

# Evaluering af ICS – Integrated Children’s System

**Socialstyrelsen**



## **Kolofon**

### **Evaluering af ICS – Integrated Children's System**

Udgivet af Socialstyrelsen

Udgivelsesår: 2014

Forfatter: Deloitte

ISBN-nummer: 978-87-93052-79-6

#### **Kontakt**

Spørgsmål til rapportens indhold kan stilles til partner Mette Lindgaard, tlf. 25 24 00 37.

#### **Om Deloitte Consulting – Fra ide til virkelighed**

Deloitte Consulting fokuserer på udvikling og effektivisering af kundernes organisation, kerneprocesser, økonomistyring og it for at bidrage til realisering af kundernes strategiske målsætninger. Vi kender den offentlige og den private sektor til bunds og kombinerer vores faglige kompetencer med evnen til at lede, styre og gennemføre projekter i komplekse miljøer. Det kan være som rådgivere eller som ansvarlige for processer fra idestadie til implementering.

Deloitte er Danmarks største revisions- og rådgivningsfirma. Vi tilbyder en bred vifte af ydelser og kombinerer konsulentrollen i Deloitte Consulting med Deloittes kompetencer indenfor revision, skat og finansiering. Det giver vores kunder en unik mulighed for at få integrerede løsninger, der er skræddersyet til de enkelte opgaver.

Vi er del af den globale virksomhed Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Vi udvikler og deler viden på tværs af kontorer i mange lande. Inspirationen fra udlandet kombineret med systematisk metodeudvikling på tværs af landegrænser sikrer, at vores løsninger altid tager udgangspunkt i den seneste viden. Det er forudsætningen for, at vi i dag og i fremtiden kan være en attraktiv og værdiskabende rådgiver.

Deloitte Consulting  
Tlf. 36 10 20 30  
Fax 36 10 20 40  
E-mail: [deloitteconsulting@deloitte.dk](mailto:deloitteconsulting@deloitte.dk)  
[www.deloitte.dk](http://www.deloitte.dk)

**Besøgsadresse**  
Weidekampsgade 6  
2300 København S

**Postadresse**  
Deloitte Consulting  
Postboks 1600  
0900 København C

# Indholdsfortegnelse

<b>1. Resume</b>	<b>5</b>
Overordnede konklusioner	6
Implementering af ICS	6
Anvendelse af ICS	9
Sammenhæng mellem implementering og virkninger	11
Prioriterede anbefalinger	12
<b>2. Indledning</b>	<b>14</b>
2.1. Evalueringsdesign	15
<b>3. Evalueringens grundlag</b>	<b>18</b>
3.1. Data indhentet på tværs af ICS- kommuner	18
3.2. Dybdegående analyse i udvalgte kommuner	20
3.3. Læsevejledning	25
<b>4. Implementering af ICS</b>	<b>26</b>
4.1. Planlægning og styring af processen	26
4.2. Forandringsledelse og kommunikation	28
4.3. Arbejdsgange og organisering	32
4.4. Faglig implementering	41
4.5. Kontekst for implementering	47
4.6. Konklusioner: Implementering af ICS	49
<b>5. Anvendelse af ICS</b>	<b>53</b>
5.1. Ensartet kvalitet i sagsbehandlingen	54
Fælles systematik	54
Systematik i den børnefaglige undersøgelse	60
Indhentning af oplysninger	64
Overdragelse og udveksling af sager	65
5.2. Bedre kvalitet i sagsbehandlingen	66
Kvaliteten af analysen	69
Kvaliteten af den faglige vurdering	73
Kvalitet af den samlede undersøgelse	75
Inddragelse af relevante aktører	76
5.3. Større retssikkerhed	77
5.4. Måltrettet indsats og opfølgning	82
5.5. Socialfaglige overvejelser	89

5.6.	Konklusioner: Anvendelse af ICS	91
6.	<b>Sammenhæng mellem implementering og anvendelse af ICS95</b>	
7.	<b>Forandringsteori for implementering og anvendelse af ICS</b>	<b>99</b>
	<b>Bilag 1. Midtvejsrapport</b>	<b>101</b>

# 1. Resume

Med henblik på at styrke styringen og sagsbehandlingen på området for børn og unge med særlige behov har Socialstyrelsen igangsat en evaluering af ICS, Integrated Children's System, der blev indført i Danmark i 2007. Socialstyrelsen har udpeget Deloitte til at forestå evalueringen, der gennemføres i perioden medio 2012 til primo 2014.

Formålet med evalueringen af ICS er at opnå viden om virkningerne af ICS og implementeringen af systematikken i kommunerne, herunder de faktorer og processer, der betinger virkningerne. Evalueringen består af en tværgående dataindsamling i landets ICS-kommuner og en dybdegående evaluering i udvalgte ICS-kommuner.

På nuværende tidspunkt har 86 kommuner tilsluttet sig ICS, hvoraf 69 kommuner samtidig har taget DUBU, der er en it-understøttelse af systematikken, i brug. På tidspunktet for den tværgående dataindsamling, der omfattede en selvevaluering, havde 50 kommuner taget ICS i brug i sagsbehandlingen, og heraf valgte 44 af kommunerne at deltage i evalueringen.

Evalueringen baserer sig på følgende datagrundlag:

- En selvevaluering, der er besvaret af 24 kommuner ud af de 44 kommuner, der på tidspunktet for dataindsamlingen havde erfaring med anvendelsen (55 procent).
- En spørgeskemaundersøgelse blandt sagsbehandlerne på området for børn og unge med særlige behov, der er besvaret af 588 sagsbehandlere på tværs af de 44 ICS-kommuner (73 procent).
- En spørgeskemaundersøgelse blandt lederne i ICS-kommunerne. Denne er besvaret af 87 ledere (80 procent) fordelt på 41 ud af de 43 ICS-kommuner, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen blandt lederne.
- En dybdegående analyse i 11 udvalgte kommuner: henholdsvis 8 kommuner, der anvender ICS, og 3 kommuner, der ikke anvender ICS.

## **Interview i ICS-kommuner**

- 19 ledere
- 30 sagsbehandlere
- 24 samarbejdsparter

## **Interview i kommuner uden ICS**

- 8 ledere
- 12 sagsbehandlere

Herudover indgår gennemgang af:

- 121 sager på tværs af de otte ICS-kommuner.
- 32 sager på tværs af to ikke-ICS-kommuner.

Derudover er der foretaget telefoninterview med syv familier på tværs af tre kommuner.

## Overordnede konklusioner

Helt overordnet kan man med baggrund i evalueringen konkludere, at der på tværs af kommunerne, der indgår i evalueringen, er en stor begejstring for ICS. Såvel ledere som sagsbehandlere oplever et socialfagligt løft ved anvendelsen af metoden, og der er en udbredt oplevelse af, at metoden har styrket såvel fokuset på barnet/den unge, som den systematiske tilgang til at komme hele vejen rundt om barnets/den unges og familiens ressourcer og udfordringer.

Sagsgennemgangen understøtter i et vist omfang denne oplevelse, og der er på tværs af kommunerne en positiv tendens til at sætte barnet/den unge i centrum og for eksempel forholde forældrenes ressourcer til betydningen for barnets/den unges udvikling og trivsel på en helt anden måde end i den traditionelle sociale anamnese kendt fra tidligere udredninger på børne- og ungeområdet.

Der er dog stadig på tværs af mange kommuner en del implementeringsudfordringer. Dette er ikke overraskende, da det er en omfattende øvelse at implementere en ny systematik og socialfaglig ramme til analyse på et komplekst og følsomt område. Det er derfor også værd indledningsvis at fremhæve, at man på trods af implementeringsvanskelighederne oplever metoden som en faglig gevinst og et vigtigt bidrag til at styrke og målrette arbejdet med og for børn og unge med behov for særlig støtte.

Konklusionerne udfoldes nærmere i det følgende.

## Implementering af ICS

### Planlægning og styring

Lidt over halvdelen af de deltagende kommuner har udviklet en strategi og/eller plan for implementeringen af ICS. Hovedparten af disse indeholder klare mål for implementering af de enkelte skabeloner samt en tidsplan. I de kommuner, hvor sagsbehandlere har kendskab til strategien og/eller planen for implementeringen af ICS, er der generelt en mere positiv oplevelse af implementeringen.

---

“Jeg er stolt af ICS – jeg føler bare, at det er i orden fagligt, når jeg afleverer en undersøgelse eller noget til nogen.”

Sagsbehandler i ICS-kommune.  
Dybdegående analyse, 2013.

## Forandringsledelse og kommunikation

Knap halvdelen af lederne i de 44 kommuner har deltaget i den konkrete implementering af ICS, herunder har de blandt andet deltaget i teammøder og gruppemøder om ICS eller sparring til sagsbehandlere om anvendelsen af ICS i forhold til konkrete sager. Samtidig oplever de fleste af sagsbehandlere i den tværgående dataindsamling, at implementeringen af ICS har været *prioriteret* af ledelsen. Næsten en fjerdedel mener dog, at det ikke er tilfældet. De sagsbehandlere, der oplever, at ledelsen har bakket op om indførelsen af ICS i kommunen, er generelt mere positive i deres tilbagemeldinger omkring implementeringsforløbet.

Oplevelsen blandt ledere og medarbejdere i de udvalgte kommuner understøtter konklusionerne fra selvevalueringen og spørgeskemaundersøgelsen. Således har graden af involvering fra ledelsesside en klar betydning for sagsbehandlernes oplevelse af ledelsens prioritering af implementering af metoden. Stærkest opleves involveringen i de kommuner, hvor lederne deltagere i team- og sagsmøder og/eller fungerer som aktive superbrugere af metoden.

Blandt lederne fremhæves særligt en ICS-måltrettet kvalitetskontrol på tilfældigt udvalgte sager som en mulighed for at følge aktivt op på implementeringen og anvendelsen af ICS.

På tværs af kommunerne efterspørges en (endnu) stærkere ledelsesforankring og (endnu) mere feedback på anvendelsen af metoden.

## Arbejdsgange og organisering

Evalueringen viser, at kommunerne typisk har igangsat en række implementeringsaktiviteter, herunder udpegning af ICS-superbrugere, møder for sagsbehandlere om ICS, udsendelse af skriftlig information samt etablering af fast praksis for at sikre, at nyansatte sagsbehandlere bliver introduceret til ICS. Kun få kommuner har dog udarbejdet arbejdsgangsbeskrivelser vedrørende anvendelsen af ICS.

*ICS-superbrugerne:* Der er stor forskel kommunerne imellem i forhold til, hvordan de har organiseret superbrugerrollen samt graden af formel anvendelse af rollen. Nogle kommuner har valgt at have superbrugere i alle teams, andre kommuner har superbrugere, der går på tværs af teams. Nogle steder fungerer superbrugerne hovedsagelig som sparringpartnere i forhold til anvendelsen af ICS, i andre kommuner har superbrugerne en mere aktiv rolle og står for eksempelvis oplæring af nye medarbejdere og formidling af ny viden omkring metoden. Kun i enkelte kommuner er funktionen prioriteret i form af timer og/eller reduktion i sagsstamme.

Ledelsesmæssigt fokus på og prioritering af superbrugerne samt generel støtte i forhold til funktionen er afgørende for, hvilken rolle superbrugerne spiller i forbindelse med implementering af ICS. De superbrugere, der føler, at funktionen er prioriteret, og som får den nødvendige støtte, er også de

mest aktive superbrugere. Samtidig opleves implementeringen mere vellykket i de kommuner, hvor superbrugerne har en aktiv rolle.

*Kompetenceudvikling af superbrugere og sagsbehandlere:* Langt størstedelen af kommunernes sagsbehandlere og superbrugere har været på ICS-grundkurset, og i de fleste kommuner er der en fast praksis for uddannelsesforløb for nye medarbejdere.

På tværs af kommunerne efterlyses et større fokus på praksisanvendelighed samt flere eksempler og caseøvelser på ICS-grundkurserne. Der er således en udbredt oplevelse af ikke at være klædt tilstrækkeligt på til at gå i gang med at arbejde med ICS efter at have deltaget i kurset. Der er dog generelt positive tilbagemeldinger på kurserne i forhold til den teoretiske indføring i metoden og i forhold til undervisernes faglighed.

Derudover tyder evalueringens resultater på, at intern sparring med konkret udgangspunkt i anvendelsen af ICS samt målrettet supervision spiller en væsentlig rolle i forhold til kompetenceudvikling – det er således her, sagsbehandlerne oplever for alvor at få en forståelse af metoden. I de kommuner, hvor superbrugerne har en meget aktiv rolle som sparringpartnere, fremhæves også denne funktion som væsentlig i forhold til metodeanvendelsen.

### **Faglig implementering**

Evalueringens resultater tyder på, at anvendelsen af de forskellige ICS-redskaber har afgørende betydning for oplevelsen af faglig implementering af metoden.

Jo flere redskaber sagsbehandlerne anvender, jo mere positive er de generelt i forhold til metoden. Spørgeskemaundersøgelsen peger på, at særligt de aldersopdelte fokusområder og ICS-trekanten i høj grad anvendes på tværs af kommunerne. Interviewene i de udvalgte kommuner viser supplerende, at der blandt sagsbehandlerne i særlig grad opleves et stort fagligt udbytte, når Magnettasken anvendes systematisk i forbindelse med drøftelse af sager.

Evalueringen viser ligeledes, at hovedparten af sagsbehandlerne anvender ICS-blanketter i sagsbehandlingen og generelt oplever, at blanketterne hjælper dem med at anvende ICS. Det er således oplevelsen på tværs, at skabelonerne bidrager til at sætte barnet/den unge i fokus i sagsbehandlingen og til at skabe sammenhæng mellem undersøgelse, indsats og opfølgning. I interviewene italesættes der dog også en tendens til, at skabelonerne kan blive styrende, og sagsbehandlerne oplever en udfordring i forhold til at tage konkret stilling til, hvad der er relevant at belyse i forhold til formålet med den enkelte undersøgelse.

Der er ligeledes en tendens til, at de dimensioner eller forhold i metoden, der ikke har selvstændige felter i skabelonen, ikke belyses i samme grad som de dimensioner, der har et selvstændigt felt.



## **Kontekst for implementering**

To tredjedele af kommunerne oplever, at implementeringen af ICS har været påvirket af andre tiltag i kommunen, herunder blandt andet omorganisering, andre projekter, tekniske udfordringer med DUBU, travlhed og arbejdspress.

Derudover fylder implementeringen af DUBU forholdsmæssigt meget på tværs af de kommuner, der har valgt at tilslutte sig systemet.

De kommuner, der samtidig med implementeringen har været påvirket af vakante stillinger og stigende arbejdspress, har oplevet en mindre positiv implementeringsproces.

## **Anvendelse af ICS**

Det har samtidig været et mål med evalueringen at få belyst, hvordan ICS anvendes i praksis, og hvorvidt anvendelsen fremmer målsætningerne med ICS, henholdsvis mere ensartet og bedre kvalitet i sagsbehandlingen, større retssikkerhed for barnet/den unge og familien, målrettet indsats og opfølgning samt styrkede socialfaglige overvejelser. Her peger evalueringen på følgende:

### **Mere ensartet kvalitet i sagsbehandlingen**

Omkring halvdelen af lederne og en tredjedel af sagsbehandlerne oplever, at ICS bidrager til at sikre en ensartet systematik i sagsbehandlingen, blandt andet ved at gøre det lettere for sagsbehandlerne at overdrage og modtage sager fra andre kommuner og at overtage sager internt mellem sagsbehandlerne.

Der er dog stadig betydelige forskelle i anvendelsen af ICS-skabelonerne sagsbehandlerne imellem. Således er der blandt andet stor forskel i anvendelsen af skabelonen til den børnefaglige undersøgelse i forhold til belysning af de enkelte domæner, blandt andet i forhold til omfang, anvendelse af informationer såvel som gentagelser imellem undersøgelsens dimensioner. Denne forskel gælder på tværs af sagsbehandlere og på tværs af kommuner.

Det er ligeledes tanken med ICS, at systematikken understøtter indhentningen af oplysninger fra eksterne aktører. Det ses af sagsgennemgangen og interviewene i de udvalgte kommuner, at det hovedsagelig er skabelonen til indhentning af statusudtalelser, der anvendes i praksis og særligt i forhold til skole- og daginstitutionsområdet. På tværs af flere sagsbehandlere og samarbejdsparter er det oplevelsen, at kvaliteten af statusudtalelsen i en periode forringes, fordi skabelonen ikke umiddelbart giver mening for samarbejdspartnerne – og fordi det kræver øvelse at anvende strukturen.

### **Bedre kvalitet i sagsbehandlingen**

Den overvejende del af ledere og sagsbehandlere på tværs af kommunerne oplever, at ICS i den børnefaglige undersøgelse understøtter et helhedsorienteret billede af barnets/den unges og familiens behov og ressourcer.

Der er dog samtidig blandt såvel ledere som medarbejdere i de udvalgte kommuner en oplevelse af, at de børnefaglige undersøgelser er blevet mere omfattende som en konsekvens af ICS. Sagsgennemgangen bekræfter dette billede, hvor der er registreret børnefaglige undersøgelser på op til 74 sider.

Lederne i kommunerne har generelt en oplevelse af, at undersøgelserne er for lange og med for mange gentagelser. Blandt sagsbehandlerne er der blandede opfattelser af, hvorvidt de meget lange undersøgelser er hensigtsmæssige. Der italesættes et generelt problem med at fokusere undersøgelserne i forhold til formålet og samtidig i processen udvælge og eventuelt sammenfatte relevante informationer i de indhentede oplysninger.

Sagsgennemgangen viser samtidig, at kvaliteten i den samlede analyse og den faglige vurdering er svingende, og at det med udgangspunkt i de overordnede kriterier for en helhedsorienteret sagsbehandling kun er en begrænset del af sagerne, der lever op til kravene.

Sagsgennemgangen tyder imidlertid på, at anvendelsen af DUBU har en positiv effekt på kvaliteten i sagsbehandlingen.

Der er ikke en entydig sammenhæng mellem den periode, man har anvendt ICS, og kvaliteten i sagsbehandlingen.

### **Større retssikkerhed for barnet/den unge og familien**

Den overvejende del af sagsbehandlere og ledere på tværs af kommunerne i evalueringen oplever, at ICS bidrager til at sikre større retssikkerhed for barnet/den unge og familien ved at inddrage dem og relevante samarbejdsparter i sagsbehandlingen.

Sagsgennemgangen viser, at ICS har medført øget inddragelse af barnet/den unge og familien særligt i forhold til den børnefaglige undersøgelse og til dels i handleplanen. Sagsgennemgangen peger samtidig på, at der afholdes børnesamtaler i en lidt større del af sagerne, og at barnets/den unges perspektiv væsentlig oftere inddrages i ICS-kommunerne end i de kommuner, der ikke anvender ICS. Også forældrenes og andre aktørers perspektiv er tydelige i de gennemgåede sager.

Hvor de adspurgte forældre i høj grad føler sig hørt og inddraget, er oplevelsen overvejende en anden blandt de interviewede samarbejdsparter, der oplever at blive hørt, men ikke nødvendigvis inddraget.

### **Mårettet indsats og opfølgning**

Både sagsbehandlere og ledere oplever overvejende, at ICS bidrager til at gøre indsatsen mere målrettet barnets/den unges behov ved at sætte barnet/den unge i centrum for sagsbehandlingen, ved at understøtte afholdelsen af børnesamtaler og ved at skabe sammenhæng mellem den tildelte indsats og barnets/den unges behov.

Sagsgennemgangen peger på, at der generelt i langt størstedelen af de gennemgåede sager i ICS-kommunerne er sammenhæng mellem barnets/den unges udækkede behov, målene i handleplanen og den tildelte indsats, mens dette i mindre grad er tilfældet i de kommuner, der ikke anvender ICS.

Såvel ledere som sagsbehandlere oplever i mindre grad, at ICS bidrager til, at der foretages opfølgning. Samtidig ses det, at skabelonen til opfølgning på tværs af kommunerne er den skabelon, der senest tages i anvendelse.

Sagsgennemgangen viser, at der kun er registreret opfølgning i knap halvdel af de gennemgåede sager, og i de sager, hvor der er foretaget opfølgning, gælder det, at omkring en tredjedel af sagerne slet ikke eller kun delvis knytter opfølgningen til målene i handleplanen og indeholder en faglig vurdering på baggrund af opfølgningen.

### **Styrkede socialfaglige overvejelser**

Såvel sagsbehandlere som ledere oplever, at ICS bidrager til at gøre sagsbehandlingen mere kvalificeret – lederne dog i højere grad end sagsbehandlerne.

Det er således oplevelsen blandt størstedelen af lederne og medarbejderne, at ICS har højnet fagligheden og styrket kvaliteten i sagsbehandlingen. Det er tydeligt, at de kommuner, der har tydeligt ledelsesfokus på og tydelig prioritering af implementeringen af ICS og en høj grad af intern sparring med fokus på anvendelsen af metoden, også oplever det største løft i faglighed.

Størstedelen af kommunerne oplever samtidig, at ICS har medført en mere helhedsorienteret indsats, mens et mindretal fremhæver, at det stærke fokus på barnet/den unge i nogle tilfælde sker på bekostning af netop helhedsbetragtningen.

Samtidig er der et generelt fokus på de meget omfangsrige børnefaglige undersøgelser. Disse er et konkret udtryk for, at fagligheden kan højnes yderligere.

## **Sammenhæng mellem implementering og virkninger**

Evalueringen peger samlet på, at følgende implementeringsaktiviteter har en positiv indvirkning på, at anvendelsen af metoden i praksis realiserer målsætningerne med ICS:

- Ledelsens opbakning til implementeringen, herunder ledelsens aktive faglige rolle i implementeringen.
- Udarbejdelse af en overordnet rammesættende implementeringsplan med fokus på formaliseret sparring såvel fra ledere som sagsbehandlerne imellem.

- Tilstedeværelse af ICS-superbrugere med en klart defineret rolle og med tydelig ledelsesopbakning.
- Udarbejdelse af informationspjece til samarbejdsparter omkring ICS.
- Anvendelse af ICS-redskaber med særligt fokus på redskaberne som interne dialog- og sparringredskaber.
- Anvendelse af ICS-blanketter og kvalitetskontrol med fokus på anvendelsen.
- Formaliseret undervisning i ICS så tidligt som muligt for såvel superbrugere som sagsbehandlere.
- Etablering af netværksgrupper for superbrugere med udgangspunkt i implementeringstidspunkt.
- Udarbejdelse af en eksempelsamling med børnefaglige undersøgelser, handleplaner og opfølgninger på tværs af forskellige målgrupper og foranstaltningstyper.
- Udarbejdelse af en teorisamling, der kan fungere som inspirationskatalog i forbindelse med den samlede analyse.
- Fokus på formaliseret opkvalificering med udgangspunkt i metodeanvendelse. Eventuelt udvikling af kortere seminarer med fokus på anvendelse af tragtmødelen, udarbejdelse af den indledende vurdering i den børnefaglige undersøgelse, udarbejdelse af analysen m.m.
- Anvendelse af DUBU, der med udgangspunkt i evalueringens resultater har en positiv betydning for kvaliteten i sagsbehandlingen.

## Prioriterede anbefalinger

Evalueringen peger samlet på, at de lokale implementerings- og opfølgingsaktiviteter har en stor betydning for anvendelsen af ICS i praksis og realiseringen af målsætningerne med ICS. Nedenfor indgår en række prioriterede anbefalinger, der samlet set kan styrke implementeringen og anvendelsen af ICS.

- **Ledelsesinvolvering:** En af de vigtigste faktorer i realiseringen af hensigterne med ICS er involveringen af ledelsen og en klar ledelsesmæssig opbakning til metoden. Dette har afgørende betydning både for i hvilket omfang metoden tages i brug, hvor godt den forankres og den styrkelse af sagsbehandlingen, som ICS kan medføre, hvis metoden anvendes efter hensigten. *Det anbefales derfor, at de kommunale ledere og mellemledere tager et klart og meget synligt ansvar for både implementeringen og den løbende opfølgning på anvendelsen bl.a. ved at indgå i den faglige sparring og dialog omkring anvendelsen af metoden.*
- **Opfølgning på anvendelsen:** Hvis der ikke følges op på anvendelsen af ICS-systematikken og de forskellige blanketter lokalt viser erfaringerne, at omfanget af undersøgelserne kan blive u hensigtsmæssigt stort, ligesom det kan være en udfordring at anvende de forskellige temaer og opsamlingen på forældrekompetencer og udækkede behov i undersøgelsen m.m. *Det anbefales derfor, at der sker en løbende opfølgning på anvendelsen af både systematikken og de forskellige blanketter, således at der*

sikres en ensartet forståelse og anvendelse. Dette kan bl.a. ske ved at gennemgå konkrete sager på teammøderne og således anvende ICS-redskaberne som dialogredskaber bl.a. ved at anvende magnettasken til drøftelse af sager. På den måde holdes ICS-kompetencerne ved lige, og der skabes grundlag for en ensartet og hensigtsmæssig anvendelse af ICS. Dette arbejde kan med fordel sættes i system gennem udarbejdelsen af en plan for implementeringen og anvendelsen af ICS.

- **Anvendelse af DUBU:** Evalueringen viser, at DUBU har en positiv effekt i forhold til kvaliteten i anvendelsen af ICS-systematikken. It-understøttelsen kan dog også betyde mange gentagelser og uoverskuelige undersøgelser, hvis den ikke anvendes hensigtsmæssigt. *Det anbefales derfor, at der lokalt følges op på anvendelsen af DUBU, og at DUBU-superbrugerne får en aktiv rolle i forhold til at sikre, at de forskellige blanketter og funktionaliteter anvendes efter hensigten i systemet.*
- **Superbrugerrollen:** Evalueringen viser, at en lokal superbruger kan have stor betydning for, hvordan implementeringen og anvendelsen af ICS opleves blandt medarbejderne. Superbrugerne kan give sparring i konkrete sager og tvivlstilfælde, kan spille en vigtig rolle i forhold til at samle op på uklarheder og bidrage til at sikre en ensartet forståelse og anvendelse lokalt. Dette kræver dog, at superbrugeren får et klart mandat og ledelsesopbakning til rollen, samt at indholdet i rollen defineres både for superbrugeren selv og for kollegerne. *Det anbefales således, at der sættes fokus på superbrugerrollen, dens indhold og funktion i de enkelte kommuner med ovenstående for øje, herunder at ledelsen bakker klart op om rollen og italesætter superbrugerrollens betydning.*
- **Kompetenceudvikling:** Kompetenceudvikling er et centralt element i implementeringen af ICS og afgørende for både forankring og anvendelse af systematikken og redskaberne i praksis. *Det anbefales på baggrund af evalueringen, at grunduddannelsen videreudvikles med henblik på at sikre både den teoretiske formidling men også den konkrete anvendelse. Herudover anbefales det, at der udvikles formaliseret opkvalificering med udgangspunkt i metodeanvendelse – eventuelt udvikling af kortere seminarer med fokus på blandt andet anvendelse af tragtmodellen, udarbejdelse af den indledende vurdering i den børnefaglige undersøgelse, udarbejdelse af analysen m.m.*
- **Inspiration til anvendelsen af ICS:** Evalueringen viser, at det kræver både kompetenceudvikling og lokal opfølgning at sikre en hensigtsmæssig anvendelse af ICS og de tilhørende redskaber. *Med henblik på at understøtte denne proces anbefales det, at der udarbejdes en eksempelsamling med børnefaglige undersøgelser, handleplaner og opfølgninger på tværs af forskellige målgrupper og foranstaltningstyper. Herudover anbefales det, at der udarbejdes en teorisamling, der kan fungere som inspirationskatalog i forbindelse med den samlede analyse.*

## 2. Indledning

**Med henblik på at understøtte sagsbehandlingen og styringen af området for børn og unge med særlige behov har Socialstyrelsen igangsat en evaluering af implementeringen og anvendelsen af ICS, Integrated Children's System.**

ICS, der oprindeligt blev udviklet i England, blev indført i Danmark i januar 2007, da seks pilotkommuner<sup>1</sup> tog ICS i brug efter et indledende udviklingsforløb, hvor ICS blev tilpasset dansk lovgivning og danske forhold inspireret af svenske erfaringer, hvor man har arbejdet med metoden siden 2000.

Det overordnede formål med ICS er at understøtte en systematisk og helhedsorienteret vurdering af et barns/en ungs situation og udækkede behov fra den første bekymring eller henvendelse og frem til forløbet, og en given indsats afsluttes.

På tidspunktet for udarbejdelsen af denne evalueringsrapport har 86 kommuner tilsluttet sig ICS. Heraf har 69 kommuner samtidig valgt at anvende DUBU (Digitalisering – udsatte børn og unge), der er den it-baserede understøttelse af ICS-systematikken.

Formålet med evalueringen er at få viden om, hvilken betydning anvendelsen af ICS har for kvaliteten i sagsbehandlingen, og hvordan implementeringen af ICS bedst understøttes. Det er samtidig hensigten, at evalueringen skal give de kommuner, der endnu ikke arbejder med ICS, et kvalificeret grundlag til at kunne træffe beslutning om eventuel indførelse af ICS.

Socialstyrelsen har udpeget Deloitte til at forestå evalueringen, der gennemføres i perioden medio 2012 til primo 2014. Datagrundlaget for evalueringsrapporten består i to dele, henholdsvis en analyse på tværs af de kommuner, der anvender ICS<sup>2</sup>, og en dyberegående analyse i udvalgte kommuner.

Resultaterne i evalueringen er således baseret på et omfattende selvevalueringmateriale, spørgeskemaer besvaret af ledere og medarbejdere på tværs af de kommuner, der anvender ICS, dybdegående interview og sags gennemgange i udvalgte ICS-kommuner og enkelte kommuner, der ikke anvender ICS.

---

<sup>1</sup> Henholdsvis Frederiksberg, Holbæk, Middelfart, Næstved, Roskilde og Silkeborg kommuner.

<sup>2</sup> Midtvejsrapporten er baseret på dataindsamling fra de 44 kommuner, der på tidspunktet for indsamlingen havde konkrete erfaringer med ICS. Midtvejsrapporten indgår som bilag 1.

Med udgangspunkt i den komplekse mængde af såvel kvantitative som kvalitative data afdækker evalueringen, hvilke forskelle og ligheder der er kommunerne imellem i forhold til implementering og anvendelse af ICS, og hvilke faktorer der er udslagsgivende for variationen i effekterne.

I designet af evalueringen er der lagt vægt på at inddrage både ledere, sagsbehandlere, samarbejdsparter og familier i forhold til at sætte ord på deres erfaringer med ICS og samarbejdet omkring ICS. De kvalitative data vil således nuancere de tendenser, de kvantitative data kan synliggøre på tværs af kommuner, og tilføre dem en oplevet dimension fra praksis og et meget konkret billede af, hvordan ICS anvendes i sagsbehandlingen udtrykt i de gennemgåede sager.

## 2.1. Evalueringsdesign

Evalueringen er tilrettelagt som en virkningsevaluering, hvor de overordnede målsætninger for arbejdet med ICS udgør rammen for opsætning af målsætninger på mellemlang og lang sigt. De overordnede målsætninger for anvendelsen af ICS er:

- Indsatsen bliver mere målrettet barnets/den unges behov.
- Bedre kvalitet i sagsbehandlingen.
- Mere ensartet kvalitet i sagsbehandlingen.
- Større retssikkerhed.
- ICS sikrer fokus på de socialfaglige overvejelser.

Erfaringer fra både England og Sverige peger på, at metoden kan højne socialfagligheden i arbejdet med de udsatte børn og unge. Erfaringerne viser dog også, at anvendelsen af metoden stiller kommunerne overfor en stor implementeringsopgave. Samtidig har det i begge lande vist sig, at implementeringen af systematikken er helt afgørende for, at intentionerne med ICS indfris i praksis.

Disse tendenser genfindes i en metaevaluering af implementeringen af ICS i 15 lande, der på den ene side peger på, at metoden bidrager til en mere helhedsorienteret undersøgelse af barnet/den unge og højner borgerinddragelsen, og på den anden side peger på, at disse virkninger er betingede af en fokuseret implementering<sup>3</sup>. Særligt fire forhold knyttet til implementering har både i international og i dansk sammenhæng vist sig vigtige at have fokus på, men vanskelige for kommunerne at håndtere, henholdsvis:

- Planlægning og styring

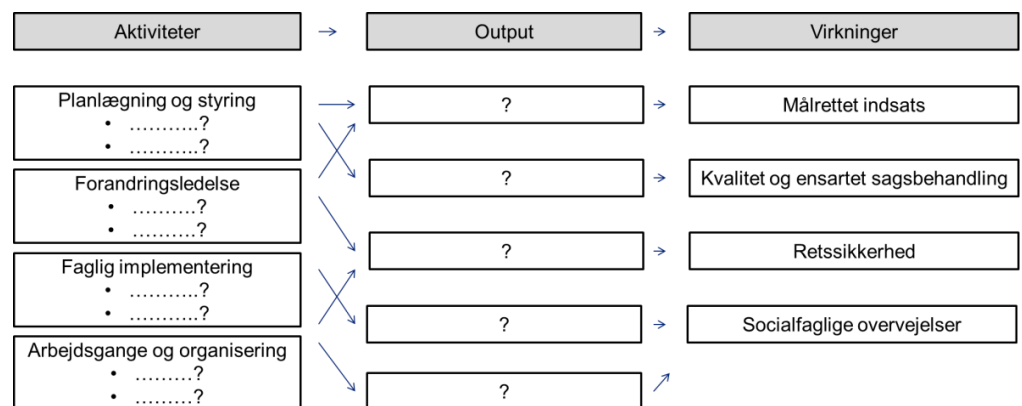
---

<sup>3</sup> School of Social Work, University of Montreal, Canada (2010): Toward a general model for child welfare and protection services: A meta-evaluation of international experiences regarding the adoption of the Framework for the Assessment of Children in Need and Their Families (FACNF).

- Forandringsledelse og kommunikation
- Faglig implementering
- Arbejdsgange og organisering.

De erfaringsbaserede parametre for succesfuld implementering og de overordnede målsætninger for anvendelsen af ICS udgør rammen for evalueringens designet. Evalueringen er tilrettelagt som en virkningsevaluering, hvor implementeringsfaktorerne udgør de overordnede rammer for aktiviteter, og hvor målsætningerne med anvendelsen af ICS udgør rammen for vurdering af virkninger. Se illustration i nedenstående forenklede figur.

**Figur 1. Struktur for forandringsteori**



Målet med denne evaluering er således med afsæt i ovenstående for det første at afdække, hvilke konkrete aktiviteter der er gennemført i forbindelse med implementeringen af ICS på tværs af kommunerne og med hvilket output. For det andet er målet at afdække, hvilket output der fører til de ønskede virkninger i forhold til anvendelsen af ICS.

Virkningsevaluering som metode har en særlig styrke, når man også gerne vil afdække de mekanismer, der udløser en given effekt. Metoden gør det ligeledes muligt at se på, hvilken betydning kontekst har for effekten, og hvilke processer der kan påvirke effekten undervejs. Kontekstuelle påvirkninger kan handle om sideløbende projekter, besparelser, personaleudskiftning m.m. Virkningsevalueringen er i denne sammenhæng baseret på en kvantitativ opfølgning på implementeringen og virkningen af ICS suppleret med en kvalitativ og uddybende analyse til belysning af, hvordan ICS-metoden anvendes og er implementeret og forankret i praksis, og hvilke processer der påvirker implementeringen af redskabet.

### Faglig følgegruppe og ekspertgruppe

Evalueringens designet er valideret i samarbejde med en ekspertgruppe og en faglig følgegruppe. Ekspertgruppen bidrager med ekspertviden til evalueringen, og den faglige følgegruppe bidrager med et aktørperspektiv.



Ekspertgruppen og den faglige følgegruppe har bidraget med faglige perspektiver på og kvalificering af evalueringsdesignet, herunder tilrettelæggelse af de konkrete analyser, ligesom de har bistået med vurdering og perspektivering af resultaterne.

Følgende organisationer er repræsenteret i den faglige følgegruppe og ekspertgruppen:

#### **Faglig følgegruppe**

- Metropol
- VIA University College
- Frederiksberg Kommune
- Skanderborg Kommune
- KL
- Børns Vilkår
- Ankestyrelsen

#### **Ekspertgruppe**

- Aalborg Universitet, Institut for Sociologi og Socialt Arbejde
- SFI – Det nationale forskningscenter for velfærd
- Dansk Socialrådgiverforening

# 3. Evalueringens grundlag

Evalueringen er baseret på et omfattende datagrundlag, herunder både selvevaluering blandt de kommuner, der har implementeret og anvender ICS, survey blandt ledere samt de superbrugere og sagsbehandlere, der bruger ICS i deres hverdag, mere dybdegående interview omkring implementeringen og anvendelsen samt gennemgang af konkrete sager i udvalgte kommuner. Nedenfor beskrives datagrundlaget.

## 3.1. Data indhentet på tværs af ICS-kommuner

Der er gennemført selvevaluering blandt 44 kommuner, der på tidspunktet for undersøgelsen (2. kvartal 2013) havde konkrete erfaringer med implementering og anvendelse af ICS. Dataindsamlingen på tværs af ICS-kommuner baserer sig på følgende dataindsamlingsmetoder.

### Selvevaluering blandt kommuner

Der er udarbejdet en samlet selvevaluering i hver enkelt ICS-kommune, der er besvaret på baggrund af en fælles drøftelse mellem ledere, ICS-superbrugere og udvalgte sagsbehandlere fra kommunen.

Selvevalueringen består overvejende af åbne spørgsmål, der lægger op til fælles refleksion over, hvordan implementeringen er foregået og virkningerne af ICS i sagsbehandlingen m.m.

### Spørgeskemaundersøgelse blandt sagsbehandlere

Der er gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt sagsbehandlere, der anvender ICS på tværs af udsatte- og handicapområdet. Spørgeskemaundersøgelsen afdækker blandt andet sagsbehandlernes konkrete erfaringer med anvendelsen af ICS samt deres vurdering af implementeringen og resultaterne af anvendelsen af ICS i deres praksis. Spørgeskemaet består af en række kvantitative spørgsmål med faste og afgrænsede svarmuligheder.

### Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere

Der er samtidig gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt de ledere, der har ansvar for implementering og anvendelse af ICS i kommunerne, herunder såvel teamledere som afdelingsledere. Spørgeskemaundersøgelsen

afdækker blandt andet ledernes involvering i implementeringen samt deres vurdering af implementeringen og resultaterne af anvendelsen af ICS i praksis. Spørgeskemaet til lederne består ligeledes af en række kvantitative spørgsmål med faste og afgrænsede svarmuligheder.

### **Datavalidering**

Både selvevaluering og spørgeskemaer er valideret af den faglige følgegruppe og ekspertgruppen og er derudover pilottestet af ledere, superbrugere og sagsbehandlere fra tre kommuner.<sup>4</sup> Herudover er der i besvarelsesperioden stillet en hotline til rådighed for kommunerne med mulighed for at stille opklarende og uddybende spørgsmål vedrørende henholdsvis spørgeskemaer og selvevaluering.

### **Svarprocenter**

44 af de 50 kommuner, der anvendte ICS på tidspunktet for indsamling af data via selvevaluering og spørgeskemaer, indgår i undersøgelsen. Nedenfor fremgår de kommuner, der indgår i den tværgående undersøgelse.

### **Oversigt over kommuner, der deltager i evalueringen af ICS**

- Allerød
- Brønderslev
- Egedal
- Esbjerg
- Frederiksberg
- Frederikshavn
- Frederikssund
- Furesø
- Faaborg-Midtfyn
- Gladsaxe
- Greve
- Guldborgsund
- Haderslev
- Halsnæs
- Herlev
- Herning
- Hjørring
- Holbæk
- Holstebro
- Høje-Taastrup
- Hørsholm
- Jammerbugt
- Kerteminde
- Lemvig
- Lolland
- Middelfart
- Næstved
- Odsherred
- Randers
- Rebild
- Rudersdal
- Silkeborg
- Skanderborg
- Skive
- Slagelse
- Solrød
- Sorø
- Struer
- Syddjurs
- Thisted
- Tårnby
- Vordingborg
- Ærø

Svarfordelingerne i alle tre undersøgelser fremgår af Tabel 1.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Skanderborg, Frederiksberg og Lolland kommuner.

<sup>5</sup> Mere detaljeret information omkring svarfordelinger og repræsentativitetsanalyser af de tre undersøgelser kan læses i bilag 1: Midtvejsrapporten.

**Table 1. Svarfordeling i spørgeskemaundersøgelser og selvevaluering**

	Antal svar	Total	Besvarelsesprocent
Spørgeskema til sagsbehandlere	588	804	73 %
Spørgeskema til ledere	86	109	80 %
Selvevalueringskema	24	44	55 %

## 3.2. Dybdegående analyse i udvalgte kommuner

Evalueringen er ligeledes baseret på et mere dybdegående perspektiv på implementeringen og anvendelsen af ICS, der er tilvejebragt gennem interview og fokusgrupper med ledelse, sagsbehandlere og samarbejdspartner i otte udvalgte kommuner, og gennemgang af konkrete sager. Med henblik på at perspektivere anvendelsen af ICS konkret er der ligeledes indhentet erfaringer med sagsbehandling fra tre kommuner, der ikke anvender ICS.

### Udvælgelse af kommuner

I henhold til opdraget for den samlede evaluering kan ICS-kommunerne med fordel inddeles i tre grupper med udgangspunkt i, hvor lang tid de har anvendt ICS, hvilket naturligvis har betydning for graden af implementering og effekter af anvendelsen.

De 6 pilotkommuner har således afprøvet ICS i perioden 2006-2008, mens 12 kommuner implementerede værktøjet i perioden 2009-2010. 32 kommuner implementerede ICS, da DUBU-systemet blev lanceret i perioden 2011-2012, hvorefter 16 kommuner er kommet til i løbet af 2013.

For at kunne belyse de processer, der spiller ind på implementeringen og effekterne af ICS, er der derfor lagt vægt på at have kommuner med fra alle "implementeringsfaser".

Herudover er der lagt vægt på en spredning i forhold til kommunestørrelse og geografi, der som oftest vil have en betydning i forhold til implementeringsopgaven, samt kommunernes erfaringsniveau, som det blev afdækket i selvevalueringerne og spørgeskemaundersøgelserne. Ligeledes er der lagt vægt på at inddrage kommuner, der har en oplevelse af en succesfuld implementering, og kommuner, der har oplevet en mere udfordrende proces i forbindelse med implementering af metoden.

Endelig er der blevet lagt vægt på at inddrage kommuner, der har anskaffet DUBU-systemet, og kommuner, der ikke anvender systemet.

I forbindelse med udvælgelsen af ICS-kommuner viste det sig at være en udfordring at finde kommuner, der havde et erfaringsniveau i forhold til den praktiske anvendelse, som de oplevede kunne give et reelt grundlag for del-

tagelse i den dybdegående evaluering. Således takkede flere kommuner nej, fordi de ikke havde anvendt metoden i et omfang, der muliggjorde gennemgang af 10-20 konkrete sager.

Den endelige udvælgelse af ICS-kommuner til den dybdegående evaluering fordeler sig som illustreret i nedenstående overblik med angivelse af årstal for licensindgåelse i parentes. Pilotkommunerne, der begge har anvendt metoden væsentlig længere end fra tidspunktet for licensindgåelse, er registreret fra udrulningstidspunktet.

#### **Anvender ICS og DUBU**

- Middelfart – pilotkommune (2007)
- Frederiksberg – pilotkommune (2007)
- Faaborg-Midtfyn (2011)
- Skive (2011)
- Gladsaxe (2011)

#### **Anvender ICS uden DUBU**

- Frederikssund (2009)
- Herning (2009)
- Holstebro (2011)

Herudover er der som nævnt valgt tre kommuner, der ikke anvender ICS, for hermed at skabe et solidt fundament for at kunne vurdere virkningerne af anvendelsen af ICS i sagsbehandlingen. De tre kommuner er ligeledes valgt med fokus på geografisk spredning, størrelse og forskellige tilgange i sagsbehandlingen. De tre kommuner, der på nuværende tidspunkt ikke anvender ICS, er henholdsvis:

- Aalborg
- Faxe
- Mariagerfjord.

Alle de 11 kommuner er indgået meget konstruktivt i den praktiske tilrettelæggelse og gennemførelse af analysen, og vi er fra alle sider blevet mødt med både gode faglige drøftelser og ønsker om en høj kvalitet og stadig udvikling af praksis. Det er således på grundlag af kommunernes konstruktive tilgang og villighed til at prioritere deltagelsen på trods af en presset hverdag, at det er muligt at give et nuanceret og detaljeret billede af implementeringen af ICS, anvendelsen i praksis og ikke mindst resultaterne.

Den dybdegående analyse består af data baseret på følgende dataindsamlingsmetoder.

#### **Fokusgruppeinterview**

Der er i forbindelse med den dybdegående analyse gennemført fokusgruppeinterview på tværs af de deltagende kommuner med henholdsvis:

- Relevante ledere
- Sagsbehandlere
- Samarbejdsparter.

Fokusgruppeinterviewene er udført som semistrukturerede interview ud fra en spørgeramme udviklet og valideret i samarbejde med Socialstyrelsen, den faglige følgegruppe og ekspertgruppen.

Fokusgrupperne giver et mere nuanceret billede af implementeringen lokalt og herunder blandt andet superbrugernes rolle i forhold til at understøtte implementering og anvendelse af ICS i det daglige, ledelsesinvolveringen og de aktiviteter, der gennemføres for at sikre en hensigtsmæssig og ensartet anvendelse, samt variationerne i anvendelsen og oplevelsen af virkningerne blandt både sagsbehandlere, ledere og samarbejdsparter.

Spørgerammerne for de enkelte fokusgrupper er udarbejdet med afsæt i resultaterne fra den tværgående dataindsamling, de overordnede evalueringstemaer for implementeringen af ICS samt virkningerne af anvendelsen af ICS som illustreret i det foregående afsnit.

Spørgerammerne har i interviewene fungeret som en underliggende og retningsanvisende guideline i forhold til at komme omkring alle relevante temaer, men det har samtidig været væsentligt at lade fokusgrupperne indgå i en gensidig dialog og udveksling omkring de temaer og eventuelle udfordringer, der har optaget deltagerne i den konkrete fokusgruppe med afsæt i specifikke lokalt forankrede udfordringer og erfaringer.

