længere sigt får brug for støtte. Kommunen oplever derfor, at den koordinerende sagsbehandler hjælper målgruppen til at få det optimale ud af de indsatser og foranstaltninger, som de er en del af.

I tillæg til driftsomkostningerne kan der være etableringsomkostninger ved igangsættelsen af indsatsen. Det kan være omkostninger til efteruddannelse afhængigt af, hvilke kompetencer de enkelte medarbejdere har, som skal varetage indsatsen. Derudover kan der være udgifter forbundet med licenser til måleredskaber, hvis de skal nyterherves. Disse mulige etableringsomkostninger er ikke medtaget i denne omkostningsvurdering.

Figuren herunder viser omkostninger til indsatsen fordelt på aktiviteter med og uden familierne samt øvrige udgifter.

**Figur 8-6: Omkostninger fordelt på aktiviteter med og uden familier (pct.)**



65 pct. af omkostningerne anvendes til aktiviteter med familien. Aktiviteter uden familier er fx løbende koordinering, sparring, forberedelse og organiserende møder uden familierne. De øvrige udgifter består af transport til og fra familierne, forplejning og udskrivning af dokumentationskemaer. I de øvrige udgifter er der også omkostninger til en ekstern konsulent, der har været sparingspartner til medarbejderen i Thisted. Aktiviteter med familier er en relativ stor andel, hvilket kan bunde i, at der kun har været én medarbejder i Thisted, og at øvrige aktiviteter derfor minimeres.

I det følgende undersøges, hvad der sker med resultaterne i omkostningsvurderingen, hvis antagelserne i omkostningsvurderingen ændres. Først undersøges resultaterne af omkostningsvurderingen ved forskellige lønomkostningsniveauer, da det forventes, at de gennemsnitlige lønomkostninger i hovedanalysen underestimerer de faktiske lønomkostninger. Det skyldes, at det typisk er medarbejdere med lang anciennitet og mange tillæg, der afholder indsatsen. Derfor viser tabellen herunder resultaterne, hvis lønomkostningerne er 10 pct. og 20 pct. større.

**Tablet 8-6 Ændring af lønomkostningerne (afrundet til hele tusinder kr., 2019-priser,)**

	Driftsomk.	Omk. pr. familie	Omk. pr. måned pr. familie
<b>Gennemsnitlige lønomkostninger</b>	<b>383.000</b>	<b>67.000</b>	<b>7000</b>
10 pct. øgede lønomkostninger	413.000	73.000	7.500
20 pct. øgede lønomkostninger	444.000	78.000	8.000

Datakilde: Egne beregninger på baggrund af indberetninger fra kommunen.

De gennemsnitlige omkostninger pr. familie varierer mellem 56.000 og 78.000 kr. alt efter lønomkostningernes størrelse. Det vil sige, at hvis det er medarbejdere med højere anciennitet og

dermed en højere løn end gennemsnittet, der gennemfører indsatsen, vil 78.000 kr. pr. familie være mere retvisende end gennemsnittet.

Den anden følsomhedsanalyse, der laves, er, hvor antallet af familier pr. år varieres. Indsatsen i Thisted Kommune har været præget af at være i en opstartsfasen, hvor der ikke har været det maksimale antal familier igennem, som der kunne have været. Derfor undersøges det, hvad der sker med omkostningsvurderingen, hvis det antages, at der kommer flere familier igennem indsatsen pr. år, hvilket vil være meget realistisk på sigt. Tabellen herunder viser resultaterne, hvis antallet af familier øges til 8 og 10 familier pr. år.

**Tablet 8-7: Ændring af antal familier pr. år (afrundet til hele tusinder kr., 2019-priser)**

	Driftsomk.	Omk. pr. familie	Omk. pr. måned pr. familie
<b>5,7 familier pr. år</b>	<b>383.000</b>	<b>67.000</b>	<b>7.000</b>
8 familier pr. år	388.000	48.000	5.000
10 familier	392.000	39.000	4.000

Note: Følsomhedsanalysen bygger på antagelsen om, at omkostninger til aktiviteter med og uden familier skaleres lineært med antallet af familier, hvorimod 'øvrige udgifter' er faste uanset antal familier. Datakilde: Egne beregninger på baggrund af indberetninger fra kommunen.

De gennemsnitlige omkostninger pr. familie varierer mellem 39.000 og 67.000 kr. alt efter antallet af familier. Jo flere familier det er muligt at have med i indsatsen, jo billigere er det pr. familie, selvom besparelsen er relativt lille.

## 8.6 Sammenfatning

Evalueringen af Den koordinerende familiekonsulent i Thisted Kommune tegner sammenfattende følgende billede af erfaringer med indsatsens kerneelementer og virkninger for målgruppen:

- Indsatsens målgruppe er socialt udsatte og sårbare familier med sammensatte og komplekse problemer, der involverer flere forvaltninger og indsatsområder i kommunen, og familierne har typisk et længerevarende forudgående forløb med mange mislykkede indsatser bag sig. Børnene i disse familier mangler derfor basale forudsætninger (fx struktur i hverdagen, omsorg mv.) for at have en god hverdag med plads til læring og trivsel.
- Evalueringen peger på, at indsatsen i høj grad er relevant i forhold til den beskrevne målgruppe. Familier i målgruppen har et stort behov for hjælp til skabe større sammenhæng i de forskellige indsatser og initiativer, som er igangsat omkring familierne for på den måde at få mere overskud til at agere forældre og skabe stabile rammer og udvise omsorg og engagement i børnenes hverdag. Der findes ikke egentlige alternativer til indsatsen, som netop et forsøg på at adressere et fravær af en koordinerende indsats. Alternativet for målgruppen er derfor at fortsætte i en række indsatser og afbrudte forløb, som reelt ikke fører til en forbedring af familiens situation, men i nogle tilfælde blot skaber frustration og modvilje.
- Evalueringen viser, at der i projektperioden er arbejdet med at videreudvikle og skærpe indsatsens kerneelementer, således at indsatsen fremstår veldefineret og relativt færdigudviklet. Erfaringerne er, at indsatsen ved at kombinere elementer fra familiebehandlingen med mere koordinerende og relationsfokuserede kerneelementer formår at klæde familierne på til bedre at håndtere både de interne forhold i familien og det 'eksterne' samarbejde med andre aktører omkring familierne. Grundet den meget 'smalle' organisering af indsatsen er de udviklede justeringer af indsatsen imidlertid kun blevet afprøvet i begrænset omfang. Erfaringsgrundlaget for at vurdere disse justeringer er således spinkelt.
- Afprøvningen af indsatsen peger på, at det er centralt at sikre en organisering af indsatsen, hvor den koordinerende familiekonsulent har den nødvendige tid og fleksibilitet i hverdagen til at kunne indtage rollen som familiens primære kontaktperson og samarbejdspartner.

- Samlet set indikerer de kvalitative data i evalueringen lovende virkninger af indsatsen for både forældre og børn i de deltagende familier. Ledelse og personale fra både udførerniveau og myndighed peger på, at indsatsen hjælper med at styrke samarbejdsrelationen mellem forældrene og de professionelle aktører omkring familien, og at der sikres større sammenhæng mellem de forskellige indsatser. Samtidig styrker den koordinerende sagsbehandler forældrenes evne til at træffe hensigtsmæssige beslutninger om familiens liv og til i højere grad at støtte op om deres børns udvikling og trivsel. Der foreligger imidlertid ikke et kvantitativt datagrundlag, som statistisk kan sandsynliggøre forældre og børns positive udvikling og trivsel i projektperioden, og som kan generalisere erfaringer til målgruppen som helhed.
- På baggrund af evalueringen fremstår indsatsen økonomisk bæredygtig forudsat, at virkningerne som antaget er lovende. Det tyder på, at indsatsen kan hjælpe målgruppen af familier ud af en fastlåst situation med en lang række parallelle indsatser og initiativer, som ikke fører til en positiv udvikling for familien. I dette lys kan indsatsen fungere som en forebyggende indsats for børnene i forhold til at fastholde deres skole og styrke deres generelle trivsel og udvikling.



## 9. DEN INTENSIVE SPÆDEINDSATS I HOLSTEBRO KOMMUNE

Den intensive spædeindsats er udviklet i Holstebro Kommune til gravide og nybagte forældre, hvor der er en betydelig bekymring for, om forældrene vil kunne tage vare på barnet. Indsatsen er organiseret som et ambulans støttetilbud, der ledes af familiecentret Børne- og familiehusene i et tværfagligt samarbejde med sundhedsplejen og familiesektionen. En stor del af indsatsen foregår i hjemmet. Formålet med indsatsen er at forebygge anbringelse ved målrettet at arbejde med forældrenes mentaliseringsevne, forældrekompetencer og tilknytningen mellem forældre og barn. Der visiteres til indsatsen efter servicelovens § 52 via børne- og familieområdets myndighed. Indsatsen udføres af et tværfagligt team bestående af familiekonsulenter og sundhedsplejersker, som er forankret i hver sin afdeling. Derudover etableres samarbejde med relevante tværfaglige og tværsektorielle samarbejdspartnere i tilknytning til familierne for at sikre, at parallelle indsatser ikke modarbejder hinanden.

Figur 9-1: Overblik over indsatsen

DEN INTENSIVE SPÆDEINDSATS I HOLSTEBRO KOMMUNE		
MÅL	MÅLGUPPE	METODER
<ul style="list-style-type: none"> <li>Barnet er socialt, følelsesmæssigt, sprogligt og motorisk i trivsel</li> <li>Forældre/omsorgsperson varetager en stabil omsorg for barnet</li> <li>Forebygge unødvendige anbringelser.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vordende og nybagte forældre, hvor der er en betydelig bekymring for, om forældre kan tage vare på barnet og dermed en skærpet opmærksomhed på, om barnet potentielt bør anbringes efter fødslen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentaliseringsbaserede metoder til styrkelse af tilknytning og forældre-barn-relation</li> <li>Parallelprocesser</li> <li>Mental og praktisk forberedende metoder</li> <li>Attachment Interviewing</li> <li>Netværksinddragelse</li> </ul>

I evalueringens del 1 blev det belyst, hvordan kommunerne samlet set har arbejdet med at modne de elementer, som vedrører det organisatoriske spor. I denne del af evalueringen belyses arbejdet med indsatssporet.