I forbindelse med den dybdegående evaluering er der interviewet i alt:

**På tværs af otte ICS-kommuner**      **På tværs af tre ikke-ICS-kommuner**

- 19 ledere
  - 30 sagsbehandlere
  - 24 samarbejdsparter
- 8 ledere
  - 12 sagsbehandlere

Der er ikke udført fokusgruppeinterview med samarbejdsparter i ikke-ICS-kommunerne, da fokus i disse interview er meget konkret målrettet implementeringspraksis i forbindelse med ICS og konkret kendskab til baggrunden for anvendelsen af den nye metode på myndighedsniveau.

### **Vignetanalyse**

I forlængelse af fokusgruppeinterviewene med sagsbehandlere er der med afsæt i konkrete sager foretaget en vignetanalyse af 1-3 sager.

Antallet fordeler sig som følger:

- 18 sager på tværs af ICS-kommunerne
- 8 sager på tværs af ikke-ICS-kommunerne.

Vignetanalysen af sager er udført i en semistruktureret form med fælles drøftelse af sager præsenteret af sagsbehandlere selv.

Målet med at drøfte praksis i sagsbehandlingen med afsæt i konkrete sager er at afdække, hvad der sker i praksis i forhold til anvendelsen af ICS og hvorfor. Sagsbehandlerne har således med afsæt i egne sager fået mulighed for at beskrive konkrete arbejdsgange i forbindelse med en given sag og forklare for eksempel, i hvilket omfang anvendelsen af ICS i det konkrete tilfælde understøttede de socialfaglige overvejelser, afdækningen af barnets/den unges udviklingsmæssige behov m.m.

Vignetanalysen som metode indebærer muligheden for at afdække forskelle i praksis eller metodeforståelse/anvendelse på tværs af sagsbehandlere som en del af den gensidige dialog omkring sagen. Det skal dog påpeges, at vignetanalysen her har præg af, at mange sagsbehandlere har forholdsvis begrænset erfaring i at anvende ICS og derfor har sværere ved at forholde sig kritisk til egen og andres anvendelse. Resultater fra vignetanalysen anvendes løbende i den dybdegående evaluering som en del af det samlede kvalitative datamateriale fra fokusgruppeinterviewene med sagsbehandlerne.

### **Sagsgennemgang**

I forbindelse med den dybdegående analyse er der gennemført en omfattende sagsgennemgang. Som allerede nævnt var det i forbindelse med rekrutteringen af kommuner til den dybdegående analyse vanskeligt at finde kommuner, der havde tilstrækkelig konkret erfaring i anvendelsen og det nødvendige grundlag for sagsgennemgangen. Dette har i praksis betydet, at sagsgennemgangen nødvendigvis måtte baseres på de sager, det var praktisk muligt at få adgang til.

Der er i forbindelse med sagsgennemgangen gennemgået:

- 121 sager på tværs af de otte ICS-kommuner.<sup>6</sup>
- 10 supplerende sager, der er oprettet før indførelsen af ICS, fra 2 ICS-kommuner.
- 32 sager på tværs af to ikke-ICS-kommuner.<sup>7</sup>

I den dybdegående analyse anvendes sagsgennemgangen som metode til at komme tættere på den aktuelle sagsbehandling på feltet med fokus på, hvordan ICS-metoden konkret ses afspejlet i praksis. Sagsgennemgangen tilføjer således en mere kvantitativ vinkel til den dyberegående forståelse af metodens anvendelse i forbindelse med arbejdet børnefaglig undersøgelse, handlingsplan og opfølgning.

Fokus i sagsgennemgangen er på den praktiske anvendelse af ICS, herunder blandt andet systematik, beskrivelse af behovsområder, anvendelse af domæner og dimensioner, ensartethed på tværs og et helhedsorienteret

---

<sup>6</sup> I en enkelt kommune gik sagsbehandlingssystemet ned undervejs i forløbet, hvorfor den samlede datamængde indeholder 11 børnefaglige undersøgelser, der var printet ud til gennemgangen, men mangler data på de omkringliggende sagsbehandlingsskridt.

<sup>7</sup> Der indgår sager fra to kommuner, idet det ikke var muligt at gennemføre sagsgennemgang i en af de tre kommuner, der ikke anvender ICS.

indtryk. Det har ikke været en del af opdraget og samarbejdsgrundlaget med kommunerne at se på lovmedholdelighed i sagerne, hvorfor der ikke i sagsgennemgangen er fokuseret på eksempelvis overholdelse af frister. Sagsgennemgangen i de kommuner, der ikke anvender ICS, har ligeledes haft fokus på systematik, beskrivelse af behovsområder og helhedsorienteret indtryk.

### **Supplerende sagsgennemgang**

For at se udviklingen i kvaliteten i særligt den børnefaglige undersøgelse – der jo er kernen i ICS – er der gennemført en supplerende sagsgennemgang af børnefaglige undersøgelser. Denne sagsgennemgang omfatter i alt ti børnefaglige undersøgelser, der er udarbejdet inden kommunen begyndte at anvende ICS. De ti sager kommer fra to kommuner. Dette giver naturligvis ikke et repræsentativt billede af kvaliteten i de børnefaglige undersøgelser, men anvendes her som et perspektiv i beskrivelsen af den nuværende praksis.

### **Interview med familier**

I forbindelse med den dybdegående analyse er der gennemført syv telefoniske interview med familier, der har haft et forløb i en af de deltagende børne- og ungeforvaltninger baseret på anvendelsen af ICS-metoden. De syv interview fordeler sig på tre kommuner.

Interviewene har fokus på at belyse forældrenes oplevelse af forløbet med særligt fokus på tilblivelsen af den børnefaglige undersøgelse. Omdrejningspunktet er familiernes oplevelse af at blive inddraget og hørt i forløbet, præsentation af temaer i undersøgelsen, genkendelighed i forhold til den endelige undersøgelse m.m.

Som udgangspunkt udgør forældrene en sårbar målgruppe, fordi de enten kan være udfordret af en række personlige problemstillinger og/eller samtidig være udfordret af deres barns eller børns/deres unges generelle udvikling og trivsel. De kan også være forældre til et barn/en ung med en fysisk eller psykisk funktionsnedsættelse, der har indgribende betydning for barnets/den unges og familiens hverdag og generelle handlemuligheder.

Det har derfor været op til de deltagende kommuner at vurdere, hvorvidt de var i aktuel kontakt med familier, der kunne og ville indgå i et interview, uden at det ville opleves kompromitterende for familien med negativ betydning for dens videre samarbejde med forvaltningen.

Disse overvejelser har naturligvis haft betydning for, hvilke familier det har været muligt at få i tale. Det er imidlertid vurderet, at det stadig er væsentligt at give forældrene en stemme i evalueringen i forhold til det overordnede fokus i ICS på at bringe barnet/den unge i fokus og sikre inddragelse af familien samt en generel synliggørelse af henholdsvis barnets/den unges og forældrenes perspektiv i sagsbehandlingen. Forældrenes input er anvendt i det



omfang, det har været relevant i forhold til at nuancere de øvrige resultater af evalueringen.

### **3.3. Læsevejledning**

Denne rapport består af en række tematiske kapitler, der belyser implementeringen og virkningerne af ICS på tværs af kommunerne holdt op mod erfaringer fra udvalgte ikke-ICS-kommuner.

Kapitel 4 omhandler forløbet omkring implementering af ICS med fokus på henholdsvis planlægning og styring af implementeringsforløbet, ledelsens rolle i forløbet, fokus på undervisning og opkvalificering samt den faglige implementering.

Kapitel 5 har fokus på anvendelsen af ICS i praksis. Kapitlet beskriver anvendelsen af systematik og skabeloner i ICS med særligt fokus på henholdsvis den børnefaglige undersøgelse, handleplanen og opfølgningen og med fokus på inddragelse af barnet/den unge og familien, den målrettede indsats og det tværfaglige samarbejde.

Kapitel 6 samler op på, i hvilket omfang målsætningerne med ICS indfris i praksis på tværs af de deltagende kommuner.

Det afsluttende kapitel 7 præsenterer en forandringsteori for implementering og anvendelse af ICS udarbejdet med udgangspunkt i evalueringens resultater.

# 4. Implementering af ICS

**I dette kapitel sættes fokus på, hvordan og med hvilke overvejelser ICS er implementeret i kommunerne.**

Afdækning af de aktiviteter, der er udført i kommunerne i forbindelse med implementeringen af ICS, udgør fundamentet for at belyse, hvilke faktorer der spiller ind i forhold til at skabe en positiv forståelse, forankring og anvendelse af metoden i praksis.

Hvor en aktivitet for eksempel kan være, at der udpeges superbrugere i kommunen, er det samtidig vigtigt at afdække variationer af det reelle output af aktiviteten på tværs af kommuner. Hvor mange superbrugere har man udpeget, hvad er deres rolle i dagligdagen, hvordan bliver de klædt på til den opgave, de skal varetage? Og kan man se en konsekvens i denne variation i forhold til sagsbehandlingens anvendelse og oplevelse af metoden?

Aktiviteterne afdækkes med udgangspunkt i de overordnede temaer, der har vist sig at have betydning for implementeringsgraden og en succesfuld implementering, herunder:

- Planlægning og styring af processen
- Forandringsledelse og kommunikation
- Arbejdsgange og organisering
- Faglig implementering
- Kontekst for implementering.

Nedenfor gennemgås de fem temaer særskilt.

## 4.1. Planlægning og styring af processen

Planlægning og styring er vigtige elementer i en implementeringsproces. Således kan en detaljeret planlægning med konkrete mål og milepæle, der styres aktivt være et væsentligt redskab i forhold til at understøtte en systematisk proces og en god forankring. Det er derfor et væsentligt element at

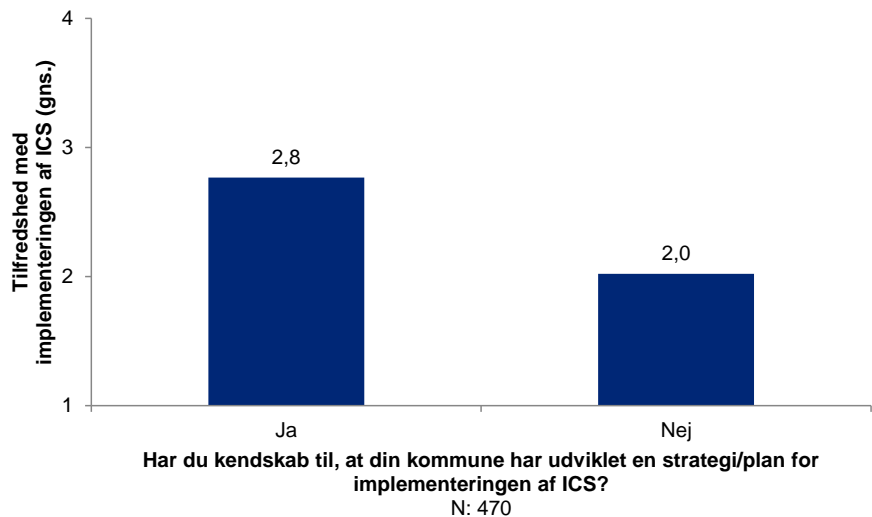
sætte fokus på, om der er en strategi og en plan for implementeringen, om strategien og planen følges op m.m.

### Plan for implementeringen

Selvevalueringen, der er besvaret af 24 ICS-kommuner, viser, at der i 58 procent af disse kommuner er udviklet en strategi og/eller en plan for implementeringen af ICS. Det angives samtidig, at over halvdelen af disse indeholder et klart formål og for størstedelens vedkommende også en tidsplan.

I de kommuner, der har en strategi eller en implementeringsplan, kender flertallet af sagsbehandlerne (72 procent) også i nogen grad eller i høj grad til indholdet. Kendskabet til strategien/planen har stor betydning for sagsbehandlerens oplevelse af implementeringsforløbet, jf. nedenstående figur.<sup>8</sup>

**Figur 2. Kobling mellem kendskab til strategier/planer for implementeringen af ICS og tilfredshed med implementeringen af ICS**



**Kilde:** Spørgeskemaundersøgelse blandt sagsbehandlere, 2013.

**Note 1:** Tilfredshed med implementeringen af ICS er operationaliseret som en skala fra 1 til 4, hvor 1 angiver "Slet ikke", 2 angiver "I mindre grad", 3 angiver "I nogen grad", og 4 angiver "I høj grad".

**Note 2:** "Ved ikke"-svar er frasorteret.

**Note 3:** Den bivariate analyse tager ikke højde for betydningen af andre forhold.

Også i flertallet af kommunerne, der indgår i den dybdegående analyse, angives det, at der har været en form for implementeringsplan i forbindelse med opstartsforløbet. Typisk har planen haft karakter af en overordnet tidsplan med milepæle for, hvornår forskellige ICS-blanketter skulle tages i brug, og hvornår gamle skemaer skulle udfases.

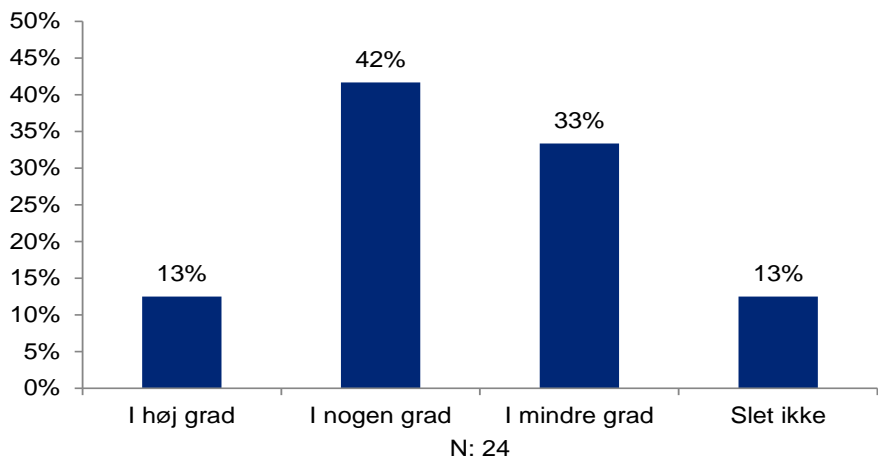
I enkelte kommuner er der dog udarbejdet mere omfattende implementeringsplaner, hvor der udover milepæle også er nærmere definerede mål og delmål, herunder strategi for italesættelse af ICS forud for implementeringen og systematisk planlægning af uddannelse af medarbejderstaben.

<sup>8</sup> Midtvejsrapport, side 20-22.

Flere ledere og medarbejdere peger dog på, at det har været vanskeligt at overholde fristerne i tidsplanen. I de kommuner, hvor ledelsen har valgt at fastholde tidsplanen på trods af overskredne deadlines, har sagsbehandlerne oplevet et større pres og en generel utilfredshed med implementeringsprocessen.

Billedet af, at implementeringsprocessen ikke er forløbet som forventet i en stor del af kommunerne, understøtter resultaterne i selvevalueringen, hvor knap halvdelen af kommunerne oplever, at styringen og planlægningen af implementeringen af ICS ikke har været vellykket, jf. nedenstående figur.

**Figur 3. Kommunernes vurdering af, om styringen og planlægningen af implementeringen af ICS i kommunen er vellykket**



**Kilde:** Selvevaluering, 2013.

**Note:** "Vellykket" er i selvevalueringen defineret for respondenterne på følgende vis: "Implementeringen af ICS har fulgt planen, og relevante aktører har deltaget aktivt".

"Der er ingen steder, man ikke kan implementere ICS, hvis der er en ordentlig ledelse. Der er jo ingen rådgivere, der ikke vil være med til faglig udvikling."

Afdelingschef i ICS-kommune  
Dybdegående analyse, 2013

En af de typiske udfordringer, der i den dybdegående analyse bliver italesat af sagsbehandlere på tværs af kommuner, er, at det særligt i starten, når man skal anvende de nye skabeloner, kan være svært at leve op til lovgivningens tidsfrister i forhold til eksempelvis udarbejdelsen af den børnefaglige undersøgelse. Derfor er sagsbehandlerne i en del sager i større eller mindre grad fortsat med at anvende gamle skemaer i sagsbehandlingen efter den udmeldte skæringsdato for overgangen til ICS, fordi det har været tidsbesparende.

De sagsbehandlere, der i interview udtrykker størst frustration i forhold til implementeringsforløbet, fremhæver samtidig, at de godt kunne have ønsket sig mere opfølgning på implementering, vejledning i forhold til anvendelsen af skabelonerne og metoden samt en stærkere faglig forankring af ICS hos ledelsen.

## 4.2. Forandringsledelse og kommunikation

I forhold til implementeringsgraden i de enkelte kommuner er det væsentligt at se på, hvilken form for ledelsesopbakning og kommunikation der i hver-

---

“At anvende ICS indebærer et stort kulturskift, og det har været vanskeligt for mange sagsbehandlere. Det tager selvfølgelig tid, men det er vigtigt at få rusket op i sin tænkning.”

Leder i ICS-kommune  
Dybdegående analyse, 2013

dagspraksis har været omkring metoden. Det at formidle metoden rigtigt og have stærke ambassadører for ICS kan have stor betydning for systematikens forankring i praksis, jf. foregående afsnit.

Herudover kan ledelsens rolle i forhold til løbende og systematisk opfølgning på erfaringerne med anvendelsen af ICS ligeledes have stor betydning for den reelle implementering på tværs af sagsbehandlere.

### Ledelsens opbakning

Omkring halvdelen af lederne angiver i spørgeskemaundersøgelsen, at de konkret har involveret sig i implementeringen af ICS, for eksempel i form af deltagelse i team- eller gruppemøder med fokus på anvendelsen af systematikken. Således angiver 47 procent, at de har deltaget i team-/gruppemøder om ICS, og 52 procent angiver, at de løbende giver sagsbehandlerne sparring på anvendelsen af ICS.<sup>9</sup>

I den dybdegående analyse tegner der sig et lignende billede. I flere af kommunerne deltager lederne således i team- eller gruppemøder. I de kommuner, hvor lederne ikke deltager i team- eller gruppemøder, er der samtidig generelt en oplevelse blandt medarbejderne af, at ledelsen ikke samler tilstrækkeligt op på anvendelsen af ICS, og at ledelsen ikke prioriterer de faglige aspekter af ICS eller arbejdet med ICS i tilstrækkeligt omfang.

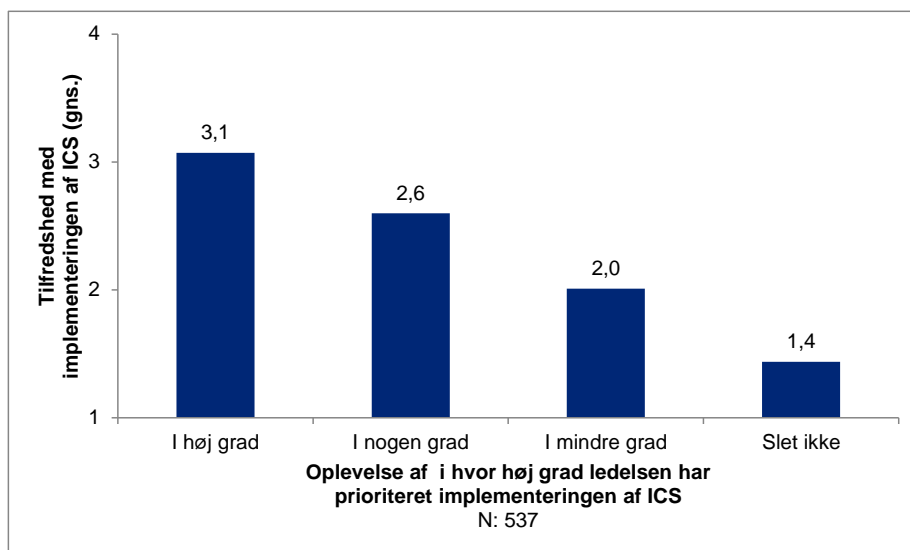
Det er kendetegnende på tværs af ICS-kommunerne i den dybdegående analyse, at der efterspørges en (endnu) stærkere ledelsesforankring af ICS-metodikken og (endnu) mere feedback fra ledelsen på anvendelsen af metoden. Konkret efterspørges der oftest konstruktiv og målrettet feedback på udarbejdelse af børnefaglige undersøgelser og handleplaner samt ledelsesmæssig validering af, hvad der i den lokale kontekst er kendetegnende for ”den gode undersøgelse”.

Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne viser, jf. figur , at der er stærk sammenhæng mellem oplevelsen af at have ledelsens opbakning i arbejdet med ICS og sagsbehandlernes vurdering af implementeringen af ICS. De sagsbehandlere, der oplever, at ledelsen har prioriteret implementeringen af ICS, er således generelt mere positive i forhold til implementeringen af ICS.

---

<sup>9</sup> Midtvejsrapporten, side 23-25.

**Figur 4. Kobling mellem ledelsens prioritering af implementeringen af ICS og tilfredsheden med implementeringen af ICS**



**Kilde:** Spørgeskemaundersøgelse blandt sagsbehandlere, 2013.

**Note 1:** Tilfredshed med implementeringen af ICS er operationaliseret som en skala fra 1 til 4, hvor 1 angiver "Slet ikke", 2 angiver "I mindre grad", 3 angiver "I nogen grad", og 4 angiver "I høj grad".

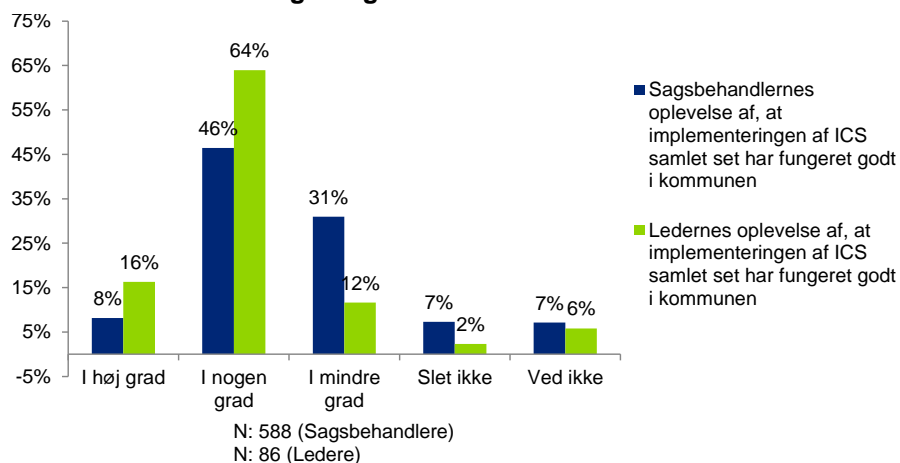
**Note 2:** Den bivariate analyse tager ikke højde for betydningen af andre forhold.

I de kommuner, hvor sagsbehandlerne i den dybdegående analyse har en overvejende positiv opfattelse af ledelsens rolle i implementeringen, har der generelt været en stærk ledelsesforankring af ICS-metoden. I nogle af kommunerne er teamlederne superbrugere, mens andre kommuner har valgt, at de faglige ledere skal sikre en systematisk opfølgning på og vejledning i anvendelsen af ICS. Dette har blandt andet betydet, at sagsbehandlerne har oplevet på daglig basis at have adgang til faglig sparring og feedback fra en ledelsesperson. Ledelsen har således i disse kommuner en meget synlig og direkte rolle i implementeringen af ICS.

Spørgeskemaundersøgelserne blandt ledere og sagsbehandlere viser samtidig, at lederne generelt har en mere positiv oplevelse af den samlede implementeringsproces, end det er tilfældet for sagsbehandlerne, jf. nedenstående figur.

Her ses det, at godt en tredjedel af sagsbehandlerne i mindre grad eller slet ikke oplever, at implementeringen har været vellykket, mens dette gælder for knap 15 procent af lederne. Samtidig oplever 80 procent af lederne, at implementeringen i nogen grad eller i høj grad har fungeret godt, hvor det samme gør sig gældende for godt halvdelen af sagsbehandlerne (54 procent).

**Figur 5. Sagsbehandlere og ledere, der oplever, at implementeringen af ICS samlet set har fungeret godt i kommunen**



**Kilder:** Spørgeskemaundersøgelse blandt sagsbehandlere, 2013 og spørgeskemaundersøgelse blandt ledere, 2013.

Den dybdegående analyse viser ligeledes, at der hos lederne generelt er en mere positiv oplevelse af deres egen rolle i implementeringsprocessen, og hvor langt kommunen er kommet med implementeringen af ICS, end hos sagsbehandlerne.

I de kommuner, hvor sagsbehandlerne har en positiv oplevelse af ledelsens rolle i implementeringen, fremhæves blandt andet ledelsens evne til kontinuerligt at "holde fast", ledelsens smittende engagement i forhold til ICS og ledelsens evne til at give feedback på faglige spørgsmål i forhold til ICS.

### Ledelsens kvalitetskontrol

De redskaber, som lederne på tværs af kommunerne i den dybdegående analyse fremhæver som effektive i forhold til at vurdere graden af implementering og kvalitet i anvendelsen af ICS, er det formaliserede ledelsestilsyn og en egentlig kvalitetskontrol. Her fordeler kommunerne sig i to grupper. Én gruppe, hvor der udelukkende foretages formaliseret ledelsestilsyn på lovmedholdelighed, og én gruppe, hvor der suppleres med kvalitetskontrol på tilfældige udtræk af sager, der vurderes både i forhold til lovmedholdelighed og i forhold til kvaliteten i arbejdet med ICS.

I flere kommuner foregår kvalitetskontrollen i forbindelse med visitationsprocessen. Her bliver sagerne for eksempel taget af visitationsmødet, hvis de ikke lever op til ledelsens kvalitetskrav. Vurderingen er dog her typisk mere knyttet til de formelle krav og i mindre grad til anvendelsen af ICS.

I andre kommuner angiver ledelsen, at kvalitetskontrollen foregår på sags- eller teammøder, hvor den fælles drøftelse af sager giver ledelsen indblik i og sikrer kvaliteten i arbejdet med ICS.

“Vigtigt, at der er et fortsat fokus på anvendelsen af ICS. ICS bliver aldrig et færdigt produkt. Den er i konstant udvikling, og det skal vi også være.”

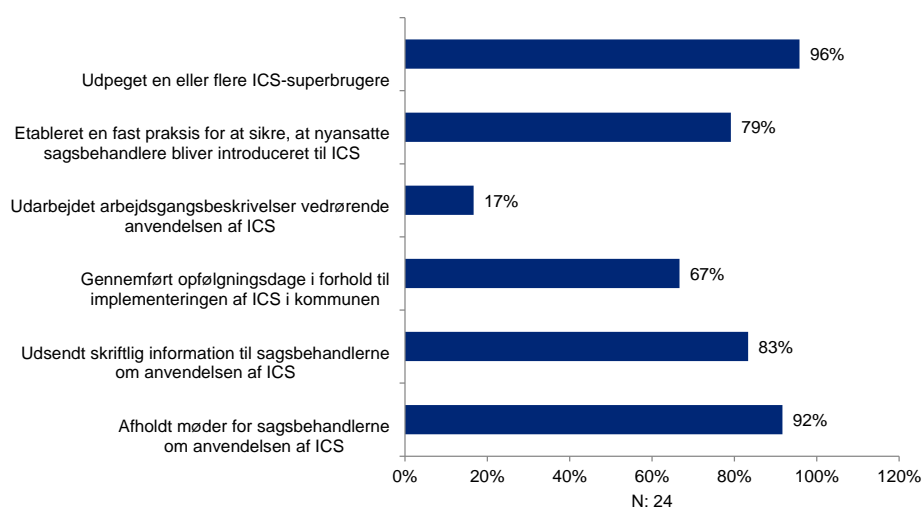
Leder i ICS-kommune  
Dybdegående analyse, 2013

## 4.3. Arbejdsgange og organisering

Organisering og de konkrete implementeringsaktiviteter, herunder anvendelse af superbrugere, supervision, introduktion af ICS til nyansatte, arbejdsgangsbeskrivelser, opfølgingsdage og opkvalificering, har naturligvis betydning for implementeringen af ICS i kommunerne.

I selvevalueringen har de deltagende kommuner haft mulighed for at angive, hvilke aktiviteter de har igangsat som led i implementeringen af ICS. Nedenstående figur viser et samlet overblik over kommunernes gennemførte implementeringsaktiviteter.

**Figur 6. Implementeringsaktiviteter i kommunerne**



**Kilde:** Selvevaluering, 2013.

**Note:** Svarene angiver andel respondenter, der har svaret "Ja".

Som det ses af figuren, har stort set alle kommuner udpeget en eller flere superbrugere, og langt de fleste har også afholdt møder for sagsbehandlerne omkring anvendelsen af ICS.

Selvevalueringen viser også, at flertallet af kommunerne har udsendt skriftlig information omkring anvendelsen af ICS og har etableret en fast praksis for at sikre, at nyansatte introduceres til ICS, blandt andet gennem kurser, side-mandsoplæring, følordninger, støtte fra superbrugerne og deltagelse i team-møder.

To tredjedele af kommunerne har gennemført opfølgingsdage i forhold til implementering af ICS i kommunen, mens kun 17 procent har udviklet egentlige arbejdsgangsbeskrivelser med udgangspunkt i anvendelsen af ICS.

### Superbrugernes rolle

I forbindelse med implementering af ICS spiller superbrugerne en væsentlig rolle. Således anbefaler Socialstyrelsen, at man udpeger mindst to superbrugere i forbindelse med indgåelse af licens, og at der afholdes løbende nationale og regionale seminarer for superbrugerne.



I forlængelse heraf viser evalueringen, at alle kommunerne som udgangspunkt har udpeget superbrugere, men at der på tværs af kommunerne er betydelig forskel på, hvordan man organiserer og anvender superbrugerfunktionen.

I selvevalueringen på tværs af ICS-kommuner angives det, at superbrugerne typisk varetager følgende funktioner:

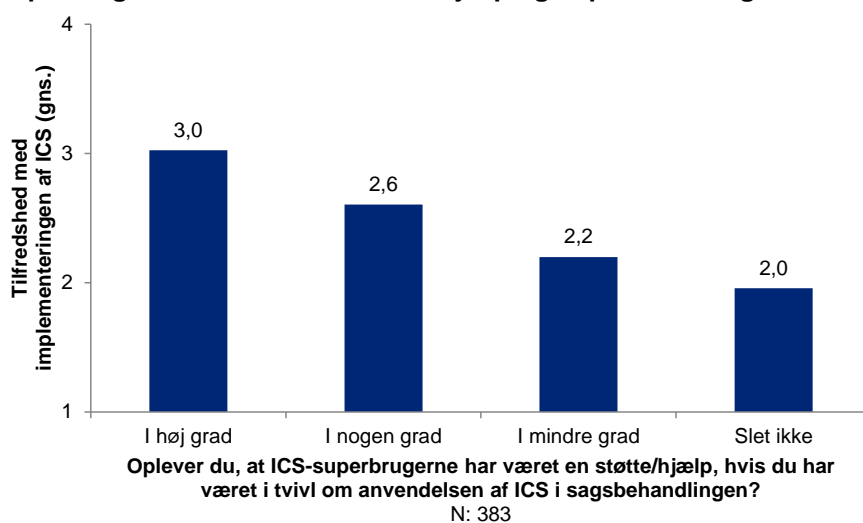
- Introducerer nye medarbejdere til ICS.
- Står til rådighed for spørgsmål og vejledning i ICS.
- Giver sparring i konkrete sager.
- Varetager kontakten til ICS Metodeseekretariat.
- Formidler ICS til eksterne samarbejdsparter.
- Holder møder med DUBU-superbrugerne.
- Orienterer ledelsen om tiltag på området.
- Deltager i superbrugerseminarer og -netværk.
- Samler løbende op på feedback fra sagsbehandlere i forhold til, hvordan de oplever implementeringen af ICS i kommunen.

Dette understøttes i interviewene med superbrugere i de udvalgte kommuner, hvor de angiver, at deres opgaver typisk indbefatter sparring med kolleger, vejledning i forbindelse med udarbejdelse af den børnefaglige undersøgelse eller handleplanen samt formidling af ny viden og konkret undervisning af kolleger.

I nogle af kommunerne er rollen prioriteret i form af konkret timeantal og/eller en mindre sagsstamme. Herudover har flere kommuner valgt at have en superbruger i hvert team, i andre kommuner går superbrugerne på tværs af flere teams, og i nogle tilfælde har man i praksis nedlagt superbrugerfunktionen.

Samtidig er der i praksis stor forskel på, både hvordan ledelsen tænker superbrugerens rolle, og hvordan superbrugerrollen anvendes af de øvrige medarbejdere. Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen viser sammenhæng mellem medarbejdernes vurdering af implementeringen af ICS og deres oplevelse af at kunne få støtte og hjælp hos en superbruger. Der er samtidig et vist sammenfald mellem de kommuner, hvor superbrugeren har haft en mindre rolle, og de kommuner, hvor man som sagsbehandler har oplevet betydelige udfordringer med implementeringen af ICS.

**Figur 7. Kobling mellem sagsbehandlerens oplevelse af, at ICS-superbrugerne har været en støtte/hjælp og implementeringen af ICS**



**Kilde:** Spørgeskemaundersøgelse blandt sagsbehandlere, 2013.

**Note:** Tilfredshed med implementeringen af ICS er operationaliseret som en skala fra 1 til 4, hvor 1 angiver "Slet ikke", 2 angiver "I mindre grad", 3 angiver "I nogen grad", og 4 angiver "I høj grad".

Dette underbygges i den dybdegående analyse, hvor flere ledere og sagsbehandlere, der er positive i forhold til implementeringen af ICS, peger på, at superbrugeren er en central figur i implementeringen som bannerfører for metoden og som rollemodel særligt i forbindelse med implementeringsprocessen og senere i forbindelse med anvendelsen af de forskellige hjælperedskaber.

### Kompetenceudvikling af superbrugere

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at stort set alle ICS-superbrugere<sup>10</sup> har deltaget i grundkursus i ICS, og de fleste to gange. De superbrugere, der i spørgeskemaundersøgelsen angiver ikke at have deltaget i grundkurset, er alle forholdsvis nyansatte, hvorfor en forklaring kan være, at det endnu ikke har været muligt for dem at komme på kursus.

Flere nyansatte sagsbehandlere angiver således i interviewene i den dybdegående analyse, at det er italesat som en naturlig del af opstartsforløbet i kommunen, at man skal på grundkursus, men at der er venteliste på kurserne, hvilket kan betyde, at de arbejder med ICS i praksis i en længere periode, inden de gennemfører det formelle kursus.

### Nationale og regionale superbrugerseminarer

En af de væsentligste eksterne kilder til opkvalificering og ny viden hos superbrugere er de regionale og nationale superbrugerseminarer. Den tværgående spørgeskemaundersøgelse viser, at 95 procent af superbrugere på tværs af ICS-kommuner har deltaget i et eller flere seminarer.

<sup>10</sup> Alle superbrugere i den dybdegående analyse og 90 procent i den tværgående analyse har deltaget i grundkursus i ICS.

Erfaringen fra superbrugerne i den dybdegående analyse er, at det er meget udbytterigt, "når alle praktikerne mødes". Særligt de nationale seminarer opleves som opkvalificerende på tværs af superbrugerne, mens de regionale netværksmøder opleves som mest udbytterige for superbrugerne i de kommuner, der har en kortere erfaring med anvendelsen af ICS.

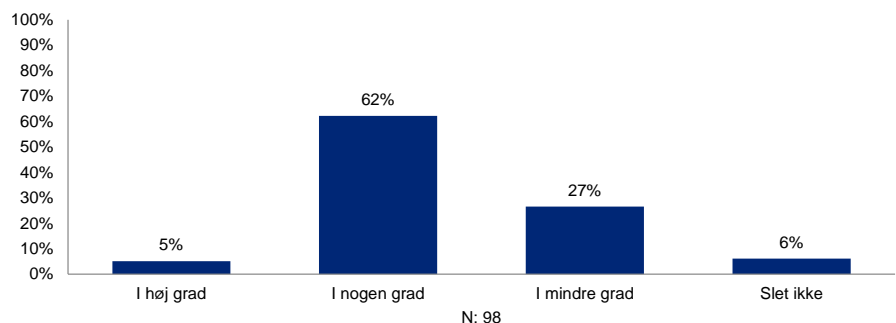
I nogle af kommunerne i den dybdegående analyse har man således valgt at nedprioritere de regionale seminarer, efterhånden som kommunen har fået større erfaring med ICS. Der er således risiko for, at erfarne ICS-kommuner oplever en skævhed mellem de behov, som henholdsvis de erfarne og de mindre erfarne ICS-kommuner har i relation til disse møder.

### Støtte af superbrugere

Som udgangspunkt for at fungere som superbruger i forhold til en metode og en systematik er det væsentligt, at man føler sig klædt på til at varetage rollen.

Derfor er det bekymrende, at relativt mange superbrugere i spørgeskemaundersøgelsen angiver, at de ikke føler sig tilstrækkeligt klædt på til at løfte opgaven, jf. nedenstående figur.

**Figur 8. ICS-superbrugernes oplevelse af at være klædt tilstrækkeligt på til at være ICS-superbruger i kommunen**



**Kilde:** Spørgeskemaundersøgelse blandt sagsbehandlere, 2013.

Hvis man ser nærmere på de 33 procent af superbrugerne, der angiver, at de ikke føler sig klædt på til at varetage funktionen, fremgår det, at halvdelen samtidig ikke oplever, at ledelsen har prioriteret implementeringen af ICS. Til sammenligning oplever hovedparten af de ICS-superbrugere, der føler sig klædt på til opgaven, at ledelsen har prioriteret implementeringen af ICS.

39 procent af superbrugerne angiver i spørgeskemaundersøgelsen, at de indgår i en projektgruppe, og 36 procent angiver, at de modtager konkret sparring i forhold til deres superbrugerrolle, imens en mindre del (4 procent) har fået supervision i forhold til deres rolle. Samtidig er der 30 procent, der angiver, at de ingen støtte får i kommunen i forhold til at varetage deres opgave.

I den dybdegående analyse nuanceres dette billede. Således er der ingen af sagsbehandlersuperbrugerne i den dybdegående analyse, der oplever at få

konkret sparring eller supervision i forhold til rollen eller ledelsens forventning til deres rolle.

Samtidig har superbrugere kun i enkelte kommuner etableret en lokal superbrugergruppe, og med udgangspunkt i interviewene får man indtryk af, at det er undtagelsen, at gruppen mødes regelmæssigt og arbejder målrettet med rollen som superbrugere i forhold til eksempelvis implementeringsaktiviteter eller opkvalificering af kolleger. Overleveringen af viden fra superbrugerseminarer til kollegerne foregår således typisk i mindre formaliseret form på team- eller sagsmøder og gennem daglig sparring.

I den dybdegående analyse er det samtidig oplevelsen blandt de interviewede sagsbehandlere og superbrugere på sagsbehandlerniveau, at superbrugerrollen ikke er noget, man aktivt opsøger, men noget man bliver tildelt, fordi man "i praksis" allerede er det, eller fordi "nogen jo skal være det". Samtidig oplever de øvrige sagsbehandlere i størstedelen af kommunerne ikke, at der er gjort noget særligt ud af rollen – eller hvad man som sagsbehandler kan bruge superbrugeren til i dagligdagen.

Det tyder således på, at ledelsesopbakning har stor betydning ikke bare for superbrugernes oplevelse af at være klædt på til opgaven som superbruger, men også i forhold til den konkrete anvendelse af superbrugere blandt øvrige kolleger.

### **Kompetenceudvikling af sagsbehandlere**

En væsentlig forudsætning for, at sagsbehandlere kan få det fulde udbytte af implementeringen af ICS, er, at de er fagligt klædt på til at anvende den bagvedliggende teoretiske ramme. Den bagvedliggende ramme udgør baggrunden for at arbejde med undersøgelser af børns/unges udviklingsmæssige behov fra en anden vinkel og med en anden systematik, end mange sagsbehandlere har været vant til, særligt dem med mange års erfaring på området.

Kompetenceudvikling af sagsbehandlere er således en afgørende forudsætning for en vellykket implementering af ICS.

En af præmisserne for at tegne ICS-licens er, at man som kommune forpligter sig til at sende alle medarbejdere på ICS-grundkurset. Kommunernes anvendelse af samt oplevelse af kvalitet og anvendelighed af undervisningen på de pågældende kurser er således særdeles relevant, når man ser på implementeringsgraden efterfølgende.

### **ICS-grundkursus**

Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlere viser, at flertallet (79 procent) af sagsbehandlere har deltaget i ICS-grundkurset af tre dages varighed. Af disse gælder det for 68 procent, at de oplever, at kurset i høj grad eller i nogen grad har klædt dem på til at anvende ICS efterfølgende i sagsbehandlingen. I den anden ende af skalaen oplever næsten en tredjedel

---

“Det er utaknemmeligt at udbyde det kursus. Folk er jo forskellige, de er gode til at lære på forskellige måder. Det var egentlig fint nok i forhold til at præsentere ideen med metoden, men hele kurset blev meget beskrivende og ikke nok praksis, ligesom i håndbogen.”

Sagsbehandler i ICS-kommune  
Dybdegående analyse, 2013

af sagsbehandlere, at kurset i mindre grad eller slet ikke har klædt dem på til at anvende metoden i praksis efterfølgende.<sup>11</sup>

I de udvalgte kommuner, der indgår i den dybdegående analyse, gælder det, at de alle i forbindelse med overgangen til ICS har haft samtlige medarbejdere på grundkursus. For størstedelens vedkommende har undervisningen været et rekvireret forløb i kommunen.

I forhold til oplevelsen af kvaliteten af kurserne kan tilbagemeldingerne i interviewene deles op i forhold til henholdsvis de tidlige kurser og de nyere kurser – set i forhold til den generelle udrulning af ICS. Således er tilbagemeldingen mere kritisk på de tidlige kurser, som de kommuner, der har anvendt ICS i længst tid, har været på, end det er tilfældet for de kommuner, der har implementeret ICS senere og har været på de nyere kurser.

De tidlige kurser bliver således kritiseret for manglende målretning af indhold, usikkerhed i forhold til metoden blandt underviserne og undervisernes generelle faglige niveau, og at undervisningen generelt ikke var tilstrækkelig praksisorienteret.

Sagsbehandlere, der har været på kurser for nylig, fremhæver som udgangspunkt, at underviserne har været dygtige, og at undervisningen har været god og giver en god forståelse af den teoretiske baggrund for ICS.

Kritikken af kurserne i forhold til den *praktiske anvendelighed* går dog på tværs af alle kommunerne i såvel spørgeskemaundersøgelsen som den dybdegående analyse, hvor der efterspørges flere eksempler, flere cases, mere konkret instruktion og eksempler på, "hvad man skriver hvor og hvorfor". Samtidig fremhæver flere i interviewene, at de eksempler på cases, der anvendes, ligger for langt fra virkelighedens sager i forhold til kompleksitet og fortolkningsmuligheder.

Kritikken af kurserne retter sig således særligt mod de tidlige kurser, men tilfredsheden med de nuværende kurser er fortsat begrænset i en stor del af de besøgte kommuner, og det er meget få sagsbehandlere, der direkte adspurgt har oplevet, at kurset har klædt dem på til at gå hjem og arbejde med ICS i praksis. Som en sagsbehandler siger: "Man forstår først, hvad metoden indebærer, når man selv sidder med den i forhold til egne sager, hvor alting ikke passer naturligt ind i de forskellige bokse."

I selvevalueringen angiver 79 procent af kommunerne, at de har etableret fast praksis for indkøring og opkvalificering af nye medarbejdere i forhold til den lokale forståelse og anvendelse af ICS.

Det samme gør sig gældende i de kommuner, der indgår i den dybdegående analyse, hvor størstedelen af kommunerne oplyser, at de sørger for at få alle nyansatte på ICS-grundkurset, hvis de ikke allerede har gennemført det.

---

<sup>11</sup> Midtvejsrapport, side 33-35.

Kommunerne fremhæver dog samtidig udfordringen med, at der er flere måneders ventetid på ICS-kurserne, idet kurserne hurtigt bliver fyldt op, og fordi der går lang tid imellem, at de bliver udbudt.

Enkelte ledere i den dybdegående analyse beretter dog, at de ikke sender medarbejdere på ICS-kurset længere, men i stedet klarer oplæringen internt, på trods af at det er et krav jævnfør ICS-licensen, at kommunernes medarbejdere har deltaget i ICS-grundkurset. Beslutningen omkring den interne undervisning begrundes både med den lange ventetid og med en oplevet manglende praksisanvendelighed af grundkurset. Kommunerne i den dybdegående analyse fremhæver således den interne oplæring af sagsbehandlere i ICS som særlig vigtig, fordi den samtidig tager udgangspunkt i den lokale praksis.

I forhold til den interne rolle som underviser er det som oftest enten en superbruger eller en kollega, der i forvejen fungerer som mentor for den nyanstattede, der forestår oplæringen i ICS. Baseret på interviewene er det indtrykket, at den interne undervisning hovedsagelig er baseret på en introduktion til systematikken mere end den bagvedliggende teoretiske ramme.

Endelig fortæller flere ledere i interviewene, at de er begyndt at fremhæve kendskab til ICS som en ønsket kompetence i stillingsopslag for at komme omkring problemet med ventelisten til de nationale grundkurser.

Såvel den tværgående dataindsamling som den dybdegående analyse viser dog samtidig, at tilfredsheden med ICS-grundkurset ikke har betydning for den generelle tilfredshed med ICS og med implementeringsforløbet overordnet.

### **Andre kvalificerende tiltag**

I selvevalueringen angiver 67 procent af kommunerne, at de har gennemført opfølgingsdage i forbindelse med implementeringen og anvendelsen af ICS. Samtidig angiver 83 procent, at de har udsendt skriftlig information omkring anvendelsen af ICS, og 92 procent angiver, at de har holdt møder med sagsbehandlere omkring anvendelsen.

På tværs af kommunerne i den dybdegående analyse er der stor forskel på, hvordan man har arbejdet med at kvalificere ICS-fagligheden hos sagsbehandlere. I de kommuner, hvor man har været i gang med ICS i kortere tid, står ICS-grundkurset på tidspunktet for den dybdegående analyse som det bærende fundament i forhold til arbejdet med metoden. Andre kommuner har haft et eller flere opfølgingskurser såvel internt som eksternt, mens andre igen har sikret den faglige fundering af metoden gennem ekstern supervision. Det fremhæves i alle kommunerne, at det primære opkvalificeringsarbejde i forhold til metoden forekommer på team- eller sagsmøder, hvor man diskuterer konkrete sager – dog med mere eller mindre fokus på metodeanvendelse.