Nedenfor fremgår indledningsvis et samlet overblik over, hvordan Den intensive spædeindsats er blevet modnet i projektperioden.

Figur 9-2: Modning af indsatsen

MODNING AF PRAKSIS: DEN INTENSIVE SPÆDEINDSATS
<p><b>Holstebro Kommune har modnet deres praksis ved:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>at beskrive indsatsen grundigt – herunder det teoretiske grundlag, målgruppe, forandringsteori og mål med indsatsen, kerneelementer samt arbejdsgange</li> <li>i nogen grad at arbejde med udviklingspunkter i indsatsen gennem prøvehandling</li> <li>at indsamle data om omkostninger, som danner grundlag for en omkostningsvurdering af indsatsen</li> <li>at skabe rammer for systematisk faglig refleksion over forældre og barns udvikling på analysemøder for sundhedsplejersker og familiekonsulenter, på fremdriftsmøder for det samlede spædbarnsteam og på udviklingsmøder i kvalitetsteamet</li> <li>at arbejde systematisk med at forbedre det tværfaglige og relationelle samarbejde</li> <li>at implementere validerede måleredskaber i indsatsens arbejdsgange til løbende at dokumentere barnets og forældrenes trivsel og udvikling</li> <li>i nogen grad at anvende dokumentationen som afsæt for faglig refleksion og kvalificering af indsatsen for den enkelte familie på analysemøder</li> </ul>

I det følgende sættes fokus på evalueringen af indsatssporet. Evalueringen af Den intensive spædeindsats baserer sig på interviews med 10 aktører, herunder projektlederen, lederen af Børne- og familiehusene, myndighedschefen, teamleder i børneteamet (myndighed), en sagsbehandler,

tre udførende medarbejdere samt to forældre. Derudover inddrages data og registreringer om familierne og børnenes baggrundskarakteristika, problemstillinger og behov.

## 9.1 Indsatsens målgruppe

I indsatsbeskrivelsen for Den intensive spædeindsats beskrives den primære målgruppe som gravide og nybagte forældre, hvor der er en betydelig bekymring for, om forældrene kan tage vare på barnet, og hvor der dermed er en skærpet opmærksomhed på, om barnet potentielt bør anbringes i netværks- eller familiepleje efter fødslen.

Forældre i målgruppen har to eller flere af følgende forbundne problematikker af betydning for deres forældrekompetence: en traumatisk opvækst, psykiske vanskeligheder, kriminalitet og evt. tidligere misbrug. Forældrenes komplekse problemstillinger afspejler sig i en hverdag præget af manglende struktur, egenomsorg og handlekompetencer. Indsatsen iværksættes over for forældre, hvor der vurderes enten at være et potentiale for at styrke forældres mentaliseringsevne og forældrekompetence, eller hvor behandlingen før fødsel primært skal hjælpe til at sikre barnets sundhed op til fødslen. Forældre med kendt og aktivt misbrug uden at være i misbrugsbehandling forventes ikke at profitere af indsatsen og er derfor ikke en del af målgruppen.

### 9.1.1 Hvilke familier modtager indsatsen?

I projektperioden er 9 familier blevet henvist til indsatsen. Af de 9 familier har 3 familier afsluttet forløbet, mens 4 familier er afsluttet af andre årsager (herunder anbringelse af barnet). 2 familier er fortsat aktive ved projektperiodens afslutning.

Ved forløbenes start er der dels registreret informationer om forældrenes baggrund, dels foretaget egenvurderinger af forældres reflektive funktion, som til sammen kan bidrage til at tegne en karakteristik af familier, der har modtaget indsatsen. Da der er tale om en lille gruppe familier, beskrives de hovedsageligt med gennemsnitlige observationer, mens eventuelle variationer kan beskrives kvalitativt. Analyserne bygger på ganske få observationer, hvorfor resultaterne ikke er generaliserbare. Resultaterne kan således alene tolkes som en indikation på en karakteristik specifikt for de deltagende familier og ikke for målgruppen generelt.

### Forældrenes baggrund

Der er afrapporteret baggrundsinformationer om 8 forældrepar (således 16 enkeltpersoner). De forældre, som har indgået i Den intensive spædeindsats i projektperioden, er overvejende par i 20'erne, som er blevet henvist til indsatsen under graviditeten – i gennemsnit i graviditetsuge 22, om end der er stor spredning fra første til sidste trimester. For alle forløb gælder det, at begge forældre deltager i indsatsen, og hovedparten af parrene er samlevende.

**Tabel 9-1: Oplysninger om deltagende forældres baggrundskarakteristika**

	Mor		Far	
	Antal	Pct./gns.	Antal	Pct./gns.
Alder, år	-	23,6 år	-	27,3 år
Gennemsnitlig graviditetsuge ved henvisning, uge	8	22 uge	-	-
Har psykisk diagnose	3	43 pct.	4	57 pct.
På kontanthjælp	5	63 pct.	-	-
I arbejde	-	-	3	38 pct.
Grundskole som højest fuldførte uddannelse	6	75 pct.	6	75 pct.
Støttende netværk, på 5-pointsskala	3,8 point			
Motivation for deltagelse, på 5-pointsskala	3,9 point			

Antal observationer: 8 bortset fra spørgsmålene til forældrenes psykiske diagnose, hvor der er 7 observationer.  
 Tekst med kursiv fremhæver, at der er tale om et gennemsnit.  
 Kilde: Spørgeskemadata.

De udfordringer, som familierne har, ligger inden for det problemkompleks, som svarer til målgruppebeskrivelsen. Baggrundsoplysninger om familierne viser, at hovedparten har grundskole som højst fuldførte uddannelse, er udenfor beskæftigelse, og at ca. halvdelen er diagnosticeret med en psykisk funktionsnedsættelse. Blandt fædrene er den mest udbredte diagnosticerede funktionsnedsættelse ADHD.

På en 5-pointsskala fra 1 (modsatte sig) til 5 (efterspørger selv deltagelse) er de deltagende forældre blevet bedt om at vurdere deres motivation for at deltage i indsatsen. Ingen af forældrene modsætter sig deltagelsen, og deres motivation ligger i gennemsnit relativt højt uden dog selv at efterspørge deltagelsen.

Der er ingen af de deltagende familier, som slet ikke har et aktivt støttende netværk. Det støttende netværk består dog hovedsageligt af professionelle, mens halvdelen også har bedsteforældre i deres støttende netværk.

### Forældrenes reflektive funktion

Ved indsatsens start har forældrene besvaret et spørgeskema, som afdækker deres reflektive funktion før fødsel, *The Reflective Functioning Questionnaire* (RFQ). Efter fødsel i de første måneder af barnets liv har de udfyldt et lignende spørgeskema, som sætter deres reflektive funktion i forhold til deres nyfødte barn med brug af måleredskabet *The Parental Reflective Functioning Questionnaire* (PRFQ). Mentalisering er både kropslig (implicit) og sproglig (eksplicit). Den kropslige mentalisering er instinktiv og nonverbal, hvor den sproglige mentalisering er bevidst og verbal. Den kropslige mentalisering kan vurderes ved at observere/interviewe forældrene, mens den sproglige mentalisering kan vurderes gennem observation og spørgeskema. Følgende afsnit bygger på spørgeskemadata, som afdækker forældrenes eksplicitte og sproglige mentaliseringsevne, hvormed der ikke tegnes et samlet billede af forældrenes mentaliseringsevne.

Som tabellen nedenfor viser, afdækker RFQ to subskalaler for hhv. sikkerhed og usikkerhed om forældres mentale tilstande (3-pointsskala). Deltagerne scorer lavt både på *usikkerhed om mentalisering* og på *sikkerhed om mentalisering*. At score lavt på usikkerhed om mentale tilstande indikerer en balanceret mentalisering, hvor de anerkender den usikkerhed, der kan være forbundet med egen og andres mentale tilstande. Fædrene scorer højere end mødrene og udviser i større grad hypermentalering, som er kendetegnet ved, at man mangler viden om egen og andres mentale tilstande.

**Table 9-2: Forældrenes reflektive funktion, gennemsnit ved RFQ og PRF for hhv. far og mor**

	Mor	Far
RFQ: Usikkerhed om mentalisering, 3-pointsskala	0,5	0,8
RFQ: Sikkerhed om mentalisering, 3-pointsskala	1,0	0,8
PRFQ: Præmentaliserende funktionsområder, 7-pointsskala	2,3	1,8
PRFQ: Sikkerhed om barnets mentale tilstand, 7-pointsskala	3,8	4,4
PRFQ: Nysgerrighed og interesse for barnets mentale tilstand, 7-pointsskala	5,8	5,1

RFQ: Antal observationer: Mor=6 og far=5.

PRFQ: Antal observationer: Mor=4 og far=3.

Kilde: Spørgeskemadata.

Forældrene udviser meget lav sikkerhed, hvilket kan indikere, at forældrene har udfordringer med deres reflektive funktion. En lav score karakteriseres af hypermentalering, hvor man over-tænker og ofte drager forkerte slutninger. Vurderinger indikerer dermed, at forældrene ligger udenfor normalområdet i deres reflektive funktionsevne.

Efter barnets fødsel er forældrenes reflektive funktion i forhold til barnet undersøgt ved PRFQ. Spørgeskemaet er blevet udfyldt af forældrene og dækker over tre subskalaler, som alle ligger på en skala fra 1 til 7, hvor 4 er en neutral score.

Første skala er målingen af forældrenes præmentaliserende funktionsområder, som afdækker graden af forældrenes afvisning af eller forsvar mod at mentalisere. Jo lavere score, jo bedre mentaliseringsevne. Både mødre og fædre i målgruppen scorer lavt på de præmentaliserende funktionsområder. Mødrene scorer dog højere end fædrene. Tre ud af fire mødre har minimum én afkrydsning i et ekstrem. Mødrene udviser i tilfælde med ekstreme svar manglende mentaliseringsevne eller behov for at svare, hvad de tænker er socialt acceptabelt.

Den tredje og sidste skala dækker over forældrenes interesse for barnets mentale tilstand. Med skalaen afdækkes, hvorvidt forældrene forsøger at forstå, hvorfor barnet gør, som det gør. Jo højere score, jo bedre mentaliseringsevne. Mødrene scorer tæt på 6, mens fædrene scorer tæt på 5. Der er især hos fædrene indikationer på manglende interesse for barnets mentale tilstand.