I de tilfælde, hvor der har været afholdt interne forløb, har det som oftest været faciliteret af ledere og/eller superbrugere med afsæt i ny viden rekvire-

ret på de nationale superbrugerseminarer, for eksempel tragtmodellen. Det er en generel oplevelse blandt sagsbehandlere i de besøgte kommuner, at prioriteringen af de interne såvel som de eksterne forløb er en styrke i forhold til såvel forståelse som anvendelse af metoden. Flere af sagsbehandlere italesætter således disse forløb som muligheden for at afprøve deres egen forståelse og anvendelse af skabelonerne med netop dette i fokus og altså ikke, som det er tilfældet på team- eller sagsmøder, muligheden for at få input til at komme videre med en konkret sag.

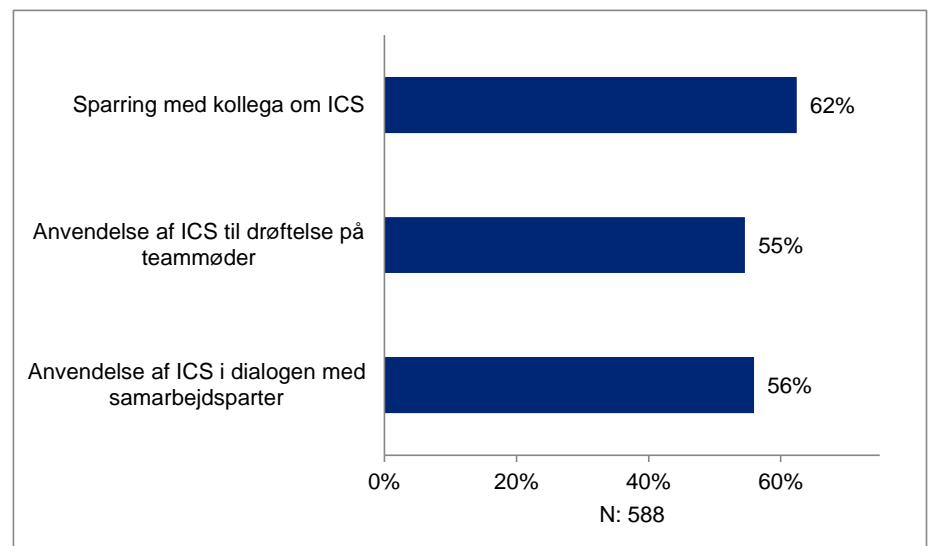
Enkelte af de besøgte kommuner i den dybdegående analyse har formuleret forholdsvis strukturerede opfølgingsprogrammer med eksempelvis tilbagevendende fokusedage, hvor man med udgangspunkt i metodeanvendelse gør status i forhold til eventuelle udfordringer eller forskelle i anvendelsen med et struktureret fremadrettet fokus på ensretning/opkvalificering.

### Intern sparring

Udover at være en faglig systematik, der understøtter sagsbehandlingsprocessen, er hensigten med ICS at være et dialogværktøj til drøftelse og faglig sparring.

I spørgeskemaundersøgelsen angiver lidt over halvdelen af sagsbehandlere, at de har anvendt ICS i sparring med en kollega (62 procent), til drøftelse på teammøder (55 procent) og i dialogen med samarbejdsparter (56 procent), jf. nedenstående figur.

**Figur 9. Sagsbehandlere, der anvender ICS i dialogen med andre**

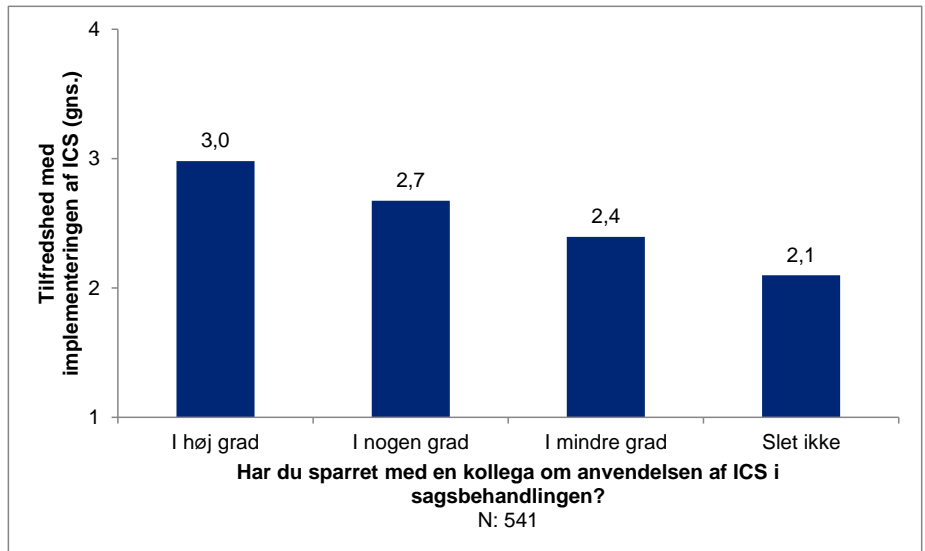


**Kilde:** Spørgeskemaundersøgelse blandt sagsbehandlere, 2013.

**Note:** Svarene angiver andel respondenter, der har svaret "I høj grad" eller "I nogen grad".

De sagsbehandlere, der har sparret med en kollega om anvendelsen af ICS, er samtidig generelt mere positive i forhold til implementeringen af ICS, jf. figuren nedenfor. Dette indikerer, at den aktive drøftelse og dialog med kolleger om anvendelsen af ICS bidrager positivt til, at ICS forankres og implementeres i praksis.

**Figur 10. Kobling mellem faglig sparring med kollega om ICS og tilfredshed med implementeringen af ICS**



**Kilde:** Spørgeskemaundersøgelse blandt sagsbehandlere, 2013.

**Note 1:** Tilfredshed med implementeringen af ICS er operationaliseret som en skala fra 1 til 4, hvor 1 angiver "Slet ikke", 2 angiver "I mindre grad", 3 angiver "I nogen grad", og 4 angiver "I høj grad".

**Note 2:** Angiver sagsbehandlere, der har svaret "I høj grad" eller "I nogen grad".

Også interviewene i den dybdegående analyse peger på, at intern faglig sparring med udgangspunkt i ICS har en stor oplevet betydning for såvel forståelsen af metoden som ensartetheden i sagsarbejdet.

Her viser den dybdegående analyse, at der i nogle kommuner er en løbende fælles sparring mellem kolleger og superbrugere oftest i forbindelse med team- eller sagsmøder, mens der i andre kommuner er en tendens til, at sagsbehandlere sidder meget alene med sagsbehandlingen generelt og herunder med anvendelsen af ICS. Der er her et tydeligt sammenfald mellem de kommuner, der har en høj grad af løbende sparring, og de kommuner, der overordnet set har en positiv oplevelse af implementeringsforløbet på tværs af ledere og sagsbehandlere.

Blandt de kommuner, der har løbende sparring, fremhæves den daglige uformelle snak med kollegerne også som medvirkende til at fremme anvendelsen og forståelsen af ICS kollegerne imellem. Team- eller sagsmøderne opleves dog som særlig effektfulde i forhold til at fremme ensartetheden og kvaliteten i arbejdet med ICS.

Til sammenligning er der et tydeligt fokus på formaliseret intern sparring i flere ikke-ICS-kommuner. I en kommune har man afsat én hel dag om ugen til faglig sparring med udgangspunkt i en konkret model, hvor en session omkring en enkelt sag tager 1-2 timer. Alle stiller spørgsmål, og sagsbehandlere har en konkret oplevelse af "at få noget med hjem". I en anden kommune er der blandt andet udviklet en model for intern sparring, og fast sparring i forbindelse med udarbejdelse af analysen i den børnefaglige undersøgelse med enten en leder eller en kollega er integreret i den daglige praksis.

---

"Vi er ved at lave en videnbank, hvor vi lægger indspark til teorier ind til inspiration, som andre kan trække på i deres analyser, hvis man har fundet noget, der giver særlig god mening eller har fungeret virkelig godt."

Sagsbehandler i ICS-kommune  
Dybdegående analyse, 2013



## Supervision

I de dybdegående interview fremhæves også ekstern supervision med specifikt fokus på anvendelsen af ICS som måde til at sikre kvalitet og ensartethed i anvendelsen af metoden. Både medarbejdere og ledere i disse kommuner udtrykker stor tilfredshed med ordningen. Fra ledelsesside bliver der samtidig i flere af kommunerne givet udtryk for, at supervisionen med udgangspunkt i ICS kun skulle have været en midlertidig foranstaltning i forbindelse med implementeringsprocessen, men at det har vist sig, at der har været et større behov fra medarbejdernes side end forventet. I praksis er oplevelsen fra sagsbehandlerside, at supervisionen indeholder en uundværlig sparring i forhold til anvendelsen og forståelsen af metoden.

På trods af den store tilfredshed med supervisionen hos såvel medarbejdere som ledere i kommunerne gælder det imidlertid, at medarbejderne generelt efterspørger mere praktisk sparring i forbindelse med ICS i dagligdagen.

Den eksterne supervision kan være et vigtigt element i forhold til at sikre faglig forankring, men kan samtidig være en udfordring, hvis den ikke suppleres med lokal sparring med ledelse eller superbruger, så der opleves en lokal forankring og lokale rammer for anvendelsen.

De indsamlede data i forhold til opkvalificering af sagsbehandlerne tyder på, at den daglige fortløbende fastholdelse af fokus på ICS er det primære element i forhold til at optimere oplevelsen blandt sagsbehandlerne af at beherske og dermed få det fulde udbytte af metoden.

## 4.4. Faglig implementering

I undersøgelsen af implementeringen af ICS er det væsentligt at sondre mellem den praktiske implementering af de konkrete skemaer og skabeloner og den faglige implementering, der handler om forankring af de faglige principper og indsigt i teorien bag metoden og om anvendelse af principper og teori i sagsarbejdet.

Den faglige implementering, herunder sagsbehandlernes anvendelse af ICS-hjælperedskaberne og ICS som tilgang og dialogredskab, kan således også formodes at spille en væsentlig rolle i forhold til at sikre, at de ønskede målsætninger med ICS indfris.

### ICS-hjælperedskaber

Til at understøtte den faglige implementering og anvendelsen af ICS i kommunerne er der udviklet en række ICS-hjælperedskaber, henholdsvis:

- *Den laminerede ICS-trekant*, der er en fysisk udgave af ICS-trekanten med domæner og dimensioner, som sagsbehandlerne kan medbringe og anvende i samtalen med barnet/den unge og familien.
- *ICS-håndbogen*, der fungerer som grundbogen på uddannelsen med gennemgang af teori og eksempler på anvendelse af skabelonerne til

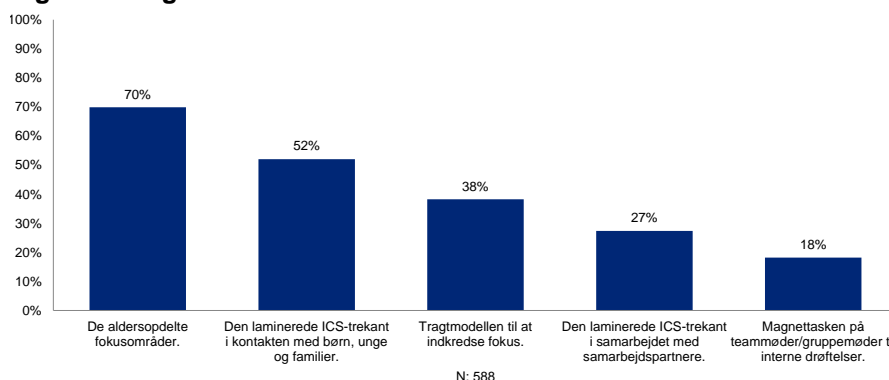
henholdsvis den børnefaglige undersøgelse, handleplanen og opfølgningen.

- *De aldersopdelte fokusområder*, der er en spørgeguide, der oplister, hvad det i forhold til barnets/den unges alder kan være relevant at spørge til under hvert behovsområde.
- *Tragtmodellen*, der er et redskab til at styrke fokus i den børnefaglige undersøgelse og sikre, at undersøgelsen kommer rundt om det nødvendige uden at blive mere omfattende end formålet tilsiger.
- *Magnettasken*, der er ICS-trekanten med domæner og dimensioner nedbrudt i magneter, der kan anvendes til at understøtte sagsgennemgang, strukturering og fokus i en sag.

### Anvendelse af ICS-redskaberne

I spørgeskemaundersøgelsen i den tværgående dataindsamling fremgår det, at hovedparten (84 procent) af sagsbehandlerne har læst metodehåndbogen i forbindelse med grundkurset.<sup>12</sup>

**Figur 11. Sagsbehandlerne anvendelse af ICS-redskaber**



**Kilde:** Spørgeskemaundersøgelse blandt sagsbehandlere, 2013.

**Note 1:** Svarene angiver andel respondenter, der har svaret "Ja", "I høj grad" eller "I nogen grad".

**Note 2:** Det har været muligt at angive flere svar.

”Den laminerede ICS-trekant giver en eller anden form for autoritet, når man præsenterer den for en familie. Den understøtter den faglighed, vi kommer med, og viser, at vi ikke bare spørger om alt muligt, fordi vi har lyst til at grave i deres liv.”

Sagsbehandler i ICS-kommune  
Dybdegående analyse, 2013

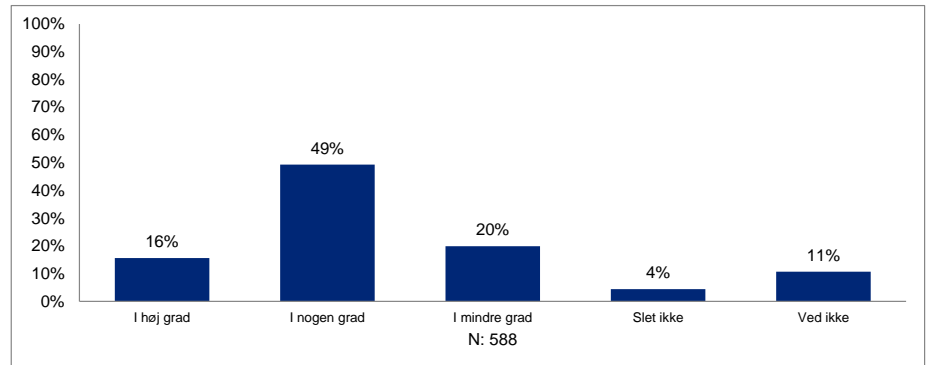
Derudover er de aldersopdelte fokusområder det ICS-redskab, der anvendes oftest blandt sagsbehandlerne (70 procent anvender dette), jf. figuren ovenfor. Den laminerede ICS-trekant anvendes af lidt over halvdelen af sagsbehandlerne i kontakten med børn, unge og deres familier, mens lidt over en fjerdedel af sagsbehandlerne anvender den i kontakten med samarbejdspartnere. 38 procent af sagsbehandlerne angiver, at de anvender tragtmodellen. Magnettasken anvendes mindst på tværs af kommunerne – kun knap en femtedel af sagsbehandlerne angiver, at de anvender denne, men det var dog også et forholdsvis nyt redskab, da undersøgelsen blev gennemført.

I sammenhæng med ovenstående billede af den varierede udbredelse af ICS-redskaberne blandt sagsbehandlerne er det interessant, at der er en overvejende oplevelse blandt sagsbehandlerne af, at ICS-redskaberne hjæl-

<sup>12</sup> Midtvejsrapporten, side 32.

per dem med at anvende ICS i sagsbehandlingen. Således oplever godt halvdelen (65 procent) af sagsbehandlerne, at ICS-redskaberne i nogen grad eller i høj grad hjælper dem med at anvende ICS i sagsbehandlingen, jf. nedenstående figur.

**Figur 12. Sagsbehandlernes oplevelse af, om ICS-redskaberne hjælper dem med at anvende ICS i sagsbehandlingen**



**Kilde:** Spørgeskemaundersøgelse blandt sagsbehandlere, 2013.

”ICS hjælper med at skabe overblik, hvis man bruger de aldersopdelte fokusområder og hjælpespørgsmål.”

Leder i spørgeskemaundersøgelsen, 2013

Der er dog samtidig en fjerdedel, der oplever, at ICS-redskaberne i mindre grad eller slet ikke hjælper dem med at anvende ICS i sagsbehandlingen. Dette kan være et udtryk for, at ICS-redskaberne ikke opleves som nyttige af denne gruppe sagsbehandlere, eller være udtryk for, at ICS-redskabernes anvendelsesmuligheder ikke er kommunikeret eller forklaret tilstrækkeligt.

Som perspektiv til ovenstående viser selvevalueringen, at de kommuner, der har angivet, at de i høj grad eller i nogen grad oplever, at ICS-redskaberne styrker anvendelsen af ICS i sagsbehandlingen, begrundet dette med, at redskaberne skaber systematik og helhedssyn og sætter barnet/den unge i fokus.

Nedenfor nuanceres anvendelsen af redskaberne med oplevelsen i de udvalgte kommuner, der indgår i den dybdegående analyse.

### ICS-trekanten

Den laminerede ICS-trekant anvendes i høj grad på tværs af kommunerne i den dybdegående analyse og er det redskab, der har den største udbredelse. Sammen med håndbogen bliver det betragtet som det primære understøttende redskab. ICS-trekanten anvendes både af den enkelte medarbejder som en faglig huskeseddel, der kan bruges til at holde overblik over den børnefaglige undersøgelse, og kollektivt på teammøderne.

I flere kommuner anvendes trekanten også eksternt, når sagsbehandlerne er ude hos familierne. Sagsbehandlerne oplever, at trekanten er et godt instrument til at strukturere samtalen med familierne. Flere fremhæver den som en indgangsvinkel til at give familierne et overblik over, hvad en børnefaglig undersøgelse er, og hvad den skal omkring.

## **ICS-håndbogen**

ICS-håndbogen bliver ligeledes i størstedelen af kommunerne i den dybdegående analyse fremhævet som et primært hjælperedskab i forbindelse med anvendelsen af ICS. Således fortæller langt de fleste sagsbehandlere på tværs af kommunerne, at de anvender den løbende som opslagsværk og støtte i arbejdet med ICS.

Flere af kommunerne efterspørger dog eksplicit flere og mere differentierede eksempler i ICS-håndbogen på såvel børnefaglige undersøgelser som handplaner. Samtidig efterspørger repræsentanter for børnehandicapområdet konkret flere eksempler, der relaterer specifikt til deres målgrupper.

I nogle af kommunerne efterlyses samtidig flere eksempler på relevant teori, der kan trækkes på i forhold til konkrete målgrupper, for eksempel i forhold til småbørn, børn/unge med tilknytningsforstyrrelser, børn/unge med adfærdforstyrrelser m.fl. Således giver flere sagsbehandlere på tværs af kommunerne udtryk for, at de nogle gange ender med at bygge deres analyse og vurdering på det, de umiddelbart kunne finde af relevant teori ved en Google-søgning uden en egentlig validering af, hvorvidt det er det mest relevante grundlag.

## **De aldersopdelte fokusområder**

De aldersopdelte fokusområder bliver i flere af kommunerne fremhævet i interviewene som et vigtigt redskab til at understøtte den faglige implementering af metoden og anvende den i praksis. Flere af de sagsbehandlere, der giver udtryk for, at de ofte bruger de aldersopdelte fokusområder, giver samtidig udtryk for, at de anvender de oplyste eksempler på relevante spørgetemaer som en tjek- eller facitliste i forhold til at sikre, at de har været omkring det relevante i forhold til det enkelte barn/den enkelte unge i relation til de konkrete behovsområder. Der er et umiddelbart sammenfald mellem denne form for anvendelse af fokusområderne og de kommuner, hvor aldersspændet er størst, det vil sige, hvor man som sagsbehandler for eksempel sidder med børn/unge i hele aldersspændet fra 0 til 18 år (23 år), eller hvor aldersintervallet er delt ved 12 år.

## **ICS-magneterne**

ICS-magneterne anvendes bredt i alle kommunerne i den dybdegående analyse, og det er samtidig interessant, at magneterne uden sammenligning bliver fremhævet i interviewene som det redskab, der, når det anvendes systematisk, er mest effektivt i forhold til faglig implementering af metoden.

En af forklaringerne på diskrepansen mellem anvendelsen af magneterne i henholdsvis spørgeskemaundersøgelsen, hvor kun 18 procent angav, at de anvendte dem på teammøder m.m., og den dybdegående analyses resultater er, at magneterne på tidspunktet for den tværgående dataindsamling var et forholdsvis nyt redskab, der i mellemtiden har vundet udbredelse.

---

”Jeg kan mærke, at jeg er blevet mere fokuseret i min undersøgelse, når jeg bruger tragtmodellen. Jeg åbner ikke op for alt det, der ligger udenfor min undersøgelse. Det, der er svært, er bare, at man jo ikke har meget samtale med familien indledningsvis. Derfor er der en tendens til at starte bredere, end tragtmodellen tilsiger.”

Sagsbehandler i ICS-kommune  
Dybdegående analyse, 2013

Magnettasken anvendes oftest på team- eller sagsmøder til at skabe overblik over og give nye vinkler på sager som redskab til intern faglig sparring og som klarhedsskabende i forhold til at understøtte et fælles fagligt sprog, en fælles faglig forståelse og en fælles praksis. Det visuelle udtryk opleves således af mange helt unikt i forhold til at skabe overblik og prioritere de forskellige behovsområder.

Sagsbehandlere og ledere oplever generelt, at magneterne er meget enkle, men effektive værktøjer, der understøtter anvendelsen af de fagtermer, der ligger i ICS. De kommuner, der har oplevet den største nytte af magneterne, er kendetegnet ved, at sagsbehandlerne skiftes til at anvende magneterne i præsentationen af sager.

I enkelte kommuner anvendes magneterne desuden til daglig sparring, og enkelte sagsbehandlere fortæller, at de har anvendt dem sammen med familier, mens andre igen anvender dem i forbindelse med supervision.

### Tragtmodellen

I den dybdegående analyse angiver hovedparten af kommunerne, at de i større eller mindre grad anvender tragtmodellen, og flere ledere på tværs af kommunerne fremhæver det som et redskab, der er prioriteret fremadrettet i forhold til at fokusere de børnefaglige undersøgelser, der har haft en tendens til at blive meget omfattende.

I nogle kommuner anvendes tragtmodellen udelukkende i en forvisitation, hvor man efter en indledende samtale med familien og eventuel indhentning af statusudtalelser fra relevante parter udarbejder en indledende vurdering og videreformidler sagen til det relevante team. I disse kommuner er den generelle oplevelse på ledelsesniveau, at tragtmodellen overordnet forkorter og strømliner sagsbehandlingen omkring den børnefaglige undersøgelse. Dog understreger flere sagsbehandlere samtidig, at de ofte går udover den afgrænsning, der indledningsvis er rammesat i den indledende vurdering, når de tager fat i sagen, fordi de er bekymrede for ellers at komme til at overse noget væsentligt i forhold til barnets/den unges udækkede behov.

Flere steder oplever man blandt sagsbehandlerne, at tragtmodellen oversimplificerer undersøgelsesprocessen, og nogle anvender redskabet Social analyse og handling, der ligger bag tragtmodellen i den fulde version. Dette redskab anvendes systematisk på teammøder i forbindelse med præsentation af sager, hvor man samtidig også anvender Magnettasken systematisk og på tværs af sagsbehandlere.

I forlængelse heraf italesættes der i den dybdegående analyse på tværs af sagsbehandlerne en bekymring for at være for autoritetstro mod den indledende vurdering – og tragtmodellen – fordi det kan opleves som et kunstigt snævert fokus for en undersøgelse på et tidspunkt, hvor sagsbehandlerne har haft sparsom eller måske slet ingen kontakt med den enkelte familie.

## Oplevet fælles faglighed

Evalueringen viser, at den overordnede motivationsfaktor for implementeringen af ICS er ønsket om en fælles faglighed. Som udgangspunkt har motivationen således været et af to: 1) Ønsket om en fælles socialfaglig platform enten udsprunget i kølvandet på kommunesammenlægningerne i 2007 eller som et generelt ønske om et fælles socialfagligt løft på området. 2) Ønsket om systemunderstøttelse i form af DUBU til at sikre ensartethed i sagsarbejdet.

Det har i den dybdegående analyse også været muligt at gå tættere på, hvorvidt målsætningen omkring en fælles faglighed er nået gennem aktiviteterne relateret til den faglige implementering.

Som udgangspunkt viser interviewene, at oplevelsen af fælles faglighed og et generelt fagligt løft i forbindelse med anvendelsen af metoden umiddelbart hænger tæt sammen med graden af ledelsesopbakning/faglig prioritering, intern faglig sparring og anvendelse af hjælperedskaber – mere end for eksempel hvor lang en periode kommunen har anvendt ICS.

I flere af de kommuner, der på tværs af ledere og sagsbehandlere italesætter en oplevelse af et vellykket implementeringsforløb, fremhæves det, at ICS har skabt en højere grad af fælles sprog og fælles faglighed ikke bare blandt sagsbehandlerne, men også mellem sagsbehandlerniveauet og lederniveauet i kommunen.

I den anden ende af skalaen angiver såvel ledere som medarbejdere i nogle kommuner, at de ikke har haft oplevelsen af større grad af hverken fælles faglighed eller fælles sprog. Her har der typisk været store interne udfordringer i forbindelse med implementeringen i forhold til blandt andet personalemangel og mange udskiftninger i personalegrupperne, hvilket udfoldes nærmere i det efterfølgende afsnit om kontekst for implementeringen.

Til sammenligning kan det samtidig fremhæves, at man i en ikke-ICS-kommune, hvor der også arbejdes med udgangspunkt i en fælles faglig metode på børneområdet, oplever at have oparbejdet både en faglig ensartethed og en fælles faglig standard med udgangspunkt i et fælles sprog. Kommunen har arbejdet med den valgte metode siden 2005 og prioriterer såvel uddannelsesforløb for nyansatte som formaliseret faglig sparring omkring anvendelse af metoden. Der er samtidig udarbejdet en model for, hvordan man sparrer med hinanden med udgangspunkt i metodens begreber. Fra lederside bliver det i denne kommune fremhævet, at anvendelsen af metoden og etableringen af en oplevet fælles faglighed først for alvor blev tydelig, da alle medarbejdere havde fået undervisning, og alle skabeloner var tilpasset og implementeret i sagsbehandlingen. Det bliver samtidig understreget, at det var en proces, der undervejs krævede meget ledelsesmæssig styring, undervisning og implementeringsstøtte.

## 4.5. Kontekst for implementering

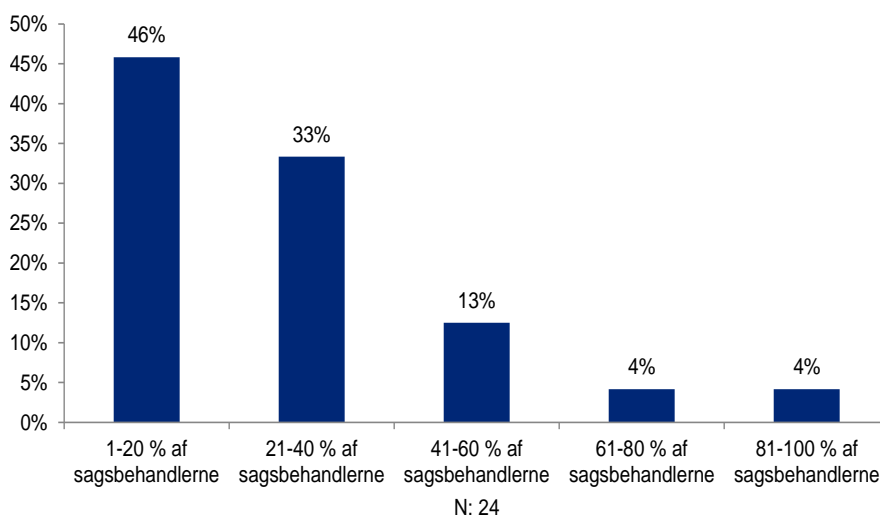
Rammerne og konteksten vil som udgangspunkt have betydning for, hvordan implementeringsaktiviteter kan sættes i gang og følges til dørs og dermed også for, hvordan ICS implementeres og forankres i kommunerne. Dette belyses i det følgende afsnit.

### Udskiftning blandt ledere og medarbejdere

Udskiftning blandt såvel sagsbehandlere som ledere kan påvirke, hvorvidt der opbygges en solid faglig viden om implementeringen af ICS og anvendelsen af metoden i praksis i kommunerne.

Selvevalueringen viser, at der har været udskiftning blandt lederne i næsten halvdelen af kommunerne, siden ICS blev indført. Samtidig har der været stor udskiftning blandt sagsbehandlerne. Således har der i knap hver tredje kommune været udskiftning blandt 21-40 procent af sagsbehandlerne, jf. nedenstående figur, og i enkelte kommuner har udskiftningen været på over 60 procent.

**Figur 13. Udskiftning blandt sagsbehandlerne efter indførelsen af ICS**



**Kilde:** Selvevaluering, 2013.

Den relativt store udskiftning blandt sagsbehandlerne udgør imidlertid ikke nødvendigvis en barriere i forhold til implementeringen af ICS, hvis de ledige stillinger blot besættes indenfor en kortere periode – og med sagsbehandlere, der i forvejen har kendskab til metoden gennem enten uddannelse eller tidligere ansættelse.

I den dybdegående analyse italesættes udskiftningen af sagsbehandlere kun i enkelte kommuner som en udfordring i forhold til implementering af ICS. Her har udfordringen ligget i, at stillingerne ikke er blevet besat igen – eller har været vakante i en længere periode, så de øvrige sagsbehandlere har siddet med en større sagsstamme end normalt, samtidig med at de har arbejdet med at blive fortrolige med den nye systematik og metode.

## Andre forandringsprojekter og betydende faktorer

67 procent af lederne angiver i selvevalueringen, at andre forandringsprojekter eller andre faktorer i høj grad eller i nogen grad har påvirket implementeringen af ICS. 27 procent mener i mindre grad eller slet ikke dette er tilfældet. Endelig ses det, at teamlederne i højere grad end afdelingslederne oplever, at implementeringen har været påvirket af andre projekter m.m.<sup>13</sup>

Blandt de kommuner, der har angivet, at forandringsprojekter og/eller andre faktorer har påvirket implementeringen, nævnes følgende projekter m.m. som havende haft betydning:

- Reorganisering/omstrukturering
- Kommunesammenlægning
- Nye medarbejdere
- Nye ledere
- DUBU
- Sagsbehandleres indstillinger
- Ændringer i organisationen
- Manglende prioritering fra ledelsen
- Sygdom og udskiftning blandt sagsbehandlere
- Implementering af familierådslagning
- Reformen af anbringelsesområdet og førtidspensionsreformen
- Dårlig medieomtale
- Manglende ressourcer til implementeringen
- Travlhed og arbejdspress

I den dybdegående analyse er det imidlertid umiddelbart manglende prioritering fra ledelsesside, travlhed, arbejdspress og vakante stillinger, der fremhæves som havende betydning for implementeringen og ikke i særlig grad andre udviklingsprojekter.

Derudover fylder implementeringen af DUBU forholdsmæssig meget både i de kommuner, hvor man har implementeret DUBU efter implementeringen af ICS, og i de kommuner, hvor man har implementeret DUBU og ICS samtidigt.

Gennem interview med ledere og medarbejdere er det en gennemgående anbefaling, at muligheden for at arbejde med ICS inden implementering af DUBU understøtter fokus på ICS som metode. Herved har den faglige forståelse af metodens bagvedliggende teorier og tankesæt haft mulighed for at blive solidt indlejret i organisationen som "den måde, vi tænker på" forud for implementeringen af det understøttende it-system.

I de kommuner, der har anvendt ICS i længere perioder uden DUBU, har medarbejdere og ledere således lettere ved at sondre mellem ICS som socialfaglig metode og systematik og it-systemet, der understøtter arbejdet med ICS-metoden. De har dermed også lettere ved at navigere i DUBU, fordi de ved, hvad de "leder efter", og har nemmere ved at fastholde overblikket.

---

<sup>13</sup> Midtvejsrapport, side 48.



Hvor ICS og DUBU er implementeret samtidigt, fremhæver sagsbehandlerne omvendt, at det har været svært at skille DUBU og ICS og få forståelse af ICS som metode og fornemmelse af systematikken, fordi arbejdet med den praktiske anvendelse af blanketter samt opstartsvanskeligheder med DUBU har fyldt meget i den daglige praksis.

## 4.6. Konklusioner: Implementering af ICS

I den indledende overordnede forandringsteori for ICS udarbejdet af ICS Metodeseekretariat indgik kommunerne som en ressource i forhold til at initiere aktiviteter på linje med henholdsvis ICS Metodeseekretariat, Konsortiet af Sociale Højskoler/ICS Metodeseekretariat og Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold som udgangspunkt for at generere de ønskede virkninger af ICS.

I forandringsteorien var der i forhold til kommunale aktiviteter lagt vægt på henholdsvis oplæring af nye medarbejdere inden kursus, anvendelse af ICS på teammøder og til sagssparring, information til samarbejdsparter, ledelsesmæssigt fokus/information og temadage som væsentlige aktiviteter i forhold til at sikre en succesfuld implementering af ICS.

Alle disse aktiviteter har vist sig at have betydning, ligesom de er blevet yderligere nuanceret, og nye er tilføjet som en del af evalueringens afdækning af implementeringen i praksis. Samtidig er outputsiden i forhold til de igangsatte aktiviteter blevet foldet væsentligt ud i forhold til den oprindelige model.

Med afsæt i den tværgående dataindsamling samt sagsgennemgang og interview med ledere, medarbejdere og samarbejdsparter er der som udgangspunkt således flere elementer, der opleves som velfungerende og understøttende i forhold til en succesfuld implementering af ICS.

Der er overordnet på tværs af kommunerne en særlig grad af oplevet tilfredshed med implementeringen, når ledelsen har varetaget en synlig og kontinuerlig rolle i forhold til at fastholde fokus på og kvaliteten i anvendelsen af ICS gennem flere forskellige kanaler.

Med udgangspunkt i de enkelte temaer foldes de umiddelbare konklusioner ud i det følgende.

### Planlægning og styring

Evalueringen viser, at en tydeligt kommunikeret implementeringsplan med som minimum mål og tidsfrister for anvendelse af metoden samt konkret stillingtagen til, hvordan dette i praksis understøttes, har en positiv effekt i forhold til sagsbehandlerens overblik over – og oplevelse af – implementeringsprocessen.

Evalueringsens følgegruppe og ekspertgruppe peger i den forbindelse på, at der fremadrettet bør være fokus på en bedre forventningsafstemning mellem Socialstyrelse og kommuner i forhold til implementeringen og anvendelsen af ICS.

### **Forandringsledelse og kommunikation**

Evalueringen viser, at jo mere aktivt ledelsen involverer sig i implementeringen, jo bedre oplevelse af forløbet har sagsbehandlerne.

Den aktive involvering kan for eksempel være i form af deltagelse i teammøder eller aktiv sagssparring med fokus på anvendelse af metoden samt ICS-målrettet kvalitetskontrol af tilfældigt udvalgte sager.

Endelig viser evalueringen, at jo mere synlig ledelsens kommunikation omkring og opbakning til implementeringsprocessen er, jo bedre er forløbet for sagsbehandlerne.

### **Arbejdsgange og organisering**

Evalueringen viser, at synlige og aktive superbrugere med veldefinerede roller samt klar ledelsesopbakning har afgørende betydning for implementeringsprocessen.

Blandt superbrugerne opleves et stort udbytte af særligt de nationale superbrugerseminarer, hvorimod udbyttet af de regionale seminarer er faldende, jo længere man har arbejdet med ICS.

ICS-grundkurset, i den form det har på nuværende tidspunkt, opleves på tværs af såvel superbrugere som sagsbehandlere som fagligt solidt og velunderbygget i forhold til den teoretiske indføring i metoden. På tværs af superbrugere og sagsbehandlere efterspørges der dog et større fokus på praksisanvendelighed med flere eksempler på og øvelser i forhold til udarbejdelse af undersøgelser, handleplaner og opfølgninger – på tværs af målgrupper og foranstaltningstyper.

Evalueringsens følgegruppe og ekspertgruppe peger på, at manglende pladser på ICS-grundkurserne kan føre til, at kommunerne etablerer egne kurser eller slet ikke gennemfører kurser. Der efterspørges derfor flere kurser i en periode, hvor ICS implementeres i mange kommuner.

Evalueringen viser samtidig, at intern sparring i form af sagsmøder/teammøder med fokus på metodeanvendelse, temaundervisning og supervision alle har en afgørende betydning for implementeringen af ICS.

Helt overordnet efterspørges der generelt flere ICS-grundkurser, så nye medarbejdere ikke skal arbejde for længe med metoden inden den formelle træning i metoden.

## Faglig implementering

Evalueringen viser, at anvendelse af ICS-redskaberne er det primære omdrejningspunkt for at understøtte den faglige implementering af metoden. Jo flere redskaber, der er taget i brug, jo bedre er oplevelsen af metoden.

Håndbogen fungerer i høj grad som opslagsværk og støtte i sagsbehandlingen, men der efterspørges langt flere eksempler på undersøgelser, handleplaner og opfølgninger med udgangspunkt i forskellige målgrupper og foranstaltningstyper.

Evalueringen viser samtidig, at en systematisk anvendelse af Magnettasken i forbindelse med intern sparring og sagsgennemgang har en meget positiv effekt i forhold til at få metoden ind under huden.

Endelig opleves ICS-blanketterne som en støtte i sagsarbejdet, men der er samtidig en tendens til, at de dimensioner eller forhold i metoden, der ikke har selvstændige felter i skabelonen, ikke belyses i samme grad som de dimensioner, der har et selvstændigt felt.

## Kontekst for implementering

Evalueringen viser, at implementeringen af ICS på tværs af kommunerne har fundet sted sideløbende med andre tiltag, for eksempel omorganisering, andre projekter og tekniske udfordringer. Konsekvenserne af dette varierer dog, og der er ikke en entydig sammenhæng i forhold til oplevelsen af implementeringen.

Derudover fremhæves primært vakante stillinger med medfølgende stigende arbejdsbyrde samt manglende prioritering fra ledelsesside som afgørende faktorer, der kan have negativ betydning for implementeringen af ICS.

## Anbefalinger

Evalueringen peger på, at de lokale implementeringsaktiviteter har en stor betydning for anvendelsen af ICS i praksis og realiseringen af målsætningerne med ICS. Nedenfor indgår en række anbefalinger, der samlet set kan styrke implementeringen og anvendelsen af ICS.

- **Ledelsesinvolvering:** En af de vigtigste faktorer i realiseringen af hensigterne med ICS er involveringen af ledelsen og en klar ledelsesmæssig opbakning til metoden. Dette har afgørende betydning både for i hvilket omfang metoden tages i brug, hvor godt den forankres og den styrkelse af sagsbehandlingen, som ICS kan medføre, hvis metoden anvendes efter hensigten. *Det anbefales derfor, at de kommunale ledere og mellemledere tager et klart og meget synligt ansvar for både implementeringen og den løbende opfølgning på anvendelsen bl.a. ved at indgå i den faglige sparring og dialog omkring anvendelsen af metoden.*
- **Anvendelse af DUBU:** Evalueringen viser, at DUBU har en positiv effekt i forhold til kvaliteten i anvendelsen af ICS-systematikken. It-understøttelsen kan dog også betyde mange gentagelser og uoverskuelige undersøgelser, hvis den ikke anvendes hensigtsmæssigt. *Det anbefa-*

les derfor, at der lokalt følges op på anvendelsen af DUBU, og at DUBU-superbrugerne får en aktiv rolle i forhold til at sikre, at de forskellige blanketter og funktionaliteter anvendes efter hensigten i systemet.

- **Superbrugerrollen:** Evalueringen viser, at en lokal superbruger kan have stor betydning for, hvordan implementeringen og anvendelsen af ICS opleves blandt medarbejderne. Superbrugerne kan give sparring i konkrete sager og tvivlstilfælde, kan spille en vigtig rolle i forhold til at samle op på uklarheder og bidrage til at sikre en ensartet forståelse og anvendelse lokalt. Dette kræver dog, at superbrugeren får et klart mandat og ledelsesopbakning til rollen, samt at indholdet i rollen defineres både for superbrugeren selv og for kollegerne. *Det anbefales således, at der sættes fokus på superbrugerrollen, dens indhold og funktion i de enkelte kommuner med ovenstående for øje, herunder at ledelsen bakker klart op om rollen og italesætter superbrugerrollens betydning.*
- **Kompetenceudvikling:** Kompetenceudvikling er et centralt element i implementeringen af ICS og afgørende for både forankring og anvendelse af systematikken og redskaberne i praksis. *Det anbefales på baggrund af evalueringen, at grunduddannelsen videreudvikles med henblik på at sikre både den teoretiske formidling men også den konkrete anvendelse. Herudover anbefales det, at der udvikles formaliseret opkvalificering med udgangspunkt i metodeanvendelse – eventuelt udvikling af kortere seminarer med fokus på blandt andet anvendelse af tragtmodellen, udarbejdelse af den indledende vurdering i den børnefaglige undersøgelse, udarbejdelse af analysen m.m.*

# 5. Anvendelse af ICS

**På baggrund af de indsamlede data gennemgås i dette kapitel, i hvilket omfang og hvordan ICS anvendes som systematik og socialfaglig metode i sagsbehandlingen.**

Hvor det foregående kapitel afdækkede, hvordan og med hvilke typer aktiviteter kommunerne har implementeret ICS, sætter vi i dette kapitel fokus på, hvordan anvendelsen af metoden afspejles i sagsbehandlingen i praksis med udgangspunkt i såvel den tværgående dataindsamling blandt ICS-kommunerne som den dybdegående analyse blandt udvalgte kommuner og herunder gennemgangen af konkrete sager.

Herigennem bliver det muligt at se nærmere på, hvilke konsekvenser henholdsvis ICS som socialfaglig metode og som systematik har i forhold til de overordnede mål med ICS:

- Mere ensartet kvalitet i sagsbehandlingen
- Bedre kvalitet i sagsbehandlingen
- Større retssikkerhed (inddragelse af barnet/den unge og familien)
- Indsatsen bliver mere målrettet barnets/den unges behov
- Fokus på socialfaglige overvejelser.

De fem fokusområder udgør således rammen for det fokus, der er lagt i analysen, og udgør grundlaget for evalueringens konklusioner i forhold til, hvorvidt ICS på nuværende tidspunkt i forhold til denne undersøgelses resultater kan siges at have haft de ønskede resultater. Dette kapitel er således struktureret efter disse fokusområder.

## **Sagsgennemgang**

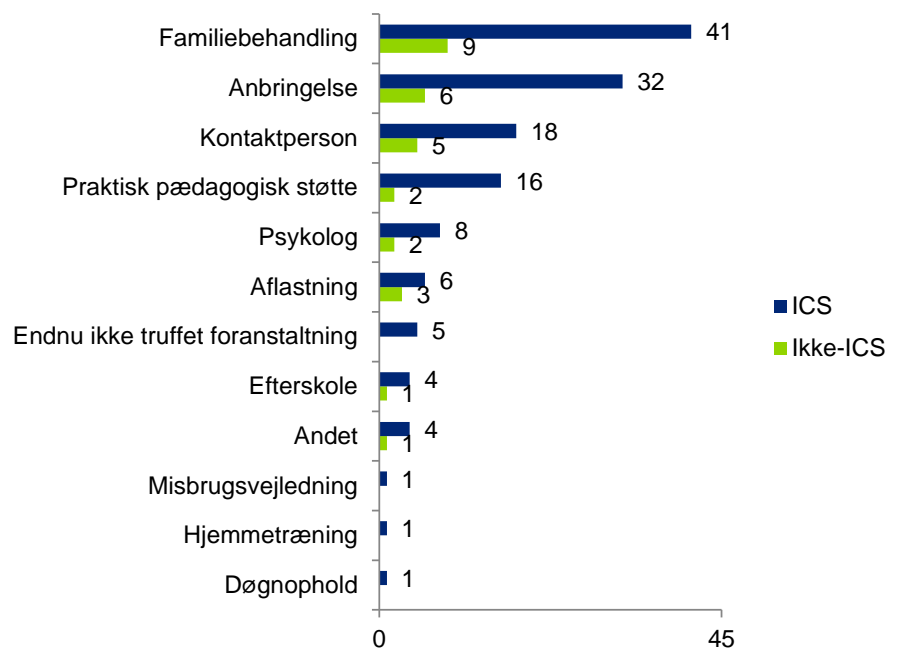
I forbindelse med den dybdegående analyse er der foretaget en gennemgang af i alt 121 sager<sup>14</sup> på tværs af ICS-kommunerne samt 32 sager på tværs af de kommuner, der ikke anvender ICS.

De gennemgåede sager fordeler sig i forhold til foranstaltninger som illustreret i nedenstående figur.

---

<sup>14</sup> I 11 ud af de 121 sager er der udelukkende gennemgået børnefaglige undersøgelser.

**Figur 14. Anvendte foranstaltningstyper**



N=116 for ICS. Der er i 23 ICS-sager bevilget flere parallelle foranstaltninger i samme sag. N=25 for Ikke-ICS. Der er i 3 sager bevilget flere parallelle foranstaltninger i samme sag.

"Anbringelse" dækker her alle typer anbringelser. "Familiebehandling" dækker flere behandlingstyper i familieafdelingen, herunder spædbørnsindsatser, intensive og mindre intensive forløb. "Andet" dækker her akutte tiltag, merudgifter, overlevering til voksenafdeling og sager løst indenfor almenområdet.

Sagsgennemgangen omfatter således et bredt udvalg af sager, men med en bias i retning af nyere sager, hvor kommunerne i højere grad har anvendt ICS.

## 5.1. Ensartet kvalitet i sagsbehandlingen

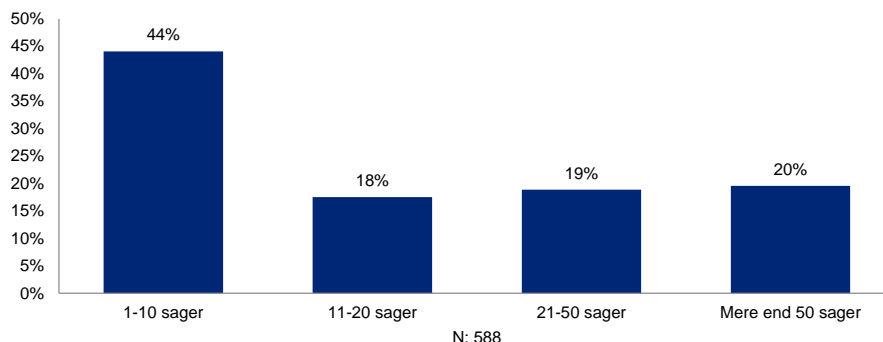
Et af de overordnede mål med anvendelsen af ICS er at sikre en mere ensartet kvalitet i sagsbehandlingen. Det er således hensigten, at ICS med den fælles *systematik* og etablering af et *fælles sprog* understøtter en ensartet kvalitet i sagsbehandlingen, hvilket blandt andet forventes at komme til udtryk gennem en *enklere overdragelse af sager* mellem sagsbehandlere internt og på tværs af ICS-kommuner og gennem *en forenkling i processen med at indhente oplysninger* til den børnefaglige undersøgelse. Samtidig er det også forventningen, at den ensartede kvalitet vil lette *opfølgningen* på indsatser. Nedenfor gennemgås disse elementer særskilt.