### 9.1.2 **Sammenhæng mellem indsats og målgruppe**

#### **Et spænd i familiernes udfordringsniveau**

Vurderingen blandt behandlerne og rådgiverne underbygger og nuancere målingerne samt peger på, at forældrene er udfordret på forælderrollen og forældrekompetencer. For de deltagende forældrepar er det ifølge udførende medarbejdere desuden kendetegnende, at det er begge parter, der er udfordret ift. forælderrollen. Der er her tale om en række risikoparametre, der dels er relateret til forældrenes egen opvækst og dels risikoparametre, som er relateret til målgruppens kognitive evner og psykiske sårbarhed. Det er samtidig de udførende medarbejders vurdering, at indsatsen kan støtte en relativt bred målgruppe, hvor der er en vis variation i, hvor stærke og komplekse problemstillingerne er.

*“Det, at vi har fået den her indsats, gør, at der er nogle familier, hvor vi ikke vælger et mor-barn-hjem i første omgang. Det ville i nogle familier have været et alternativ... Også dem, hvor vi ville have indstillet til anbringelse.”*

- Ledelse, myndighed

Med Den intensive spædeindsats har socialrådgiverne en mindre indgribende indsats til den del af de udsatte forældre, hvor der er forventning om, at en ambulant indsats kan styrke deres forældrekompetencer og på sigt forebygge en anbringelse. Det beskrives, at det er en målgruppe blandt dårligt mentaliserende forældre, som ikke profiterer af samtaler i mere ordinær familiebehandling. Der er derfor behov for hyppige besøg, tæt guidning og demonstrering af forælderrollen, herunder mange gentagelser i guidningen, for at forældrene kan lære at afstemme barnets behov. For nogen bliver den en dybfølt kompetence; for andre mere mekanisk.

En anden del af de deltagende familier er ikke umiddelbart i risiko for en anbringelse. For disse familier er formålet at styrke forældrekompetencer og trivsel i familien samt at forebygge problemer, som ellers kunne opstå på sigt. Samtidig interesserer man sig som myndighed for, om der er et udviklingspotentiale hos forældrene ved opstart, og om der sker en udvikling løbende gennem indsatsen. Det betyder, at der er en vis bredde i familiernes grader af vanskeligheder.

*“Så derfor vil jeg sige, at det er en ret bred målgruppe. For vi har også visiteret til intensiv spæd, hvor vi godt ved, at det ikke er et alternativ til mor-barn-institution eller til anbringelse, men for at forebygge sætter vi indsatsen på, så vi allerede i graviditeten kan højne forældrenes kompetencer.”*

- Ledelse, myndighed

Forældre med misbrug kan som udgangspunkt ikke henvises. Erfaringer fra indsatsen viser dog, at der kan være forskellige vurderinger af, hvornår der er tale om et decideret misbrug. Det tyder på, at der kan være behov for en fælles afklaring af dette.

## Erfaringer med opsporing og henvisning til indsatsen

Opsporingen bygger på et stærkt samarbejde med jordemødre, sundhedsplejersker og læger. Der har på trods af dette i perioder været ganske få familier, der er blevet henvist til Den intensive spædeindsats. En forklaring på det lave deltagerantal kan være, at kommunen er relativt lille, og at udsving i antal børnefødsler henover året derfor kan virke markant i deltagergruppen. Flere medarbejdere og ledere i og omkring indsatsen peger dog også på, at der kan være nogle udfordringer ift. at identificere målgruppen og finde frem til, hvem der har nytte af indsatsen. Flere pointerer, at det har stor betydning, om der er de nødvendige erfaringer og de rette faglige kompetencer blandt rådgiverne i myndighed til at identificere kommende forældre, som kan have gavn af indsatsen. Udsiftning og nyt (uerfarent) personale kan være en udfordring i den sammenhæng, herunder i forhold til at sikre en tilstrækkelig tidlig henvisning.

*Det kræver en vis forståelse for, hvad det vil sige at være mor til et kommende barn. Viden om spædbarnsbehov. Generelt er det de rette, der visiteres til indsatsen, men der kan være usikkerhed i begge ender, hvor der derfor er faglige drøftelser."*

- Ledelse, myndighed

Supplerende til ovenstående citat fremhæver også ledelse og udførende medarbejdere, at indsatsen kræver viden om og indsigt i spædbørns udvikling og herunder særligt vigtigheden i at sætte ind, før barnet er født.

## 9.2 Arbejdet med indsatsens kernelementer

Den Intensive Spædeindsats er defineret ved en række kernelementer, som forventes at være afgørende for at skabe de forventede virkninger for målgruppen. Kerneelementerne i Den intensive spædeindsats kan opdeles i kerneelementer i indsatsen rettet direkte mod de deltagende forældre og kerneelementer for den professionelle praksis, som det fremgår af figuren herunder.

**Figur 9-3: Ni indsatsnære kerneelementer og tre organisatoriske kerneelementer i Den intensive spædeindsats**



Et væsentligt grundlag for modningen af indsatsen har været at indkredse indsatsens kerneelementer; dvs. de fælles faglige elementer, som formodes at have afgørende betydning for indsatsens virkning. Både ledelse og medarbejdere i Den intensive spædeindsats oplever, at arbejdet

med at definere kerneelementer har skabt en tydeligere fælles tilgang til indsatsen og de faglige metoder på tværs af behandlere, sundhedsplejersker og myndighedssagsbehandlere.

Evalueringen undersøger udmøntning og kvalificering af kerneelementerne. Her har evalueringen fokus på, hvordan medarbejdere og ledere omkring indsatsen oplever, at kerneelementerne virker. I den sammenhæng undersøger evalueringen, hvordan en kvalificeret udmøntning af kerneelementerne understøttes, og hvilke drivkræfter og barrierer der kan være for kvaliteten i udmøntningen og for at opnå den ønskede virkning. Der er i de følgende afsnit fokus på de kerneelementer, der særligt er blevet arbejdet med at kvalificere i projektperioden.

#### 9.2.1 Erfaringer med indsatsnære kerneelementer

I det følgende belyses lederes og medarbejderes erfaringer med at aktivere de faglige kerneelementer i indsatsen.

##### **Hyppe og fleksible besøg i hjemmet er afgørende for indsatsens virkning**

På tværs af aktører omkring indsatsen peges der på, at de faglige kerneelementer spiller sammen og skaber synergi. Særligt den situationsnære og positive intervention er afhængig af hyppige og fleksible besøg i hjemmet.

*”Det med hyppige besøg og positiv intervenser er vigtigt. Det der foregår med forældrene. Fordi det her er et alternativ til anbringelse eller mor-barn-hjem, må besøg i hjemmet være altafgørende.*

- Ledelse, myndighed

Det opleves ligeledes som afgørende ift. muligheden for at øge forældrenes forældrekompetencer og tilknytningen, og det er dermed vurderingen, at de hyppige besøg og indsatsen i hjemmet er helt afgørende for indsatsens succes.

*”Jeg tror, det er det her med, at vi kommer mange gange i hjemmet, og at man får en mulighed for at opbygge en relation til familien. Det er de hyppige besøg. Og fordi vi har nogle behandlere, som ved så meget, som hurtigt kan identificere, om barnet får det, det har brug for. Man har mulighed for at være der i mange situationer sammen med familien.”*

- Medarbejder, myndighed

Samtidig viser evalueringen af Den intensive spædeindsats, at det kan være vanskeligt at finde den rette balance mellem at være tilstrækkeligt tæt inde over familien til at sikre den positive udvikling og på den anden side at være for meget inde over familien, hvor det kan blive kontraproduktivt. Her er det erfaringen, at fleksibiliteten og muligheden for at nedrosle på intensitet er central. Dog er det afgørende, at der ikke nedrosles for hurtigt, da det kan virke meget demotiverende for forældrene, hvis det bliver nødvendigt at øge intensiteten igen.

##### **Medarbejderes relationskompetencer er vigtige for en positiv intervention**

Det vurderes betydningsfuldt både af behandlere og borgere, at behandlere i Den intensive spædeindsats har gode relationskompetencer og forstår at guide forældrene respektfuldt.

*”De har været gode til at lade en selv udføre det. De tager ham ikke bare op. De spørger først. Der er ligesom noget respekt. Selvfølgelig, når de kommer ind i vores hjem, så er der rodet og ikke styr på mange ting, men nu kan de se en helt anden verden. Det var et skidt tidspunkt, da de kom hjem til os første gang. Og der skal de jo så råbe vagt i gevær. Og det kan man ikke bebrejde dem.”*

- Forælder i spædeindsatsen

Medarbejderne oplever, at deres relationskompetencer har haft stor betydning for, at de hos de fleste forældre har kunnet opretholde en motivation og samarbejdsvilje. For borgere i indsatsen kan den konkrete og positive intervensjon i sammenhæng hermed opfattes som en kritik af forældrene, ligesom tilbuddet om guidning og gode råd kan opleves påtrængende. I den sammenhæng er det oplevelsen, at det styrker forældrenes motivation samt vilje og evne til at omsætte behandlingen til forbedrede forældrekompetencer, at forældrene er trygge ved indsatsen og har tillid til medarbejderne. Her peger medarbejdere på, at det er særligt krævende at navigere mellem de to kerneelementer om *situationsnær positiv intervention* og *observation og vurdering af barnets trivsel* og forældrekompetencer. Det er erfaringen, at behandlerne skal have stor erfaring og stærke faglige kompetencer for at kunne udføre disse to funktioner, uden at de kommer i konflikt.

### **Tydelighed og gennemsigtighed giver tryghed**

Flere aktører omkring indsatsen (særligt i udførerleddet) opfatter kerneelementet om *gennemsigtighed og tydelighed i samarbejdet med forældre* som meget betydningsfuldt. Det gør de dels, fordi en tydelig italesættelse af de bekymringer, myndigheden har om deltageres forældrekompetencer, kan være med til at tydeliggøre den brændende platform for deltagerne – og dermed styrke deres motivation for indsatsen, og dels gør det samarbejdet med og omkring forældrene lettere, hvis der er en åben og fælles tilgang i beskrivelsen af forældrenes udfordringer og baggrunden for, at de deltager i indsatsen. En borger i indsatsen fortæller ligeledes, at det skaber utryghed, når myndighedens forståelse af hendes situation og kompetencer ikke er tydelige for hende. Det tyder på, at borger kan have oplevet en uklarhed ift. myndighedernes vurdering af vedkommendes forældrekompetencer og baggrund for henvisning til indsatsen.

Det kan være vanskeligt og opleves grænseoverskridende, når man i henvisningen til indsatsen både skal tydeliggøre over for borger, at myndighed har en bekymring omkring forældreskabet, og samtidig italesætte indsatsen som et positivt tilbud. Det er særligt vanskeligt, når borgerne ikke selv har erkendt deres udfordringer og situation og derfor ikke er motiveret for indsatsen. Det kræver særlige kompetencer hos rådgiver på den ene side at italesætte bekymringer og skabe motivation hos målgruppen.

*“Der kan være modstand fra familiernes side, når vi skal beskrive, hvor mange besøg det kan ende med. Det er meget invaderende for nogle, og det kan man godt forstå. Men jeg synes, at når vi får snakket om, hvorfor vi tænker, det er relevant, og at det er for en periode, så synes jeg, at de fleste accepterer det.”*

- Medarbejder, myndighed

Det er dog en erfaring, at det er nyttigt at være tydelig omkring bekymringen, og at tydelighed kan være trygheds- og tillidsskabende og dermed skabe gode forudsætninger for arbejdet med at styrke forældrenes kompetencer.

Erfaringer fra de tiltag, der er gjort i Den intensive spædeindsats for at styrke dette element, viser, at stærke relationskompetencer og en dyb forståelse for indsatsen og indsatsens målgruppe øger tydelighed og gennemsigtighed for forældrene. Således er det erfaringen, at det er en fordel, at det er en afgrænset gruppe rådgivere i myndighed, som arbejder med indsatsen. Det giver mulighed for, at rådgiverne i højere grad forstår indsatsen og ved, hvordan de skal forholde sig til og formidle indsatsen til borger. En gennemgående rådgiver, der koordinerer og sikrer sammenhæng i rådgivergruppens forståelse af og henvisning til indsatsen, styrker ligeledes dette element.

### **Inddragelse af netværk**

Evalueringen viser blandede erfaringer med inddragelse af netværk. Rådgiver i myndighed fortæller, at de i hver sag afdækker, om der kan være en ressource i netværket. Hvis der er det, bliver der truffet aftale med Den intensive spædeindsats om, hvordan netværket skal inddrages, og hvilke opgaver de skal have i indsatsen. Samtidig er det erfaringen, at deltagernes netværk i nogle tilfælde kan være meget svagt og have en direkte negativ betydning for deltagernes forældrekompetence. Her er det ikke nødvendigvis en direkte inddragelse af netværket, hvor netværket får opgaver i indsatsen, der skal iværksættes.

I stedet peger en medarbejder i indsatsen på, at det vil være interessant i højere grad også at arbejde med at udvikle og styrke forældrenes netværk – og hjælpe til, at netværket ikke får en negativ indflydelse og dårlig indvirkning på deltagernes måde at varetage forældrerollen på.

#### *9.2.2 Erfaringer med organisatoriske kernelementer*

Nedenfor belyses arbejdet med at modne de organisatoriske kernelementer i indsatsen.

### **Tæt tværfagligt samarbejde understøttes af en fælles forståelse af kerneelementerne**

Særligt i en indsats som Den intensive spædeindsats, hvor der er en kompleks organisering bag og et tværfagligt team omkring indsatsen, har det stor betydning, at der er en fælles forståelse af indsatsens kernelementer. Vigtigheden af en tæt, koordineret tværfaglig indsats understreges af, at det varierer, hvilke aktører der primært står for udmøntningen af de enkelte elementer.

Blandt de indsatsnære kerneelementer er nogle særligt relateret til myndighedsleddet, mens andre i højere grad er relateret til udførerleddet. Således er det i myndighedsfunktionen, at elementet om *indsats så hurtigt som muligt under graviditeten* skal udmøntes, mens elementer, som er knyttet til det tætte arbejde med forældrene, i særlig grad udmøntes i udførerleddet. Det drejer sig hovedsageligt om *mental forberedelse og udvikling af forældrerollen, praktisk og konkret forberedelse og udvikling af forældrerollen, situationsnær og positiv intervention samt hyppige og fleksible besøg i hjemmet og høj tilgængelighed*. Endelig går en række elementer på tværs og er fælles og guidende både for myndighed og udfører. Det drejer sig dels om det borgerrettede element om *gennemsigtighed og tydelighed i samarbejdet med forældre*, og dels om elementerne i den professionelle praksis.

På trods af at kerneelementerne udmøntes i varierende grad på tværs af myndighed og udfører, er der stor enighed om betydningen af kerneelementerne, og generelt vurderes alle kerneelementer betydningsfulde på tværs af interviewene fra medarbejdere og ledelse i myndighed, familiehuset og sundhedsplejen.

*"Jeg synes egentlig, at der generelt er bred enighed om, hvilke ting der er vigtige. Så er der noget med, at behandlerne har fokus på nogle andre ting, men ellers er der enighed om "tidlig indsats", og at der arbejdes med både "det konkrete og det mentale". Så jeg synes ikke, at vi støder på, at vi er så forskellige ift. fokus."*

Leder, myndighed

Her viser evalueringen, at arbejdet med i fællesskab at definere og kvalificere indsatsens kernelementer har ført til, at der er en fælles forståelse af indsatsen, og at den fælles forståelse er med til at styrke det tværfaglige samarbejde omkring indsatsen.

### **Supervision har betydning for indsatsens kvalitet**

Som tidligere nævnt kræver den rette sporing og identifikation af målgruppen en række kompetencer hos rådgiverne i indsatsen. Her er det en generel vurdering blandt centrale aktører omkring indsatsen, at det er nødvendigt, at medarbejderne i indsatsen både har en stor faglig viden og erfaring fra arbejdet med forældre i udsatte positioner. I identifikationen af målgruppen er det



nødvendigt at kunne foretage en vurdering af forældrenes kompetencer, allerede inden barnet er født. Det kræver stor erfaring at kunne det. Ligeledes kræver det erfaring at kunne guide og støtte forældrene konstruktivt i deres rolle som forældre og i deres relation til barnet.

*“Du observerer jo ikke kun på barnet, men også på forældrene. Hvor mange har kropslig erfaring med at trivselsvurdere hos ufødte børn? Hvis man samtidig skal have dybt kendskab til børn med mistrivsel, og hvordan det hænger sammen med forældrenes mistrivsel... så tror jeg, de [nyuddannede] kommer til kort [...] Man kan ikke overlade det til hvem som helst. Og det samme på rådgiverdelen. Det er et enormt vanskeligt felt at være i.”*

- Ledelse

Det kan derudover være vanskeligt at begå sig i en meget intensiv og på nogle måder påtrængende indsats, hvor man som medarbejder skal tæt på sårbare og måske utrygge forældre i følsomme situationer. Når medarbejderne også skal navigere imellem forskellige roller som både støttende og vurderende, så kræver det tid og mulighed for refleksion og sparring. De udførende medarbejdere i indsatsen peger i den sammenhæng på, at kerneelementet om *supervision* er afgørende for, at de kan tilbyde kvalitet i relationsarbejdet og dermed for kvaliteten i udmøntningen af andre centrale kerneelementer i indsatsen.

### 9.3 Betydende faktorer i rammerne

Evalueringen af Den intensive spædeindsats viser, at der er nogle faktorer i rammerne omkring indsatsen, som har betydning for implementeringen og udmøntningen af indsatsernes kerneelementer.

#### Et fast timetal hæmmer fleksibilitet i indsatsen

Kerneelementet om *hyppige og fleksible besøg i hjemmet og høj tilgængelighed* vurderes generelt meget betydningsfuldt for indsatsens virkning. Samtidig kan det være vanskeligt at skabe en organisering og økonomisk struktur i samarbejdet mellem myndighed og udfører, som understøtter udmøntningen af dette kerneelement.

En stor del af det borgerrettede arbejde i spædeindsatsen i Holstebro tilkøbes og gennemføres i Børne- og familiehusene. Her kan rådgivere i myndighed henvise til og træffe aftale med udfører om, at forældrene modtager én af to pakkelsninger. Forskellene på de to pakker ligger hovedsageligt i intensitet og antal besøg hos familierne. Med pakkelsningerne får myndighed sikkerhed for, at familierne får det antal besøg, som svarer til deres vurdering af støttebehovet. Omvendt kan pakkelsningerne hæmme fleksibiliteten i indsatsen, og her oplever nogle medarbejdere og borgere, at det kan udfordre, at den løbende faglige vurdering ikke i tilstrækkelig grad kan føre til en tilpasning i indsatsens intensitet. Således oplever både udførende medarbejdere og myndighed, at aftaler om fast timetal mellem myndighed og udfører kan hæmme muligheder for at lade den faglige vurdering spille ind. Her nævner de, at en faglig vurdering løbende bør afgøre, hvornår man kan trække sig lidt fra familierne, og hvornår det omvendt giver bedst mening at være tæt ind over. Der kan fx være et ønske om at trække sig for at kunne vurdere, hvor meget familierne kan klare på egen hånd. En sådan fleksibilitet levner pakkelsningerne med faste timetal ikke umiddelbart rum for.

Det kan derudover være vanskeligt på forhånd at definere det rette niveau for hyppigheden i besøg. I myndighed og blandt udførende medarbejdere kan der være en vurdering af, at der skal hyppige besøg til for at skabe den ønskede forandring. På den anden side kan forældrene opleve det meget overvældende, og hyppige besøg kan virke demotiverende og kontraproduktivt for relationen mellem medarbejder og forældrene, for forældrenes motivation og dermed for indsatsens virkning. Dette dilemma kommer til udtryk både hos myndighed, udførende medarbejdere og i et borgerperspektiv.

### **Samarbejde og samspil mellem myndighed og udfører**

Den intensive spædeindsats udmøntes af medarbejdere fra forskellige afdelinger. Det kræver et tæt samarbejde, klare rollefordelinger og gensidig faglig respekt for at lykkes godt med det. Erfaringer viser, at det kræver opmærksomhed og tiltag, som understøtter en fælles professionel praksis. Her har det indledende arbejde med forandringsteori, udledning af kernelementer og beskrivelse af den samlede indsats haft stor betydning. På tværs af aktører omkring indsatsen er der enighed om, at den fælles forståelse af egne og andres kompetencer, roller og opgaver er blevet klarere. En leder i myndighed understreger fx denne pointe ved at fortælle, at en forudsætning for det gode samarbejde mellem myndighed og udfører er, at der er klare aftaler om rolle- og opgavefordeling, og at der er en gensidig respekt for hinandens faglighed.