### Fælles systematik

Større ensartethed og systematik i sagerne må nødvendigvis hænge sammen med fortrolighed med anvendelsen af metoden, hvorfor det indledningsvis er interessant at kaste et blik på erfaringerne med anvendelsen af ICS.

Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlere viser, at der på tidspunktet for undersøgelsen var begrænset erfaring med anvendelsen af metoden blandt sagsbehandlere. Således havde næsten halvdelen (44 procent) af sagsbehandlere anvendt ICS i under 10 sager, godt en tredjedel (39 procent) havde anvendt ICS i over 20 sager, og endelig havde en femtedel af sagsbehandlere anvendt ICS i mere end 50 sager, jf. nedenstående figur.

**Figur 15. Sagsbehandlernes anvendelse af ICS i sager per 31. december 2012**



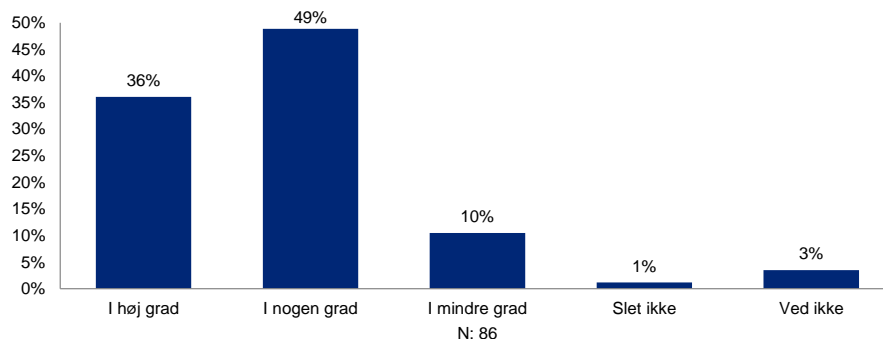
**Kilde:** Spørgeskemaundersøgelse blandt sagsbehandlere, 2013.

Ikke overraskende er der en naturlig sammenhæng mellem, hvornår man har implementeret ICS i kommunen og erfaringsgrundlaget. I de kommuner, der har tilsluttet sig senest, har sagsbehandlere generelt anvendt metoden i færrest sager.<sup>15</sup>

Det skal dog understreges, at der er gået næsten et år siden denne opgørelse, hvorfor det må forventes, at anvendelsen af ICS er mere udbredt i dag – hvilket bekræftes af den dybdegående analyse.

Hovedparten af lederne angiver i spørgeskemaundersøgelsen, at de oplever, at ICS understøtter en mere ensartet sagsbehandling, jf. nedenstående figur. Således angiver 85 procent af lederne, at ICS i høj grad eller i nogen grad understøtter, at sagsbehandlingen er blevet mere ensartet, og kun 10 procent af lederne angiver, at de i mindre grad oplever, at dette er tilfældet.

**Figur 16. ICS understøtter en ensartet sagsbehandling**



**Kilder:** Spørgeskemaundersøgelse blandt sagsbehandlere, 2013 og spørgeskemaundersøgelse blandt ledere, 2013.

<sup>15</sup> Midtvejsrapport, side 19.

I tråd med dette peger hovedparten af lederne i den dybdegående analyse også overordnet på, at anvendelsen af ICS understøtter en mere systematisk tilgang til sagsbehandlingen og har betydet en større ensartethed særligt i de børnefaglige undersøgelser. Også sagsbehandlerne i den dybdegående analyse oplever generelt en større ensartethed i sagsbehandlingen. Det er imidlertid kun i enkelte kommuner, at sagsbehandlerne i praksis læser hinandens sager, og oplevelsen af større ensartethed og fælles systematik fra sagsbehandlerside er således hovedsagelig baseret på mundtlige fremlæggelser til sags- og teammøder samt anvendelsen af ens skabeloner til sagsarbejdet.

Dette understøttes også af gennemgangen af udvalgte børnefaglige undersøgelser, der er udarbejdet inden implementeringen af ICS. Analysen viser, at der i disse sager er anvendt mange forskellige tilgange til den børnefaglige undersøgelse i den samme kommune, og at både omfang og struktur varierer betydeligt. Der ses således mere forskelligartede undersøgelser før indførelsen af ICS.

Enkelte kommuner har *ikke* haft en oplevelse af at have opnået en større grad af ensartethed og systematik. Der er ikke noget sammenfald mellem længden på implementeringsperioden de pågældende kommuner imellem, men kommunerne har til gengæld det til fælles, at de har haft en del udfordringer i implementeringsprocessen. Udfordringer blandt andet i forhold til at få en fælles forståelse og anvendelse af ICS og de tilhørende skemaer sagsbehandlerne imellem, hvor én løsning for eksempel har været at arbejde med tre forskellige versioner af skabelonen til den børnefaglige undersøgelse, hvoraf kun den ene kan siges at være en egentlig ICS-skabelon, mens de øvrige to er forenklede versioner.

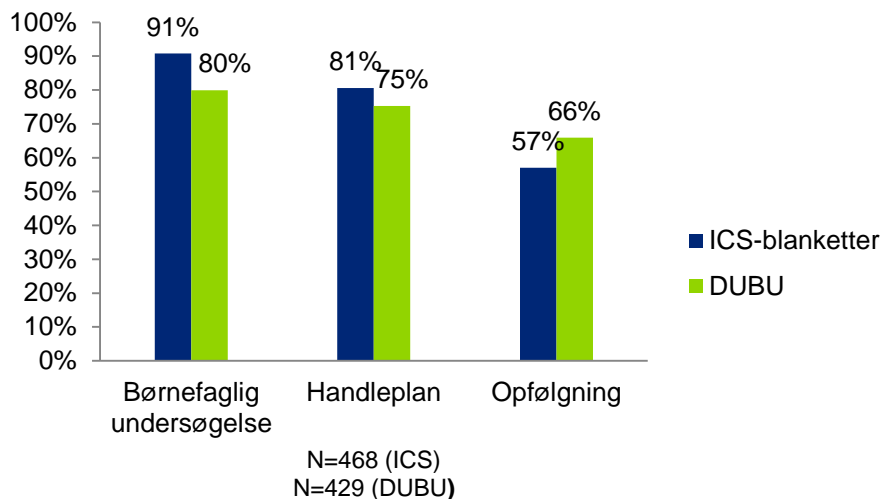
### **Anvendelse af fælles skabeloner**

Udgangspunktet for etablering af en mere ensartet sagsbehandling er blandt andet anvendelse af en fælles systematik i form af ICS-skabelonerne.

Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlere viser, at størstedelen af sagsbehandlerne anvender ICS-blanketter i sagsbehandlingen, jf. nedenstående figur.



**Figur 17. Anvendelse af ICS-blanketter og DUBU i sagsbehandlingen**



**Kilde:** Spørgeskemaundersøgelse blandt sagsbehandlere, 2013.

**Note:** Svarene angiver andel respondenter, der har svaret "I høj grad" eller "I nogen grad".

Som det ses af figuren, anvender langt hovedparten af sagsbehandlerne ICS-blanketter til den børnefaglige undersøgelse (91 procent) og til handleplanen (81 procent). Færre (57 procent) anvender ICS-blanketter til opfølgning. Sidstnævnte kan skyldes, at sagsbehandlerne endnu ikke har så meget erfaring med ICS og derfor ikke har nået at følge op i sager, hvor metoden er anvendt. En forklaring kan ligeledes være, at opfølgningen indgår som del af den blanket, der også anvendes til handleplanen, hvorved sagsbehandlerne eventuelt finder blanket anvendelsen vanskelig at adskille i disse to faser. Endelig kan en årsag være, at nogle kommuner endnu ikke har etableret en systematisk opfølgning i sagerne.

”ICS-blanketterne hjælper med at holde fokus på at finde barnets/den unges udækkede behov og fastholder fokus på at få barnets/den unges egen mening med.”

Kommune i selvevaluering, 2013

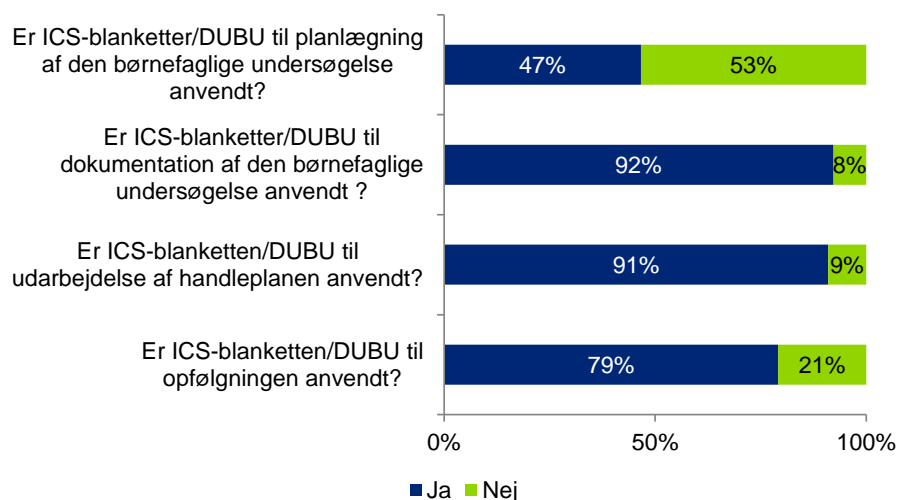
Sagsbehandlerne udtrykker generelt tilfredshed med ICS-blanketterne. Således angiver 79 procent, at de i høj grad eller i nogen grad oplever, at ICS-blanketterne hjælper dem med at anvende ICS i sagsbehandlingen, mens 15 procent angiver, at dette i mindre grad eller slet ikke er tilfældet.<sup>16</sup>

Sagsgennemgangen i den dybdegående analyse understøtter dette billede. Her anvendes skabelonerne til henholdsvis handleplan (91 procent i forhold til 81 procent) og opfølgning (79 procent i forhold til 57 procent) således i endnu højere grad, jf. nedenstående figur. Denne variation kan til dels forklares ved, at kommunerne har udvalgt sager til sagsgennemgangen, hvor ICS var anvendt i størst muligt omfang.

Dette understøttes ligeledes af gennemgangen af udvalgte børnefaglige undersøgelser, der er udarbejdet inden implementeringen af ICS. Der er i disse sager anvendt mange forskellige skabeloner, hvorfor undersøgelserne også fremstår mere forskelligartet.

<sup>16</sup> Midtvejsrapport, side 40.

**Figur 18. Anvendelsen af ICS-blanketter**



N=118 for Er ICS-blanketter/DUBU til planlægning af den børnefaglige undersøgelse anvendt?

N=116 for Er ICS-blanketter/DUBU til dokumentation af den børnefaglige undersøgelse anvendt?

N=89 for Er ICS-blanketten/DUBU til udarbejdelse af handleplanen anvendt?

N=48 for Er ICS-blanketten/DUBU til opfølgningen anvendt?

**Undersøgelsesplanen** fungerer som redskab til at tilrettelægge undersøgelsesforløbet med planlægning af samtaler, inddragelse af andre aktører, indhentning af statusudtalelser m.m. Planen er ikke en integreret del af den børnefaglige undersøgelse, hvorfor den også som udgangspunkt anvendes meget forskelligt. Ingen af kommunerne i den dybdegående analyse har et ledelseskrav om anvendelsen, hvorfor brugen af skabelonen er personafhængig. Dette ses tydeligt ved, at planen er anvendt i 47 procent af de gennemgåede sager, hvor de øvrige skabeloner alle er langt mere udbredte.

Dette billede varierer i øvrigt ikke i forhold til, hvor længe kommunen har anvendt ICS.

**Den børnefaglige undersøgelse** udgør for størstedelen af kommunerne selve kernen i arbejdet med ICS som systematik og metode og er samtidig også den del af sagsforløbet, hvor hovedparten af kommunerne, jf. forrige kapitel, har valgt at lægge fokus i forbindelse med implementeringen af metoden. Den børnefaglige undersøgelse er således et godt udgangspunkt for at belyse, hvorvidt anvendelsen af ICS på nuværende tidspunkt har medført en mere ensartet kvalitet i sagsbehandlingen.

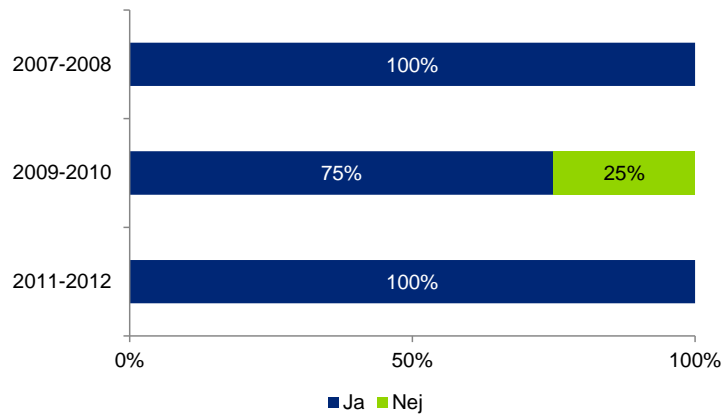
I den dybdegående analyse er skabelonen til den børnefaglige undersøgelse anvendt i 92 procent af de gennemgåede sager. Hvis man ser på anvendelsen i forhold til implementeringstidspunkt ses det, at skabelonen kun er anvendt i 75 procent af sagerne i gruppen, der implementerede i perioden 2009-2010. Dette kan imidlertid til dels forklares ved, at den kommune, der har udviklet forskellige versioner af skabelonen, hvoraf kun den ene vurderes at være en ICS-skabelon, indgår i denne gruppe. Samtidig er der ingen af kommunerne i denne gruppe, der på tidspunktet for sagsgennemgangen

”Der ligger en øvelse i at finde ud af, hvad der skal skrives hvor, når systematikken er så opdelt. Men der er sket en generel forbedring i beskrivelserne og i skarpheden. Der er altid en forskel sagsbehandlere imellem, men der er større genkendelighed på tværs nu.”

Leder i ICS-kommune  
Dybdegående analyse, 2013

anvender DUBU, hvilket således også kan tyde på at have en betydning for graden af anvendelse af skabelonerne.

**Figur 19. Er ICS-blanketter/DUBU til dokumentation af den børnefaglige undersøgelse anvendt?**



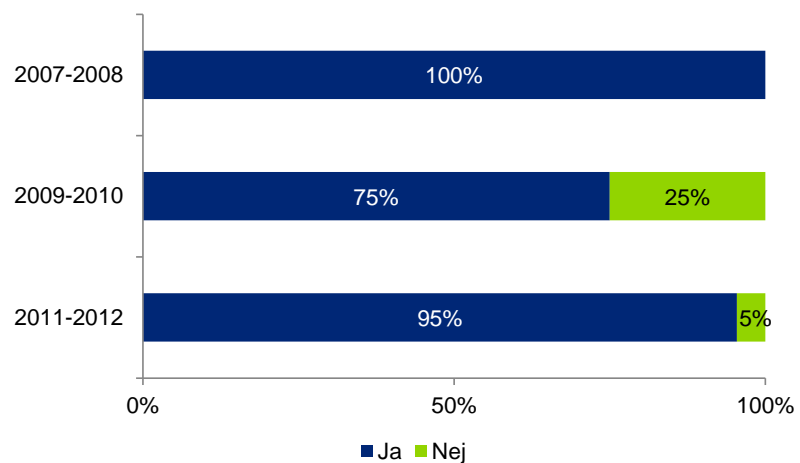
N=22 for 2007-2008; N=36 for 2009-2010; N=58 for 2011-2012.

### Handleplan og opfølgning

Handleplanen er som oftest den anden skabelon, der tages i anvendelse – og hvis kommunen samtidig anvender DUBU, har det den fordel, at de udækkede behov automatisk føres fra den børnefaglige undersøgelse til handleplansskabelonen.

I den dybdegående analyse er skabelonen til handleplanen anvendt i 91 procent af de sager, hvor der fremgik en handleplan af sagen. Figuren nedenfor viser anvendelsen af skabelonen til handleplanen opdelt efter implementeringstidspunkt. Her er det igen den midterste gruppe (perioden 2009-2010), der skiller sig ud, hvor DUBU ikke er implementeret.

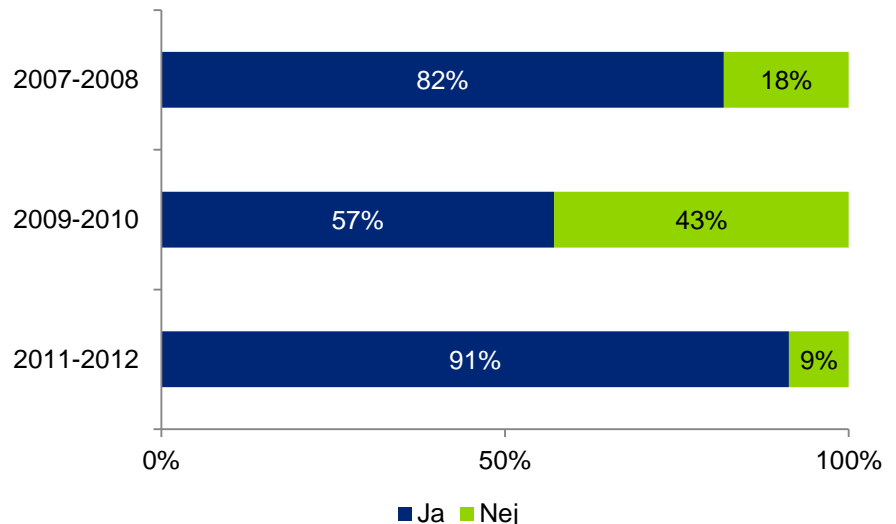
**Figur 20. Er ICS-blanketten/DUBU til udarbejdelse af handleplanen anvendt?**



N=21 for 2007-2008; N=24 for 2009-2010; N=44 for 2011-2012.

Når man ser på anvendelsen af skabelonen til opfølgning, tegner der sig et lignende billede. Skabelonen anvendes generelt i 79 procent af sagerne, og de kommuner, der ikke har implementeret DUBU, anvender den forholds- mæssig mindre end de to øvrige grupper.

**Figur 21. Er ICS-blanketten/DUBU til opfølgningen anvendt?**



N=11 for 2007-2008; N=14 for 2009-2010; N=23 for 2011-2012.

### **Systematik i den børnefaglige undersøgelse**

I forhold til en større ensartethed og systematik i sagsbehandlingen giver det mening at dykke yderligere ned i anvendelsen af systematikken i skabelonen til den børnefaglige undersøgelse. I forbindelse med sagsgennemgangen er der gennemgået i alt 140 børnefaglige undersøgelser, hvoraf de 116 er udarbejdet i ICS-kommunerne, mens de 24 er udarbejdet i kommuner, der ikke anvender ICS. Ud af de 116 børnefaglige undersøgelser, der er udarbejdet i ICS-kommunerne, er 107 (92 procent) undersøgelser udarbejdet i ICS-skabelonen. I det nedenstående udfoldes anvendelsen af systematikken i skabelonen yderligere.

Vi har i forbindelse med sagsgennemgangen afdækket, hvorvidt og hvordan de tre domæner i ICS-systematikken anvendes i sagsbehandlingen. Resultaterne beskrives nedenfor for hvert domæne.

Erfaringerne fra den supplerende gennemgang af børnefaglige undersøgelser før indførelsen af ICS inddrages, hvor det er relevant.

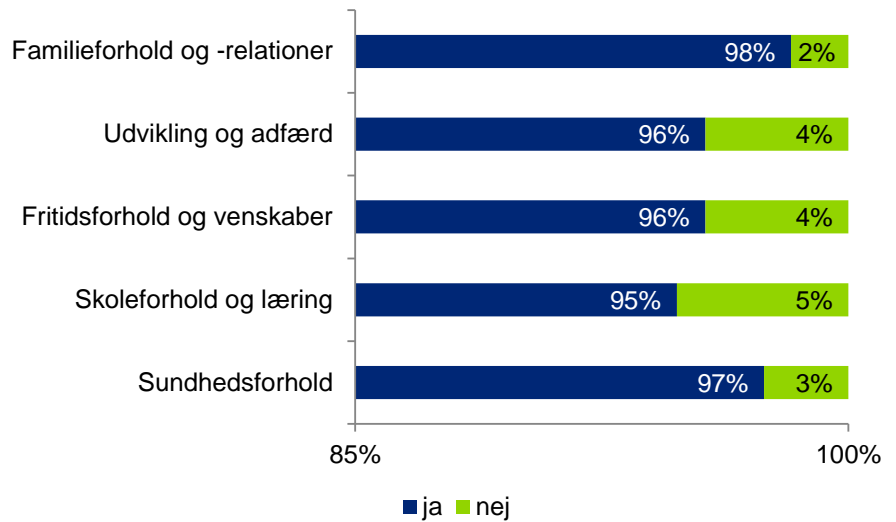
### **Anvendelse af domænet ”Barnets udviklingsmæssige behov”**

Den venstre side af ICS-trekanten, Barnets udviklingsmæssige behov – eller lovgivningens fokusområder – udgør indgangen til den bærende struktur i udarbejdelsen af den børnefaglige undersøgelse.

Som det fremgår af nedenstående figur, er sagsbehandlerne på tværs af kommunerne generelt meget systematiske i forhold til at komme omkring

samtlige dimensioner i forhold til domænet ”Barnets udviklingsmæssige behov”. Alle fem behovsområder er således beskrevet, eller man har forholdt sig til, hvorfor de ikke er beskrevet, i mindst 95 procent af de gennemgåede sager.

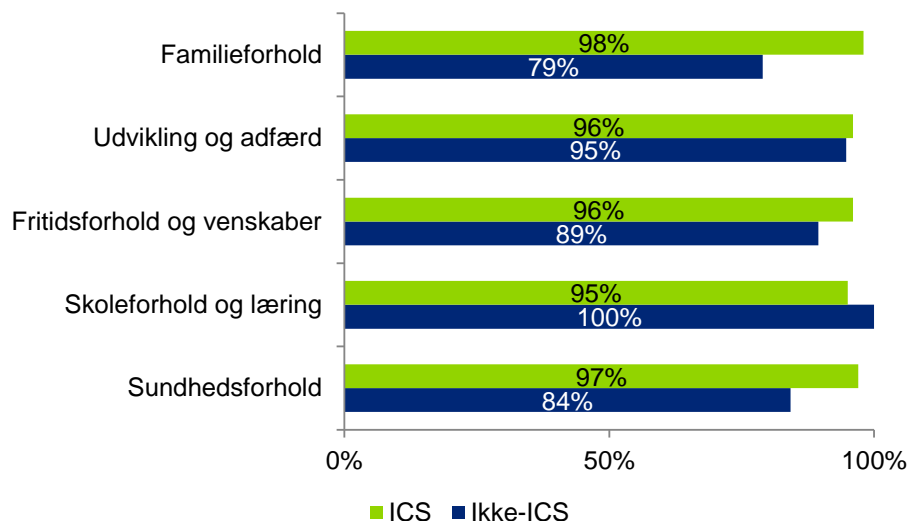
**Figur 22. Hvilke punkter i ICS-trekanten kommer den børnefaglige undersøgelse omkring i forhold til barnets/den unges udviklingsmæssige behov?**



N=116 for alle fem dimensioner.

Hvis man sammenligner afdækningen af de fem behovsområder i ICS-kommunerne med afdækningen af samme i ikke-ICS-kommunerne, viser der sig samtidig et billede af, at ICS-kommunerne generelt i højere grad kommer omkring alle fokusområderne i undersøgelsen.

**Figur 23. Afdækning af de fem fokusområder i henholdsvis ICS-kommuner og ikke-ICS-kommuner**



N=116 for ICS; N=19 for Ikke-ICS.

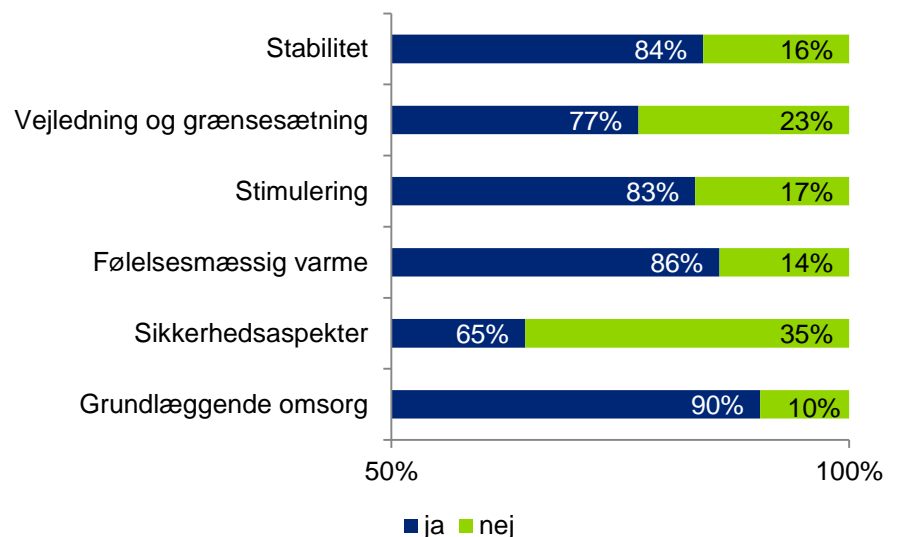
Der skal tages forbehold for resultaternes udsigelseskraft, da der foreligger et begrænset datagrundlag for de kommuner, der ikke anvender ICS.

Det er her karakteristisk, at temaerne i mindre grad er afdækket i de analyse-rede børnefaglige undersøgelser før indførelsen af ICS. Her er hvert af temaerne dækket i halvdelen af de ti sager. Noget tilsiger således, at ICS-skabelonerne fremmer, at de forskellige temaer bliver afdækket i undersøgelserne.

### Anvendelse af domænet "Forældrekompetencer"

I forhold til domænet "Forældrekompetencer" er anvendelsen af dimensionerne mere differentieret. Således viser sagsgennemgangen jævnt før nedenstående figur, at dimensionen "Grundlæggende omsorg" er den eneste dimension, der beskrives i langt størstedelen af sagerne, mens de øvrige fem dimensioner beskrives i mindre omfang. Særligt dimensionen "Sikkerhedsaspekter" skiller sig ud ved, at den i godt en tredjedel af sagerne slet ikke beskrives.

**Figur 24. Hvilke punkter i ICS-trekanten kommer den børnefaglige undersøgelse omkring i forhold til forældrekompetencer?**



Bemærk, at procentangivelsen på x-aksen starter ved 50 procent.

N=113 for alle dimensioner.

På tværs af sager viser sagsgennemgangen, at alle temaerne under domænet "Forældrekompetencer" er beskrevet i godt halvdelen af de gennemgåede børnefaglige undersøgelser. I mere end en tredjedel af sagerne er domænet kun delvis beskrevet, mens forældrekompetencer slet ikke er beskrevet i 7 procent af sagerne.

Flere af sagsbehandlerne angiver i den dybdegående analyse, at det er en udfordring at beskrive domænet "Forældrekompetencer". Dette kan muligvis forklares ved den løse ramme for domænet i skabelonen, hvor det som udgangspunkt blot angives, at man skal beskrive forældrekompetencer overordnet i forhold til hvert af barnets/den unges udviklingsmæssige behov uden

angivelse af de enkelte dimensioner under domænet, hvorfor fokus på domænets underliggende dimensioner er implicit i skabelonen.

Gennem vignetanalyserne bliver det også tydeligt, at der er forskellige tilgange til – og oplevelser af – domænet ”Forældrekompetencer”. Flere sagsbehandlere giver således udtryk for, at de oplever det som en kunstig opdeling i skemaet, der er svær at anvende, hvis man samtidig skal tage udgangspunkt i dimensionerne omkring sikkerhedsaspekter, stabilitet m.fl. De foretrækker derfor at beskrive domænet samlet under familieforhold og så henvise til dette. Andre oplever, at netop det, at domænet systematisk er forholdt til barnets/den unges behovsområder, hjælper til at holde fokus på barnet/den unge i stedet for forældrenes forhold isoleret.

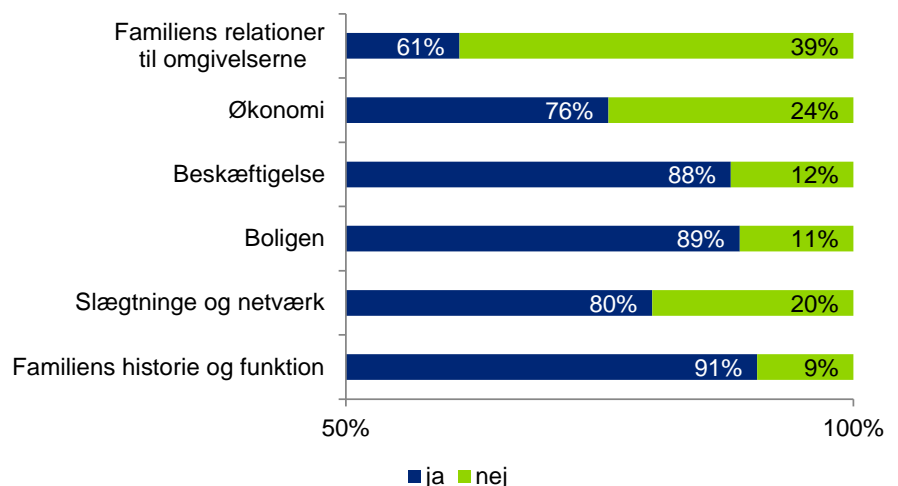
Evalueringsens følgegruppe og ekspertgruppe peger på, at der ikke er koblet begreber på området ”forældrekompetencer” i ICS-blanketten til den børnefaglige undersøgelse, hvilket er problematisk, når rådgiverne skal bruge metoden i praksis.

De gennemgåede børnefaglige undersøgelser fra før implementeringen af ICS viser, at forældrekompetencer typisk ikke beskrives konkret. I enkelte tilfælde berøres kompetencerne i eksempelvis en forældrevevneundersøgelse, men dette aspekt fylder ikke meget.

### Anvendelse af domænet ”Familieforhold – familie og omgivelser”

Domænet ”Familieforhold – familie og omgivelser” er som oftest delvis af-dækket i de gennemgåede sager. Som det fremgår af nedenstående figur, er der tre dimensioner, der generelt beskrives forholdsvis ofte, og tre dimensioner, der bliver beskrevet i mindre grad.

**Figur 25. Hvilke punkter i ICS-trekanten kommer den børnefaglige undersøgelse omkring i forhold til familieforhold – familie og omgivelser?**



Bemærk, at procentangivelsen på x-aksen starter ved 50 procent.  
N=116.

Dimensionen ”Familiens relationer til omgivelserne” skiller sig negativt ud, da den ikke beskrives i 39 procent af de gennemgåede sager. Dette er i tråd

”Jeg synes, man gentager sig selv. Så har man siddet og beskrevet familien fra alle mulige vinkler, og pludselig på side fem så skal man skrive om familien én gang til – og man ender bare med ikke at have overblik over familien og familiens situation.”

Sagsbehandler i ICS-kommune  
Dybdegående analyse, 2013

med sagsbehandlernes egen oplevelse, hvor flere i forbindelse med vignetanalysen pointerer, at det opleves som en lidt "skæv kategori". Samtidig er det værd at bemærke, at slægtninge og netværk, der er et konkret fokusområde i forbindelse med anvendelsen af ICS, er afdækket i 80 procent af sagerne.

Ser man på tværs af sager, gælder det, at der for en stor dels vedkommende kun er beskrevet enkelte dimensioner under domænet "Familieforhold – familie og omgivelser". Således er det kun i knap halvdelen af de sager, hvor der foreligger en børnefaglig undersøgelse, at samtlige dimensioner er beskrevet, og flere sagsbehandlere refererer således også til hele domænet som "trekantens usynlige bund". I mere end 40 procent af sagerne er domænet kun delvis beskrevet, mens domænet i 8 procent af sagerne slet ikke er beskrevet.

I forbindelse med vignetanalysen blev dette domæne et hovedtema i flere kommuner, fordi analysen synliggjorde forskellen i tilgang til at operationalisere bunden af trekanten og forholde den til barnets/den unges situation.

Evalueringens følgegruppe og ekspertgruppe peger i forlængelse heraf på, at det er vigtigt at holde fokus på, at rådgiverne skal kunne koble de to sider af trekanten, og herudfra afdække de udækkede behov.

Mange sagsbehandlere gav således udtryk for, at de anvender de seks dimensioner meget faktaorienteret som en mulighed for at dokumentere for eksempel forsørgelsesgrundlag, familiemedlemmer eller boligsituation. Andre oplever bunden af trekanten som en mulighed for at sætte ind på andre fronter, end man traditionelt har haft mulighed for. En sagsbehandler eksemplificerede dette med, at hun i en given sag afdækker en sammenhæng mellem forældrenes rod i økonomien og et fald i trivsel hos det pågældende barn/den pågældende unge. Dette gav mulighed for, at hun kunne igangsætte møder mellem forældrene og en økonomisk rådgiver.

Der er dog sket en positiv udvikling også på dette punkt. Således viser de gennemgåede børnefaglige undersøgelser fra før implementeringen af ICS, at familieforhold typisk er mere overordnet beskrevet og med mere vægt på de praktiske forhold end på netværk og omgivelser.

### Indhentning af oplysninger

Som udgangspunkt for en mere ensartet kvalitet i sagsbehandlingen er der ligeledes en forventning om, at systematikken og det fælles sprog genereret af anvendelsen af ICS vil understøtte en lettere proces i forbindelse med indhentning af oplysninger til den børnefaglige undersøgelse. I den tværgående dataindsamling angiver 56 procent af sagsbehandlerne, at de anvender ICS i dialogen med samarbejdspartner.<sup>17</sup>

---

"I starten fik vi statusudtalelserne tilbage med ja og nej ved de enkelte felter og gerne håndskrevet. Så begyndte de at udfylde de felter, vi havde sat kryds ved med egentlig tekst – og det bliver bedre og bedre. Egentlig tror jeg mest det handler om, at de aldrig havde fået forklaret, hvorfor det pludselig skulle have den form – tænker, hvor meget tid vi selv har brugt på at forstå den."

Sagsbehandler i ICS-kommune  
Dybdegående analyse, 2013

---

<sup>17</sup> Midtvejsrapport, side 44.



Aktuelt er det udelukkende skabelonen til indhentning af statusudtalelser, der anvendes af kommunerne i den dybdegående analyse. Størstedelen af kommunerne arbejder således ud fra et krav om, at statusudtalelser *skal* udarbejdes på baggrund af ICS-blanketterne.

Kommunerne peger på, at der indledningsvis ofte har været en vis modstand hos samarbejdsparterne i forhold til at udfylde statusudtalelser på baggrund af ICS-skabelonen, der af samarbejdsparterne er blevet oplevet som en betydelig administrativ byrde.

Nogle af de kommuner, der har arbejdet med ICS i længere tid, fremhæver, at samarbejdet omkring statusudtalelserne bedres over tid, og at det i nogen grad er et spørgsmål om tilvænning. Denne pointe bekræftes til dels blandt samarbejdsparterne i den dybdegående analyse. Her giver flere samarbejdsparter udtryk for, at de til trods for en indledningsvis modstand over tid har fået en bedre forståelse af formålet med at anvende ICS-skabelonen og systematikken godt hjulpet på vej af de tilhørende vejledninger.

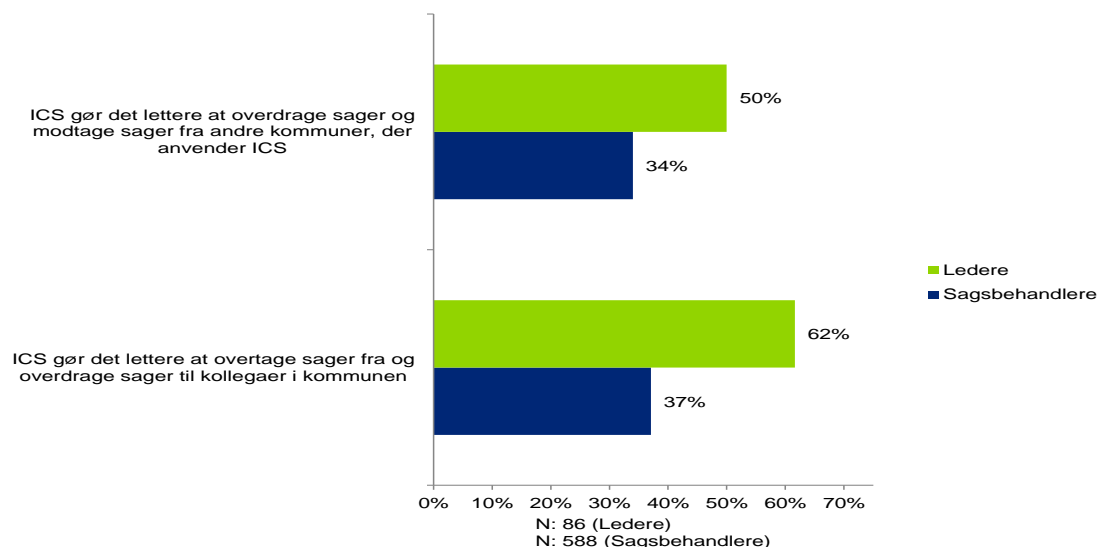
Sammenligner man dette billede med situationen før indførelsen af ICS, viser de gennemgåede børnefaglige undersøgelser, at der i mindre omfang blev indhentet statusudtalelser fra eksempelvis dagtilbud før indførelsen af ICS. Der er forholdsvis dog stor variation i forhold til, i hvilket omfang der er indhentet oplysninger på tværs af sagerne.

### **Overdragelse og udveksling af sager**

Det er hensigten, at anvendelsen af ICS i kraft af fælles sprog og systematik såvel internt mellem sagsbehandlere som på tværs af ICS-kommuner på sigt vil lette overleveringen af sager.

I spørgeskemaundersøgelserne oplever lederne imidlertid i højere grad end sagsbehandlerne, at ICS fremmer modtagelse og overlevering af sager kommunerne imellem, jf. nedenstående figur. Hvor halvdelen af lederne oplever en lettelse i overdragelse og modtagelse, er det kun 34 procent af sagsbehandlerne, der oplever, at det har en betydning at anvende ICS i forhold til overdragelsessager.

### **Figur 26. ICS understøtter modtagelsen og overdragelsen af sager**



**Kilder:** Spørgeskemaundersøgelse blandt sagsbehandlere, 2013 og spørgeskemaundersøgelse blandt ledere, 2013.

**Note:** Svarene angiver andel respondenter, der har svaret "I høj grad" eller "I nogen grad".

Andelen af såvel ledere som sagsbehandlere, der oplever en lettelse i overlevering af sager mellem kolleger internt i kommunen, er en smule højere. Her angiver 62 procent af lederne, at ICS har lettet overleveringen af sager, mens 37 procent af sagsbehandlerne oplever, at dette er tilfældet.

Billedet understøttes til dels i den dybdegående analyse, hvor flere sagsbehandlere og ledere oplever, at systematikken har en betydning i forhold til tværkommunale overleveringer, hvor det særligt i forhold til modtagelse af en sag er nemmere at skabe overblik over den givne sag og for eksempel vurdere eventuelt manglende informationer. Det er dog samtidig oplevelsen på tværs af kommunerne, at der stadig er stor forskel i anvendelsen af ICS-skabelonerne kommunerne imellem.

I forhold til den interne overlevering af sager er det oplevelsen, at ICS-systematikken har stor betydning, og at det har lettet overleveringen markant kollegerne imellem.

Ensartet systematik er et vigtigt skridt på vejen til at højne kvaliteten af sagsbehandlingen på børneområdet og skabe sammenhæng og sammenlignelighed på tværs af kommunerne samt genkendelighed for børn/unge og familier. Kvaliteten handler imidlertid også om, hvordan skabelonerne anvendes til at afdække barnets/den unges og familiens behov. Dette ser vi nærmere på i det følgende afsnit.

## 5.2. Bedre kvalitet i sagsbehandlingen

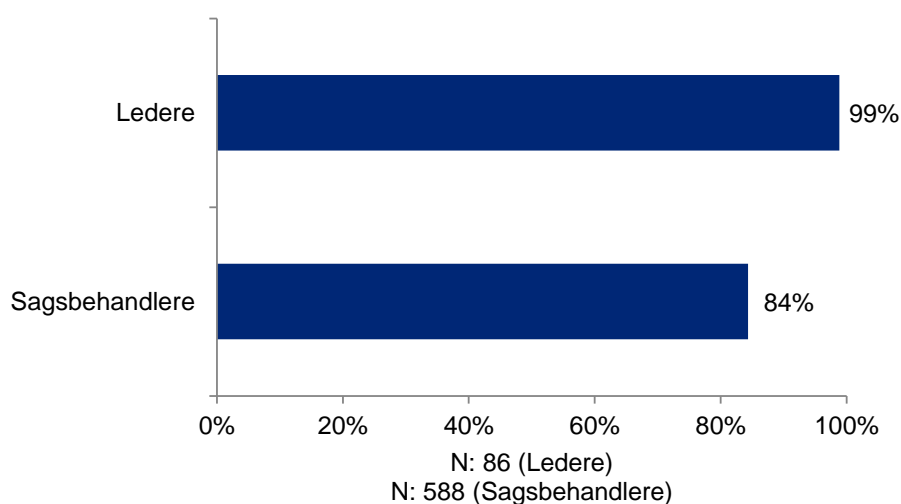
Det er et overordnet mål med anvendelsen af ICS at understøtte en mere præcis afdækning af barnets/familiens behov og derigennem opnå bedre

”Før kunne man finde 47 forskellige tilgange til sagsbehandlingen på tværs af sagsbehandlere. Nu er der stadig forskellige interesser, men mere systematisk arbejde og ensartet fokus. Det er ikke lige så nemt at spotte, hvem der har lavet en konkret

kvalitet i sagsbehandlingen. En forudsætning for dette er en mere helhedsorienteret sagsbehandling, der blandt andet betyder, at såvel barnet/den unge, forældrene, netværket som omgivelserne er beskrevet og relateret til hinanden, og at både barnet/den unge og forældrene er inddraget i undersøgelsen. Herudover skal andre relevante fagpersoner høres og inddrages i udredningen.

Alle lederne (99 procent) angiver i spørgeskemaundersøgelsen, at anvendelsen af ICS understøtter, at den børnefaglige undersøgelse giver et helhedsorienteret billede af barnets/den unges og familiens behov og ressourcer, og dette er også tilfældet for langt størstedelen af sagsbehandlerne, jf. nedenstående figur.

**Figur 27. ICS understøtter, at den børnefaglige undersøgelse giver et helhedsorienteret billede af barnets/den unges og familiens behov og ressourcer**



**Kilder:** Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere, 2013 og spørgeskemaundersøgelse blandt sagsbehandlere, 2013.

**Note:** Svarene angiver andel respondenter, der har svaret "I høj grad" eller "I nogen grad".

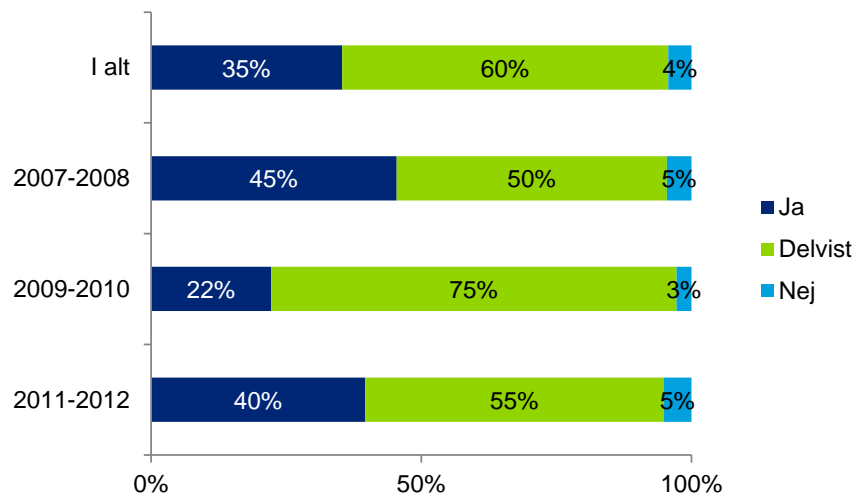
Såvel ledere som sagsbehandlere i den dybdegående analyse deler denne oplevelse. Flere ledere fremhæver således, at den øgede kvalitet blandt andet ses ved, at sagsbehandlerne med større sikkerhed kommer hele vejen rundt om barnet/den unge, hvilket understøttes af sagsbehandlergrupperne i de pågældende kommuner.

Sagsgennemgangen giver imidlertid et lidt andet billede. Som det fremgår af nedenstående figur, er det således kun i knap halvdelen af de gennemgåede sager, den børnefaglige undersøgelse giver et helhedsorienteret billede af barnets/den unges og familiens behov i de kommuner, der har anvendt ICS i henholdsvis længst og kortest tid. For gruppen, der har fået ICS-licens i perioden 2009-2010, er det kun i 22 procent af sagerne, den børnefaglige undersøgelse kommer omkring alle *relevante* aspekter af barnets/den unges og familiens behov under de tre domæner i ICS-trekanten – og forholder dem til hinanden. Det er den samme gruppe, der anvender ICS-skabelonerne forholdsmæssig mindre i sagsbehandlingen end de øvrige grupper.

Det er imidlertid væsentligt at fremhæve, at tallene ikke nødvendigvis afspejler, at de domæner og dimensioner, der er afdækket, ikke er beskrevet fyldestgørende og tilstrækkeligt. Tallene er et udtryk for, at der i størstedelen af sagerne er en eller flere dimensioner i ICS-trekantens tre domæner, der ikke er beskrevet – uden en begrundelse for dimensionernes manglende relevans i den konkrete sag – *eller at* de tre domæner ikke er forholdt til hinanden.

Ser man på praksis før indførelsen af ICS, er erfaringen fra de udvalgte børnefaglige undersøgelser, at hovedparten delvis kommer omkring relevante temaer.