*“Forudsætningen er, at vi ved, hvem der gør hvad. For mig handler det om, at man også har respekt for hinandens vurderinger. Sådan, at hvis familiebehandlingen vurderer, at en bestemt metode til familien er den, de gerne vil bruge – så er det ikke noget, mine rådgivere skal blande sig i. Til gengæld forventer vi også den samme respekt tilbage, når vi foretager en helhedsvurdering af familien.”*

- Ledelse i myndighed

Det samme gælder erfaringerne med den fælles faglige refleksion. Fx peger en leder på, at analysesemøder og andre faglige møder mellem sundhedsplejersker og familieeksulenter understøtter det tværfaglige samarbejde.

Medarbejdere både i myndigheds- og udførerleddet fortæller i tråd med dette, at de ser det som betydningsfuldt for indsatsen, at der er et godt samarbejde mellem dem på tværs af afdelinger. Her spiller det ind, om medarbejderne fra de forskellige afdelinger kender hinanden. Tid bliver en faktor i den sammenhæng, og ofte bliver samarbejdet lettere, når de samarbejdende medarbejdere har været tilknyttet indsatsen gennem længere tid. En rådgiver fra myndighed peger også på, at det styrker samarbejdet, hvis man har en gensidig forståelse for hinandens områder og vilkår, og hvis der er en vis fleksibilitet i samarbejdet og en åbenhed for at kunne hjælpe hinanden gennem en fælles opgaveløsning.

*“Dels handler det om at have forståelse for hinandens områder, at nogle gange er man presset og får ikke leveret det, der forventes, men at man kan hjælpe hinanden igennem og være fleksibel i opgavefordelingen. Det handler meget om, hvilken rådgiver du snakker med, men jeg har været her længe og kender kollegaerne godt, og det, at man kender hinanden, det får også en betydning.”*

- Rådgiver, myndighed

### **9.4 Oplevede virkninger for forældre og børn**

Det er en lille gruppe af familier, som har modtaget indsatsen i projektperioden. Derfor beror vurderingen af indsatsens virkning på erfaringer med en afgrænset deltagergruppe.

Medarbejdere og ledere i indsatsen vurderer, at indsatsen viser positive resultater på flere dimensioner. Generelt oplever ledere og medarbejdere, at indsatsen kan forebygge anbringelser. For nogle deltagere er vurderingen, at indsatsen har ført til styrkede forældrekompetencer og øget trivsel hos børnene. For andre deltagere er denne virkning ikke indtruffet, og anbringelse er fortsat relevant. I disse tilfælde har indsatsen betydet, at grundlaget for en anbringelse er stærkere.

#### **Styrkede forældrekompetencer**

Det er vurderingen blandt ledere og medarbejdere, at for en del af deltagerne øges forældrekompetencerne, og de får en større tryghed i forældrerollen. De bliver bedre til at yde omsorg og

forstå deres børns behov og imødekomme disse. Som en leder i myndighed udtaler: *"Når det virker, så ser vi forældre, som er i stand til at mentalisere. Forældre, der kan varetage omsorgen til barnet. Forældre, der kan tage kontakt til barnet."*

Medarbejdere i indsatsen fortæller, at de oplever, at nogle af forældrene bliver bedre til at aflæse deres børn gennem indsatsen. De oplever også, at forældrene vokser gennem den omsorg, de modtager fra medarbejderne i indsatsen, og at de derigennem bliver bedre til selv at yde omsorg for deres barn. De ser også, at forældrene bliver mere livfulde med deres barn, og at relationen mellem forældre og børn styrkes. Her styrkes forældrenes evne til at forstå barnet og give den omsorg, der er behov for.

For nogle familier er det en fremgang, der er målet. For andre handler det om at stabilisere situationen. Her handler det i lige så høj grad om at skabe ro i familierne og hjælpe forældrene til at få en struktureret hverdag, gode rutiner og mindske konflikter. I enkelte tilfælde kan der også være tale om at stabilisere en families situation ved at forebygge tilbagefald ift. misbrug eller netværk, som kan have en negativ betydning. Som en forælder udtaler: *"Det har givet mig lidt mere ro, og jeg føler, at jeg gør det lidt bedre."*

### **Positiv udvikling og trivsel hos børnene**

Da der er tale om spædbørn og en tidlig indsats, kan der ikke identificeres en udvikling hos børnene fra før til efter indsats. Vurderingen af indsatsens betydning for børnenes udvikling og trivsel beror derfor på medarbejdernes erfaringer og deres vurdering af, om børnene er i trivsel og udvikling.

Medarbejdere i indsatsen vurderer, at når det lykkes at styrke deltagernes forældrekompetence, så har det en positiv betydning for børnene. Således mener medarbejdere, at børnene kommer i bedre trivsel, end de ville have været uden indsatsen. En positiv relation mellem barn og forælder skaber gode forudsætninger for trivsel og udvikling hos barnet.

*"Mange af dem kommer jo i bedre trivsel, end de ellers ville være. Det er svært at sammenligne dem, for det er et spædbarn. Men fokus er, at barnet er i trivsel. Nogle forældre bliver betydeligt bedre af at se forskellen på, at deres barn har det godt, fra at det ikke har det godt. Når de kan aflæse barnet, har det en positiv indvirkning på barnet."*

- Rådgiver, myndighed

Nogle af de tegn på trivsel, som medarbejdere i indsatsen ser, er, om barnet har øjenkontakt med forældrene, om kontakten mellem forælder og barn ser ud til at udvikle sig stabilt, om barnet tager på i vægt, om barnet smiler, og om barnet spiser og sover regelmæssigt. Generelt er det vurderingen blandt medarbejdere og ledere, at børnene i disse familier sandsynligvis ville have været mere sårbare og udfordrede, hvis forældrene ikke havde været igennem Den intensive spædeindsats.

*"Så havde vi jo børn, som var lukket i for kontakt eller ikke kunne regulere sig følelsesmæssigt. Så jeg tænker, at vi ville få nogle børn, der var betydeligt mere skadede følelsesmæssigt og omsorgsmæssigt."*

- Rådgiver, myndighed

### **Forebyggelse af anbringelser**

Det er vurderingen i myndighed, at Den intensive spædeindsats betyder, at der vil være færre anbringelser og færre mor-barn-ophold. At have muligheden for at visitere til Den intensive spædeindsats betyder, at der kan arbejdes med forældrekompetencer og børnenes trivsel i hjemmet og dermed på en mindre indgribende, men dog intensiv måde. I myndighed er det dermed

vurderingen, at det i de fleste tilfælde lykkes at forebygge en anbringelse gennem Den intensive spædeindsats.

Det er dog ikke alle tilfælde, hvor det lykkes at forebygge anbringelse på trods af indsatsen. Det er fx, når forældre har svære kognitive udfordringer. I disse tilfælde oplever ledere og medarbejdere i myndighed, at indsatsen giver et stærkere fundament for at kunne træffe en begrundet beslutning om anbringelse – fordi der er forsøgt andre tiltag først, og fordi myndighed og Børne- og familiehuset kender forældrene bedre via indsatsen.

*”Det betyder jo, at der ligger de beskrivelser, som vi har behov for. At der har været nogle ude og arbejde med deres evne som forældre. Enten, at man ikke har tid nok og ikke kan vente på, at forældrene bliver bedre – eller også, at der ikke er sikkerhed nok for barnet i hjemmet... Vi har et bedre kendskab til forældrene og kan bedre aflæse forældrene.”*

- Medarbejder, myndighed

På den måde kan indsatsen betyde, at grundlaget for en eventuel anbringelse bliver stærkere, ligesom indsatsen har skabt bedre forudsætninger for et positivt samarbejde med forældrene omkring anbringelsen.

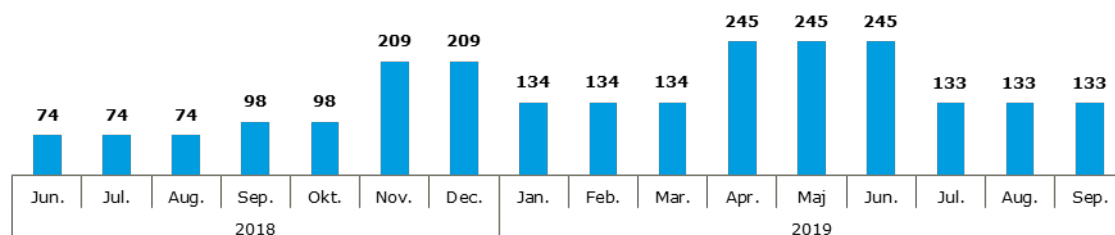
## 9.5 Omkostningsvurdering

Der er i forbindelse med evalueringen gennemført en vurdering af de omkostninger, der knytter sig til at drive indsatsen. Beregningerne er baseret på Socialstyrelsens principper for vurdering af metoder og indsatsers omkostninger. I det tilhørende metodebilag findes en beskrivelse af de metodiske valg bag omkostningsvurderingerne.

Omkostningsvurderingen af Den intensive spædeindsats er baseret på det månedlige tidsforbrug for familiekonsulenter, sundhedsplejersker og ledere samt øvrige udgifter i forbindelse med indsatsen. Holstebro Kommune har kvartalsvis indberettet disse tal i perioden fra 1. juni 2018 til og med 30. september 2019. I forbindelse med indsatsen er fire medarbejdere blevet uddannet til småbørnskonsulenter, som koster 48.975 kr. pr. medarbejder og tager 17 kursusdage samt 4 dage til eksamen (det er kun de to familiekonsulenter, der har taget eksamensdelen og ikke de to sundhedsplejersker). Derudover har fire medarbejdere deltaget på et firedagskursus i *Emotional Mentalizing Scale*, der har en kursusrpris på knap 6000 kr. pr. medarbejder. Dette giver en samlet etableringsomkostning til uddannelse i forbindelse med indsatsen på ca. 486.000 kr. Hvis en ny kommune skulle implementere indsatsen, kan implementeringsomkostningerne også indebære fx licensbetaling til et måleredskab mv.

Figuren herunder viser det indsamlede timeforbrug omregnet til omkostninger ved at anvende en gennemsnitlig timepris, der er opjusteret med en overhead på 20 pct. (se metodebilag for en beskrivelse heraf) samt de øvrige afholdte udgifter.

**Figur 9-4: De indsamlede omkostninger i indsatsen (afrundet til hele tusinde kr., 2019-priser)**



Note: Omkostningerne til uddannelse er ikke medtaget i driftsomkostningerne. De indsamlede omkostninger er valideret med Holstebro Kommune. Datakilde: Egne beregninger på baggrund af indberetninger fra kommunen.

De indsamlede omkostninger omregnes til gennemsnitlige månedlige og årlige omkostninger for indsatsen. Der har været 9 familier i indsatsen i indsamlingsperioden fra 1. juni 2018 til og med

30. september 2019. I denne periode har familierne været en del af indsatsen mellem 2 og 17 måneder. I gennemsnit betyder det, at der har været 7,2 familier om året, og en familie har i gennemsnit været i indsatsen i 7,8 måneder. På baggrund af dette viser tabellen herunder de overordnede resultater af omkostningsvurderingen.

**Tabel 9-3: Overordnede resultater af omkostningsvurderingen (afrundet til hele tusinde kr., 2019-priser)**

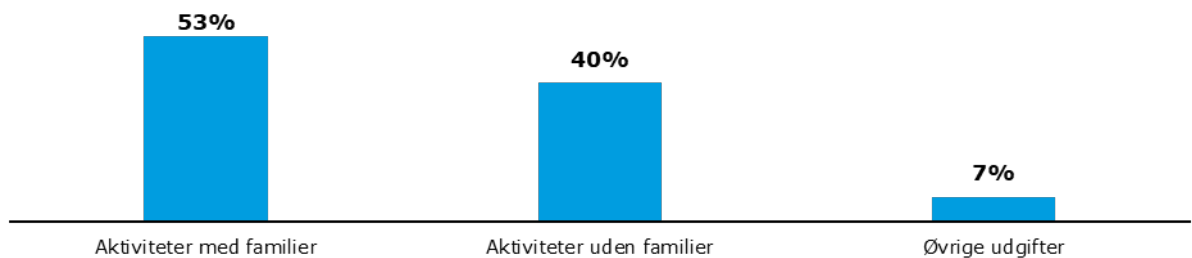
	Gennemsnit
Årlige omkostninger til drift af indsatsen	1,8 mio. kr.
Omkostninger pr. familie, der er oprettet i indsatsen	247.000 kr.
Omkostninger pr. familie pr. måned	32.000 kr.
Etableringsomkostninger til indsatsen (uddannelse)	486.000 kr.

Note: Omkostningerne er afrundet til nærmeste tusinde. Uddannelsesomkostningerne er ikke medregnet i de årlige omkostninger til indsatsen. Datakilde: Egne beregninger på baggrund af indberetninger fra kommunen.

De gennemsnitlige årlige omkostninger til Den intensive spædeindsats er 1,8 mio. kr., hvilket svarer til en omkostning pr. familie i indsatsen på 247.000 kr. Omkostningen pr. familie dækker over forskellige forløb. Det er både korte intensive forløb, der afsluttes ved, at barnet anbringes udenfor hjemmet, og de forløb, der har en længere varighed på op til 17 måneder, men er mindre intensive (to familier har været med mere end de 12 måneder). Den gennemsnitlige omkostning pr. familie pr. måned er 32.000 kr.

Figuren herunder viser omkostninger fordelt på aktiviteter med og uden familierne samt øvrige udgifter.

**Figur 9-5: Omkostninger fordelt på aktiviteter med og uden familier (pct.)**



Datakilde: Egne beregninger på baggrund af indberetninger fra kommunen.

53 pct. af omkostningerne anvendes til aktiviteter med familien. Aktiviteter uden familierne er blandt andet tid til kørsel til og fra familier, professionelle møder uden familierne, koordineret i teamet omkring familierne, skrive journalnoter og lave statusrapporter. Derudover tværfaglige opfølgingsmøder og tværfaglig kontakt koordineret med jordemødre og andre eksterne medarbejdere. De øvrige udgifter består fx af udgifter til transport til og fra familiernes hjem. Boksen herunder beskriver, hvilket alternativ der er til indsatsen.

Omkostningerne skal ses i lyset af alternativet til indsatsen. Alternativet for disse familier er typisk enten døgnophold for mor og barn, udvidet familiebehandling, eller at barnet anbringes i plejefamilier. Dette er alle omkostningstunge alternativer. Fx viser Socialstyrelsens opgørelse fra 2017: *Anbragte børn og Unge – Udviklingen i antal og udgifter over tid*, at det gennemsnitligt koster 504.000 kr. årligt at anbringe et barn i familiepleje. I dette lys er Den intensive spædeindsats relativt billig med en gennemsnitlig årlig pris på 247.000 kr.

I det følgende undersøges, hvad der sker med resultaterne i omkostningsvurderingen, hvis antagelserne i omkostningsvurderingen ændres. Først undersøges resultaterne af omkostningsvurderingen ved forskellige lønomkostningsniveauer, da det forventes, at de gennemsnitlige lønomkostninger i hovedanalysen underestimerer de faktiske lønomkostninger. Det skyldes, at det typisk er medarbejdere med lang anciennitet og mange tillæg, der afholder indsatsen. Derfor viser tabellen herunder resultaterne, hvis lønomkostningerne er 10 pct. og 20 pct. større.

**Tabel 9-4: Ændring af lønomkostningerne (afrundet til hele tusinder kr., 2019-priser)**

	Driftsomk.	Omk. pr. familie	Omk. pr. måned pr. familie
<b>Gennemsnitlige lønomkostninger</b>	<b>1,8 mio.</b>	<b>247.000</b>	<b>32.000</b>
10 pct. øgede lønomkostninger	1,9 mio.	270.000	35.000
20 pct. øgede lønomkostninger	2,1 mio.	293.000	38.000

Note: Datakilde: Egne beregninger på baggrund af indberetninger fra kommunen.

De gennemsnitlige omkostninger pr. familie varierer mellem 247.000 og 293.000 kr. alt efter lønomkostningernes størrelse. Det vil sige, at hvis det er medarbejdere med højere anciennitet og dermed en højere løn end gennemsnittet, der gennemfører indsatsen, vil 293.000 kr. pr. familie være mere retvisende end gennemsnittet.

Den anden følsomhedsanalyse, der laves, er, hvor antallet af familier pr. år varieres. Indsatsen i Holstebro Kommune har været præget af at være i en opstartsfasen, hvor der ikke har været det maksimale antal familier igennem, som der kunne have været. Derfor undersøges, hvad der sker med omkostningsvurderingen, hvis det antages, at der kommer flere familier igennem indsatsen pr. år, hvilket vil være meget realistisk på sigt. Tabellen herunder viser resultaterne, hvis antallet af familier øges til 10 og 12 familier pr. år.

**Tabel 9-5: Ændring af antal familier pr. år (afrundet til hele tusinder kr., 2019-priser)**

	Driftsomk.	Omk. pr. familie	Omk. pr. måned pr. familie
<b>8 familier pr. år</b>	<b>1,8 mio.</b>	<b>247.000</b>	<b>32.000</b>
10 familier pr. år	2,4 mio.	242.000	31.000
12 familier	2,9 mio.	240.000	31.000

Note: Følsomhedsanalysen bygger på antagelsen om, at omkostninger til aktiviteter med og uden familier skaleres lineært med antallet af familier, hvorimod 'øvrige udgifter' er faste uanset antal familier. Datakilde: Egne beregninger på baggrund af indberetninger fra kommunen.

De gennemsnitlige omkostninger pr. familie varierer mellem 240.000 og 247.000 kr. alt efter antallet af familier. Omkostningerne varierer ikke meget efter, hvor mange familier der er med i indsatsen. Dette skal ses i lyset af, at de komplekse udfordringer i familierne kræver tværfaglig forberedelse, koordinering og refleksion, hvorfor der ikke er økonomiske fordele ved at have flere familier med.

## 9.6 Sammenfatning

Evalueringen af Den intensive spædeindsats i Holstebro Kommune tegner sammenfattende følgende billede af erfaringer med indsatsens kerneelementer og virkninger for målgruppen:

- Der er tale om en målgruppe blandt forældre med yderst komplekse sociale og psykiske problemstillinger samt indikationer på varierende grad af mentaliseringssevne. Disse kombinerede risikofaktorer kan potentielt påvirke forældrekompetencen negativt og dermed indebære en høj risiko for barnets trivsel og sikkerhed.
- Evalueringen peger derfor på, at der er et behov for Den intensive spædeindsats til målgruppen i forhold til at forebygge anbringelser uden for hjemmet. Familierne har behov for langt flere besøg og langt mere mentaliserende guidning end familier, som modtager ordinær familiebehandling. Der findes således ikke alternative indsats i kommunens tilbudsvifte foruden familieophold på døgninstitution, samtidig med at personale og ledelse vurderer, at forældre i målgruppen i højere grad profiterer af en ambulante indsats i hjemmet end ophold på døgninstitution.
- Evalueringen indikerer, at indsatsen er veldefineret og fagligt bæredygtig. Der tegner sig en samlet oplevelse blandt ledelse og personale af, at de indkredsede indsatsnære og organisatoriske kerneelementer er relevante og afgørende for indsatsens virkninger. Evalueringen

viser, at der er nogle dimensioner i kerneelementerne og nogle forudsætninger i implementeringen af indsatsen, som kan kvalificeres og modnes yderligere. Det drejer sig om, hvordan samspillet mellem to elementer vedrørende hhv. vurdering og positiv intervensering kan understøttes kvalificeret. Organiseringen omkring samarbejdet med myndighed og udfører kan også modnes yderligere. Det handler særligt om, hvordan aftaler mellem udfører og myndighed kan skabe sikkerhed for, at indsatsen er tilstrækkelig intensiv og stadig kan levne rum for en fleksibilitet i timetal.