**Figur 28. Giver den børnefaglige undersøgelse et helhedsorienteret billede af barnets og familiens behov? Fordelt på tidspunkt for overgang til ICS**



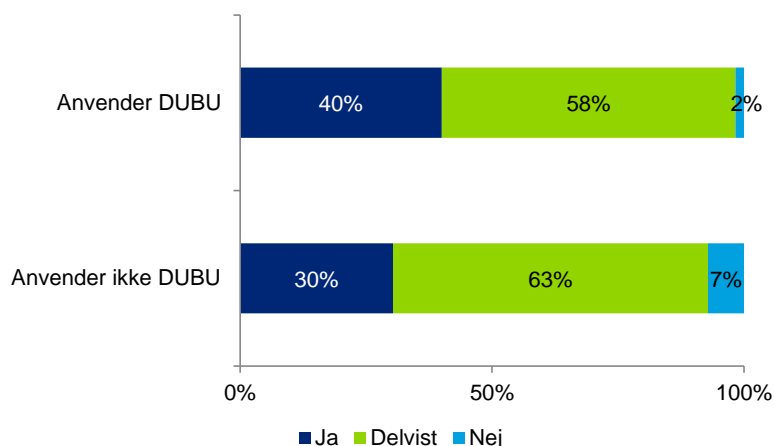
N=22 for 2007-2008, N=36 for 2009-2010, N=58 for 2011-2012. N=116 for "I alt".

”Mediemæssigt har der været et stort pres på rådgiverne i flere år. Den myndighed, der følger med ICS, har været med til at rette ryggen og genetablere den faglige stolthed.”

Leder, ICS-kommune

Det gælder for samtlige kommuner, der indgår i gruppen 2009-2010, at de ikke arbejder med DUBU, hvilket tyder på at have en effekt på kvaliteten i sagsbehandlingen. I nedenstående figur har vi derfor delt kommunerne op i kommuner, der anvender henholdsvis ikke anvender DUBU. Her viser det sig, at 40 procent af de børnefaglige undersøgelser i de kommuner, der anvender DUBU, giver et helhedsorienteret billede af barnets/den unges og familiens behov. I de kommuner, der ikke anvender DUBU, er dette tilfældet i 30 procent af sagerne.

**Figur 29. Giver den børnefaglige undersøgelse et helhedsorienteret billede af barnets/den unges og familiens behov?**



N=60 for Anvender DUBU; N=56 for Anvender ikke DUBU.

Til sammenligning viser de børnefaglige undersøgelser, der er gennemført før indførelsen af ICS, at der i 7 ud af 10 undersøgelser kun delvis er et helhedsorienteret billede af barnets/den unges og familiens behov.

### Kvaliteten af analysen

Som udgangspunkt for at vurdere, hvorvidt kvaliteten i sagsbehandlingen er styrket med anvendelsen af ICS, giver det mening i forbindelse med sagsgennemgangen at se nærmere på kvaliteten af analysen i de gennemgåede sager. Analysen skal som udgangspunkt baseres på de tre domæner "Barnets udviklingsmæssige behov", "Forældrekompetencer" og "Familieforhold – familie og omgivelser". Analysen skal således trække på alle de forhold, der er beskrevet i de foregående felter i den børnefaglige undersøgelse.

Analysen er den del af den børnefaglige undersøgelse, der opleves som mest udfordrende på tværs af sagsbehandlere i kommunerne, der indgår i den dybdegående analyse.

Sagsgennemgangen understøtter denne oplevelse. Nedenstående figur viser, at der i en forholdsvis stor andel af de gennemgåede børnefaglige undersøgelser ikke foreligger en analyse, der lever op til kravene om en samlet analyse af barnets udviklingsmæssige behov, forældrekompetencer samt familie og omgivelser. Dette gælder således for 40 procent af sagerne, jf. figuren nedenfor.

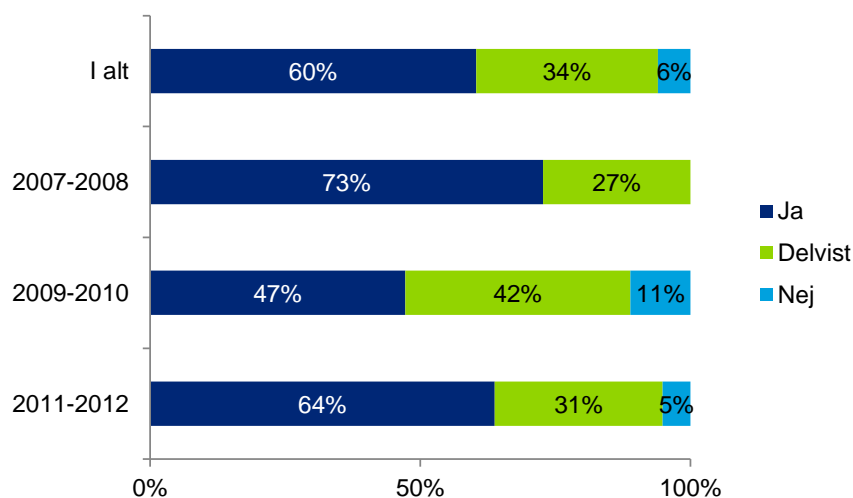
Billedet gør sig gældende på tværs af kommunerne, omend der er en betydelig variation mellem kommuner, således som det også var tilfældet med vurderingen af helhedsbilledet af barnets og familiens behov i den samlede børnefaglige undersøgelse.

---

”Der er en stor forskel – nu er barnet behårdt i fokus. Før kunne vi lave lange familiebeskrivelser. Nu er fokus udelukkende på barnets udækkede behov.”

Sagsbehandler i ICS-kommune  
Dybdegående analyse, 2013

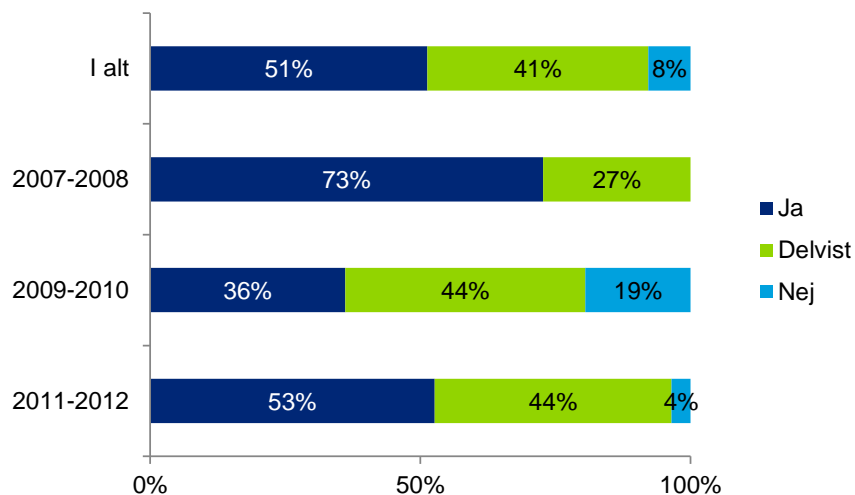
**Figur 30. Foreligger der en samlet analyse af barnets udviklingsmæssige behov, forældrekompetencer, familie og omgivelser? Fordelt på tidspunkt for overgang til ICS**



N=22 for 2007-2008, N=36 for 2009-2010, N=58 for 2011-2012, N=116 for "I alt".

Sagsgennemgangen viser endvidere, at kvaliteten af den samlede analyse ikke lever op til kravene i en stor del af sagerne. Dette gælder således for knap halvdelen af sagerne, jf. nedenstående figur. Kravene er defineret ved, at analysen giver en grundig sammenfatning af alle dele af både barnets/den unges udækkede behov, forældrekompetencer, familie og omgivelser.

**Figur 31. Lever kvaliteten af den samlede analyse op til kravene? Fordelt på tidspunkt for overgang til ICS**

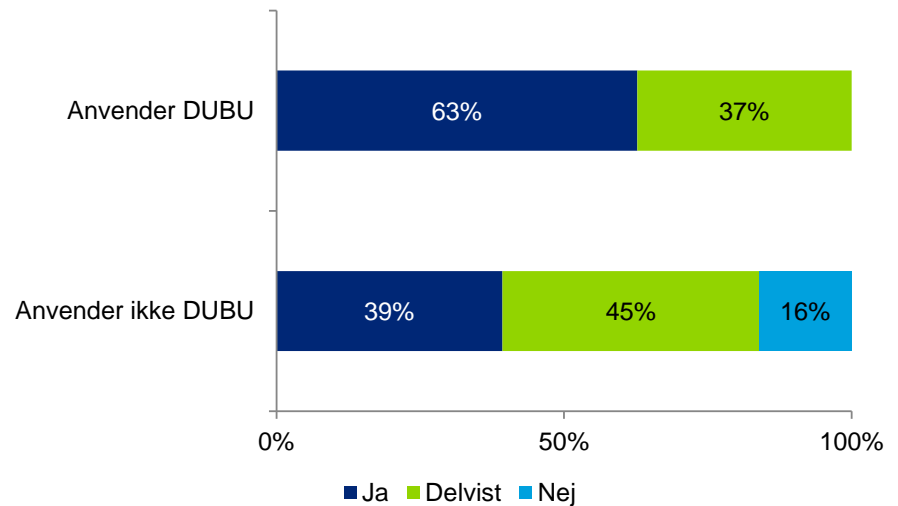


N=22 for 2007-2008, N=36 for 2009-2010, N=57 for 2011-2012, N=115 for "I alt".

Særlig bemærkelsesværdigt er det, at kun godt en tredjedel af sagerne i de kommuner, der har indført ICS i perioden 2009-2010, lever op til kravene, samtidig med at knap en femtedel af sagerne i denne gruppe slet ikke lever op til kravene.

Hvis vi i stedet for implementeringstidspunkt deler kommunerne op i forhold til, hvorvidt DUBU anvendes i sagsbehandlingen, ser billedet anderledes ud. Således lever kvaliteten af den samlede analyse op til kravene i 63 procent af sagerne i DUBU-kommunerne, mens det samme gælder i 39 procent af sagerne i de kommuner, der ikke anvender DUBU, jf. figuren nedenfor.

**Figur 32. Lever kvaliteten af den samlede analyse op til kravene?**



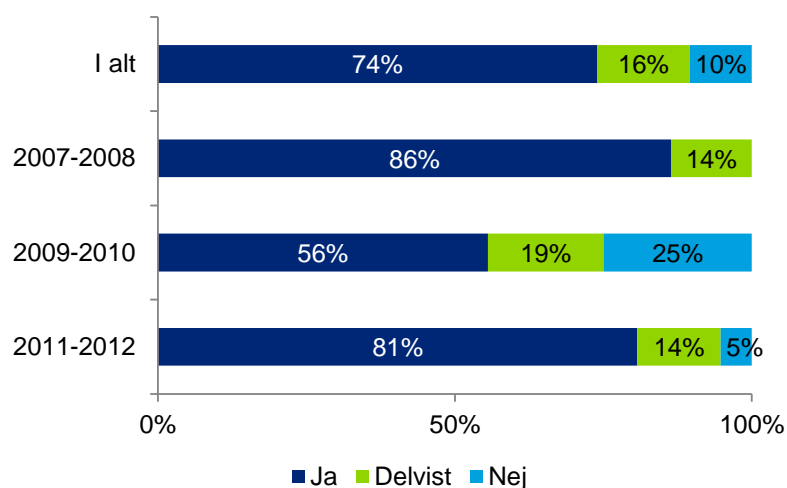
N=59 for Anvender DUBU; N=56 for Anvender ikke DUBU.

Sammenholder man dette med resultaterne i forhold til en helhedsorienteret børnefaglig undersøgelse præsenteret i forrige afsnit, tyder det på, at anvendelsen af DUBU har større betydning for implementeringsgraden af ICS – og dermed kvaliteten i sagsbehandlingen – end tidsfaktoren. Eller sagt på en anden måde: De kommuner, der har anvendt ICS i en kort periode og samtidig anvender DUBU, får mere ud af metoden end de kommuner, der har anvendt ICS længere, men uden DUBU.

Når man ser på sammenhængen mellem barnets udækkede behov og den samlede analyse, jf. nedenstående figur, ses det, at der i knap tre fjerdedele af sagerne vurderes at være sammenhæng mellem de to elementer.

Dette gælder kun for godt halvdelen af de kommuner, der har indført ICS i perioden 2009-2010.

**Figur 33. Er der sammenhæng mellem barnets udækkede behov og den samlede analyse? Fordelt på tidspunkt for overgang til ICS**



N=22 for 2007-2008, N=36 for 2009-2010, N=57 for 2011-2012, N=115 for "I alt".

Samtidig er der på tværs af kommunerne fundet fire gennemgående typer analyser, der samtidig er blevet vendt i forbindelse med flere af vignetanalyserne.

Den første type er en klassisk analyse, hvor der samles op på de overordnede perspektiver i afdækningen af de enkelte behovsområder, samtidig med at der samles op på barnets behov, forældrenes ressourcer i relation til barnets behov samt families og omgivers betydning for det samlede billede af barnets udækkede behov.

Den anden type analyse supplerer ovenstående med inddragelse af overordnet teori omkring eksempelvis tilknytning i barnets tidlige leveår, det ufødte barn, betydningen af at vokse op med alkoholiserede forældre m.m. Denne type analyser er ofte fundet i kommuner, der samtidig meget aktivt anvender teorien bag ICS i forbindelse med sagssparring på teammøder m.m.

Den tredje type analyse fundet i sagsgennemgangen og i forbindelse med vignetanalyserne opsummerer overordnet de udækkede behov fundet i undersøgelsen, uden at disse underlægges en egentlig analyse.

Og endelig er der den fjerde type analyse, hvor der inddrages ny viden og nye indhentede oplysninger og konkluderes på disse uden direkte sammenhæng til udredte udækkede behov.

Kun de to første typer analyser kan siges at leve op til kravene i ICS, men ikke desto mindre er det ikke oplevelsen i forbindelse med vignetanalysen, at de to øvrige former for analyse skulle være mindre fyldestgørende eller tilstrækkelige. Det bliver betragtet af sagsbehandlere som den enkelte sagsbehandlers individuelle form eller tilgang.



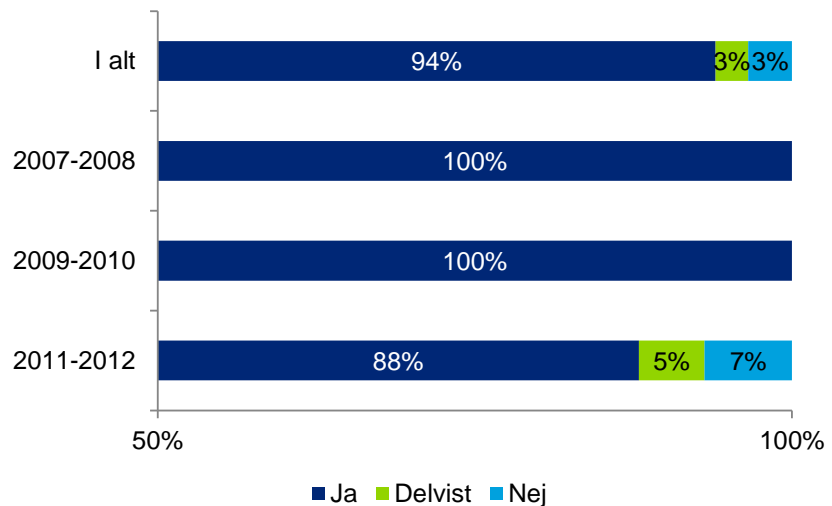
Sammenlignes der med de børnefaglige undersøgelser, der er udarbejdet inden indførelsen af ICS, viser gennemgangen, at der i halvdelen af undersøgelserne kun delvis eller slet ikke foreligger en analyse.

### Kvaliteten af den faglige vurdering

Kvaliteten af den samlede faglige vurdering er ligeledes et udtryk for kvaliteten i sagsbehandlingen. I den samlede faglige vurdering skal sagsbehandleren på baggrund af den afdækkede viden og socialfaglige erfaringer foretage en vurdering af, hvorvidt der er behov for en indsats for at tilgodese barnets behov.

Som det fremgår af nedenstående figur, indeholder stort set alle undersøgelserne i de gennemgåede sager (94 procent) en samlet faglig vurdering. Dette billede varierer ikke meget i forhold til, hvor længe kommunerne har anvendt ICS. Dog gælder det for de kommuner, der senest har indført ICS, at den faglige vurdering foreligger i 88 procent af sagerne.

**Figur 34. Foreligger der en samlet faglig vurdering af barnets behov? Fordelt på tidspunkt for overgang til ICS**



N=22 for 2007-2008, N=36 for 2009-2010, N=58 for 2011-2012, N=116.

”Øvelse, øvelse, øvelse! Det er virkelig learning by doing. Man kan ikke bare lade som om, man har forstået det, for så bliver man slået bagover, når man skal lave en undersøgelse selv.”

Sagsbehandler i ICS-kommune  
Dybdegående analyse, 2013

Det er imidlertid det overordnede indtryk gennem den mere kvalitative gennemgang af sagerne, at den faglige vurdering i en stor del af de resterende undersøgelser er skrevet ind i analysen, hvilket underbygges af sagsbehandlerens egne udsagn i interviewene om, at forskellen på de to dele af den børnefaglige undersøgelse volder en del vanskeligheder.

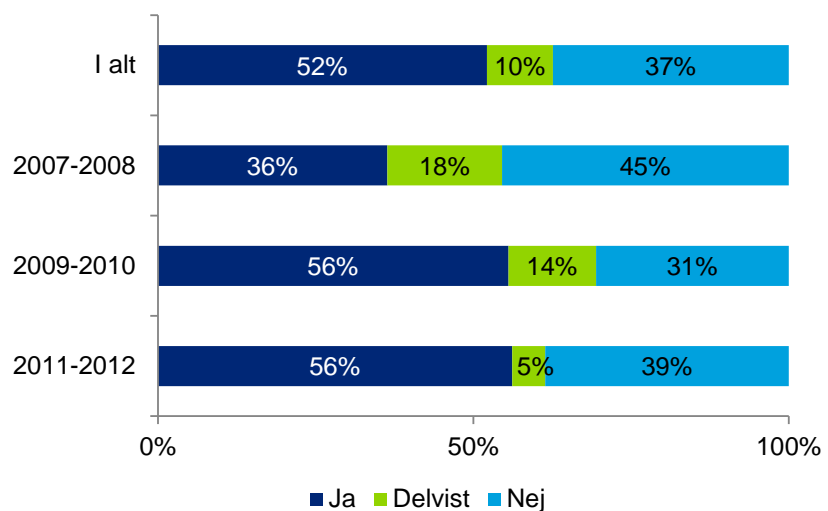
Mere kvalitativt viser evalueringen stor variation i omfanget af de faglige vurderinger i de gennemgåede sager. Således er en del af de faglige vurderinger forholdsvis korte og indeholder blot en vurdering i forhold målgruppe, behov og indsats, uden en egentlig begrundelse for vurderingen. Men størstedelen af de faglige vurderinger gennemgås i forbindelse med vignetanalyserne og sagsgennemgangen er mere nuancerede og fungerer i højere grad som en form for afrunding og opsamling på analysen, hvor der samles

op på de udækkede behov og gives en begrundet vurdering af, hvorvidt barnet er indenfor målgruppen i forhold til særlig støtte, og en angivelse af, hvilken virkning en given indsats forventes at kunne have i forhold til givne problemstillinger.

Til sammenligning er der i hovedparten af de børnefaglige undersøgelser, der er gennemført inden indførelsen af ICS, kun delvis eller slet ikke en faglig vurdering.

I forbindelse med den faglige vurdering er det ligeledes et krav, at man angiver barnets og familiens perspektiver. Som illustreret i nedenstående figur, viser sagsgennemgangen, at dette i et meget stort antal sager ikke er dokumenteret. Dette gælder således for næsten halvdelen af sagerne og er en generel udfordring, uafhængigt af hvor længe kommunen har anvendt ICS.

**Figur 35. Er barnets og familiens perspektiver på den samlede faglige vurdering registreret? Fordelt på tidspunkt for overgang til ICS**



N=22 for 2007-2008, N=36 for 2009-2010, N=57 for 2011-2012, N=115 for "I alt".

Forklaringen på den begrænsede registrering af familiens perspektiver skal ifølge sagsbehandlere blandt andet findes i, at barnet/den unge og familien har været inddraget i hele forløbet, hvorfor deres ønsker som oftest er en del af grundlaget for den faglige vurdering.

Samtidig er det oplevelsen, at hvis familien eller barnet/den unge er uenige i den faglige vurdering, noteres det i forbindelse med partshøringen på den samlede børnefaglige undersøgelse. Det er samtidig sagsbehandlernes oplevelse, at familierne ofte ikke vender tilbage med kommentarer, når de har fået den børnefaglige undersøgelse til partshøring. Der er samlet set på tværs af de børnefaglige undersøgelser en generel tendens til, at der er større variation i forhold til beskrivelsen eller dokumentationen af forhold, der ikke har et konkret felt i skabelonen, således som det for eksempel også er tilfældet med de enkelte dimensioner under domænet "Forældrekompetencer".

Ser man på praksis før indførelsen af ICS, viser de gennemgåede børnefaglige undersøgelser, at der er registreret gennemført partshøring, og at der ikke i nogen af undersøgelserne er registreret kommentarer fra familie eller barn/ung.

### **Kvalitet af den samlede undersøgelse**

Helt overordnet kan man på tværs af kommunerne i den dybdegående analyse konstatere gennem såvel interview som sagsgennemgang, at anvendelse af ICS i forbindelse med den børnefaglige undersøgelse har betydet, at undersøgelserne er blevet væsentlig længere særligt i de første år, metoden anvendes. I enkelte kommuner er der i forbindelse med sagsgennemgangen gennemgået undersøgelser på helt op til 74 sider, og flere sagsbehandlere fortæller, at de har undersøgelser på over 80 sider.

De lange undersøgelser er således reglen snarere end undtagelsen, og kun enkelte kommuner skiller sig ud med undersøgelser på omkring 25 sider, som vel at mærke også er dækkende og kommer omkring alle områder.

Hvis undersøgelserne i de øvrige kommuner er under 25 sider, er det som oftest i forbindelse med indstilling til mindre indgribende foranstaltninger som for eksempel efterskoleophold eller i form af et tillæg til en undersøgelse, for eksempel i forbindelse med etablering af efterværn.

I forhold til længden af undersøgelserne adskiller ICS-kommunerne sig markant fra ikke-ICS-kommunerne, hvor hovedparten af de gennemgåede børnefaglige undersøgelser er på under 25 sider.

På ledelsesniveau er der en generel oplevelse af, at undersøgelserne er blevet for lange. I den forbindelse italesættes der bekymring i forhold til en generel overoplysning af sagerne i forbindelse med implementeringen af ICS, hvorfor der også fra ledesside i hovedparten af kommunerne er et konkret fokus på anvendelse af tragtmodellen som redskab til at konkretisere og målrette undersøgelserne.

---

”Borgerne kommer måske med ét problem eller to, men får så at vide, at de har tyve, når vi er færdige med dem.”

Sagsbehandler i ICS-kommune  
Dybdegående analyse, 2013

I interviewene med sagsbehandlere er der på tværs af de fleste kommuner en refleksion om hensigtsmæssigheden af de omfangsrige undersøgelser, men de fleste italesætter det som udenfor deres kontrol, da de oplever skabelonen og metoden som styrende for omfanget.

I sagsgennemgangen er omfanget af sagerne som oftest en konsekvens af en tilgang, hvor alle behovsområder afdækkes grundigt uden til- og fravalg i forhold til konkret relevans i forhold til undersøgelsens formål. Omfanget er dog i mange sager også en konsekvens af, at man arbejder med mange gentagelser af blandt andet de samme statusudtalelser på tværs af behovsområder. Dette hænger til dels sammen med den tidligere beskrevne udfordring for nogle af sagsbehandlere med at finde ud af, hvor man skal skrive hvad, samt en generel tilbageholdenhed i forhold til at udvælge dele af indhentede oplysninger og udtalelser som værende særlig relevante. De mange gentagelser og et deraf manglende klart fokus fremhæves ligeledes på tværs

af flere af de interviewede samarbejdsparter som et gennemgående problem i forbindelse med de børnefaglige undersøgelser.

I de kommuner, hvor man kvalitetsmæssigt er kommet længst med arbejdet med den børnefaglige undersøgelse med udgangspunkt i ICS, er der ofte en reflekteret og målrettet indledende vurdering i forhold til fokus samt en målrettet afdækning og beskrivelse af de relevante behovsområder med korte sigende udsnit fra relevante udtalelser med tilhørende analyse, hvor det er relevant.

Analysen af børnefaglige undersøgelser, der er gennemført før indførelsen af ICS, viser, at undersøgelserne generelt var kortere, men også at de i mindre grad afdækkede barnets/den unges og familiens situation tilstrækkeligt.

### **Inddragelse af relevante aktører**

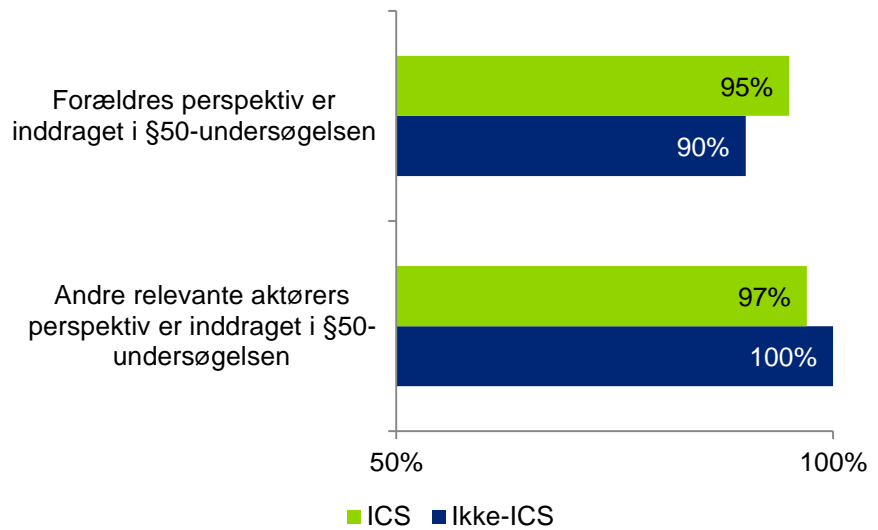
Inddragelse af andre relevante aktører er ligeledes et udtryk for kvalitet i sagsbehandlingen i forhold til fokuseret og præcist at afdække barnets behov. 90 procent af lederne angiver i spørgeskemaundersøgelsen, at de oplever, at anvendelsen af ICS understøtter, at relevante samarbejdsparter inddrages i sagsbehandlingen. Denne oplevelse er en smule lavere blandt sagsbehandlerne, hvor 68 procent angiver, at de oplever en understøttelse af inddragelse af relevante parter.<sup>18</sup>

Den dybdegående analyse tegner et endnu pænere billede, hvor relevante aktører er inddraget i stort set alle sager (97 procent). Det samme er imidlertid tilfældet i sagerne fra ikke-ICS-kommunerne, hvorfor det ikke med udgangspunkt i sagsgennemgangen kan konkluderes, at anvendelse af ICS spiller en særlig rolle i forhold til graden af inddragelse. Andelen af sager, hvor forældrenes perspektiv er inddraget, er en smule lavere i såvel ICS-kommuner som ikke-ICS-kommuner, hvilket vil blive udfoldet yderligere i afsnittet omkring "Større retssikkerhed".

---

<sup>18</sup> Midtvejsrapport, side 58.

**Figur 36. Inddragelse af forældres og andre relevante aktørers perspektiver i den børnefaglige undersøgelse**



N=116 for Forældres perspektiv er inddraget i § 50-undersøgelsen – ICS.

N=116 for Andre relevante aktørers perspektiv er inddraget i § 50-undersøgelsen – ICS.

N=19 for Forældres perspektiv er inddraget i § 50-undersøgelsen – Ikke-ICS.

N=21 for Andre relevante aktørers perspektiv er inddraget i § 50-undersøgelsen – Ikke-ICS.

Figuren viser den procentdel af de gennemgåede sager, hvor der er svaret "Ja".

Samarbejdsparterne giver dog i den dybdegående analyse for størstedelens vedkommende udtryk for, at de ikke føler sig *inddraget*. Tværtimod oplever de, at de bliver bedt om en række oplysninger eller vurderinger i form af underretninger eller statusudtalelser ud fra en systematik, der giver mere eller mindre mening for dem – oplysninger, som de ikke altid har en fornemmelse af, hvordan bliver anvendt.

Det overordnede billede på tværs af kommunerne er således, at der stadig er et stykke vej igen, før ICS anvendes optimalt i forhold til at sikre kvaliteten i den børnefaglige undersøgelse både i forhold til kvaliteten af de enkelte dele i undersøgelsen og i forhold til inddragelse af samarbejdsparter.

Sammenlignes dette billede med praksis før indførelsen af ICS, viser gennemgangen af de udvalgte børnefaglige undersøgelser, at forældrenes perspektiv indgår klart i halvdelen af disse, mens andre aktører indgår i seks ud af ti sager. På dette punkt er der således sket en meget positiv udvikling i undersøgelserne.

Kvaliteten i sagsbehandlingen hænger imidlertid tæt sammen med borgerens retssikkerhed og mulighed for at have en egen stemme i forløbet. Dette ser vi nærmere på i det følgende afsnit.

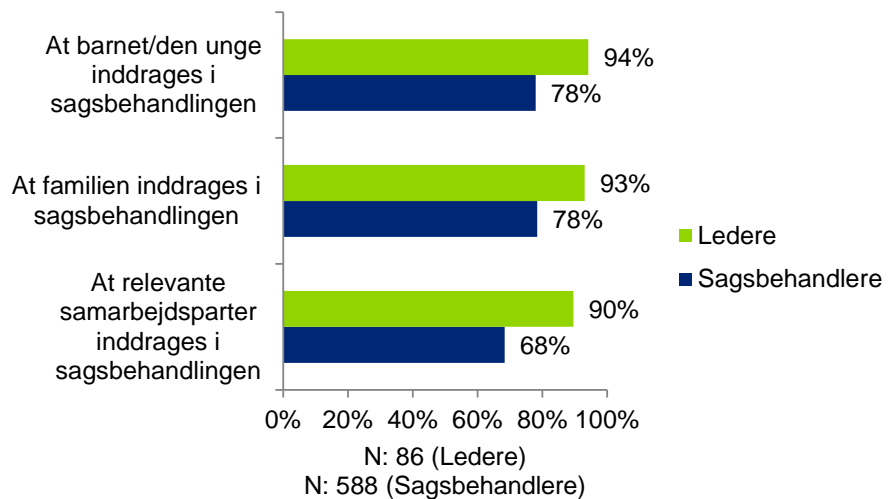
### 5.3. Større retssikkerhed

Det tredje mål for anvendelsen af ICS er, at metoden og systematikken skal bidrage til at opnå større retssikkerhed for barnet/den unge og familien. Her-

med menes blandt andet, at det skal være tydeligt for barnet/den unge og familien, hvad det er, kommunen lægger til grund for vurderingen af barnets/den unges behov, hvilket den ensartede systematik gerne skal understøtte. Dette hænger tæt sammen med inddragelsen af barnet/den unge og forældrene i sagsbehandlingen.

Langt hovedparten af lederne angiver i spørgeskemaundersøgelsen, at de oplever, at ICS understøtter inddragelsen af barnet/den unge (94 procent) og familien (93 procent), jf. nedenstående figur.

**Figur 37. ICS understøtter inddragelse af relevante parter i sagsbehandlingen**



**Kilder:** Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere, 2013 og spørgeskemaundersøgelse blandt sagsbehandlere, 2013.

**Note:** Svarene angiver andel respondenter, der har svaret "I høj grad" eller "I nogen grad".

Til sammenligning angiver 78 procent af sagsbehandlerne, at de oplever, at ICS fremmer, at barnet/den unge inddrages i sagsbehandlingen, og 78 procent oplever, at familien inddrages.

I forlængelse af dette er der i samtlige kommuner i den dybdegående analyse en oplevelse på tværs af sagsbehandlere og ledere af, at barnet og familien i højere grad inddrages i sagsbehandlingen som følge af indførelsen af ICS. Dette gælder særligt i forbindelse med udarbejdelsen af den børnefaglige undersøgelse, men også i et vist omfang i forhold til handleplanen, hvor det dog i praksis kun er knap halvdelen af sagsbehandlerne i interviewene, der konkret angiver, at de systematisk inddrager barnet/familien i udarbejdelsen af handleplanen. Den resterende gruppe sagsbehandlere giver på tværs af kommunerne udtryk for, at der i større grad er tale om en præsentation og godkendelse af handleplanen, når sagsbehandleren selv har udarbejdet den på baggrund af undersøgelsesforløbet. Denne variation ses dog både på tværs af kommunerne og på tværs af sagsbehandlerne i de enkelte kommuner og er således mere personafhængig end afhængig af kommune eller implementeringstidspunkt. Det samme mønster gør sig gældende i de kommuner, der ikke anvender ICS.

På tværs af interview med forældre er der en generel oplevelse af at blive hørt og forstået i forbindelse med udarbejdelsen af den børnefaglige undersøgelse. Således er der flere af de interviewede forældre, der giver udtryk for, at de uden problemer kan genkende sig selv og deres familie i den børnefaglige undersøgelse. Ingen af de interviewede familier kan imidlertid huske at være blevet præsenteret for ICS-trekanten eller en anden form for oversigt over emner i undersøgelsen. De fleste beskriver undersøgelsesfasen som en række samtaler om, "hvordan vi havde det, og hvordan vi gør i forskellige situationer hjemme hos os".

Flere af familierne angiver samtidig, at de ikke har læst den samlede undersøgelse. De har som oftest læst den indledende del med analysen og den faglige vurdering og har skimmet den resterende del. Størsteparten af forældrene fortæller imidlertid, at de har oplevet, at sagsbehandlerne har været gode til at gennemgå undersøgelsen med dem og forklare de dele, som de ikke nødvendigvis var enige i eller kunne genkende.

Samtidig fortæller størstedelen af de interviewede forældre, at sagsbehandlerne har været gode til at opnå en fortrolig relation til deres børn/deres unge, der har muliggjort, at børnene/de unge er inddraget i sagen.

Sammenlignes der med de gennemgåede børnefaglige undersøgelser fra før indførelsen af ICS, er der sket en positiv udvikling i forhold til at inddrage forældres perspektiv, sikre partshøring m.m. Umiddelbart understøtter dette lederes og sagsbehandlers oplevelse af, at retssikkerheden er blevet styrket.

### **Børnesamtalen**

Børnesamtalen er et af de bærende elementer i forhold til inddragelse af barnet i forbindelse med den børnefaglige undersøgelse.

I forhold til børnesamtalen er der to perspektiver blandt sagsbehandlerne. Der er en række sagsbehandlere, der angiver, at de trives med at afholde børnesamtaler og som oftest anvender en vifte af forskellige redskaber til at understøtte dem, herunder "husene" fra Signs of Safety, LEGO-mænd, tegnekufferten m.m. Der er dog også en række sagsbehandlere, der oplever det som grænseoverskridende at skulle gennemføre og initiere de svære samtaler med særligt de mindre børn.

I enkelte kommuner fremhæver den samlede gruppe af sagsbehandlere desuden børnesamtalen som et potentielt ømtåleligt område. Særligt fremhæves dilemmaet, om man skal gennemføre en børnesamtale, hvis barnet ikke ønsker at deltage i denne, og hvilken tilgang man skal gå til børnesamtalen med i forhold til de yngre børn, herunder hvilke emner man kan tage op, hvis barnet ikke selv kommer ind på dem.

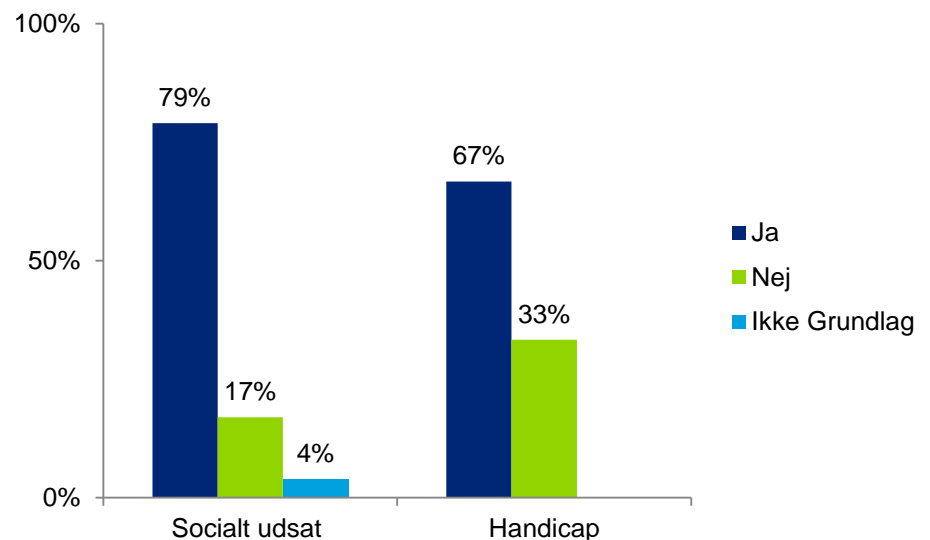
Fælles på tværs af sagsbehandlere i alle kommuner er oplevelsen af, at der ikke som sådan ligger nogen støtte i ICS-metoden i forhold til samtalen – og

flere efterspørger konkrete ICS-inspirerede redskaber til denne del af arbejdet med undersøgelsen.

I sagsgennemgangen er der afholdt børnesamtaler i 77 procent af de gennemgåede sager. Sammenlignes dette med praksis før indførelsen af ICS, viser gennemgangen af udvalgte børnefaglige undersøgelser, at der i halvdelen af sagerne delvis eller slet ikke er afholdt børnesamtale.

Som det fremgår af nedenstående figur, er andelen af sager, hvor der ikke er gennemført børnesamtale, dobbelt så stor på børnehandicapområdet som på udsatteområdet. Forskellen kan formentlig til dels forklares ved, at den reelle manglende mulighed for at gennemføre samtalen på grund af et omfattende fysisk eller psykisk handicap gør sig gældende i et større antal sager på handicapområdet, men dette bliver ikke umiddelbart beskrevet i sagerne.

**Figur 38. Er der afholdt børnesamtale?**

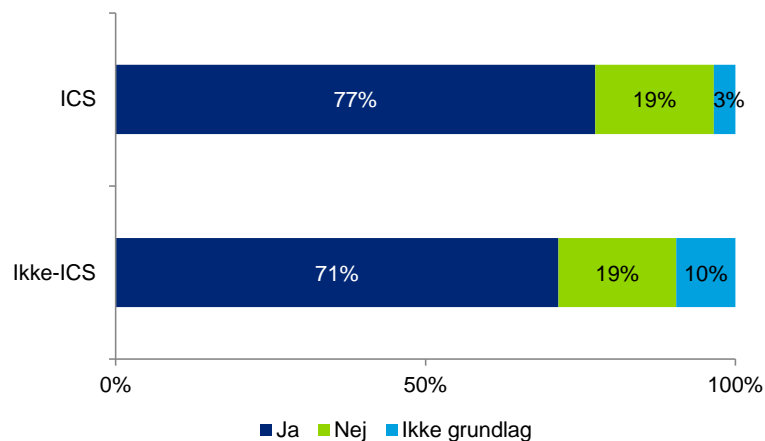


N=101 for Socialt udsat; N=15 for Handicap.

Ser man på forskelle mellem ICS-kommuner og ikke-ICS-kommuner, fremgår det af sagsgennemgangen, at der er gennemført lidt flere børnesamtaler i ICS-kommunerne end i ikke-ICS-kommunerne, jf. figuren nedenfor. Der skal her tages forbehold for resultaternes udsigelseskraft, da der foreligger et begrænset datagrundlag for ikke-ICS-kommunerne.



**Figur 39. Er der afholdt børnesamtale?**

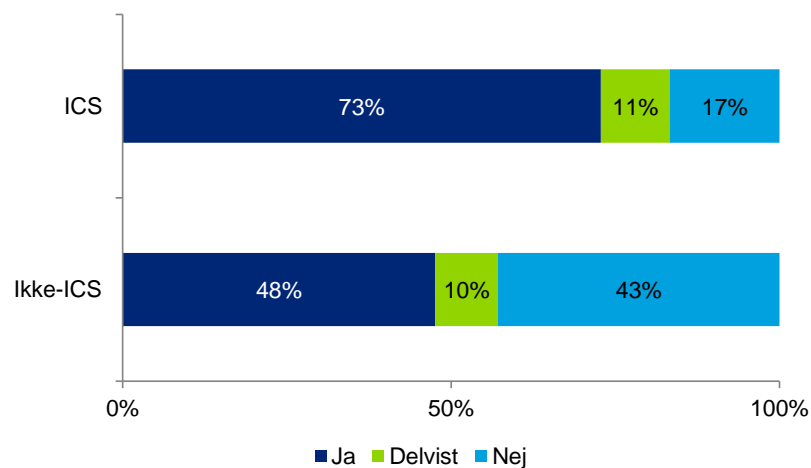


N=116 for ICS; N=21 for Ikke-ICS.

Sammenholder man resultaterne fra ICS-kommunerne vedrørende inddragelse af barnet med resultaterne fra ikke-ICS-kommunerne, viser sagsgangen, at der er en relativt stor andel af de gennemgåede sager i såvel ICS-kommuner som ikke-ICS-kommuner, hvor barnets perspektiv ikke eller kun delvis fremgår i sagen, jf. nedenstående figur.

Dette gælder således i mere end hver fjerde sag i ICS-kommunerne, mens det samme er tilfældet i mere end halvdelen af de gennemgåede sager fra ikke-ICS-kommunerne.

**Figur 40. Er barnets perspektiv inddraget i den børnefaglige undersøgelse?**



N=116 for ICS; N=21 for ikke-ICS.

Den dybdegående analyse viser som tidligere nævnt, at forklaringen på, at barnets perspektiv er udeladt i så relativt mange sager, til dels kan findes i, at nogle sagsbehandlere har svært ved at få beskrevet sagen ud fra barnets perspektiv, hvis barnet ikke selv ønsker at deltage i sagen, eller hvor barnet er meget lille eller forhindret i at deltage som følge af et omfattende handi-

cap. I disse tilfælde bliver det i stedet andres perspektiv på barnet, der bliver vinklen i den børnefaglige undersøgelse.

Sammenholder man de to ovenstående figurer, er der i ICS-kommunerne en mindre forskel mellem andelen af afholdte børnesamtaler (77 procent) og andelen af børnefaglige undersøgelser, hvor børnesamtalen anvendes aktivt (73 procent). Denne forskel er dog væsentlig større i ikke-ICS-kommunerne. Således er det kun i hver femte af de gennemgåede sager i ikke-ICS-kommunerne, at der ikke er registreret børnesamtale. Alligevel er barnets perspektiv helt udeladt i 43 procent af sagerne.

Der er altså umiddelbart en tendens til, at barnets perspektiv kommer tydeligere frem i sagerne med anvendelse af ICS, således som det også er oplevelsen blandt ledere og sagsbehandlere i ICS-kommunerne.

Dette er en positiv udvikling i forhold til praksis før anvendelsen af ICS, hvor gennemgangen af udvalgte børnefaglige undersøgelser viser, at barnets/den unges perspektiv kun er tydeligt i halvdelen af sagerne.

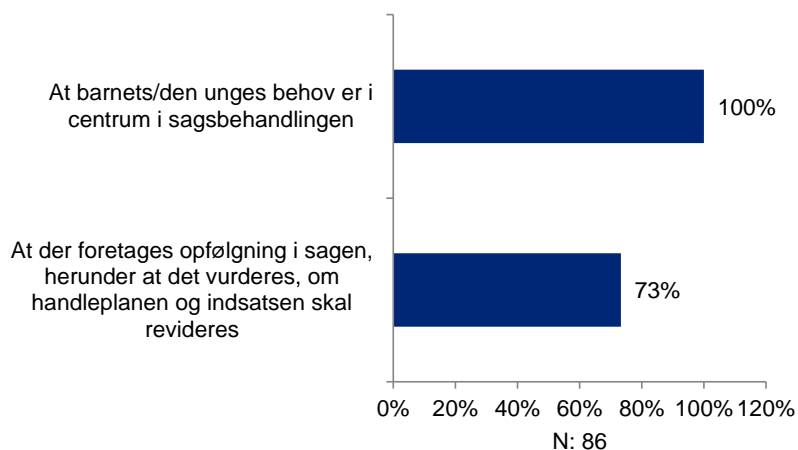
En helhedsorienteret sagsbehandling og inddragelse af barn/ung og familie understøtter muligheden for at vælge den rette indsats. Hvorvidt dette afspejles i sagsbehandlingen, vil vi belyse nærmere i det følgende afsnit.

## **5.4. Målrettet indsats og opfølgning**

Et væsentligt fokus i anvendelsen af ICS er, at indsatsen bliver mere målrettet barnets/den unges behov. Ved brug af ICS i sagsbehandlingen er målet, at barnets/den unges behov afdækkes mere præcist i den børnefaglige undersøgelse, hvilket gør det muligt for sagsbehandleren at formulere konkrete og individuelle mål for indsatsen med afsæt i barnets/den unges udækkede behov.

I spørgeskemaundersøgelsen angiver alle lederne en oplevelse af, at ICS sætter barnets/den unges behov i centrum i sagsbehandlingen, jf. nedenstående figur. 73 procent af lederne oplever samtidig, at ICS understøtter, at der foretages opfølgning i sagen, herunder at det vurderes, om handleplanen og indsatsen skal revideres.

**Figur 41. Ledernes oplevelse af, om ICS understøtter, at barnet/den unge er i centrum i sagsbehandlingen**



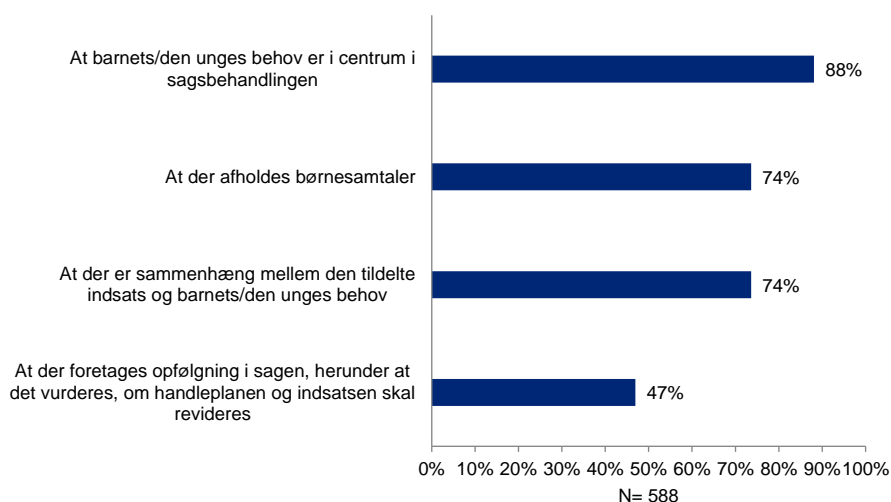
**Kilde:** Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere, 2013.