- I løbet af projektperioden har 9 familier været tilknyttet indsatsen, hvoraf tre familier har afsluttet forløbet. Evalueringen af indsatsen er dermed baseret på erfaringer med en begrænset borgergruppe. Samlet set indikerer evalueringens kvalitative datagrundlag lovende virkninger af indsatsen, samt at disse formodentligt står mål med indsatsens omkostninger. Personale og ledelse fra udførerniveau og myndighed beskriver positive udviklinger i deltagende forældres forældrekompetence, herunder evnen til at udvise sensitivitet og møde barnets behov. For andre er en anbringelse stadig relevant. I disse tilfælde har indsatsen ført til, at myndighed har et stærkere grundlag at basere beslutning om anbringelse på. Der foreligger imidlertid ikke et kvantitativt datagrundlag, som kan sandsynliggøre forældre og børns positive udvikling og trivsel, og som kan generalisere erfaringer til målgruppen som helhed.
- Sammenlignet med alternative sociale indsatser som døgninstitution eller potentiel anbringelse tyder det på, at spædbarnsindsatsen er bæredygtig i drift, for så vidt virkningerne som antaget er lovende.

## 10. METODEOVERBLIK

I dette kapitel præsenterer vi datagrundlaget og analysestrategien for evalueringen. Rapportens første del, som evaluerer erfaringerne med vidensinformeret professionel praksisudvikling, bygger på casebesøg med interviews med aktører på alle niveauer i hver af de fem kommuner, rapportens anden del, som består af en evaluering af hver af de fem indsatser, bygger ligeledes på viden fra casebesøgene suppleret med de kvantificerbare data, kommunerne har samlet ind ved hjælp af måleredskaber i Rambøll Results. I det følgende uddyber vi først dette datagrundlag og beskriver, hvordan analyserne er gennemført. Derefter beskrives metoderne og forudsætningerne i omkostningsvurderingerne.

### 10.1 Kvalitative casestudier

I perioden fra den 21. oktober til 15. november 2019 har Rambøll gennemført casebesøg i de fem kommuner. Casebesøgene er gennemført som interview-dage, hvor Rambølls konsulenter har gennemført interviews med ledere, projektledere, medarbejdere, samarbejdspartnere og borgere. Enkelte interviews blev gennemført som telefoniske interviews for at sikre deltagelse af alle relevante ledelsesniveauer samt udvalgte borgere. I én kommune var det ikke muligt at stille borgere til rådighed for interviews.

Interviewene er blevet gennemført som semistrukturerede interviews med brug af interviewguides målrettet de forskellige informanttyper. Interviewene havde fokus på erfaringerne med selve indsatsen (målgruppe, kerneelementer, virkning samt drivkræfter og barrierer) og erfaringerne med at modne en vidensinformeret reflektiv praksis i tilknytning til indsatsen (særligt drivkræfter og barrierer samt udbytte). Interviewene gennemført som en del af casebesøgene blev dokumenteret ved hjælp af referent samt båndede optagelser, mens interviewene gennemført over telefon blev dokumenteret enten i form af et referat eller optagelser.

Analysen af de indsamlede kvalitative data er baseret på en casestudie-metodik. Det betyder, at interviewdata fra de forskellige informanter i den enkelte kommune er analyseret som en samlet case, der skal ses og forstås i den konkrete kontekst, hvor den er gennemført. Analysen af det kvalitative datamateriale har taget afsæt i evalueringens undersøgelsesspørgsmål, hvor der er udledt centrale tendenser og analytiske pointer i hver enkelt kommune og på tværs. Det sidste gælder dog kun for evalueringens første del, hvor der er gennemført sammenlignende analyser mellem cases for at identificere forskelle og ligheder på tværs af kommuner i arbejdet med at udvikle en vidensbaseret reflektiv praksis.

### 10.2 Kvantificerbare data

Alle kommuner har dokumenteret deres indsats ved hjælp af spørgeskemadata. Disse data er indsamlet ved hjælp af følgende typer af spørgeskemaer:

- **Baggrundsskema:** Fx køn, alder, forældres uddannelsesniveau, motivation for at indgå i indsatsen og lignende.
- **Før-, under- og eftermåling:** Validerede måleredskaber udvalgt til at matche den enkelte indsats' forventede resultater. Det har fx været General Self-Efficacy Scale i Københavns Kommune, som måler den unges tro på at kunne håndtere de udfordringer, den unge møder i livet, eller SDQ i Favrskov og Thisted Kommuner, som måler børn og unges psykiske trivsel og funktion.
- **Trivsel og samarbejdsalliance:** Måleredskaber til at følge den enkelte borger i målgruppens trivsel samt samarbejdet med de professionelle. I de fleste kommuner er det gjort ved hjælp af redskabet Feedback Informed Treatment (FIT).

I det følgende præsenterer vi datagrundlaget for evalueringerne af hver af de fem indsatser:



**Tabel 10-1: Datagrundlag for Børnegrupper i Favrskov Kommune**

Måling	Baggrund	SDQ		FIT	
		Før	Efter	Individer	Antal skemaer
Forår 2018	4	1	0	3	36
Efterår 2018	6	6	3	6	53
Forår 2019	6	3	0	6	52
Efterår 2019	6	2	1	4	18
I alt	22	12	4	19	159

**Tabel 10-2: Datagrundlag for Den intensive spædeindsats i Holstebro Kommune**

Måling	Baggrund	PRFQ		RFQ		ASQ-SE		FIT	
		Før	Efter	Før	Efter	Før	Efter	Individer	Antal skemaer
Familier	8	4	1	6	1	3	1	3	27
- Mødre	8	4	1	6	1	3	1	3	14
- Fædre	8	3	1	5	1	3	1	2	13

**Tabel 10-: Datagrundlag for Spædbarnsindsatsen i Jammerbugt Kommune**

Måling	Baggrund	PRFQ		RFQ		ASQ-SE*		FIT	
		Før	Efter	Før	Efter	Før	Efter	Individer	Antal skemaer
Familier	13	12	8	9	5	7	4	10	402
- Mødre	13	7	8	9	5	6	4	10	256
- Fædre	10	5	3	7	4	4	3	6	146
Børn	7								

\*Tre skemaer er udfyldt af medarbejder

**Tabel 10-3: Datagrundlag for Den koordinerende familiekonsulent i Thisted Kommune**

Måling	Baggrund	PSS		FIT	
		Før	Efter	Individer	Antal skemaer
Familier	9	9	2	4	31
- Mødre	9	9	2	4	22
- Fædre	6	6	0	1	6
Børn	19				

**Tabel 10-4: Datagrundlag for Spydspidsen i Københavns Kommune**

Måling	Baggrund	GSES	
		Før	Efter
Unge	56	13	3

Som det fremgår af figurene ovenfor, er datagrundlaget for hver af indsatserne begrænset. Målingerne er ganske små, hvilket betyder, at Rambøll har anvendt en pragmatisk analysetilgang med et fokus på at sikre, at afrapporteringen ikke er personhenførbare (der afrapporteres ikke resultater, hvor der er mindre end tre observationer). Derfor er analyserne gennemført som rent deskriptive analyser af henholdsvis målgruppe og virkning.

## Målgruppe

Analyserne af målgruppe supplerer den kvalitative viden om indsatsernes målgruppe fra hhv. arbejdet med indsatsbeskrivelserne (den teoretiske målgruppe) og casebesøgene (den oplevede målgruppe). I disse analyser indgår data fra baggrundsskemaerne og før-målingerne fra skemaerne, der dækker før-, under- og eftermålinger. Disse data er afrapporteret ved at opgøre gennemsnitlige scorer og spredningen for forskellige grupper - i det omfang antallet af børn i målgruppen har tilladt dette. Data er ligeledes anvendt i casebesøgene til at kvalificere de kvalitative inputs fra de forskellige aktører.

## Virkning

Analyserne af indsatsernes virkning er ligeledes et supplement til de kvalitative inputs fra casebesøgene. Disse analyser bygger på før-, under- og eftermålingerne samt data om trivsel fra skemaerne omhandlende trivsel og samarbejdsalliance. Disse data er anvendt til at beskrive indikatorer på børnenes, de unges eller forældrenes udvikling i indsatsperioden, hvor det har været muligt. Det er her en udfordring, at det kræver både en før- og eftermåling, hvilket betyder, at børn, unge eller forældre, som er startet op i indsatserne, men endnu ikke afsluttet, ikke kan indgå i disse analyser. Det betyder, at datagrundlaget her er mere spinkelt end for målgruppeanalyserne. Der er tilstrækkeligt med data til at give spinkle indikationer på virkning for Børnegrupperne i Favrskov Kommune og Spædbarnsindsatsen i Jammerbugt Kommune.

### 10.3 Metoder og forudsætninger i omkostningsvurderingerne

Dette afsnit indeholder først en beskrivelse af, hvordan data til omkostningsvurderingerne er indsamlet. Derefter beskrives forudsætningerne for beregningen af omkostningsvurderingerne. Og til sidst beskrives beregningsmetoderne i omkostningsvurderingerne.

#### Indsamling af data

Omkostningsvurderinger i alle fem kommuner er baseret på det månedlige tidsforbrug for medarbejderne og ledere samt øvrige udgifter i forbindelse med indsatserne. Kommunerne har indsendt deres månedlige ressourceforbrug 'kvartalsvist' med undtagelse af Favrskov Kommune, der har indsendt deres ressourceforbrug efter hvert gruppeforløb. De 'kvartalsvise' indsamlingsperioder er som følger:

1. marts 2018 - 31. maj 2018
1. juni 2018 - 31. august 2018
1. september 2018 - 31. oktober 2018
1. november 2018 - 31. december 2018
1. januar 2019 - 31. marts 2019
1. april 2019 - 30. juni 2019
1. juli 2019 - 30. september 2019

Tabellen herunder viser en oversigt over indsamlingen af ressourceforbrug i kommunerne.

**Tabel 10-5: Oversigt over kommunernes indsendte ressourceforbrug**

Kommune	Periodestart	Periodeslut	Hyppeghed	Antal indsendte data
Favrskov	1. jan. 2018	30. okt. 2019	Efter endt gruppeforløb <sup>a</sup>	5 gange
Holstebro	1. jun. 2018	30. sep. 2019	Kvartalsvist <sup>b</sup>	6 gange
Jammerbugt	1. mar. 2018	30. sep. 2019	Kvartalsvist <sup>b</sup>	5 gange <sup>c</sup>
København	1. mar. 2018	30. sep. 2019	Kvartalsvist <sup>b</sup>	5 gange <sup>c</sup>
Thisted	1. mar. 2018	30. sep. 2019	Kvartalsvist <sup>b</sup>	7 gange

Note: a) Favrskov Kommune har indsendt deres ressourceforbrug efter hvert gruppeforløb, da disse har været velafgrænset.

b) Se indsamlingsperioderne over tabellen.

c) Jammerbugt Kommune og Sydspidsen har indsamlet data 5 gange, hvilket betyder, at der er to indsamlingsperioder, hvor der af forskellige årsager ikke er indsamlet data hos dem, se de enkelte omkostningsvurderinger.