**Note:** Svarene angiver andel respondenter, der har svaret "I høj grad" eller "I nogen grad".

Til sammenligning angiver hovedparten (88 procent) af sagsbehandlerne, at de oplever, at ICS understøtter, at barnet/den unge er i centrum for sagsbehandlingen, jf. nedenstående figur. 74 procent af sagsbehandlerne oplever, at ICS understøtter, at der afholdes børnesamtaler, og at der er sammenhæng mellem den tildelte indsats og barnets/den unges behov.

Lidt under halvdelen (47 procent) af sagsbehandlerne angiver i spørgeskemaundersøgelsen, at ICS understøtter, at der foretages opfølgning i sager, herunder at det vurderes, om handleplanen og indsatsen skal revideres. Dette kan hænge sammen med, at sagsbehandlerne i mindre grad anvender ICS-blanketterne til opfølgningen, alt efter hvor langt de er i implementeringsprocessen.

**Figur 42. Sagsbehandlerernes oplevelse af, om ICS understøtter, at barnet/den unge er i centrum i sagsbehandlingen**



**Kilde:** Spørgeskemaundersøgelse blandt sagsbehandlere, 2013.

**Note:** Svarene angiver andel respondenter, der har svaret "I høj grad" eller "I nogen grad".

Erfaringerne fra den dybdegående analyse i forhold til en målrettet indsats og opfølgning udfoldes i de følgende afsnit.

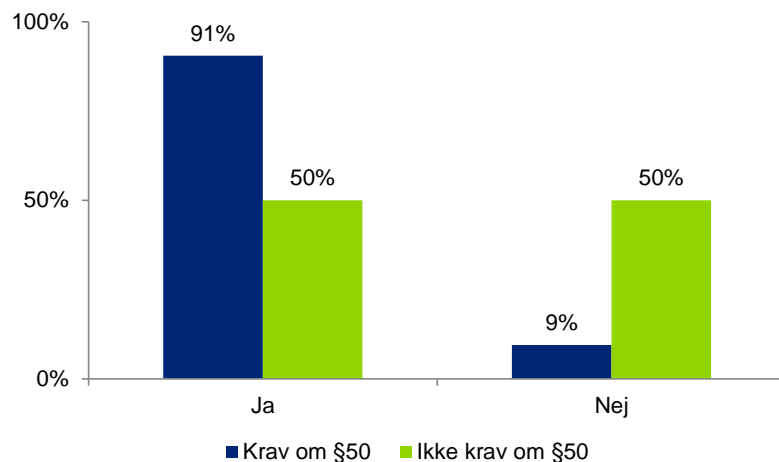
### Handleplanen som udtryk for en målrettet indsats

Handleplanen er et konkret redskab for sagsbehandleren til at omsætte analysen og den faglige vurdering til konkrete mål.

Det fremgår af spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlere, at ICS-handleplanen på landsplan anvendes af 81 procent af sagsbehandlerne på tværs af kommunerne.<sup>19</sup>

Sagsgennemgangen i den dybdegående analyse viser, at der foreligger en handleplan i langt hovedparten af de sager, hvor der er krav om en børnefaglig undersøgelse, jf. nedenstående figur. Således foreligger der en handleplan i ni ud af ti sager, hvor der er krav herom. I de sager, hvor der ikke er lovkrav om en børnefaglig undersøgelse, foreligger der en handleplan i halvdelen af sagerne.

**Figur 43. Foreligger der en handleplan i sagen?**

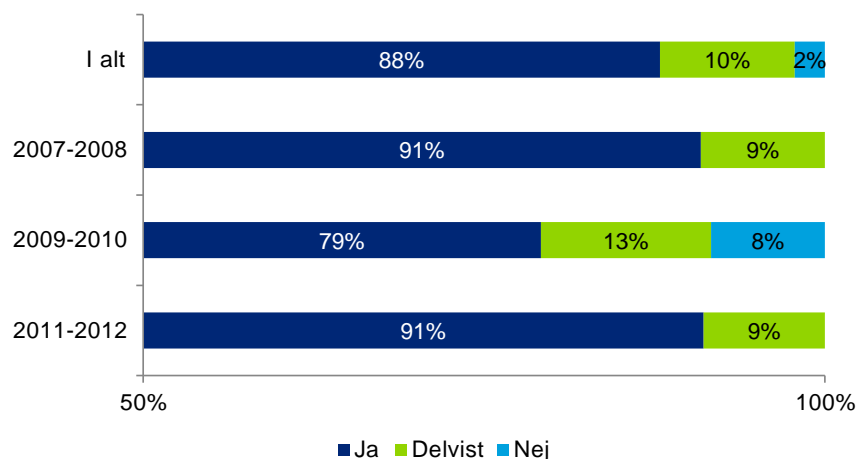


N=95 for Krav om § 50; N=10 for Ikke krav om § 50.

Sagsgennemgangen viser desuden, at målene i handleplanen i størstedelen af sagerne er opstillet i relation til ICS-trekantens tre domæner, jf. nedenstående figur. Det gælder således for knap ni ud af ti sager.

<sup>19</sup> Midtvejsrapport, side 40.

**Figur 44. Er handleplanens mål opstillet i relation til ICS-ekantens tre domæner? Fordelt på tidspunkt for overgang til ICS**

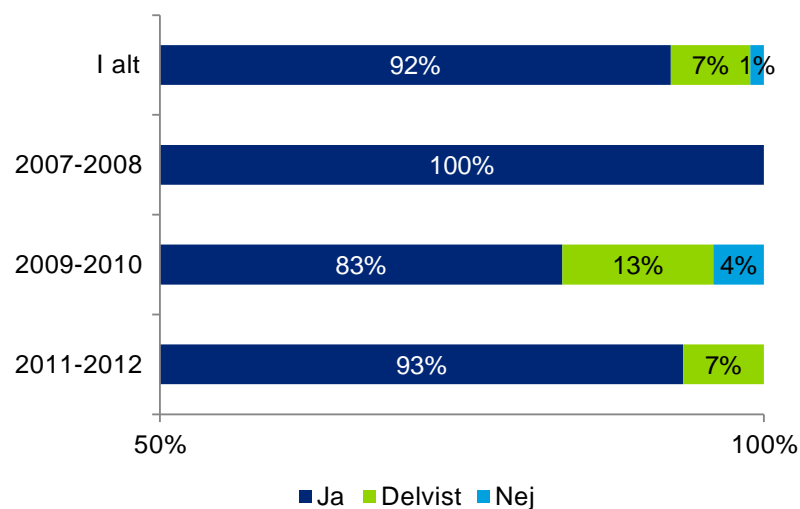


N=22 for 2007-2008, N=24 for 2009-2010, N=45 for 2011-2012, N=91 for "I alt".

Der er her som tidligere en variation i forhold til gruppen af kommuner, der har indgået licens i perioden 2009-2010.

I størstedelen (92 procent) af de gennemgåede sager er der ligeledes sammenhæng mellem de udækkede behov i den børnefaglige undersøgelse, målene i handleplanen og den valgte foranstaltning, jf. nedenstående figur.

**Figur 45. Er der sammenhæng mellem de udækkede behov i den børnefaglige undersøgelse, målene i handleplanen og den tildelte indsats?**



N=22 for 2007-2008, N=24 for 2009-2010, N=45 for 2011-2012, N=91 for "I alt".

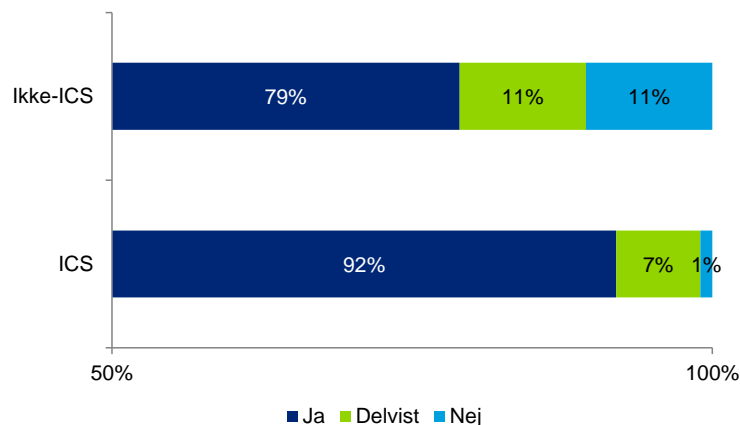
Det gælder dog, at de kommuner, der har implementeret ICS i perioden 2009-2010 og ikke anvender DUBU, har en større andel sager, hvor der kun delvis kan identificeres en sammenhæng mellem de tre elementer. Samtidig er denne gruppe også den eneste, hvor der er fundet sager helt uden sam-

menhæng mellem den børnefaglige undersøgelse, målene i handleplanen og den tildelte indsats.

Det er i den forbindelse værd at bemærke, at sagsbehandlere i størstedelen af kommunerne påpeger, at de med ICS som udgangspunkt får nuanceret deres børnefaglige undersøgelser på et niveau, der kræver en revurdering af tilbudsviften i forhold til at imødekomme de meget konkrete udækkede behov, der kan afdækkes gennem undersøgelsen.

Hvis man sammenligner handleplanerne i ICS-kommunerne med handleplanerne i ikke-ICS-kommunerne, ses det i sagsgennemgangen, at der i 92 procent af handleplanerne i ICS-kommunerne kan identificeres sammenhæng mellem barnets udækkede behov i den børnefaglige undersøgelse, målene i handleplanen og den tildelte indsats. Dette er tilfældet i 79 procent af de gennemgåede sager i ikke-ICS-kommunerne. Tilsvarende er der også en større andel sager i ikke-ICS-kommunerne (11 procent i ikke-ICS-kommunerne mod 1 procent i ICS-kommunerne), hvor der ikke ses nogen sammenhæng mellem de udækkede behov i undersøgelsen, målene i handleplanen og den tildelte indsats.

**Figur 46. Er der sammenhæng mellem de udækkede behov/udviklingsmæssige behov i den børnefaglige undersøgelse, målene i handleplanen og den tildelte indsats?**



N=19 for Ikke-ICS-kommuner; N=91 for ICS-kommuner.

”ICS hjælper med at få sagerne bredt ud. Man kan godt starte med at tænke, at det her er en anbringelse, men når man har lavet sin undersøgelse, så ender det med at være noget andet, man tager fat i.”

Sagsbehandler i ICS-kommune  
Dybdegående analyse, 2013

De sagsbehandlere, der anvender ICS-blanketterne til handleplanen, angiver for størstedelens vedkommende, at de er glade for strukturen i handleplanen. Her fremhæves det blandt andet, at ICS-blanketten hjælper med at fokusere arbejdet med handleplanen, at blanketten gør det lettere at udarbejde handleplanen, fordi det hermed bliver mere konkret, og at de konkrete mål betyder, at sagsbehandlere bedre kan måle på indsatsen. De kommuner, der anvender DUBU, er desuden begejstrede for, at de udækkede behov automatisk føres over i handleplanen fra den børnefaglige undersøgelse.

Enkelte kommuner er mindre begejstrede, og én kommune har valgt at droppe ICS-handleplanerne efter indledningsvis at have anvendt dem. Flere sagsbehandlere giver her udtryk for, at de oplevede det u hensigtsmæssigt, at

”det, de havde samlet i den børnefaglige undersøgelse, skulle de splitte op i atomer igen”.

Flere ledere og sagsbehandlere efterspørger muligheden for at notere delmål i handleplanen svarende til den tidligere version af handleplanen. Den dybdegående analyse viser samtidig, at der er blandede oplevelser af, om handleplanen understøtter kontakten til samarbejdspartnerne. Flere kommuner oplever således, at handleplanen understøtter leverandørstyringen og gør dialogen med leverandørerne mere stringent. I en af disse kommuner har handleplanen erstattet samarbejdsaftalen.

Det er her særligt de kommuner, der har anvendt ICS i længere tid, der har en positiv oplevelse af handleplanens nytte i forhold til samarbejdet om en given indsats med samarbejdspartner.

### **Opfølgning og revidering af igangsatte indsatser**

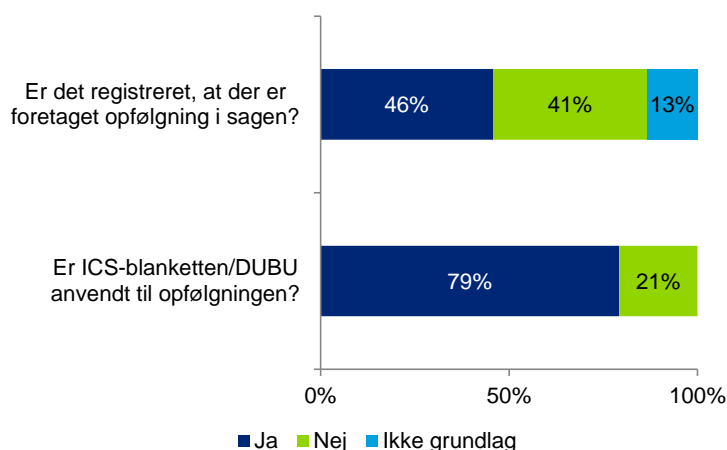
Igangsættelsen af en målrettet indsats er imidlertid kun halvvejs i mål i forhold til at sikre, at barnets udækkede behov imødekommes. Det er samtidig væsentligt at følge op på indsatsen – og eventuelt revidere den, hvis det er relevant.

Som det blev vist i figur 37 i indledningen af afsnit 5.4, angiver 73 procent af lederne i spørgeskemaundersøgelsen, at de oplever, at ICS understøtter, at der foretages opfølgning i sagerne og vurderes, om handleplan og indsats skal revideres. Dette er tilfældet for 47 procent af sagsbehandlerne.

I gennemgangen af sager i den dybdegående analyse er der jævnfør nedenstående figur kun i 41 procent af de gennemgåede sager registreret opfølgning. I 13 procent af de gennemgåede sager har der ikke været grundlag for at gennemføre opfølgning – typisk fordi der på tidspunktet for sagsgennemgangen først for nylig er blevet truffet afgørelse i sagen.

Det er således i en forholdsvis stor andel af de gennemgåede sager, at der ikke er registreret opfølgning, selvom den burde være gennemført. Forklaringen herpå er ikke entydig, men kan til dels være, at man ikke anvender ICS-blanketten til opfølgningen, og opfølgningen således eventuelt er noteret i et journalark, der ikke indgår i sagsgennemgangen. En anden forklaring er ifølge sagsbehandlerne i nogle af kommunerne, at man som udgangspunkt i en del sager kun registrerer opfølgning, hvis der er sket ændringer i sagen.

**Figur 47. Opfølgning i sager og anvendelse af ICS-blanketten/DUBU til opfølgning**



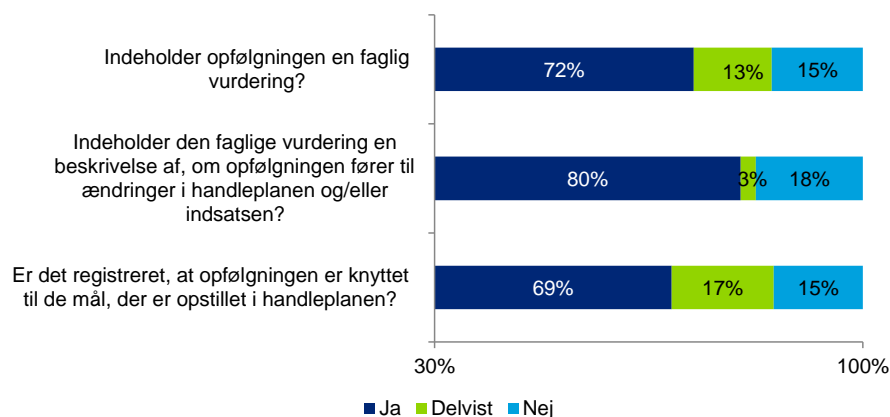
N=105 for Er det registreret, at der er foretaget opfølgning i sagen?

N=48 for Er ICS-blanketten/DUBU anvendt til opfølgningen?

I de sager, hvor der er foretaget opfølgning, har ICS-blanketten/DUBU været anvendt til opfølgningen i 79 procent af sagerne, jf. ovenstående figur. Størstedelen af disse opfølgninger er foretaget i DUBU.

I 72 procent af sagerne, hvor der er foretaget opfølgning, indeholder opfølgningen en faglig vurdering, jf. nedenstående figur. I 13 procent af sagerne indgår der kun delvis en faglig vurdering, og her er der typisk tale om, at den faglige vurdering har været meget sparsomt beskrevet. I 15 procent af sagerne fremgår det ikke, at der er foretaget en faglig vurdering i forbindelse med opfølgningen.

**Figur 48. Er det registreret, at opfølgningen er knyttet til de mål, der er opstillet i handleplanen?**



N=47 for Indeholder opfølgningen en faglig vurdering?

N=40 for Indeholder den faglige vurdering en beskrivelse af, om opfølgningen fører til ændringer i handleplanen og/eller indsatsen?

N=48 for Er det registreret, at opfølgningen er knyttet til de mål, der er opstillet i handleplanen?

Det ses ligeledes af figuren, at det i 80 procent af de sager, hvor der er foretaget opfølgning, er beskrevet, om opfølgningen fører til ændringer i handle-



planen og/eller indsatsen. Det vil samtidig sige, at det i hver femte af de gennemgåede sager ikke fremgår, om opfølgningen har medført ændringer i sagen.

I 69 procent af sagerne er opfølgningen knyttet til de mål, der er opstillet i handleplanen, i 17 procent af sagerne er dette kun delvis tilfældet, hvilket vil sige, at opfølgningen kun er knyttet til enkelte mål fra handleplanen. I 13 procent af sagerne fremgår det ikke af sagen, at opfølgningen forholder sig til målene i handleplanen.

Den kvalitative gennemgang af opfølgningerne understøtter tendensen til, at sagsbehandlerne i højere grad i opfølgningen forholder sig overordnet til barnets/den unges trivsel og vurderer indsatsen i forhold til konkrete mål.

Dette leder naturligt videre til det afsluttende fokus i evalueringen på, hvilken betydning anvendelsen af ICS har for sagsbehandlingen i praksis – ICS' betydning for de socialfaglige overvejelser i sagsarbejdet.

## 5.5. Socialfaglige overvejelser

Det er således et mål med anvendelsen af ICS, at sagsbehandlerne helt overordnet opnår større faglig sikkerhed og bliver bedre rustet i de faglige vurderinger, der ligger til grund for beslutninger. Hensigten er, at dette kan opnås ved at have et fælles ICS-fagligt grundlag, og ved at man deler viden om anvendelsen af ICS med kolleger. ICS tilbyder en fælles referenceramme, et begrebsapparat og en systematik til at forstå problemstillinger og diskutere sager ud fra, hvilket kan forventes at højne den faglige sikkerhed blandt sagsbehandlerne.

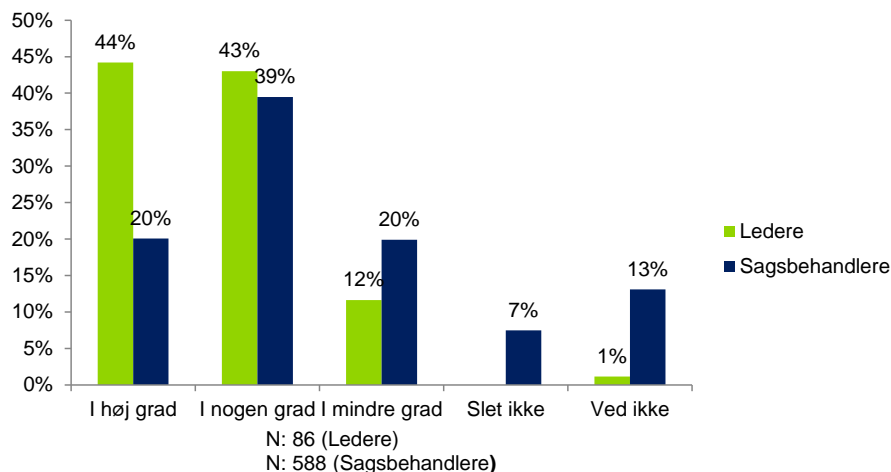
Næsten alle lederne (87 procent) i spørgeskemaundersøgelsen oplever, at ICS i nogen grad eller i høj grad bidrager til at gøre sagsbehandlingen mere kvalificeret, mens dette gør sig gældende for næsten to tredjedele (59 procent) af sagsbehandlerne, jf. nedenstående figur. Cirka en tiendedel (12 procent) af lederne mener dog, at dette i mindre grad er tilfældet, mens en femtedel (20 procent) af sagsbehandlerne har denne oplevelse. Ledernes positive oplevelse af, at ICS bidrager til at gøre sagsbehandlingen mere kvalificeret, er ensartet på tværs af kommunerne.

---

”Forandring tager tid – og man kan godt blive bedt om at tage ICS-smilet på.”

Sagsbehandler i ICS-kommune  
Dybdegående analyse, 2013

**Figur 49. Sagsbehandlingen er blevet mere kvalificeret**



**Kilder:** Spørgeskemaundersøgelse blandt sagsbehandlere, 2013 og spørgeskemaundersøgelse blandt ledere, 2013.

Målsætningen om at opnå en mere kvalificeret sagsbehandling er desuden påvirket af, om de øvrige fire målsætninger for ICS er indfriet, idet denne ses afspejlet i, om der er opnået en bedre og mere ensartet kvalitet i sagsbehandlingen, en styrkelse af inddragelsen af barnet/den unge og en forbedret retssikkerhed for barnet/den unge og familien.

Der kan ikke konstateres en entydig sammenhæng mellem kommunernes erfaring – hvor længe de har anvendt ICS – og vurderingen af, om ICS gør sagsbehandlingen mere kvalificeret.

Spørgeskemaundersøgelsen viser imidlertid, at de sagsbehandlere, der har anvendt ICS i få sager (færre end ti sager), i mindre grad oplever, at ICS kvalificerer sagsbehandlingen, end de sagsbehandlere, der har anvendt ICS i flere sager.

Den dybdegående analyse understøtter billedet af, at der på tværs af kommunerne blandt såvel medarbejdere som ledere i udbredt grad er en oplevelse af, at ICS har bidraget til at højne sagsbehandlingernes faglige niveau og gøre sagsbehandlingen mere kvalificeret.

De forhold, der hyppigst fremhæves af kommunerne som indikatorer for kvalificeringen af sagsbehandlingen, er, at der er kommet større fokus på barnets/den unges udækkede behov, tydeligere fokus på forældrekompetencer, et bedre og mere ekspliciteret beslutningsgrundlag for foranstaltninger, bedre børnefaglige undersøgelser, større fokus på barnet/den unge, større fælles faglighed, fælles sprog, mere objektivitet samt flere konkrete observationer i samarbejdet med familien.

Flertallet af kommunerne fremhæver desuden, at ICS har medført en mere helhedsorienteret indsats. Der er dog også i enkelte kommuner medarbejdere og ledere, der oplever, at det stærke fokus på barnet/den unge sker på bekostning af det helhedsorienterede perspektiv.

Lederne på tværs af kommunerne i den dybdegående analyse fremhæver dog også en række områder, hvor de mener, der er behov for forbedring i forhold til at få det fulde udbytte af det socialfaglige potentiale, der ligger i anvendelsen ICS.

På trods af, at der således generelt er en oplevelse i kommunerne af mere ensartethed i sagsbehandlingen som følge af ICS, oplever lederne i flere af kommunerne alligevel, at medarbejderne er udfordret af at målrette fokus for den børnefaglige undersøgelse. Medarbejderne har i et vist omfang den samme opfattelse, og i nogle kommuner efterlyses et felt til den samlede sociale anamnese, hvor de kan komme omkring alt det, der måske ikke lige er relevant i forhold til formålet med undersøgelsen, men som opleves relevant alligevel.

Flere af lederne i kommunerne i den dybdegående analyse giver udtryk for, at de meget omfangsrige børnefaglige undersøgelser med gentagelser og anvendelse af hele udtalelser inde i undersøgelsen samtidig har en tendens til at minimere de socialfaglige overvejelser undervejs i undersøgelsen. Lederne oplever, at dette til dels kan forklares ved en tendens til "blanketforskrækkelse" hos sagsbehandlerne – eller de tomme felters magt. Sagsbehandlerne i flere af kommunerne bekræfter ligeledes, at de føler, at de er nødt til at skrive noget i alle felterne.

## 5.6. Konklusioner: Anvendelse af ICS

Forventningen i den overordnede indledende forandringsteori for den samlede implementering og anvendelse af ICS<sup>20</sup> udarbejdet af ICS Metodesekretariat har igennem evalueringen vist sig at kunne nuanceres yderligere, samtidig med at nogle af forventningerne til virkninger på kort sigt som for eksempel, at beskrivelse, analyse og vurdering er tydeligt adskilt, har vist sig at tage lidt længere tid at nå frem til i praksis, end det var forventningen i teorien.

Med afsæt i dataindsamlingen på tværs af ICS-kommunerne, sagsgennemgangen og interviewene med ledere, medarbejdere og samarbejdspartner i de udvalgte kommuner er der som udgangspunkt identificeret flere elementer, der understøtter en succesfuld anvendelse af ICS.

Med udgangspunkt i de enkelte temaer foldes de umiddelbare konklusioner ud i det følgende.

### **Mere ensartet kvalitet i sagsbehandlingen**

På tværs af kommunerne er der en synlig styrkelse af systematikken samt inddragelse af barnets perspektiv, når ICS-skabelonerne anvendes – og i særlig grad når de anvendes gennem DUBU.

---

<sup>20</sup> Udarbejdet af ICS Metodesekretariatet med henholdsvis metodesekretariatet, konsortiet af sociale højskoler/metodesekretariatet, kommunerne og Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold som bidragende ressourcer.

Evalueringen viser også, at anvendelse af ICS-skabelonerne understøtter, at man kommer hele vejen omkring barnets/den unges og familiens behov med udgangspunkt i lovgivningens fem fokusområder. Der er dog på tværs af kommunerne stor variation i, i hvilken grad man kommer omkring særligt de to domæner "Forældrekompetencer" og "Familieforhold – familie og omgivelser".

Systematikken understøtter samtidig i nogen grad, at det er nemmere at overtage sager særligt fra kolleger, men også fra andre ICS-kommuner.

I forhold til indhentning af oplysninger er det primært skabelonen til indhentning af statusudtalelser, der på nuværende tidspunkt er i anvendelse i praksis på tværs af kommunerne og særligt i forhold til skole- og daginstitutionsområdet.

Evalueringen viser endvidere, at samarbejdsparter generelt savner en introduktion til metoden og baggrunden for systematikken – samt myndighedens forventning til deres rolle. Dette på trods af, at der i langt de fleste kommuner er gennemført implementeringsaktiviteter på ledelsesniveau fra myndigheds-side. Det anbefales således, at der udarbejdes en kort introduktion til metoden, der fungerer særskilt fra den omfattende vejledning, som samarbejdsparterne får sammen med anmodningen om en statusudtalelse.

### **Bedre kvalitet i sagsbehandlingen**

Evalueringen viser, at det er den generelle oplevelse på tværs af sagsbehandlere og ledere i kommunen, at ICS understøtter et helhedsorienteret billede af barnets/den unges og familiens behov og generelt genererer et socialfagligt løft i sagsbehandlingen.

Det kan samtidig konstateres, at anvendelse af ICS i hvert fald i en implementeringsperiode ofte medfører meget omfangsrige børnefaglige undersøgelser. Således anvendes den indledende vurdering i varierende grad, og der er en generel udfordring med fokuseringen af den børnefaglige undersøgelse i forhold til at lægge et fokus, der ikke gør den mere omfattende, end formålet tilsiger.

Derudover viser evalueringen, at de børnefaglige undersøgelser generelt er præget af en række gentagelser af de samme udtalelser og anvendelse af den samme indhentede dokumentation under flere dimensioner. Kvaliteten i såvel den faglige vurdering som den samlede analyse er svingende på tværs af kommunerne, hvor en gennemgående udfordring er at forholde de tre domæner til hinanden og at konkretisere og tydeliggøre de udækkede behov.

Sagsgennemgangen i evalueringen tyder på, at anvendelse af DUBU har en positiv effekt på kvaliteten i sagsbehandlingen. Der er imidlertid ikke en entydig sammenhæng mellem tidspunktet for overgangen til ICS, og kvaliteten i sagsbehandlingen. Der er således en tendens til, at kommuner som anvender DUBU har en højere kvalitet i sagsbehandlingen, end kommuner som ikke anvender DUBU.

### **Større retssikkerhed**

Evalueringsresultater tyder på, at ICS understøtter inddragelse af såvel forældrenes som barnets perspektiv i sagsbehandlingen. Der afholdes således i lidt højere grad børnesamtaler i de kommuner, der anvender ICS, end i de kommuner, der ikke anvender ICS. Sagsbehandlere oplever imidlertid ikke, at metoden understøtter disse samtaler, og efterspørger ICS-inspirerede redskaber til at understøtte denne del af sagsbehandlingen.

Evalueringen viser samtidig, at forældrene og barnet er særlig tydelige i den børnefaglige undersøgelse, når ICS anvendes, mens dette i mindre grad gør sig gældende i forhold til handleplanen, hvilket er sammenfaldende med, at skabelonen til den børnefaglige undersøgelse anvendes i højere grad end skabelonerne til handleplan og opfølgning.

De forældre, der er interviewet i forbindelse med evalueringen, føler sig generelt i høj grad både hørt og involveret. Ingen af forældrene kan imidlertid huske at være præsenteret for ICS-redskaber eller andet, der kan knyttes an til metoden.

De interviewede samarbejdspartener føler sig generelt hørt, men ikke nødvendigvis inddraget.

### **Målettet indsats og opfølgning**

Evalueringen viser, at der på tværs af sagsbehandlere og ledere er en generel oplevelse af, at ICS bidrager til en mere målettet indsats ved at sætte barnet i centrum for sagsbehandlingen.

Sagsbehandlere og ledere oplever i mindre grad, at ICS understøtter opfølgningen, hvilket samtidig er den del af skabelonerne, der typisk implementeres sidst. Sagsgennemgangen understøtter denne oplevelse og peger på, at der i langt størstedelen af de gennemgåede sager generelt er sammenhæng mellem barnets udækkede behov, målene i handleplanen og den tildelte indsats.

Evalueringen viser samtidig, at der kun er registreret opfølgning i knap halvdelen af de gennemgåede sager, hvoraf der kun i en tredjedel er en aktiv opfølgning på målene fra handleplanen.

### **Socialfaglige overvejelser**

Evalueringsresultater viser, at der er en generel oplevelse af, at ICS bidrager til en mere kvalificeret sagsbehandling, dog i højere grad blandt ledere end blandt medarbejdere.

Der er ligeledes en generel oplevelse af, at ICS understøtter fagligheden og styrker kvaliteten i sagsbehandlingen, hvilket er afgørende i forhold til en succesfuld implementering og anvendelse af metoden.

Oplevelsen af en styrkelse af fagligheden blandt sagsbehandlere er særlig udtalt i de kommuner, hvor Magnettasken anvendes systematisk, og hvor der prioriteres intern sparring med fokus på anvendelsen af ICS. Dette afspejles i en bedre afdækning af barnets behov og et mere eksplicit beslutningsgrundlag for foranstaltninger, mere objektive vurderinger og flere konkrete observationer.

I de kommuner, der opererer med en egentlig undersøgerfunktion, er den generelle oplevelse af det faglige løft gennem metoden mindre udtalt end i de øvrige kommuner.

Et mindretal blandt kommunerne fremhæver, at det stærke fokus på barnet sker på bekostning af netop helhedsbetragtningen.

## Anbefalinger

Evalueringen peger samlet på, at de lokale aktiviteter til at styrke anvendelsen af ICS og følge op på, om systematikken anvendes efter hensigten, har stor betydning for anvendelsen af ICS i praksis og realiseringen af målsætningerne med ICS. Nedenfor indgår en række prioriterede anbefalinger, der samlet set kan styrke implementeringen og anvendelsen af ICS.

- **Opfølgning på anvendelsen:** Hvis der ikke følges op på anvendelsen af ICS-systematikken og de forskellige blanketter lokalt viser erfaringerne, at omfanget af undersøgelserne kan blive u hensigtsmæssigt stort, ligesom det kan være en udfordring at anvende de forskellige temaer og opsamlingen på forældrekompetencer og udækkede behov i undersøgelsen m.m. *Det anbefales derfor, at der sker en løbende opfølgning på anvendelsen af både systematikken og de forskellige blanketter, således at der sikres en ensartet forståelse og anvendelse. Dette kan fx ske ved at gennemgå konkrete sager på teammøderne og således anvende ICS-redskaberne som dialogredskaber bl.a. ved at anvende magnettasken til drøftelse af sager. På den måde holdes ICS-kompetencerne ved lige, og der skabes grundlag for en ensartet og hensigtsmæssig anvendelse af ICS. Dette arbejde kan med fordel sættes i system gennem udarbejdelsen af en plan for implementeringen og anvendelsen af ICS.*
- **Inspiration til anvendelsen af ICS:** Evalueringen viser, at det kræver både kompetenceudvikling og lokal opfølgning at sikre en hensigtsmæssig anvendelse af ICS og de tilhørende redskaber. *Med henblik på at understøtte denne proces anbefales det, at der udarbejdes en eksempelsamling med børnefaglige undersøgelser, handleplaner og opfølgninger på tværs af forskellige målgrupper og foranstaltningstyper. Herudover anbefales det, at der udarbejdes en teorisamling, der kan fungere som inspirationskatalog i forbindelse med den samlede analyse.*

## 6. Sammenhæng mellem implementering og anvendelse af ICS

På baggrund af den tværgående dataindsamling og den dybdegående analyse beskrives i det følgende, hvordan implementeringen påvirker indfrielsen af de tilsigtede virkninger med ICS.

### Hvordan indfris målsætningerne for ICS?

Der er i forbindelse med den tværgående dataindsamling gennemført en såkaldt multivariat analyse, der afdækker, hvilke faktorer i implementeringen der har statistisk effekt på de fem målsætninger for ICS. Dette giver mulighed for at afdække de implementeringsaktiviteter, der statistisk fremmer og hindrer realiseringen af målsætningerne med ICS, herunder om ICS virker bedre i nogle implementeringskontekster end i andre.

Som tidligere nævnt er de fem målsætninger for ICS: 1) Mere ensartet kvalitet i sagsbehandlingen, 2) Bedre kvalitet i sagsbehandlingen, 3) Indsatsen bliver mere målrettet barnets/den unges behov, 4) Større retssikkerhed for barnet/den unge og familien og 5) Fokus på socialfaglige overvejelser.

Disse fem målsætninger er operationaliseret som 11 spørgsmål i spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, jf. Tabel 2.

**Tabel 2. Målsætninger for ICS og operationalisering**

Målsætninger for ICS	Operationalisering
<b>Bedre kvalitet i sagsbehandlingen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICS er med til at understøtte, at den børnefaglige undersøgelse giver et helhedsorienteret billede af barnets/den unges og familiens behov og ressourcer i min sagsbehandling.</li> </ul>
<b>Mere ensartet kvalitet i sagsbehandlingen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anvendelse af ICS i sagsbehandlingen har gjort det lettere for mig at overtage sager fra og overdrage sager til kolleger i kommunen.</li> <li>Anvendelse af ICS i sagsbehandlingen har gjort det lettere for mig at overdrage sager til og modtage sager fra andre kommuner, der anvender ICS.</li> <li>ICS er med til at understøtte en ensartet sagsbehandling på tværs af de sagsbehandlere, der anvender ICS i kommunen.</li> </ul>
<b>Indsatsen bliver mere målrettet barnets/den unges behov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICS er med til at understøtte, at barnets/den unges behov er i centrum i min sagsbehandling.</li> <li>ICS er med til at understøtte, at jeg afholder børnesamtaler.</li> <li>ICS er med til at understøtte, at der er sammenhæng mellem den indsats, jeg tildeler, og barnets/den unges behov.</li> <li>ICS er med til at understøtte, at der foretages opfølgning i sagen, herunder at det vurderes, om handleplanen og indsatsen skal revideres.</li> </ul>
<b>Større retssikkerhed for barnet/den unge og familien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICS er med til at understøtte, at barnet/den unge inddrages i min sagsbehandling.</li> <li>ICS er med til at understøtte, at familien inddrages i min sagsbehandling.</li> <li>ICS er med til at understøtte, at samarbejdsparter inddrages i min sagsbehandling.</li> </ul>

N=325.

**Kilde:** Spørgeskemaundersøgelse blandt sagsbehandlere, 2013.

**Note 1:** Svarene angiver andel sagsbehandlere, der har svaret "I høj grad" eller "I nogen grad".

**Note 2:** Den femte målsætning om at opnå en højere faglig sikkerhed er influeret af, om de øvrige fire målsætninger er indfriet, idet den faglige sikkerhed ses afspejlet i, om der er opnået en bedre og mere ensartet kvalitet i sagsbehandlingen, en styrkelse af inddragelsen af barnet/den unge og en forbedret retssikkerhed for barnet/den unge og familien.

Den multivariate analyse viser, at fem faktorer i implementeringen i særlig grad har betydning for sagsbehandlernes oplevelse af, om ICS understøtter indfrielsen af målsætningerne for ICS:

1. At sagsbehandlerne har modtaget undervisning i ICS på deres grunduddannelse.
2. At der er udpeget en eller flere ICS-superbrugere i kommunen.
3. At sagsbehandlerne oplever, at ledelsen prioriterer implementeringen af ICS.
4. At sagsbehandlerne anvender ICS-redskaberne (fx tragtmodellen, de aldersopdelte fokusområder og Magnettasken).
5. At sagsbehandlerne anvender ICS-blanketterne i sagsbehandlingen.



Den multivariate analyse viser samtidig, at følgende faktorer i implementeringen har mindre statistisk betydning for sagsbehandlerne oplevelse af, at ICS understøtter målsætningerne for ICS:

- *Sagsbehandlerne uddannelseslængde* har ikke umiddelbart indflydelse på oplevelsen af, om ICS fremmer målsætningerne.
- *Antallet af sager, hvor ICS er anvendt*, har ikke stor betydning for oplevelsen af, om ICS bidrager til realiseringen af målsætningerne. De sagsbehandlere, der har anvendt ICS i få sager, er således lige så positive i forhold til resultaterne som sagsbehandlerne med mere erfaring. Dette kan formodentlig forklares ved, at det ikke blot handler om, i hvilket omfang ICS anvendes i sagsbehandlingen, men om hvordan systematikken benyttes, hvilket både lederne og sagsbehandlerne har påpeget i spørgeskemaundersøgelsen.
- *Deltagelse i ICS-grundkurset* har ikke afgørende betydning for oplevelsen af, om ICS fremmer indfrielsen af målsætningerne. *Læsning af ICS-håndbogen* har heller ikke afgørende betydning for oplevelsen af virkninger.
- *Tidspunkt for kommunernes tilslutning til ICS* har ligeledes ikke betydning for sagsbehandlerne oplevelse af, om ICS fremmer indfrielsen af målsætningerne. Med andre ord opleves målsætningerne med ICS ikke i højere grad realiseret i de ICS-kommuner, der har implementeret ICS tidligst.

Den multivariate analyse peger således på, at implementeringsprocessen og aktiviteterne i forbindelse med implementeringen har stor betydning for sagsbehandlerne oplevelse af, om ICS understøtter, at målsætningerne opnås.

Ledelsens opbakning til implementeringen, tilstedeværelse af en ICS-superbruger og anvendelse af ICS-redskaber og ICS-blanketter er således implementeringsaktiviteter, som kommunerne aktivt kan fokusere på at styrke fremadrettet med henblik på at opnå de ønskede virkninger med ICS.

Den dybdegående analyse understøtter ovenstående, men tydeliggør også:

- At det har betydning, at uddannelsen i ICS holdes ved lige gennem intern faglig sparring med udgangspunkt i metoden.
- At ledelsens opbakning og italesættelse af superbrugerrollen har betydning.
- At det har betydning, om ledelsen bakker op om implementeringen af ICS ved selv at indgå i den faglige sparring og dialog omkring anvendelsen af metoden.
- At det har betydning, når ICS-redskaberne anvendes som interne dialog-redskaber og ikke blot som individuelle arbejdsredskaber.
- At det har betydning, hvordan ICS-blanketterne anvendes, og om der foretages kvalitetskontrol med fokus på anvendelsen.
- At DUBU har en positiv effekt i forhold til kvaliteten i anvendelsen af ICS-systematikken.

Undervisning i ICS på sagsbehandlerens grunduddannelse er således den eneste faktor, der ikke direkte kan påvirkes af kommunerne selv.

Derudover kan der peges på en række øvrige tiltag, der særligt kan have en positiv betydning for den fremadrettede implementering og anvendelse af ICS i forhold til de overordnede målsætninger, henholdsvis:

- Udarbejdelse af en overordnet rammesættende implementeringsplan med fokus på formaliseret sparring fra såvel ledere som sagsbehandlerne imellem.
- Udarbejdelse af informationspjece om ICS til samarbejdsparter.
- Etablering af netværksgrupper for superbrugere med udgangspunkt i implementeringstidspunktet.
- Udarbejdelse af en eksempelsamling med børnefaglige undersøgelser, handleplaner og opfølgninger på tværs af forskellige målgrupper og foranstaltningstyper.
- Udarbejdelse af en teorisamling, der kan fungere som inspirationskatalog i forbindelse med den samlede analyse.
- Fokus på formaliseret opkvalificering med udgangspunkt i metodeanvendelse – eventuelt udvikling af kortere seminarer med fokus på blandt andet anvendelse af tragtmodellen, udarbejdelse af den indledende vurdering i den børnefaglige undersøgelse, udarbejdelse af analysen m.m.

# 7. Forandringsteori for implementering og anvendelse af ICS

Afslutningsvis samles der i det dette kapitel op på de implementeringsaktiviteter, output og konkrete virkninger, der er afdækket i evalueringen. Alle disse føder ind til den forandringsteori, der er kernen i virkningsevalueringen i forhold til at vise sammenhængen mellem aktiviteter og virkninger.

Aktiviteterne og forskellene i output på tværs af kommunerne er som indledningsvis beskrevet afsættet for at belyse de forskellige muligheder, der er for at generere de ønskede virkninger af ICS på kort såvel som lang sigt.

I kapitel 4 har vi afdækket de implementeringsaktiviteter og forskellige typer output, der er forsøgt på tværs af kommunerne for at understøtte anvendelsen af ICS. Implementeringsaktiviteterne er beskrevet med udgangspunkt i aktiviteter, der er initieret af eller udført i kommunerne.

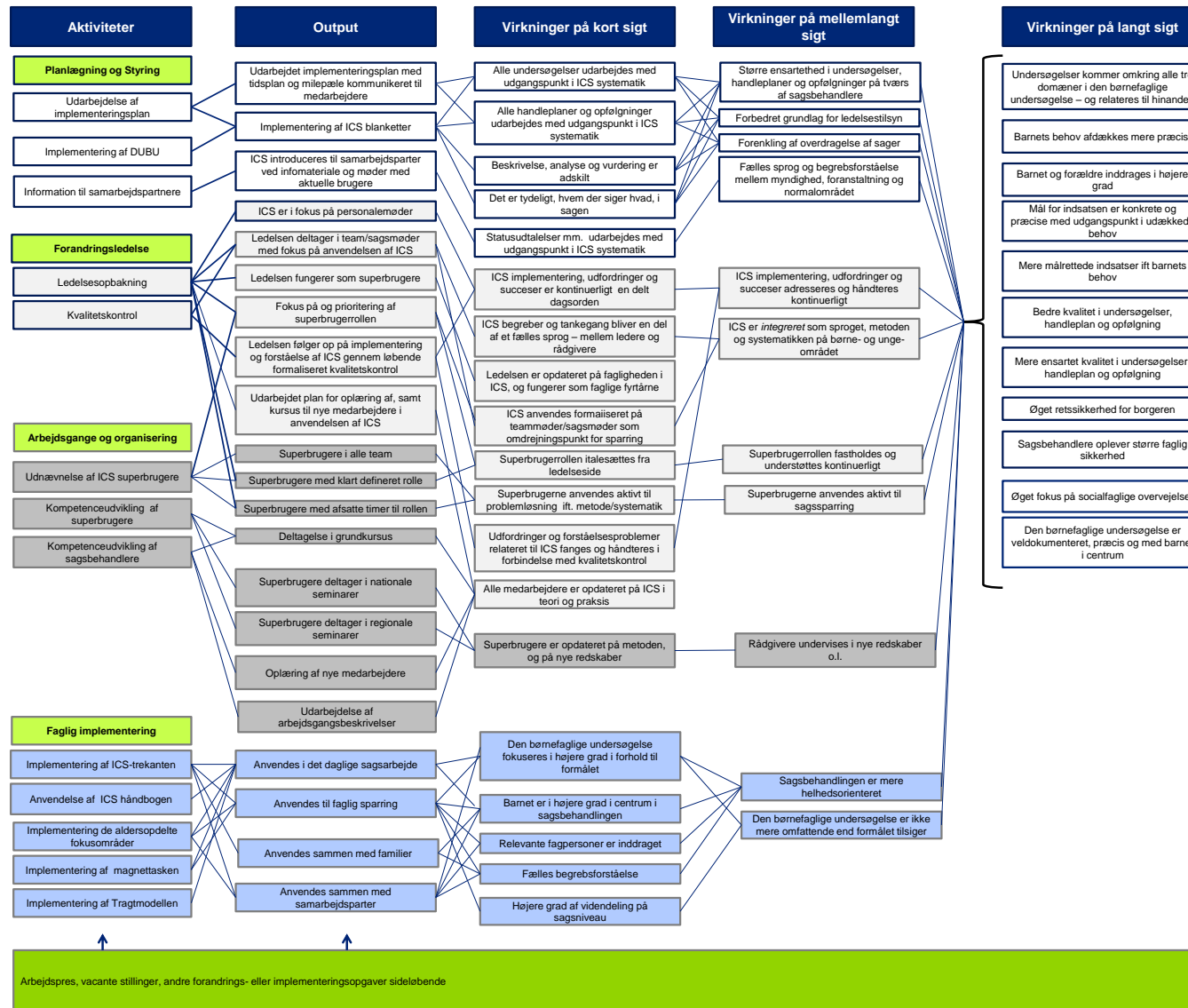
I kapitel 5 har vi afdækket *virkningerne* af anvendelsen af ICS i praksis, og det giver derfor mening kort at ridse de afdækkede implementeringsaktiviteter og forskelle i output op illustreret ved den første del af forandringsteorien, jf. nedenstående figur.

Nedenfor præsenteres en revideret forandringsteori for implementering og anvendelse af ICS med udgangspunkt i evalueringens resultater – og sat i forhold til de overordnede mål for ICS, henholdsvis:

- Indsatsen bliver mere målrettet barnets behov
- Bedre kvalitet i sagsbehandlingen
- Mere ensartet kvalitet i sagsbehandlingen
- Større retssikkerhed for borgeren
- ICS sikrer fokus på de socialfaglige overvejelser.

Nedenfor er evalueringens resultater illustreret ved en forandringsteori, hvor implementeringsaktiviteter, output og konkrete virkninger, der er afdækket i evalueringen, er kædet sammen i en årsags-virknings-kæde.

## Forandringsteori for implementering og anvendelse af ICS



# Bilag 1. Midtvejsrapport

# Evaluering af ICS: Integrated Children's System Midtvejsrapport



# Indholdsfortegnelse

<b>1. Resumé</b>	<b>3</b>
<b>2. Indledning</b>	<b>8</b>
2.1. Evalueringsdesign	8
2.2. Datagrundlag	10
2.3. Læsevejledning	13
<b>3. Hvem anvender ICS?</b>	<b>14</b>
<b>4. Implementering af ICS</b>	<b>18</b>
4.1. Planlægning og styring	20
4.2. Ledelsesopbakning	23
4.3. Organisering og aktiviteter	26
4.4. Faglig implementering	37
4.5. Kontekst for implementeringen	47
4.6. Opsamling: Implementeringen af ICS	50
<b>5. Virkninger af ICS</b>	<b>53</b>
5.1. Målsætninger for ICS	53
5.2. Kvalitet og systematik	53
5.3. Målrettet indsats	56
5.4. Barnets/den unges og familiens retssikkerhed	57
5.5. Socialfaglige overvejelser	58
5.6. Vilkår for realiseringen af målsætningerne	59
5.7. Opsamling: Virkningerne af ICS	60
<b>6. Sammenhæng mellem implementering og virkninger af ICS</b>	<b>62</b>
6.1. Hvordan indfris målsætningerne for ICS?	62
6.2. Kommunale forskelle i implementering og virkning af ICS	65
6.3. Opsamling: Sammenhæng mellem implementering og virkninger	66
<b>Bilag A: Kommunernes besvarelser</b>	<b>67</b>
<b>Bilag B: Repræsentativitetsanalyse</b>	<b>68</b>
<b>Bilag C: Multipel regressionsanalyse</b>	<b>72</b>

# 1. Resumé

Med henblik på at styrke styringen og sagsbehandlingen på området for børn med særlige behov har Socialstyrelsen igangsat en evaluering af ICS, Integrated Children's System, der blev indført i Danmark i 2007. Socialstyrelsen har udpeget Deloitte til at forestå evalueringen, der gennemføres i perioden medio 2012 til primo 2014.

Formålet med evalueringen af ICS er at opnå viden om virkningerne af ICS og implementeringen af systematikken i kommunerne, herunder de faktorer og processer, der betinger virkningerne. Evalueringen består i en bred evaluering i landets ICS-kommuner og en dybtgående evaluering i udvalgte ICS-kommuner.

Denne rapport omhandler resultaterne fra den brede evaluering, der afdækker udbredelsen af ICS, implementeringen af ICS, virkningerne af ICS og sammenhængen herimellem.

67 kommuner har tilsluttet sig ICS, hvoraf 50 kommuner har taget ICS i brug i den konkrete sagsbehandling og tilsluttet sig DUBU<sup>1</sup>, der er en it-understøttelse af systematikken. Af disse 50 kommuner valgte 44 af kommunerne at deltage i den brede evaluering af ICS.

Den brede evaluering baserer sig på følgende dataindsamlinger:

- En selvevaluering, der er besvaret af 24 kommuner ud af de 44 kommuner (55 procent).
- En spørgeskemaundersøgelse blandt sagsbehandlerne på området for børn og unge med særlige behov, der er besvaret af 588 sagsbehandlere på tværs af de 44 ICS-kommuner (73 procent).
- En spørgeskemaundersøgelse blandt lederne i ICS-kommunerne. Denne er besvaret af 87 ledere (80 procent) fordelt på 41 ud af de 43 ICS-kommuner, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen blandt lederne.

Resultaterne fra den brede evaluering er sammenfattet nedenfor.

---

<sup>1</sup> DUBU er et it-fagsystem til sagsbehandlere, der arbejder med børn og unge med særlige behov. DUBU understøtter ICS.



## Implementering af ICS

I det nedenstående afsnit opsummeres resultaterne af implementeringen af ICS i forhold til udbredelsen af ICS, planlægningen og styringen, ledelsens betydning, organiseringen og de igangsatte aktiviteter, den faglige implementering og endelig konteksten for implementeringen i kommunerne.

### Planlægning og styring

Lidt over halvdelen af kommunerne har udviklet en strategi og/eller plan for implementeringen af ICS. Hovedparten af disse indeholder klare mål og en tidsplan. I de kommuner, hvor sagsbehandlerne har kendskab til strategien og/eller planen for implementeringen af ICS, er der generelt højere tilfredshed med implementeringen af ICS. Dette peger på vigtigheden af at have klare retningslinjer for den konkrete implementering og forankring af ICS i kommunerne.

### Ledelsesopbakning

Knap halvdelen af lederne har deltaget i den konkrete implementering af ICS, blandt andet i form af deltagelse i teammøder og gruppemøder om ICS eller sparring til sagsbehandlerne om anvendelsen af ICS i konkrete sager. Omfanget af ledelsens involvering i implementeringen af ICS varierer på tværs af kommunerne. Involveringen er relativt høj i cirka halvdelen af kommunerne og mindre i den anden halvdel. Herudover er der en tendens til, at teamlederne i højere grad end afdelingslederne involverer sig i implementeringen af ICS. Dette hænger formodentligt sammen med, at teamlederne er tættere på sagsbehandlingspraksis end afdelingslederne.

De fleste sagsbehandlere oplever, at implementeringen af ICS har været prioriteret af ledelsen, men næsten en fjerdedel mener, det ikke er tilfældet. Sagsbehandlere, der oplever, at ledelsen har bakket op om indførelsen af ICS i kommunen, er således generelt mere tilfredse med implementeringen.

### Organisering og aktiviteter

Kommunerne har igangsat en række implementeringsaktiviteter, herunder udpegning af ICS-superbrugere, møder for sagsbehandlerne om ICS, udsendelse af skriftlig information samt etablering af fast praksis for at sikre, at nyansatte sagsbehandlere bliver introduceret til ICS. Kun få kommuner har udarbejdet arbejdsgangsbeskrivelser vedrørende anvendelsen af ICS.

*ICS-superbrugere:* Hovedparten af kommunerne har udpeget én eller flere ICS-superbrugere. ICS-superbrugerne deltager generelt i grundkursus og netværksmøder om ICS. En tiendedel af ICS-superbrugerne har dog ikke deltaget i ICS-grundkurset – dette gælder dog overvejende for de ICS-superbrugere, der er ansat i kommunen indenfor det seneste år.

Evalueringen viser dog samtidig, at en tredjedel af ICS-superbrugerne oplever ikke at få støtte fra kommunen til rollen som ICS-superbruger, og en tredjedel oplever ikke at være tilstrækkeligt klædt på til at varetage funktionen. En del af forklaringen på dette er, at der blandt denne gruppe er en stor andel, der oplever, at ledelsen ikke bakker op om implementeringen af ICS, ligesom der er en stor andel blandt denne gruppe af ICS-superbrugere, der ikke har deltaget i ICS-grundkurset eller oplever, at de ikke har modtaget støtte fra kommunen. Hvorvidt ICS-superbrugerne har deltaget i netværksseminarerne påvirker imidlertid ikke ICS-superbrugernes oplevelse af at være klædt på til at kunne udfylde rollen.

*Kompetenceudvikling:* De sagsbehandlere (79 procent), der har deltaget i ICS-grundkurset, læst håndbogen og den skriftlige information om ICS og deltaget i opfølgingsdage om ICS er generelt mere tilfredse med implementeringen. Endvidere oplever langt hovedparten af sagsbehandlerne, at ICS-superbrugerne har været en støtte/hjælp, hvis de har været i tvivl om anvendelsen af ICS i sagsbehandlingen.

Halvdelen af lederne oplever, at muligheden for at få vejledning hos ICS Metodesekretariat har været en støtte/hjælp. Knap en tredjedel af lederne angiver dog, at de ikke ved, om dette er tilfældet, hvilket kan indikere, at muligheden for at få hjælp fra sekretariatet ikke er kendt af alle ledere.

### **Faglig implementering**

*ICS-redskaber:* Det er en udbredt oplevelse blandt sagsbehandlerne, at ICS-redskaberne (*ICS-trekanten, de aldersopdelte fokusområder, tragtmodellen og magnetasken*) hjælper dem med at anvende ICS i sagsbehandlingen. Samtidig viser evalueringen, at jo flere ICS-redskaber, de enkelte sagsbehandlere anvender, desto mere tilfredse er de med implementeringen af ICS. Det er tydeligt, at de nye ICS-redskaber som for eksempel magnetasken i mindre grad anvendes på tværs af kommunerne sammenlignet med ICS-redskaber som ICS-trekanten og de aldersopdelte fokusområder, der har været tilgængelige for kommunerne i længere tid.

*ICS-blanketter og DUBU:* Endvidere viser evalueringen, at hovedparten af sagsbehandlerne anvender ICS-blanketter i sagsbehandlingen og DUBU. De oplever generelt, at blanketterne hjælper dem med at anvende ICS i sagsbehandlingen og bidrager til at sætte barnet i fokus i sagsbehandlingen og sikre overholdelse af lovkrav samt sammenhæng mellem undersøgelse, indsats og opfølgning. Sagsbehandlerne oplever i mindre grad, at it-systemet understøtter anvendelsen af ICS. Flere begrundede dette med, at der har været tekniske problemer undervejs i implementeringen af systemet.

*ICS som dialogværktøj og tilgang:* Evalueringen peger på, at de sagsbehandlere, der har anvendt ICS til drøftelse og dialog med kolleger, i højere grad er tilfredse med implementeringen af ICS.

Evalueringen viser endvidere, at teamlederne i højere grad end afdelingslederne kender teorierne bag ICS og oplever, at sagsbehandlerne anvender teorierne bag ICS i sagsbehandlingen. Denne forskel er naturlig, idet teamlederne typisk rent ledelsesmæssigt vil være tættere på sagsbehandlergruppen end afdelingslederne.

### **Kontekst for implementering**

To tredjedele af kommunerne oplever, at implementeringen af ICS har været påvirket af andre tiltag i kommunen, herunder blandt andet omorganisering, andre projekter, tekniske udfordringer med DUBU, travlhed og arbejdspress. Mange kommuner anvender desuden andre faglige metoder og systematikker, fx Børnelinealen og Signs of Safety, hvilket ligeledes kan påvirke implementeringen af ICS i kommunen.

Lederne mener i højere grad end sagsbehandlerne, at implementeringen af ICS samlet set har fungeret godt i kommunen.

## **Virkninger af ICS**

### **Kvalitet og systematik**

Næsten alle ledere og sagsbehandlerne oplever, at ICS understøtter et helhedsorienteret billede af barnets/den unges og familiens behov og ressourcer i den børnefaglige undersøgelse. Endvidere oplever en stor andel af lederne (cirka halvdelen), at ICS kan bidrage til at sikre en ensartet systematik i sagsbehandlingen, blandt andet ved at gøre det lettere for sagsbehandlerne at overdrage og modtage sager fra andre kommuner og internt i kommunen mellem sagsbehandlerne. Denne opfattelse er i mindre omfang udbredt blandt sagsbehandlerne, hvor lidt over en tredjedel har denne opfattelse.

### **Målettet indsats**

Sagsbehandlerne og lederne oplever overvejende, at ICS bidrager til at gøre indsatsen mere målettet barnets/den unges behov ved at sætte barnets/den unges behov i centrum for sagsbehandlingen, ved at understøtte afholdelse af børnesamtaler og ved at skabe sammenhæng mellem den tildelte indsats og barnets/den unges behov. Både lederne og sagsbehandlerne oplever i mindre grad, at ICS bidrager til, at der foretages opfølgning i sagen.

### **Barnets/den unges og familiens retssikkerhed**

Stort set alle lederne og et flertal af sagsbehandlerne oplever, at ICS bidrager til at sikre større retssikkerhed for barnet/den unge og familien ved at inddrage dem og relevante samarbejdsparter i sagsbehandlingen.

### **Socialfaglige overvejelser**

Både sagsbehandlerne og lederne oplever, at ICS bidrager til at gøre sagsbehandlingen mere kvalificeret – også her er lederne mere positive end sagsbehandlerne. Ledernes positive oplevelse af, at ICS bidrager til at gøre sagsbehandlingen mere kvalificeret, er ensartet på tværs af kommunerne.

Der kan ikke konstateres sammenhæng mellem kommunernes erfaring – hvor længe de har anvendt ICS – og vurderingen af, at ICS gør sagsbehandlingen mere kvalificeret.

### **Vilkår for realiseringen af målsætningerne**

Næsten alle lederne mener, at metoder og systematik generelt kan være med til at højne den socialfaglige kvalitet. Dette gælder ligeledes for de fleste af sagsbehandlerne.

## **Sammenhæng mellem implementering og virkninger**

Den brede evaluering peger på, at følgende implementeringsaktiviteter har en positiv indvirkning på sagsbehandlernes oplevelse af, at ICS realiserer målsætningerne med ICS.

- Ledelsens opbakning til implementeringen
- Tilstedeværelse af en ICS-superbruger
- Anvendelse af ICS-redskaber
- Anvendelse af ICS-blanketter
- Undervisning i ICS på sagsbehandlernes grunduddannelse.

Disse faktorer kan alle påvirkes af kommunerne og kan således bidrage til at styrke implementeringen og anvendelsen af ICS.

## 2. Indledning

Med henblik på at styrke styringen og sagsbehandlingen på området for børn med særlige behov har Socialstyrelsen igangsat en evaluering af ICS, Integrated Children's System. ICS blev indført i Danmark i januar 2007, da seks pilotkommuner<sup>2</sup> tog ICS i brug. I 2013 har 67 kommuner tilsluttet sig ICS, hvoraf 50 kommuner har taget ICS i brug i den konkrete sagsbehandling og tilsluttet sig DUBU<sup>3</sup>, der er en it-understøttelse af systematikken.

Formålet med evalueringen af ICS er at opnå viden om virkningerne af ICS og implementeringen af systematikken i kommunerne, herunder de faktorer og processer, der betinger virkningerne.

Socialstyrelsen har udpeget Deloitte til at forestå evalueringen, der gennemføres i perioden medio 2012 til primo 2014. Evalueringen består af en bred evaluering i landets ICS-kommuner og en dybtgående evaluering i udvalgte ICS-kommuner.

Denne rapport omhandler resultaterne fra den brede evaluering af ICS, der blev gennemført i januar og februar 2013 i 44 ICS-kommuner.

Hensigten med den brede evaluering er at få et samlet billede af, i hvilken udstrækning og hvordan ICS er implementeret og integreret i sagsbehandlingen på børneområdet i kommunerne som helhed, samt hvilke forskelle der er i anvendelsen af ICS på tværs af kommunerne, og hvilke processer og mekanismer der betinger disse. Endvidere er det formålet at kortlægge virkningerne af ICS i kommunerne.

Til at belyse dette er der gennemført en selvevaluering blandt landets ICS-kommuner og to spørgeskemaundersøgelser blandt lederne i ICS-kommunerne og de sagsbehandlere, der anvender ICS i sagsbehandlingspraksis.

### 2.1. Evalueringsdesign

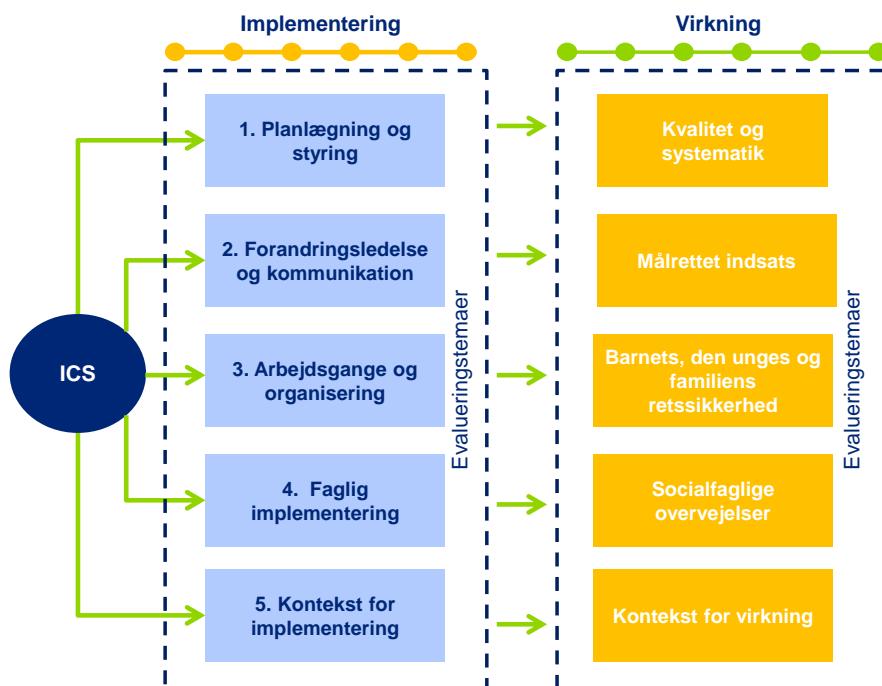
Evalueringen er tilrettelagt som en virkningsevaluering, der fokuserer på afdækning af ti temaer. Heraf knytter fem sig til implementeringen af ICS, og fem relaterer sig til virkningen af ICS for på den vis at sikre, at evalueringen afdækker alle væsentlige aspekter i relation til evalueringens formål. Temaerne fremgår af Figur 1.

---

<sup>2</sup> De seks pilotkommuner er Frederiksberg, Holbæk, Middelfart, Næstved, Roskilde og Silkeborg kommuner.

<sup>3</sup> DUBU er et it-fagsystem til sagsbehandlere, der arbejder med børn og unge med særlige behov. DUBU understøtter ICS.

Figur 1. Temaer i evalueringen



Som nævnt består evalueringen af to dele; dels en bred evaluering, som denne rapport omhandler, dels en dybtgående evaluering i otte udvalgte ICS-kommuner og tre ikke-ICS-kommuner, der gennemføres i august og september 2013. Den dybtgående evaluering har til formål at sætte yderligere fokus på de særlige opmærksomhedspunkter, som den brede evaluering har peget på, og gå i dybden med de processer og mekanismer, der betinger variationen i implementeringen og virkningerne på tværs af kommunerne.

### Faglige følgegruppe og ekspertgruppe

Evalueringsdesignet er udarbejdet i samarbejde med en ekspertgruppe og en faglig følgegruppe. Ekspertgruppen bidrager med ekspertviden til evalueringen, og den faglige følgegruppe bidrager med et aktørperspektiv.

I forhold til den brede evaluering har ekspertgruppen og den faglige følgegruppe bidraget med faglige perspektiver på og kvalificering af evalueringdesignet, herunder tilrettelæggelse og de konkrete analyser, ligesom de har bistået med vurdering og perspektivering af resultaterne.

Følgende er repræsenteret i den faglige følgegruppe og ekspertgruppen.

#### **Faglig følgegruppe**

- Metropol
- VIA University College
- Frederiksberg Kommune
- Skanderborg Kommune
- KL
- Børns Vilkår
- Ankestyrelsen

#### **Ekspertgruppe**

- Aalborg Universitet, Institut for Sociologi og Socialt arbejde
- SFI – Det nationale forskningscenter for velfærd
- Dansk Socialrådgiverforening

## **2.2. Datagrundlag**

Den brede evaluering består af følgende dataindsamlingsmetoder.

#### **Selvevaluering blandt kommuner**

Der er udarbejdet en samlet selvevaluering per ICS-kommune, der er besvaret af kommunen på baggrund af en fælles drøftelse mellem ledere, ICS-superbrugere og 3-5 sagsbehandlere i kommunen.

Selvevalueringen består overvejende i åbne spørgsmål, der lægger op til fælles refleksion over implementeringen og virkningerne af ICS. Herudover er der få kvantitative spørgsmål med faste og afgrænsede svarmuligheder.

Som del af selvevalueringen har kommunerne desuden udsendt relevante materialer vedrørende deres implementering af ICS i kommunen, fx strategier og implementeringsplaner.

#### **Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlere**

Som element i den brede dataindsamling er der gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt de sagsbehandlere, der anvender ICS på området for børn og unge med særlige behov og handicap. Spørgeskemaundersøgelsen består af en række kvantitative spørgsmål med faste og afgrænsede svarmuligheder.

#### **Spørgeskemaundersøgelsen blandt ledere**

Som endnu et element i den brede dataindsamling er der gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt de ledere, der har ansvar for implementeringen og anvendelsen af ICS i kommunerne, herunder både teamlederne og

afdelingslederne. Spørgeskemaet til lederne består af en række kvantitative spørgsmål med faste og afgrænsede svarmuligheder.

## Datavalidering

Både selvevalueringen og de to spørgeskemaer er valideret af den faglige følgegruppe og ekspertgruppen og pilottestet af ledere, ICS-superbrugere og sagsbehandlere fra tre kommuner (Skanderborg, Frederiksberg og Lolland kommuner).

Undervejs i besvarelsesperioden har Deloitte stillet en telefonisk hotline til rådighed for de kommuner, der havde uddybende eller afklarende spørgsmål vedrørende selvevalueringen og/eller de to spørgeskemaer.

Hotlinen har modtaget en række opkald fra forskellige kommuner, der er blevet guidet gennem besvarelsen af skemaerne. Hotlinen kunne ikke konstatere nogen gennemgående systematik i de spørgsmål, kommunerne stillede, hvilket indikerer, at spørgsmålene generelt set har været både forståelige og relevante for kommunerne.

Efter spørgeskemaundersøgelsens afslutning blev der foretaget en valideringsanalyse af de indkomne data. Besvarelsene er således blevet krydstjekket med relevante baggrundsdata, og det er undersøgt, hvorvidt der er besvarelses, hvori der hovedsageligt indgår "ved ikke-svar", og om der er besvarelses, der er ufuldstændige. Disse er udtryk for "ikke-besvarelses". Enkelte besvarelses (tre besvarelses af sagsbehandlerskemaet) måtte derfor udgå.

## Svarprocenter

Tidspunktet for gennemførelsen af den brede evaluering har været annonceret til kommunerne tre måneder i forvejen for at give kommunerne bedst mulige deltagelsesbetingelser. Kommunerne har haft en lang frist til besvarelse af de tre skemaer (selvevaluering samt spørgeskema til henholdsvis ledere og sagsbehandlere) på i alt fem uger. Med henblik på at opnå en højere svarprocent og et bedre datagrundlag er svarfristen desuden blevet forlænget undervejs for at imødekomme travlhed i kommunerne.

44 ud af de 50 kommuner, der anvender ICS i sagsbehandlingen, indgår i evalueringen af ICS. De 6 kommuner<sup>4</sup>, der ikke deltager i evalueringen af ICS, er overvejende enten kommuner, der for nylig har påbegyndt implementeringen af ICS, og som grundet deres sparsomme erfaringsgrundlag ikke har ønsket at deltage, eller kommuner, der aktuelt har været beskæftiget med organisationsændringer internt i kommunen, hvilket ikke har muliggjort delta-

---

4 Helsingør, Kalundborg, Lyngby-Taarbæk, Nyborg, Roskilde og Tønder kommuner.



gelse. Nedenfor fremgår de 44 ICS-kommuner, der deltager i evalueringen af ICS, jf. Figur 2.

**Figur 2. Oversigt over kommuner, der deltager i evalueringen af ICS**

- Allerød
- Brønderslev
- Egedal
- Esbjerg
- Frederiksberg
- Frederikshavn
- Frederikssund
- Furesø
- Faaborg-Midtfyn
- Gladsaxe
- Greve
- Guldborgsund
- Haderslev
- Halsnæs
- Herlev
- Herning
- Hjørring
- Holbæk
- Holstebro
- Høje-Taastrup
- Hørsholm
- Jammerbugt
- Kerteminde
- Lemvig
- Lolland
- Middelfart
- Næstved
- Odsherred
- Randers
- Rebild
- Rudersdal
- Silkeborg
- Skanderborg
- Skive
- Slagelse
- Solrød
- Sorø
- Struer
- Syddjurs
- Thisted
- Tårnby
- Vordingborg
- Ærø

Svarfordelingerne i alle tre undersøgelser fremgår af Tabel 1. De enkelte kommuners svarfordelinger fremgår af Bilag A.

**Tabel 1. Svarfordeling i spørgeskemaundersøgelser og selvevaluering**

	Antal svar	Total	Besvarelsesprocent
Spørgeskema til sagsbehandlere	588	804	73 %
Spørgeskema til ledere	86	109	80 %
Selvevalueringsskema	24	44	55 %

I alle de 44 kommuner, der indgår i analysen, har sagsbehandlerne besvaret spørgeskemaet. Spørgeskemaet er sendt til 807 sagsbehandlere, hvoraf 588 har besvaret spørgeskemaet, svarende til 73 procent.

Spørgeskemaet til lederne er besvaret i 41 ud af de 43 ICS-kommuner, der deltager i denne del af undersøgelsen. Spørgeskemaet er sendt til 109 ledere, hvoraf 87 har besvaret spørgeskemaet, svarende til 80 procent.

Selvevalueringen er besvaret af 24 kommuner ud af de 44 kommuner (55 procent). At det kun er lidt over halvdelen af kommunerne, der har besvaret selvevalueringen, betyder, at data fra selvevalueringen primært vil blive anvendt supplerende i rapporten.

## Repræsentativitet

Der er i dataanalysen anvendt tre repræsentativitetskriterier, henholdsvis geografi, kommunestørrelse og tidspunkt for tilslutning til ICS-licensaftalen<sup>5</sup>, for at vurdere, om data kan give et repræsentativt billede af, hvordan ICS anvendes i kommunerne. Svarfordelingerne i alle tre undersøgelser vurderes at være repræsentative i relation til de tre kriterier.

De enkelte repræsentativitetsanalyser for hver af de tre undersøgelser findes i Bilag B.

## 2.3. Læsevejledning

Denne rapport består af en række tematiske kapitler, der belyser implementeringen og virkningerne af ICS samt sammenhængen herimellem på tværs af ICS-kommunerne.

Kapitel 3 omhandler anvendelsen af ICS blandt lederne og sagsbehandlerne i kommunerne. I kapitlet tegnes der også et billede af profilen for de ledere og sagsbehandlere, der har deltaget i evalueringen.

Kapitel 4 har fokus på implementeringen af ICS. Kapitlet beskriver udbredelsen af ICS, planlægningen og styringen, ledelsens betydning, organiseringen og de igangsatte aktiviteter, den faglige implementering og endelig konteksten for implementeringen i kommunerne.

Kapitel 5 beskriver virkningerne af ICS i forhold til målsætningerne for systematikken, herunder kvalitet og systematik, målrettet indsats, barnets/den unges og familiens retssikkerhed, socialfaglige overvejelser og vilkår for realiseringen af målsætningerne med ICS.

I kapitel 6 kortlægges, hvilke implementeringsaktiviteter der påvirker virkningerne, herunder hvilke faktorer der henholdsvis fremmer og hindrer realiseringen af de ønskede målsætninger med ICS. I forlængelse heraf belyses kommunale forskelle i opnåelsen af målsætningerne med ICS sammenholdt med deres implementeringsindsats og kontekstuelle forudsætninger for at implementere systematikken i sagsbehandlingen.

---

<sup>5</sup> Geografi er opdelt i Danmarks fem regioner (Region Hovedstaden, Region Midtjylland, Region Nordjylland, Region Sjælland og Region Syddanmark). Kommunestørrelse er opdelt i kommuner med færre end 25.000 indbyggere (små kommuner), kommuner med 35.000-50.000 indbyggere (mellemstore kommuner) og kommuner med flere end 50.000 indbyggere (store kommuner). Tilslutning til ICS er opdelt i fem år (2008, 2009, 2010, 2011 og 2012).

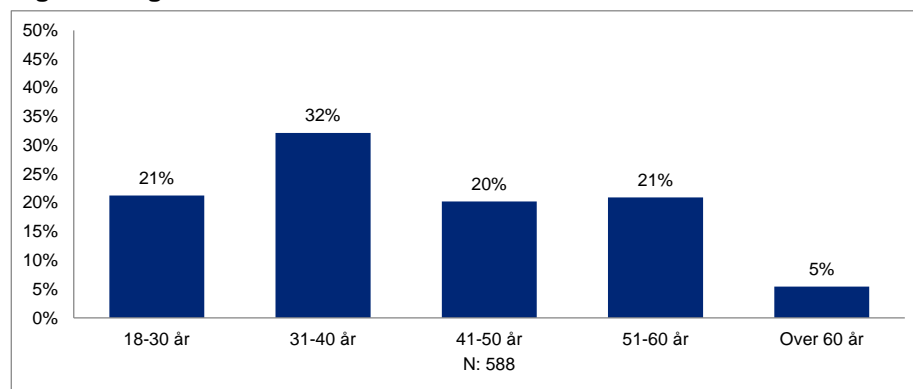
### 3. Hvem anvender ICS?

I dette kapitel beskrives karakteristika ved de respondenter, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen blandt henholdsvis sagsbehandlerne og lederne.

#### Profil af sagsbehandlerne

588 sagsbehandlere har besvaret spørgeskemaundersøgelsen. Heraf er langt hovedparten kvinder (93 procent), og 7 procent er mænd. Der er en forholdsvis jævn aldersfordeling blandt sagsbehandlerne, idet stort set lige mange er henholdsvis 18-30 år, 41-50 år og 51-60 år (cirka 20 procent), jf. Figur 3. Herudover er en tredjedel 31-40 år, og kun 5 procent er over 60 år.

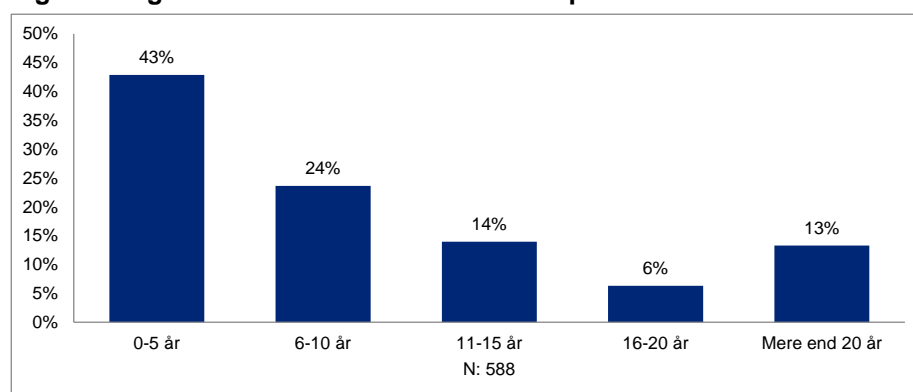
Figur 3. Sagsbehandlernes alder



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, 2013.

En stor andel af sagsbehandlerne har været uddannet i 0-5 år (43 procent), jf. Figur 4, og er således relativt nyuddannede. Knap en fjerdedel har 6-10 års erfaring, mens godt en tredjedel har over 10 års erfaring.

Figur 4. Sagsbehandlernes uddannelsestidspunkt

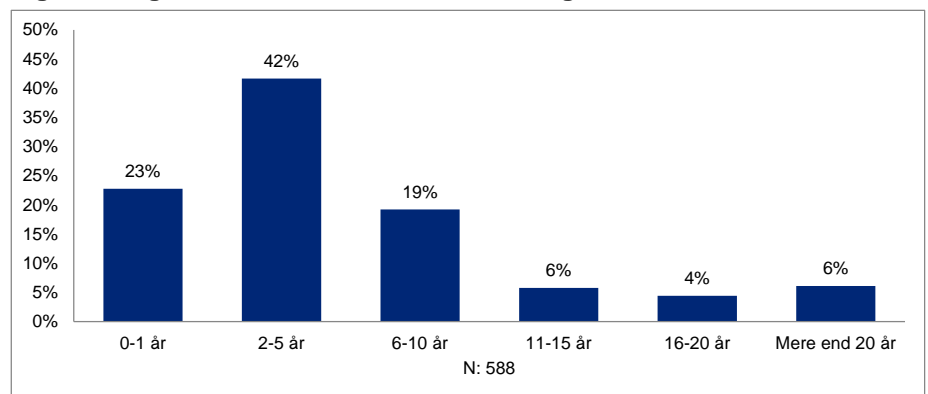


Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, 2013.

Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne viser endvidere, at flertallet af sagsbehandlerne ikke er blevet undervist i ICS på deres grunduddannelse (81 procent). Dette hænger forventeligt også sammen med, at ICS kun indgår på nogle af de sociale højskoler og som oftest i form af et tilvalgsmodul.

Relativt mange af sagsbehandlerne – knap en fjerdedel – har været ansat i den nuværende kommune i under et år, og to tredjedele har under fem års erfaring, jf. Figur 5.

**Figur 5. Sagsbehandlernes ansættelseslængde i nuværende kommune**



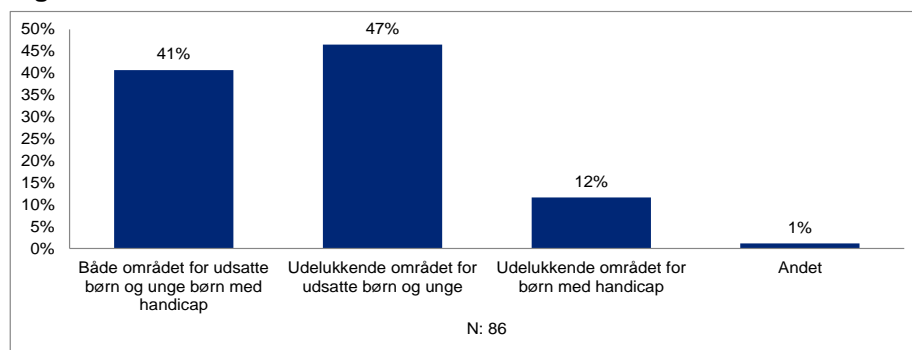
Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, 2013.

Det kan umiddelbart forventes, at kort tids erfaring og ansættelse i kommunen kan være en udfordring i forhold til implementeringen. Omvendt har de yngre sagsbehandlere i højere grad kendskab til ICS fra deres grunduddannelse.

## Profil af lederne

86 ledere har besvaret spørgeskemaundersøgelsen. Heraf er 47 procent ledere på området for udsatte børn og unge, og 41 procent er ledere både på området for udsatte børn og unge og på området for børn og unge med handicap, jf. Figur 6. Kun 12 procent har udelukkende ansvar for området for børn og unge med handicap.

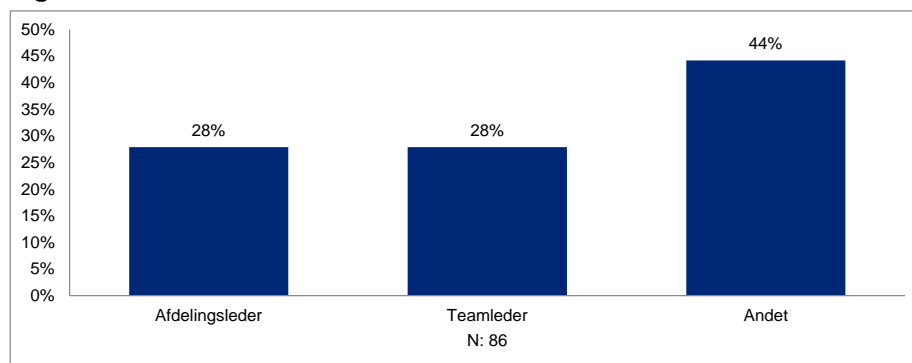
**Figur 6. Ledernes ansvarsområder**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt lederne, 2013.

Lige mange ledere er henholdsvis afdelingsledere og teamledere (28 procent), jf. figur 7 nedenfor. En stor andel angiver desuden, at de har en anden lederfunktion.

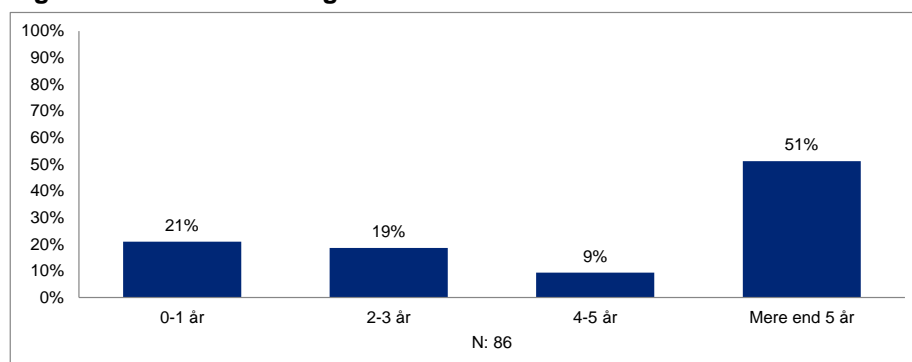
**Figur 7. Ledernes lederfunktioner**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt lederne, 2013.

Halvdelen (51 procent) af lederne har været ledere i mere end fem år og må således betragtes som erfarne, jf. Figur 8. Samtidig har cirka hver femte leder fungeret som leder i henholdsvis 0-1 år (21 procent) og 2-3 år (19 procent).

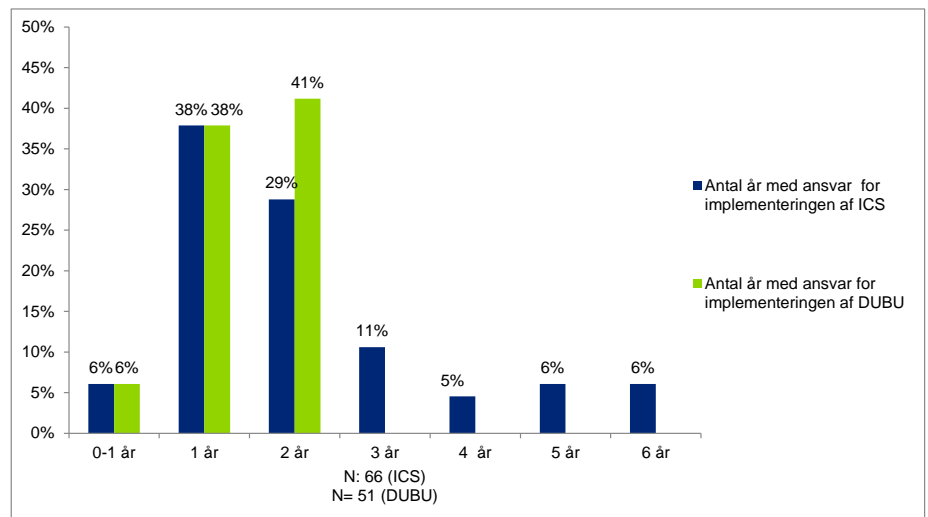
**Figur 8. Ledernes erfaringsniveau**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt lederne, 2013.

Spørgeskemaundersøgelsen blandt lederne viser desuden, at 77 procent af lederne har ansvar for implementeringen af ICS i kommunerne, mens 59 procent har ansvar for implementeringen af DUBU. Lederne har overvejende haft ansvar for implementeringen af ICS og DUBU i 1-2 år, det vil sige siden begyndelsen af 2011 eller 2012, hvor begge dele blev indført, jf. Figur 9.

**Figur 9. Antal år med ansvar for implementeringen af ICS og DUBU blandt lederne**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt lederne, 2013.

”DUBU har fået lov at fylde alt for meget. Det er en ensom kamp for sagsbehandlerne at skabe tid, rum og plads til at fordybe sig i ICS.”

Leder i spørgeskemaundersøgelsen blandt lederne, 2013.

At hovedparten af lederne har fået ansvar for implementeringen af ICS og DUBU samtidigt, hænger sammen med, at implementeringen af ICS og DUBU i de fleste kommuner er foregået parallelt. I spørgeskemaet til lederne giver flere af lederne udtryk for, at det har betydet, at it-problemer med DUBU har påvirket implementeringen af ICS. Fokusset på implementeringen af DUBU er således i nogle tilfælde kommet til at overskygge den faglige implementering af ICS.



## 4. Implementering af ICS

På baggrund af den brede evaluering beskrives i det følgende, i hvilken udstrækning og hvordan ICS-systematikken er implementeret og anvendt i sagsbehandlingen på tværs af kommunerne.

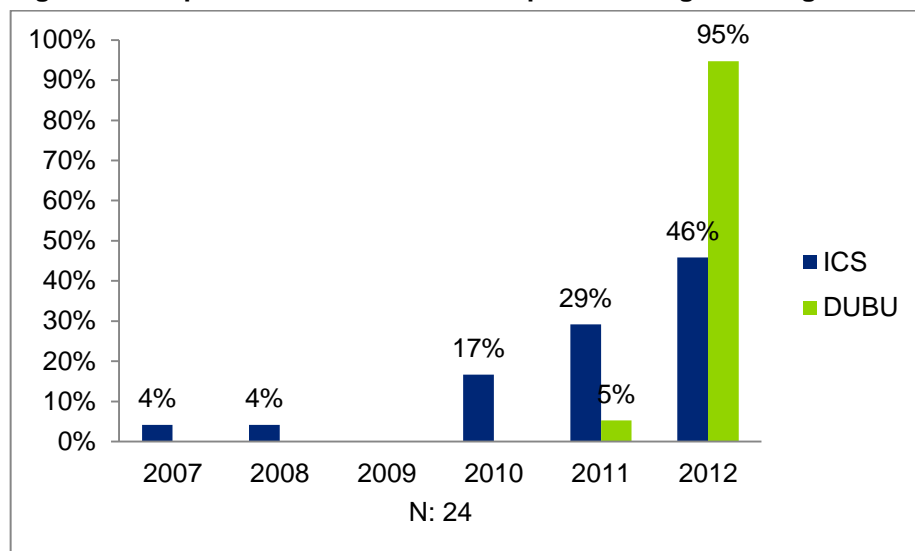
### Udbredelse af ICS

ICS blev indført i 2008 og DUBU i 2012 efter at være pilottestet i en række kommuner.

Selvevalueringen viser, at cirka halvdelen (49 procent) af kommunerne har taget ICS i brug i 2012, og omtrent en tredjedel (29 procent) i 2011, jf. Figur 10. De fleste kommuner har således under to års erfaring med ICS. Næsten alle de medvirkende kommuner (95 procent) har tilsluttet sig DUBU i 2012, hvor systemet blev indført.

Der er således stort sammenfald mellem implementeringen af DUBU og ICS på tværs af kommunerne.

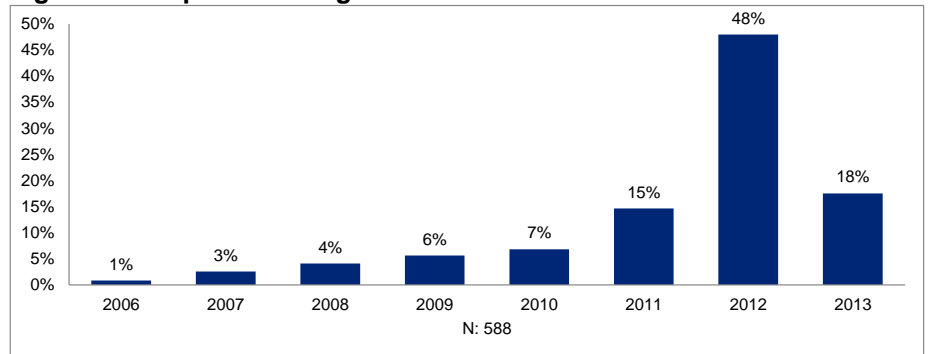
**Figur 10. Tidspunkt for kommunernes implementering af ICS og DUBU**



Kilde: Selvevalueringen, 2013.

Næsten halvdelen (48 procent) af sagsbehandlerne har anvendt ICS siden 2012, og knap en femtedel (18 procent) siden 2013, jf. Figur 11. De fleste af sagsbehandlerne har således relativt kort erfaring med den konkrete anvendelse af ICS i sagsbehandlingen, og cirka en femtedel har næsten ingen.

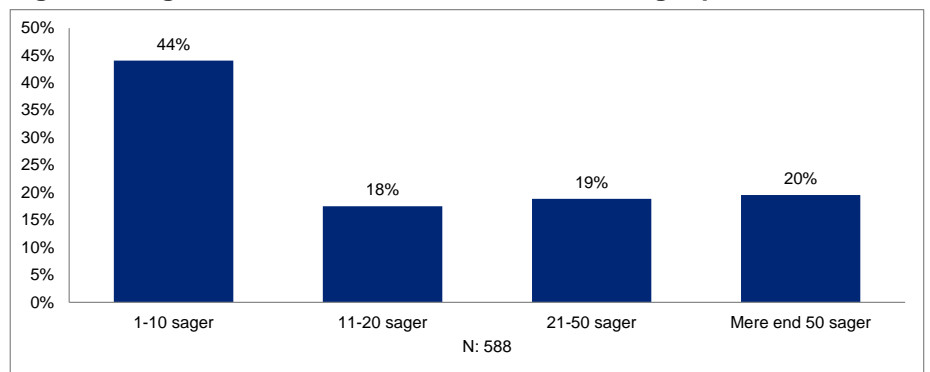
**Figur 11. Tidspunkt for sagsbehandlerne anvendelse af ICS**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, 2013.

Ligeledes ses det, at næsten halvdelen (44 procent) af sagsbehandlerne har anvendt ICS i under 10 sager og dermed har relativt begrænset erfaring i at anvende systematikken i myndighedsarbejdet, jf. Figur 12. Godt en tredjedel (39 procent) af sagsbehandlerne har anvendt ICS i over 20 sager og således i en stor del af deres sagsstammer.

**Figur 12. Sagsbehandlerne anvendelse af ICS i sager per 31. december 2012**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, 2013.

Ser man på antallet af sager, hvor ICS er anvendt af sagsbehandlerne, i forhold til hvornår kommunen har implementeret ICS, viser det sig, at der ikke overraskende er en tæt sammenhæng – I de kommuner, der senest har tilsluttet sig ICS, har sagsbehandlerne også generelt anvendt systematikken i færre sager.