Indsamlingen af data til omkostningsvurderingerne er ligesom det øvrige data i projektet indsamlet igennem Rambøll Results. I den forbindelse er der udarbejdet et skema til hver kommune, der

indeholdt indsatsens faser, samt om der var tale om aktiviteter med eller uden borgere. Dertil blev kommunen bedt om at skrive, hvilken medarbejdertype der havde afholdt timerne (fx leder, sundhedsplejerske, socialrådgiver). Kategorierne og spørgsmålene varierer i ordlyden til de forskellige indsatser, så de stemmer overens med den virkelighed, der er i de enkelte kommuner. Samtidig er alle skemaerne udarbejdet efter en fælles skabelon for at sikre en ensartethed på tværs af indsatserne.

Hver indsamlingsrunde er blevet fulgt op af en telefonisk gennemgang og validering af de indsendte data. Ved projektperiodens afslutning er den samlede omkostningsvurdering valideret telefonisk med de enkelte kommuner. I flere kommuner blev der på baggrund af den samlede omkostningsvurdering lavet justeringer til enkelte estimater og tilføjelser af manglende omkostninger for at sikre, at omkostningsvurderingen giver så retvisende et billede af omkostningerne som muligt.

### Forudsætninger i omkostningsvurderingerne

Tabellen herunder opsummerer de generelle forudsætninger, der går på tværs af alle fem omkostningsvurderinger.

**Tabel 10-6: Oversigt over generelle forudsætninger**

	Værdi
Prisniveau	2019
Overhead på lønomkostninger	20 pct.
Effektive timenorm*	1.418 timer pr. år

Noter: \*Årstimenorm for offentligt ansatte, anvendt i SØM, fastsat af Finansministeriet i 2006.

For at sikre generaliserbarhed på tværs af omkostningsvurderingerne er timeforbruget i alle kommuner omregnet til lønomkostninger ved at benytte gennemsnitlige årslønninger fra kommunernes og regionernes løndatakontor (se kildehenvisning i tabelnoten herunder). Det betyder, at de faktiske omkostninger afholdt i kommunen kan variere fra omkostningsvurderingen, alt efter hvilken overenskomst og anciennitet de konkrete medarbejdere har. Generelt har mange medarbejdere i disse indsatser en lang anciennitet og ligger derfor ofte over de gennemsnitlige lønninger. De gennemsnitlige lønomkostninger kan derfor have tendens til at underestimere omkostningerne i kommunerne. Dette er undersøgt videre i følsomhedsanalyserne.

De gennemsnitlige årslønninger er tillagt et overhead på 20 pct. Herved tages der højde for, at en medarbejder ikke kun er forbundet med lønomkostninger, men at der er yderligere omkostninger ved at være ansat i en større organisation. De opjusterede årslønninger er derefter omregnet til timepris ved at anvende den effektive årsnorm på 1.418 timer, jf. Tabel 10-6. I tabellen herunder ses de medarbejdertyper opgjort ift. deres overenskomstgrupper, der har været med til at drive indsatserne i de forskellige kommuner.

**Table 10-7: Overview of employees' agreement groups in municipalities**

Kommune	Overenskomstgruppe	Gns. Månedlig løn-omkostning	Timepris inkl. overhead
Favrskov	Psykolog	46.411 kr.	471 kr./time
	Sundhedsplejerske <sup>a</sup>	40.945 kr.	416 kr./time
	Pædagog <sup>a</sup>	35.509 kr.	361 kr./time
	Socialrådgiver <sup>a</sup>	37.592 kr.	382 kr./time
	Ergoterapeut	37.990 kr.	386 kr./time
	Leder, Socialrådgiver	53.466 kr.	543 kr./time
Holstebro	Sundhedsplejerske	40.945 kr.	416 kr./time
	Ergoterapeut	37.990 kr.	386 kr./time
	Pædagog	35.509 kr.	361 kr./time
	Socialrådgiver	37.592 kr.	382 kr./time
	Leder, Socialrådgiver	53.466 kr.	543 kr./time
Jammerbugt	Sundhedsplejerske*	40.945 kr.	416 kr./time
	Pædagog*	35.509 kr.	361 kr./time
	Socialrådgiver*	37.592 kr.	382 kr./time
	Leder, Socialrådgiver	53.466 kr.	543 kr./time
København	Socialrådgiver (ungdomskons.)	37.592 kr.	382 kr./time
	Leder, Socialrådgiver	53.466 kr.	543 kr./time
Thisted	Socialrådgiver	37.592 kr.	382 kr./time
	Leder, Socialrådgiver	53.466 kr.	543 kr./time

Kilde: Kommunernes og Regionernes Løndatakontor (krl.dk). Her er følgende filtre brugt: *Kommune, Stilling, Lønde* og *Gennemsnit*. Lønomsomkostningerne indeholder grundløn, tillæg, særydelser, feriepenge, pension og overarbejde.

a) I Favrskov Kommune er gruppeledernes løn et gennemsnit af lønningerne for pædagoger, sundhedsplejersker og socialrådgivere.

b) I Jammerbugt Kommune har de familierapeuter. Deres lønninger er et gennemsnit af pædagoger, sundhedsplejersker og socialrådgivere.

The monthly collected time usage is converted to costs by multiplying with the average hourly rates.

In addition to cost calculations, the calculations also take into account the average number of children/youth/families in the interventions annually, as the costs are calculated per participant in the analysis. The table below summarizes the average number of citizens in the interventions, which are used to calculate the cost assessment results.

**Table 10-8: Overview of average number of citizens in interventions**

Kommune	Periode	Borgere	Gns. antal
Favrskov	Pr. gruppe	Børn	5,8 barn pr. gruppe
Holstebro	Årligt	Familier	7,2 familier pr. år
Jammerbugt	Årligt	Familier	7,6 familier pr. år
Spydspidsen	Årligt	Unge	49 unge pr. år
Thisted	Årligt	Familier	5,7 familier pr. år

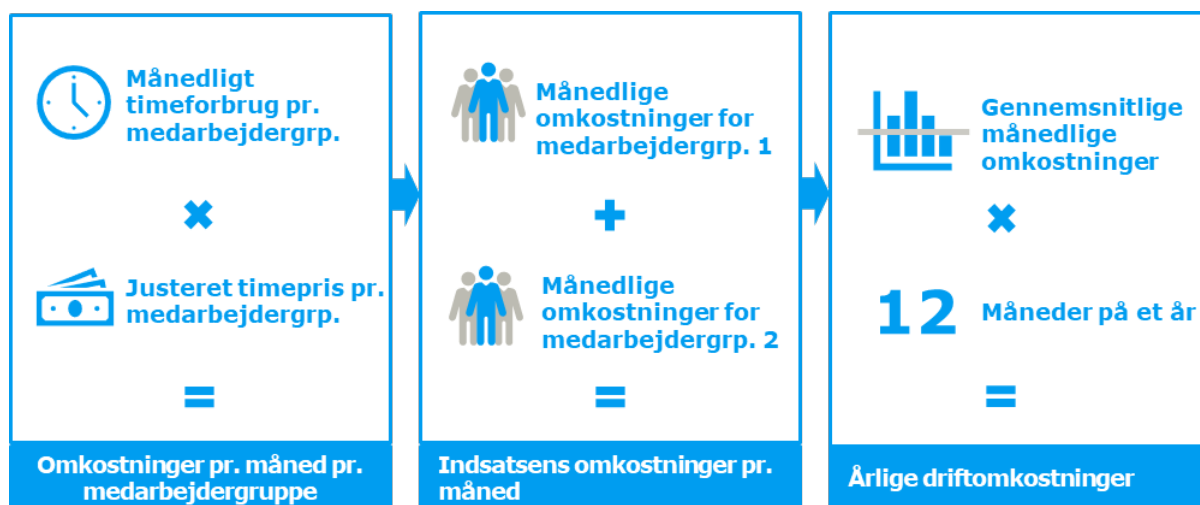
If the general assumptions in this section change, the cost assessment results will also change. The derived consequences of changes in the assumptions are investigated further in sensitivity analyses, where the average hourly costs and the average number of citizens in the intervention are varied. These two sensitivity analyses are chosen, because both assumptions with high probability will differ from the calculated calculations, if a new municipality chooses to implement the intervention. Dels vil de have andre medarbejdere med andre lønninger, og dels kan de vælge at have flere eller færre borgere igennem forløbene.

Der er også andre faktorer, der kan påvirke resultaterne fra omkostningsvurderinger. Dette kan fx være mængden af sparring og løbende uddannelse undervejs i indsætserne, hvordan kommunerne organiserer indsætserne, samt hvor kompleks eller udsat borgergruppen, der deltager i indsætserne, er. Dette er der ikke lavet følsomhedsanalyser på, da datagrundlaget ikke tillader en sådan nuancering. Man skal derfor være opmærksom på, at omkostningsniveauet kan variere, alt efter hvordan og for hvem indsatsen gennemføres.

### Beregning af omkostningsvurderingen

Omkostningsvurderingerne beregnes på baggrund af det indsamlede ressourceforbrug samt anvendelse af forudsætningerne. På denne baggrund beregnes gennemsnitlige årlige driftsomkostninger ved følgende tre trin vist i figuren her:

Figur 10-1: Beregning af årlige driftsomkostninger



De gennemsnitlige årlige driftsomkostninger betegnes herefter som *årlige driftsomkostninger* i omkostningsvurderingen. De årlige driftsomkostninger sammenholdes med antallet af borgere, der på årsbasis modtager indsatsen, hvorved de driftsomkostninger pr. *borger* i indsatsen beregnes.

Endelig har enkelte kommuner haft etableringsomkostninger i form af indledende opkvalificering af deres medarbejdere. Dette er omkostninger, som kommunen har vurderet er nødvendige at afholde, før en indsats kan begynde. For de kommuner, hvor dette er tilfældet, fremgår disse omkostninger separat.