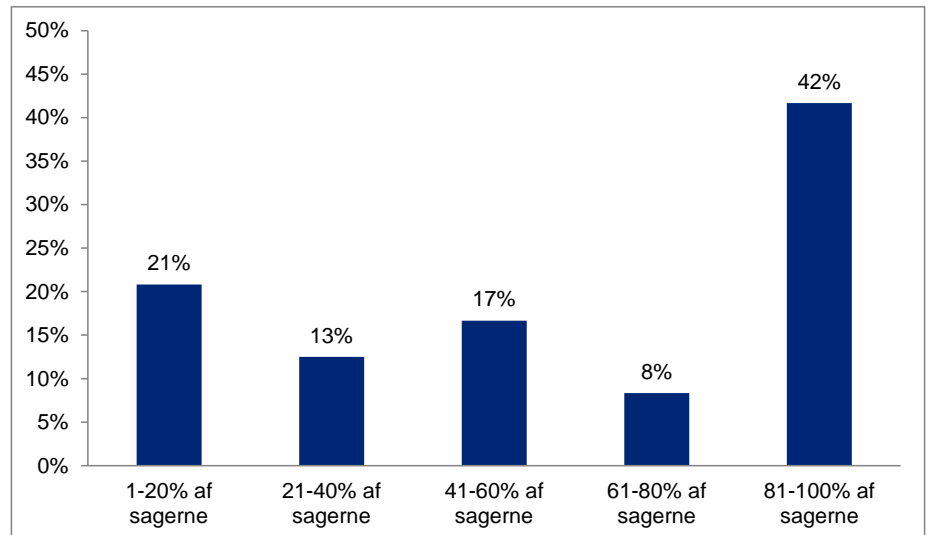
Evalueringen viser, at der ikke er sammenhæng mellem sagsbehandlerne erfaring og omfanget af sager, hvor ICS er anvendt. De senest uddannede har således generelt brugt ICS i lige så mange sager som sagsbehandlerne med længere erfaring. Herudover viser evalueringen, at antallet af sager, hvor ICS er anvendt, ikke afhænger af, om sagsbehandlerne har deltaget i ICS-grundkurset.

Næsten 42 procent af kommunerne angiver i selvevalueringen, at de anvender ICS i stort set alle deres sager (80-100 sager) på området for børn og



unge med særlige behov, jf. Figur 13. Herudover er det interessant, at hver femte kommune (21 procent) anvender ICS i 1-20 procent af sagerne og dermed kun i en begrænset andel.

**Figur 13. Kommunernes anvendelse af ICS i sager per 31. december 2012**



Kilde: Selvevalueringen, 2013.

På trods af at ovenstående viser, at ICS langt fra anvendes i alle sager på tværs af kommunerne, fremgår det, at den forventede horisont for implementeringen af ICS i alle sager er kort. Således er det en forventning blandt de fleste kommuner (67 procent), at ICS anvendes i alle sager og af alle sagsbehandlere i løbet af 2013. Kun få kommuner (4 procent) forventer, at dette først sker i 2015.

## 4.1. Planlægning og styring

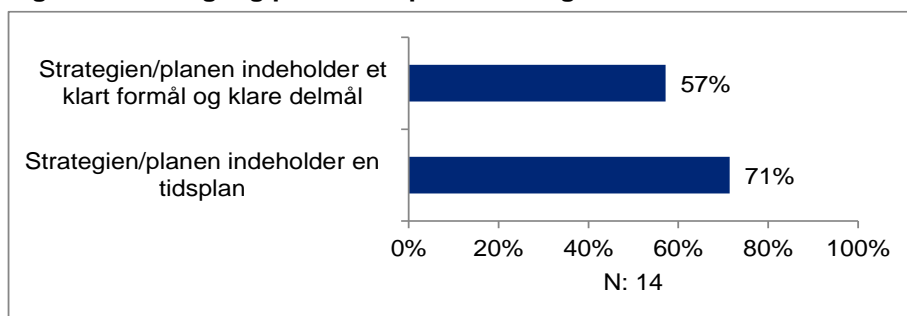
Planlægning og styring er vigtigt for at sikre en god implementering og anvendelse af ICS. Selvevalueringen viser, at 58 procent af kommunerne har udviklet en strategi og/eller en plan for implementeringen af ICS. Cirka en fjerdedel af kommunerne har således ikke en strategi eller en plan for implementeringen af ICS.

Over halvdelen (57 procent) af strategierne og/eller planerne indeholder et klart formål og klare delmål, og de fleste (71 procent) indeholder desuden en tidsplan for implementeringen af ICS, jf. Figur 14.

”Implementeringen af ICS har været vellykket, fordi ledelsen har haft en stringent plan og en tydelig vision.”

Kommune i selvevalueringen, 2013.

**Figur 14. Strategi og plan for implementeringen af ICS**

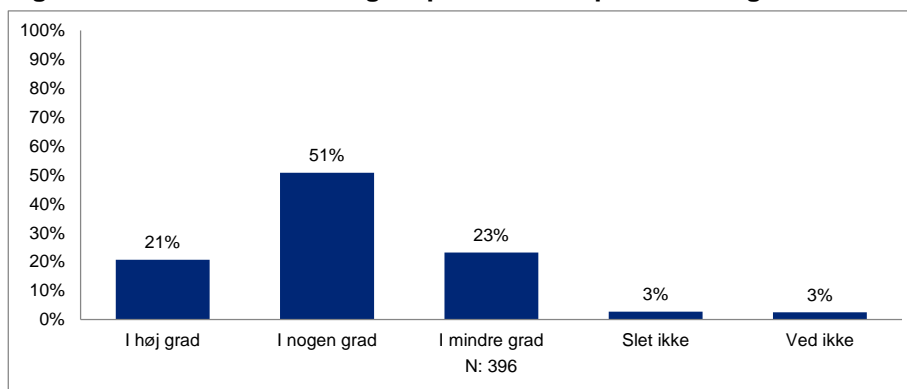


Kilde: Selvevalueringen, 2013.

Note: Svarene angiver andel respondenter, der har svaret "Ja".

Kommunernes udsendte strategier og planer for implementeringen af ICS vidner dog om, at der er stor forskel på karakteren af disse. Mens nogle kommuners strategier og planer kun indeholder en overordnet tidsramme og formål, er andre kommuners strategier beskrevet mere detaljeret, for eksempel med angivelse af konkrete aktiviteter/handlinger, ansvarspersoner, interessenter og kommunikationsplan.

**Figur 15. Kendskab til strategien/planen for implementeringen af ICS**

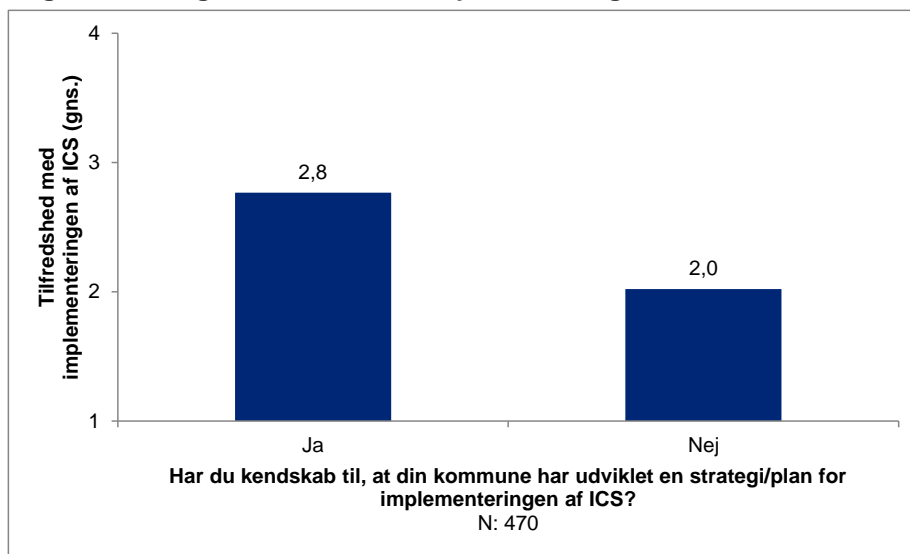


Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlere, 2013.

I de kommuner, der har en strategi og/eller en plan, kender flertallet (72 procent) af sagsbehandlere i nogen grad eller i høj grad indholdet, jf. Figur 15 ovenfor. Samtidig angiver lidt over en fjerdedel (26 procent) af sagsbehandlere dog, at de i mindre grad eller slet ikke kender indholdet.

I de kommuner, hvor sagsbehandlere har kendskab til strategien og/eller planen for implementeringen af ICS, er der generelt højere tilfredshed med implementeringen af ICS, jf. Figur 16.

**Figur 16. Kobling mellem kendskab til strategier/planer for implementeringen af ICS og tilfredshed med implementeringen af ICS**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, 2013.

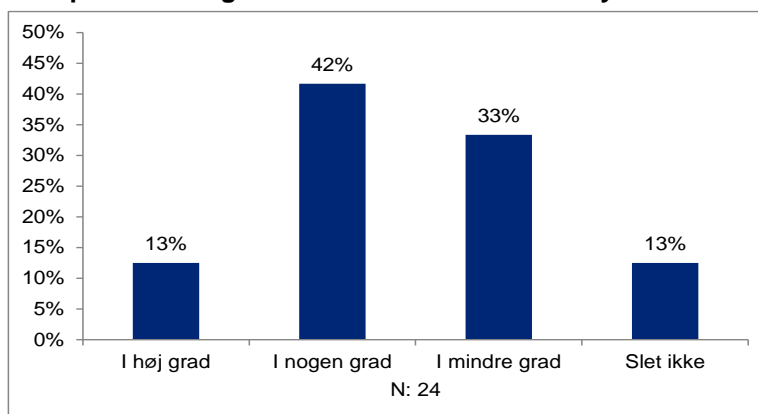
Note 1: Tilfredshed med implementeringen af ICS er operationaliseret som en skala fra 1 til 4, hvor 1 angiver "Slet ikke", 2 angiver "I mindre grad", 3 angiver "I nogen grad", og 4 angiver "I høj grad".

Note 2: "Ved ikke-svar" er frasorteret.

Note 3: Den bivariate analyse tager ikke højde for betydningen af andre forhold.

Kommunerne er i selvevalueringen blevet spurgt om, hvorvidt de oplever, at styringen og planlægningen af implementeringen af ICS i kommunen er vellykket, det vil sige, at implementeringen af ICS har fulgt planen, og at relevante aktører har deltaget aktivt. Mens den ene halvdel (55 procent) af kommunerne i nogen grad eller i høj grad vurderer, at styringen og implementeringen af ICS er vellykket, oplever den anden halvdel (46 procent) i mindre grad eller slet ikke dette, jf. Figur 17.

**Figur 17. Kommunernes vurdering af, om styringen og planlægningen af implementeringen af ICS i kommunen er vellykket**



Kilde: Selvevalueringen, 2013.

Note: "Vellykket" er i selvevalueringen defineret på følgende vis for respondenterne: "Implementeringen af ICS har fulgt planen, og relevante aktører har deltaget aktivt".

Selvevalueringen bidrager med et vigtigt perspektiv på ovenstående. Således begrundes de kommuner, der i høj grad eller i nogen grad vurderer, at styringen og planlægningen af implementeringen af ICS er vellykket, dette med, at sagsbehandlerne er blevet uddannet i ICS via kurser og temadage i kommunen, at ledelsen har bakket op om implementeringen, at ICS-superbrugerne har påtaget sig et stort ansvar, og at kommunen tidligt har haft kontakt med og inddraget samarbejdspartner.

De kommuner, der i mindre grad eller i nogen grad vurderer, at implementeringen af ICS er vellykket, forklarer blandt andet dette med, at der har været udskiftning blandt ledelsen og sagsbehandlerne, at de har implementeret ICS og DUBU samtidigt, at de har manglet eller haft en mangelfuld implementeringsplan, og endelig at de har savnet ledelsens opbakning.

Evalueringen viser, at vurderingen af implementeringen ikke afhænger af, hvor længe kommunen har anvendt ICS. Der er således lige så mange kommuner, der oplever en vellykket implementering (og det modsatte), blandt kommuner, der har anvendt ICS i flere år, og kommuner, der inden for det seneste år har implementeret systematikken.

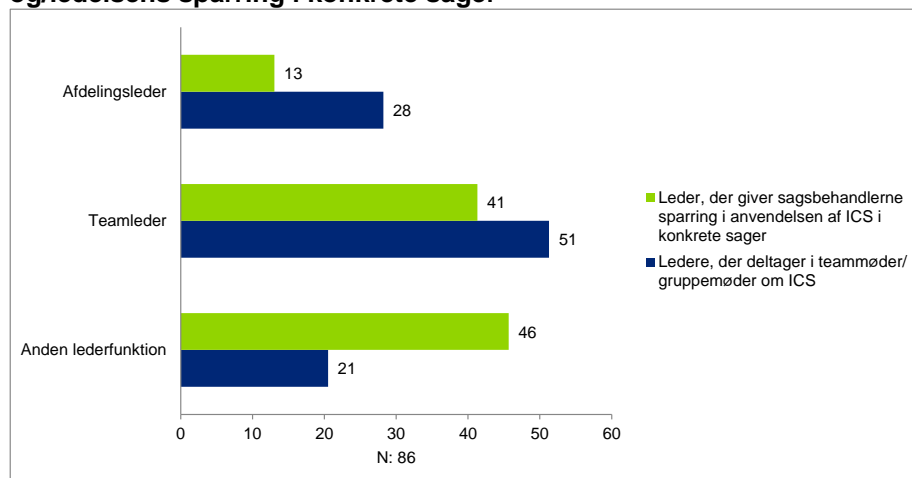
## 4.2. Ledelsesopbakning

Det er væsentligt at se på, om ledelsen har bakket op om implementeringen af ICS i kommunerne, idet det at få "solgt" ICS-systematikken rigtigt og at have stærke ambassadører for ICS blandt ledelsen kan have stor betydning for systematikken forankring i praksis, jf. foregående afsnit.

Herudover kan ledelsens rolle i relation til løbende og systematisk opfølgning på erfaringerne med implementeringen af ICS og udarbejdelse af klare retningslinjer for anvendelsen af ICS ligeledes påvirke implementeringen i kommunerne.

Omtrent halvdelen af lederne angiver i spørgeskemaundersøgelsen, at de konkret har involveret sig i implementeringen af ICS. Således angiver 47 procent af lederne, at de har deltaget i teammøder/gruppemøder om ICS, og 52 procent angiver, at de løbende giver sagsbehandlerne sparring i anvendelsen af ICS. Opdeles ledernes involvering i implementeringen af ICS i henhold til deres funktionsniveau, ses det, at teamlederne i højere grad end afdelingslederne har deltaget i teammøder/gruppemøder om ICS og giver sagsbehandlerne sparring i anvendelsen af ICS i konkrete sager, jf. Figur 18. Dette hænger formodentligt sammen med, at teamlederne er tættere på sagsbehandlingspraksis end afdelingslederne.

**Figur 18. Ledelsens deltagelse i teammøder/gruppemøder om ICS og/ledelsens sparring i konkrete sager**



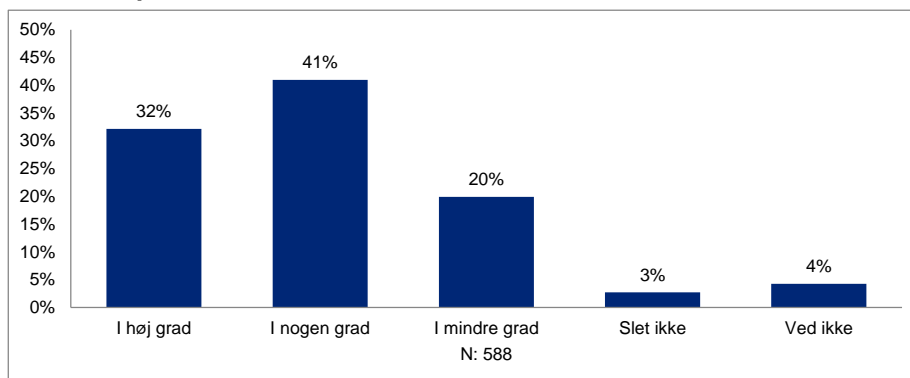
Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt lederne, 2013.

Note: Svarene angiver andel respondenter, der har svaret "I høj grad" eller "I nogen grad".

Evalueringen viser, at ledelsens deltagelse i teammøder/gruppemøder om ICS ikke er ensartet på tværs af kommunerne. For de 42 kommuner, hvor lederne har besvaret spørgsmålet om, hvorvidt de deltager i teammøder/gruppemøder om ICS, er svarfordelingen følgende: I 27 kommuner tilkendegiver lederne overvejende, at de i høj grad eller i nogen grad deltager i teammøder/gruppemøder om ICS, mens lederne i de øvrige 15 kommuner tilkendegiver, at de kun i mindre grad eller slet ikke deltager i disse. Det er også i stort omfang kommunespecifikt, hvorvidt lederne giver sagsbehandlerne sparring i anvendelsen af ICS i konkrete sager. I halvdelen af kommunerne tilkendegiver lederne overvejende, at de i høj grad eller i nogen grad giver sagsbehandlerne sparring i anvendelsen af ICS, mens lederne i den anden halvdel af kommunerne tilkendegiver, at de i mindre grad eller slet ikke gør dette.

Hovedparten (73 procent) af sagsbehandlerne oplever, at ICS enten i høj grad eller i nogen grad har været prioriteret af ledelsen, jf. Figur 19. Næsten en fjerdedel (23 procent) vurderer dog, at ledelsen kun i mindre grad eller slet ikke har prioriteret implementeringen af ICS i kommunen. Evalueringen viser desuden, at oplevelsen af, at ledelsen har prioriteret implementeringen af ICS, i nogen grad er kommunespecifikt. Således oplever lederne i halvdelen af kommunerne overvejende, at ledelsen har prioriteret implementeringen af ICS, mens det for den anden halvdel af kommunerne gælder, at lederne i mindre grad eller slet ikke oplever dette.

**Figur 19. Sagsbehandlerne oplevelse af, om implementeringen af ICS har været prioriteret af ledelsen i kommunen**



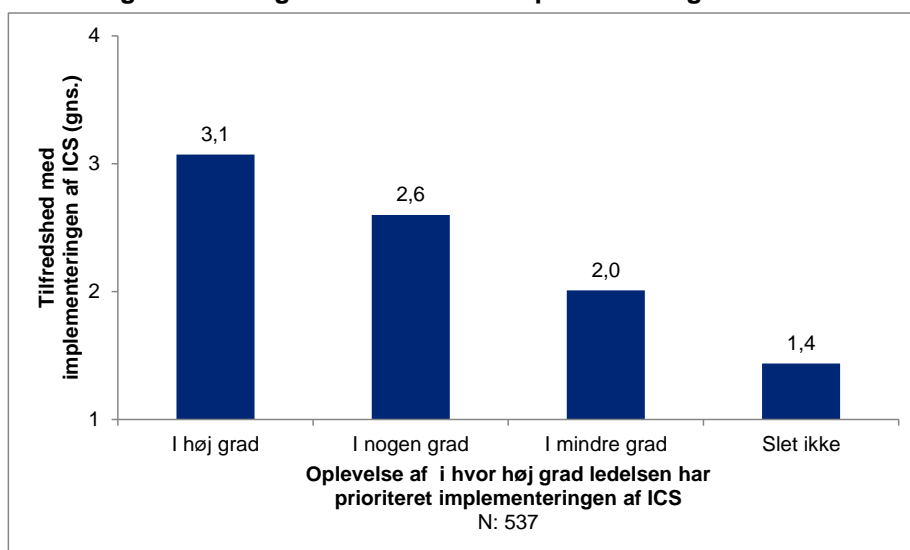
Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, 2013.

Note 1: Svarene angiver andel respondenter, der har svaret "I høj grad" eller "I nogen grad".

Note 2: Den bivariate analyse tager ikke højde for betydningen af andre forhold.

I tilknytning til ovenstående viser spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, at ledelse spiller en afgørende rolle for implementeringen af ICS. De sagsbehandlere, der oplever, at ledelsen har prioriteret implementeringen af ICS, er således generelt mere tilfredse med implementeringen af ICS, jf. Figur 20 nedenfor.

**Figur 20. Kobling mellem oplevelsen af ledelsens prioritering af implementeringen af ICS og tilfredshed med implementeringen af ICS**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, 2013.

Note 1: Tilfredshed med implementeringen af ICS er operationaliseret som en skala fra 1 til 4, hvor 1 angiver "Slet ikke", 2 angiver "I mindre grad", 3 angiver "I nogen grad", og 4 angiver "I høj grad".

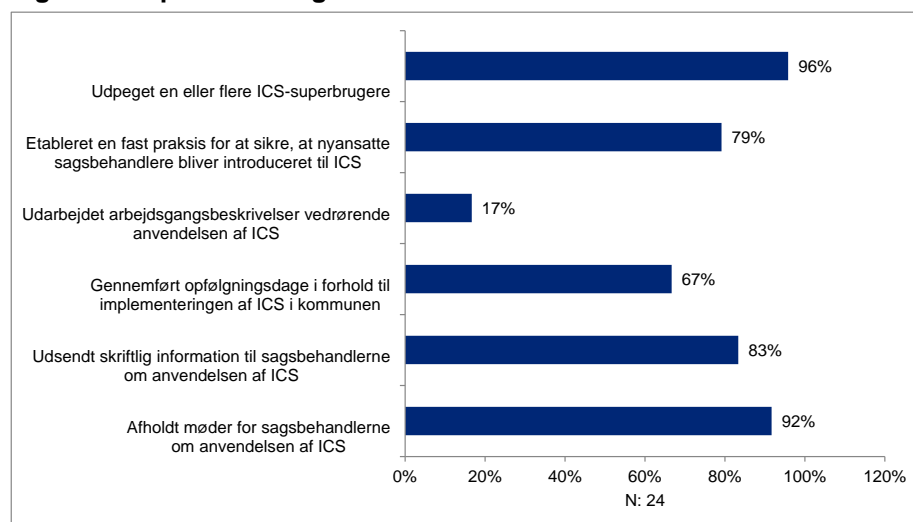
Note 2: Den bivariate analyse tager ikke højde for betydningen af andre forhold.

### 4.3. Organisering og aktiviteter

Organiseringen og de konkrete implementeringsaktiviteter, herunder anvendelsen af ICS-superbrugere, introduktion til ICS for nyansatte, arbejdsgangsbeskrivelser, opfølgingsdage og udsendelse af skriftlig information, har naturligvis betydning for implementeringen af ICS i kommunerne.

I selvevalueringen er kommunerne spurgt om, hvilke aktiviteter de har igangsat som led i implementeringen af ICS. Et samlet overblik over kommunernes gennemførte implementeringsaktiviteter fremgår af Figur 21 nedenfor.

**Figur 21. Implementeringsaktiviteter i kommunerne**



Kilde: Selvevalueringen, 2013.

Note: Svarene angiver andel respondenter, der har svaret "Ja".

Figur 21 ovenfor viser, at næsten alle kommunerne har udpeget én eller flere ICS-superbrugere og afholdt møder for sagsbehandlere om anvendelsen af ICS.

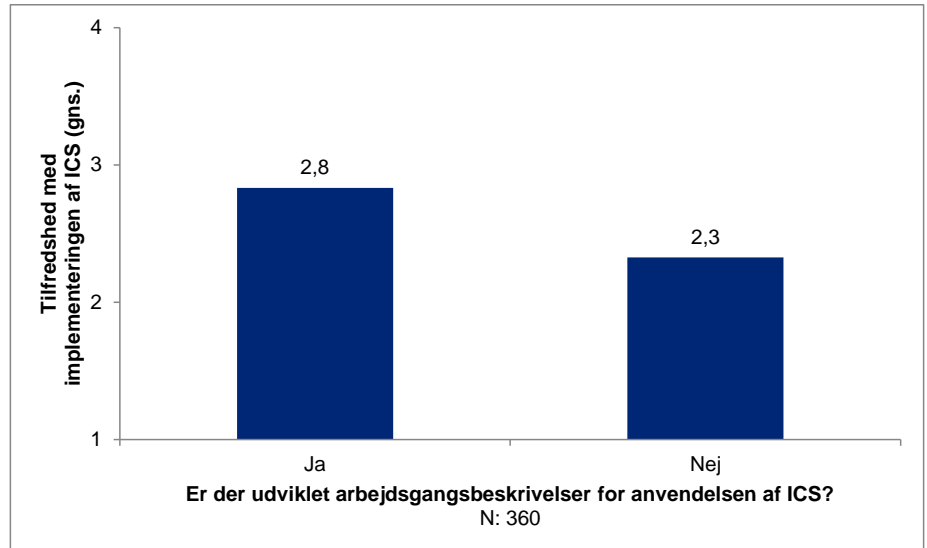
Endvidere viser selvevalueringen, at flertallet af de 24 kommuner, der har deltaget i denne, har udsendt skriftlig information om anvendelsen af ICS og etableret en fast praksis for at sikre, at nyansatte introduceres til ICS. Kommunerne beskriver i selvevalueringen, at de blandt andet introducerer nyansatte til ICS gennem kurser, sidemandsoplæring, mentorordninger, ICS-superbrugere og teammøder.

To tredjedele af kommunerne (67 procent) har gennemført opfølgingsdage i forhold til implementeringen af ICS i kommunen.

Kun 17 procent af kommunerne har udviklet arbejdsgangsbeskrivelser vedrørende anvendelsen af ICS.

Her er det interessant, at sagsbehandlerne fra de kommuner, hvor der er udviklet arbejdsgangsbeskrivelser for anvendelsen af ICS, generelt er mere tilfredse med implementeringen af ICS end sagsbehandlerne fra de kommuner, hvor der ikke er arbejdsgangsbeskrivelser, jf. Figur 22.

**Figur 22. Kobling mellem arbejdsgangsbeskrivelser for anvendelsen af ICS og tilfredshed med implementeringen af ICS**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, 2013.

Note 1: Tilfredshed med implementeringen af ICS er operationaliseret som en skala fra 1 til 4, hvor 1 angiver "Slet ikke", 2 angiver "I mindre grad", 3 angiver "I nogen grad", og 4 angiver "I høj grad".

Note 2: Den bivariante analyse tager ikke højde for betydningen af andre forhold.

## ICS-superbrugere

Som del af implementeringen af ICS i kommunerne er det hensigten, at kommunerne kan udpege én eller flere ICS-superbrugere blandt sagsbehandlere, konsulenter og mellemledere i kommunerne for at sikre implementeringen og anvendelsen af ICS.

I selvevalueringen ses det, at der er ICS-superbrugere i 23 ud af de 24 kommuner, der har besvaret selvevalueringen. Sagsbehandlerne har i spørgeskemaundersøgelsen også angivet, om de er ICS-superbrugere i kommunen. Af disse svar fremgår det, at der er ICS-superbrugere i 39 ud af de 44 ICS-kommuner.

ICS-superbrugernes opgaver er blandt andet at give faglig kollegial sparring til sagsbehandlerne, planlægge kommunens kompetenceudvikling udover grundkurset til ICS og deltage i superbrugernetværk.

Disse tiltænkte roller og opgaver for ICS-superbrugere stemmer godt overens med praksis på tværs af kommunerne. I selvevalueringen angiver

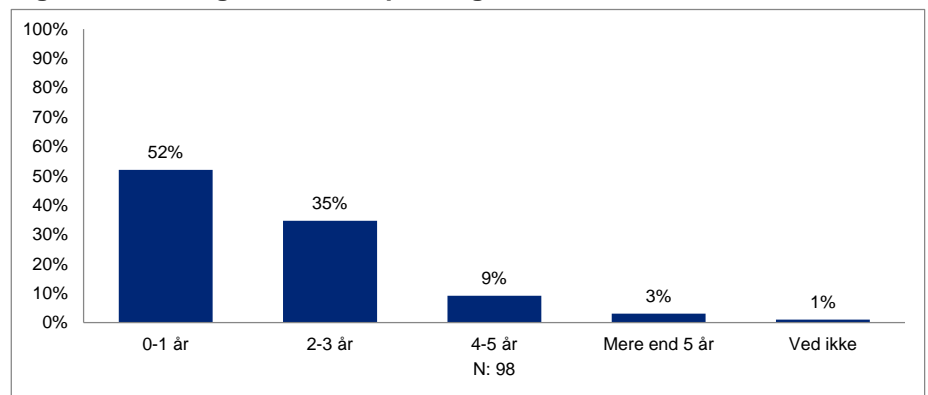


kommunerne således, at ICS-superbrugerne typisk varetager følgende funktioner:

- Introducerer nye medarbejdere til ICS.
- Står til rådighed for spørgsmål og vejledning i ICS.
- Giver sparring i konkrete sager.
- Varetager kontakten til ICS Metodeseekretariatet.
- Formidler ICS til eksterne samarbejdspartner.
- Holder møder med DUBU-superbrugerne.
- Orienterer ledelsen om tiltag på området.
- Deltager i superbrugerseminarer og -netværk.
- Samler løbende op på feedback fra sagsbehandlerne i forhold til, hvordan de oplever implementeringen af ICS i kommunen.

Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne viser, at knap en femtedel (17 procent) af sagsbehandlerne er ICS-superbrugere i kommunerne. Omtrent halvdelen (52 procent) af ICS-superbrugerne har varetaget denne funktion i under 1 år. Lidt over en tredjedel (35 procent) af ICS-superbrugerne har haft denne rolle i 2-3 år, mens en mindre del (9 procent) har varetaget rollen i 4-5 år, jf. Figur 23.

**Figur 23. Erfaring som ICS-superbruger**



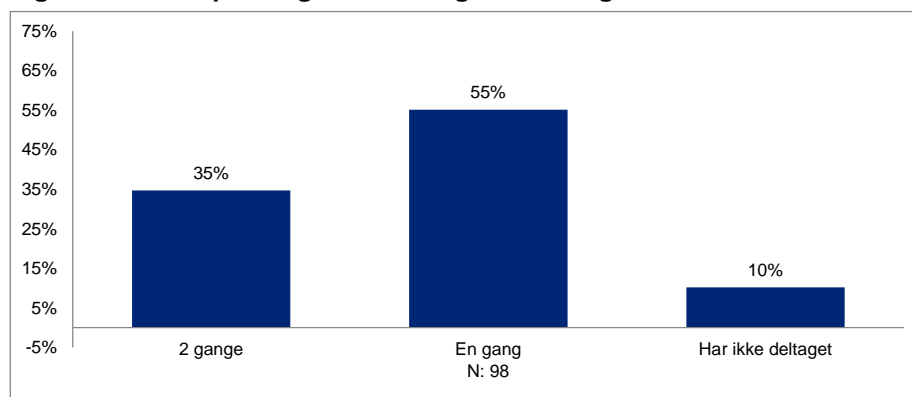
Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, 2013.

### ICS-grundkursus

ICS-grundkurset<sup>6</sup> er målrettet ICS-superbrugerne i de kommuner, der skal i gang med at implementere ICS, og nyansatte sagsbehandlere i de kommuner, der allerede har implementeret ICS.

<sup>6</sup> ICS-grundkurset er udbudt i et samarbejde mellem Metropol, Via University College, University College Lillebælt og University College Syd.

**Figur 24. ICS-superbrugernes deltagelse i ICS-grundkurset**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, 2013.

Næsten alle ICS-superbrugere (90 procent) har deltaget én eller to gange i ICS-grundkurset, jf. Figur 24 ovenfor. Hovedparten af ICS-superbrugere er således uddannet i at anvende ICS-systematikken. Hver tiende ICS-superbruger (10 procent) har ikke deltaget i ICS-grundkurset.

Det er interessant, om forklaringen på, at de 10 procent af ICS-superbrugere ikke har deltaget i ICS-grundkurset, skal findes i, at de allerede er blevet undervist i ICS på deres grunduddannelse. Evalueringen viser imidlertid, at dette ikke er forklaringen, idet ingen af ICS-superbrugere blandt de 10 procent har haft ICS på deres grunduddannelse. Til sammenligning har 20 procent af de øvrige ICS-superbrugere, der har deltaget én eller to gange i ICS-grundkurset, modtaget undervisning i ICS på deres grunduddannelse.

Endvidere viser evalueringen, at det ikke er ICS-superbrugernes oplevelse af ledelsens prioritering af implementeringen af ICS, der er afgørende for, hvorvidt ICS-superbrugere deltager i ICS-grundkurset. Blandt de 10 procent af ICS-superbrugere, der ikke har deltaget i ICS-grundkurset, oplever 33 procent, at ledelsen i høj grad eller i nogen grad har prioriteret implementeringen af ICS, mens dette gælder for 30 procent af de ICS-superbrugere, der har deltaget i kurset.

Derimod peger evalueringen på, at der blandt de ICS-superbrugere, der ikke har deltaget i ICS-grundkurset, er en relativt stor andel nyansatte. Således er der blandt denne gruppe af ICS-superbrugere 30 procent, der er ansat indenfor det seneste år i kommunen, hvorved deres manglende deltagelse i ICS-grundkurset kan hænge sammen med, at de endnu ikke har nået at være på kurset. Til sammenligning er der 6 procent nyansatte medarbejdere blandt de 90 procent af ICS-superbrugere, der har deltaget i ICS-grundkurset.

### ICS-netværksseminarer

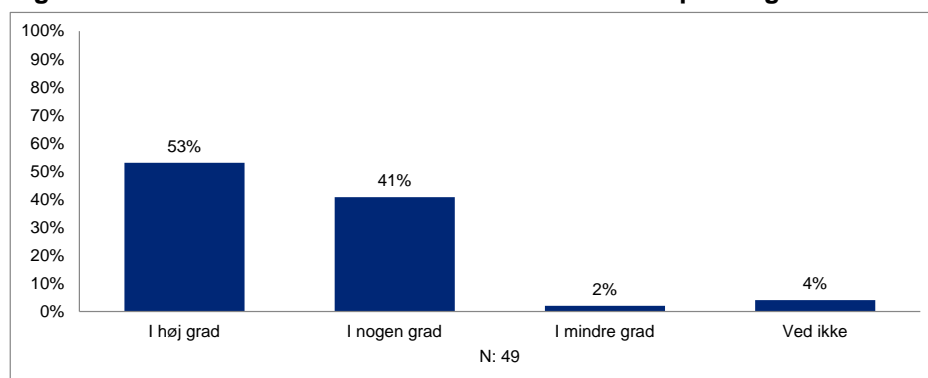
Som et vigtigt led i implementeringen af ICS arrangerer Socialstyrelsen nationale og regionale netværksseminarer for ICS-superbrugerne, der afholdes halvårligt.

På ICS-netværksseminarerne er der mulighed for at udveksle erfaring med ICS-superbrugerkolleger fra andre kommuner og få information og høre faglige indlæg om ICS, der kan anvendes i kommunernes lokale implementering af ICS. Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne viser, at næsten alle ICS-superbrugerne (95 procent) har deltaget i ét eller flere af ICS-superbrugerseminarerne.

### Støtte til ICS-superbrugerne

ICS-superbrugerne har mulighed for at søge vejledning hos ICS Metodese-kretariatet, der er forankret i Socialstyrelsen, og som besvarer spørgsmål og støtter og guider ICS-kommunerne og ICS-superbrugerne i forhold til implementeringen og anvendelsen af ICS.

**Figur 25. Støtte fra ICS Metodese-kretariatet til ICS-superbrugerne**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, 2013.

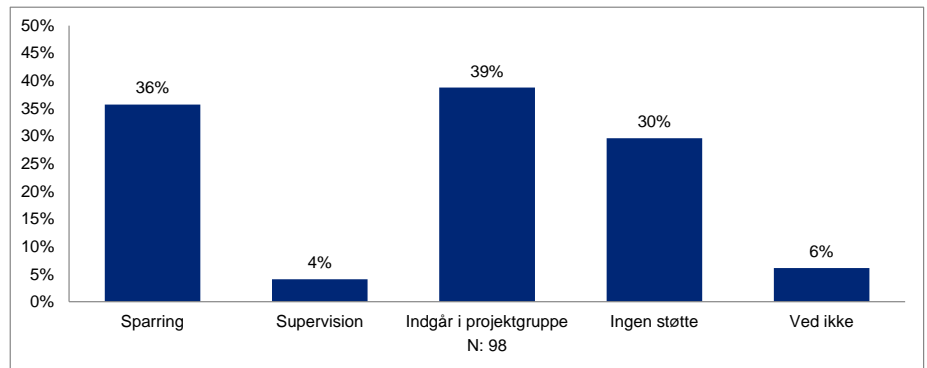
Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne viser, at halvdelen (50 procent) af ICS-superbrugerne har været i kontakt med ICS Metodese-kretariatet, jf. Figur 25 ovenfor. Undersøgelsen viser endvidere, at hovedparten af de ICS-superbrugere, der har søgt støtte hos ICS Metodese-kretariatet, oplever, at de har fået hjælp til deres spørgsmål fra sekretariatet. Således angiver 95 procent, at de i høj grad eller i nogen grad har fået hjælp til deres spørgsmål fra ICS Metodese-kretariatet.

Udover støtte fra ICS Metodese-kretariatet har mange kommuner igangsat forskellige aktiviteter, der skal støtte ICS-superbrugerne i at løfte opgaven.

39 procent af ICS-superbrugerne angiver, at de indgår i en projektgruppe, og 36 procent angiver, at de modtager sparring, mens en mindre del (4 procent) har fået supervision, jf. Figur 26. Samtidig er det væsentligt, at knap en tred-

jedel (30 procent) af ICS-superbrugerne angiver, at de slet ingen støtte har fået fra kommunen.

**Figur 26. Støtte fra kommunen til ICS-superbrugerne**

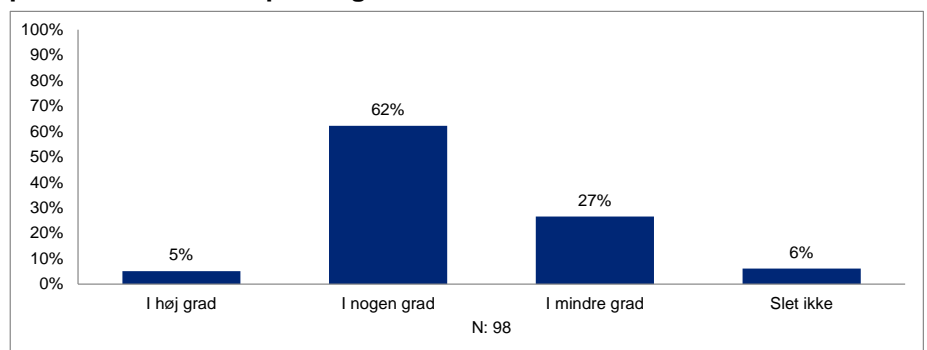


Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, 2013.

Note: Der har været mulighed for at angive flere svar.

Ovenstående kan være en forklaring på, at relativt mange ICS-superbrugere ikke føler sig tilstrækkeligt klædt på til at løfte opgaven, jf. Figur 27. Således oplever en tredjedel (33 procent) i mindre grad eller slet ikke, at de er klædt tilstrækkeligt på til at varetage funktionen som ICS-superbruger. Samtidig føler to tredjedele (67 procent) af ICS-superbrugerne sig i høj grad eller i nogen grad rustet til at udfylde rollen.

**Figur 27. ICS-superbrugernes oplevelse af at være klædt tilstrækkeligt på til at være ICS-superbruger i kommunen**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, 2013.

Ses nærmere på de 33 procent af ICS-superbrugerne, der ikke føler sig klædt på til at varetage funktionen, fremgår det af spørgeskemaundersøgelsen, at halvdelen oplever, at ledelsen har prioriteret implementeringen af ICS. Til sammenligning oplever hovedparten af de ICS-superbrugere, der føler sig klædt på til at løfte opgaven, at ledelsen har prioriteret implementeringen af ICS. Dette peger på, at ledelsesopbakning har stor betydning for ICS-superbrugernes oplevelse af at kunne varetage deres opgave.

Omvendt har deltagelse i netværksseminarerne ikke umiddelbart nogen betydning for, hvorvidt ICS-superbrugere føler sig klædt tilstrækkeligt på til at løfte opgaven. Således er der 5 procent blandt de ICS-superbrugere, der ikke føler sig klædt tilstrækkeligt på til at løfte opgaven, som ikke har deltaget i seminarerne, mens dette gælder for 7 procent af de ICS-superbrugere, der føler sig klædt på til at løfte opgaven.

I forlængelse af ovenstående er det interessant, at der blandt de 33 procent af ICS-superbrugere, der ikke føler sig tilstrækkeligt klædt på til at løfte opgaven, er en relativt stor andel – en fjerdedel – som ikke har deltaget i ICS-grundkurset og ikke oplever, at de har modtaget støtte fra kommunen to tredjedele. Blandt gruppen af ICS-superbrugere, der føler sig klædt tilstrækkeligt på, er det kun 5 procent, der ikke har deltaget i ICS-grundkurset, og 32 procent, der ikke har fået støtte fra kommunen. Dette peger på, at støtte og kompetenceudvikling af ICS-superbrugere har stor betydning for deres oplevelse af at være klædt tilstrækkeligt på.

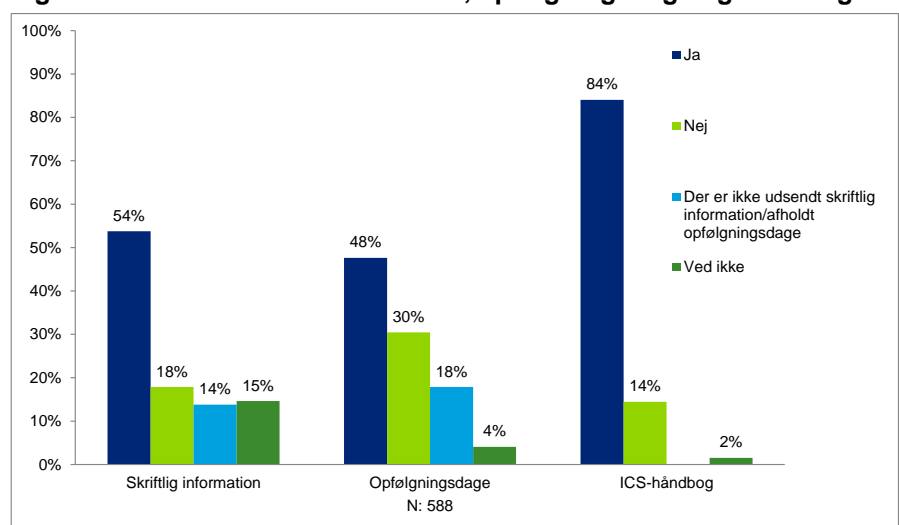
## Kompetenceudvikling af sagsbehandlerne

Det er vigtigt, at sagsbehandlerne er klædt fagligt på til at anvende ICS i det socialfaglige arbejde med de udsatte børn og unge. Kompetenceudvikling af sagsbehandlerne er derfor afgørende for en vellykket implementering af ICS.

### Skriftlig information, opfølgingsdage og ICS-håndbog

Hovedparten (84 procent) af sagsbehandlerne har læst ICS-håndbogen, jf. Figur 28. Godt halvdelen (54 procent) har læst den skriftlige information, der er udsendt af kommunen vedrørende implementeringen af ICS og deltaget i de opfølgingsdage, der er afholdt som led i implementeringen af ICS i kommunerne (48 procent).

**Figur 28. Anvendelse af information, opfølgingsdage og håndbog**

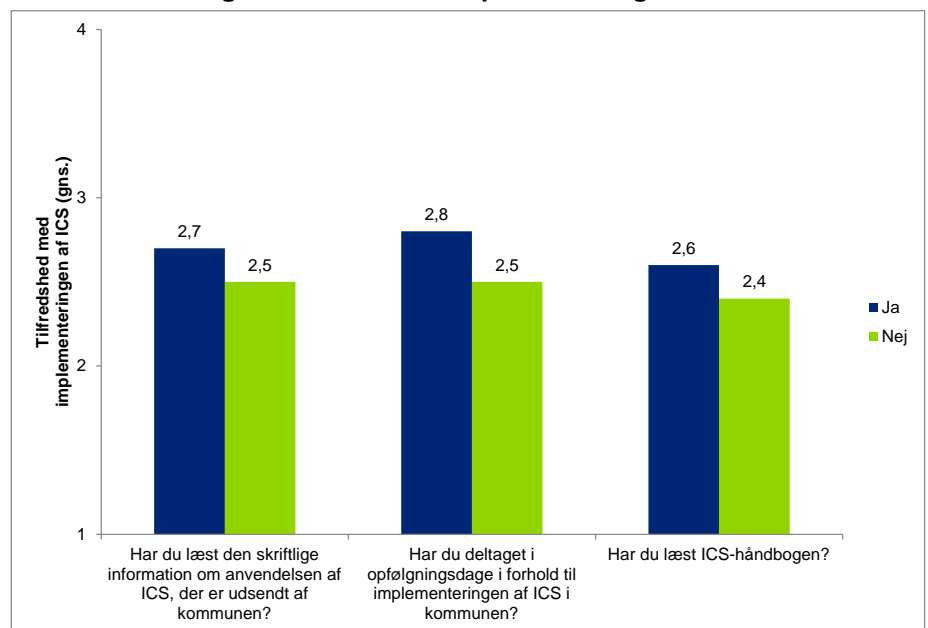


Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, 2013.

I forhold til ICS-håndbogen suppleres der som kommentarer til besvarelsen fra sagsbehandlerne både med, at denne er vigtig for anvendelsen af ICS, men også at den kan opleves uoverskuelig og mindre anvendelsesorienteret.

Generelt er de sagsbehandlere, der benyttet mulighederne for uddybende viden og dermed har taget aktiv del i implementeringen af ICS i kommunen, mere tilfredse med implementeringen af ICS end de sagsbehandlere, der ikke har deltaget aktivt i denne, jf. Figur 29.

**Figur 29. Kobling mellem sagsbehandlerernes læsning af skriftlig information om ICS og tilfredshed med implementeringen af ICS**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, 2013.

Note 1: Tilfredshed med implementeringen af ICS er operationaliseret som en skala fra 1 til 4, hvor 1 angiver "Slet ikke", 2 angiver "I mindre grad", 3 angiver "I nogen grad", og 4 angiver "I høj grad".

Note 2: Den bivariate analyse tager ikke højde for betydningen af andre forhold.

Således er de sagsbehandlere, der har læst den skriftlige information om ICS, har deltaget i opfølgingsdage om ICS og har læst ICS-håndbogen, generelt mere tilfredse med implementeringen af ICS end de sagsbehandlere, der ikke har gjort dette.

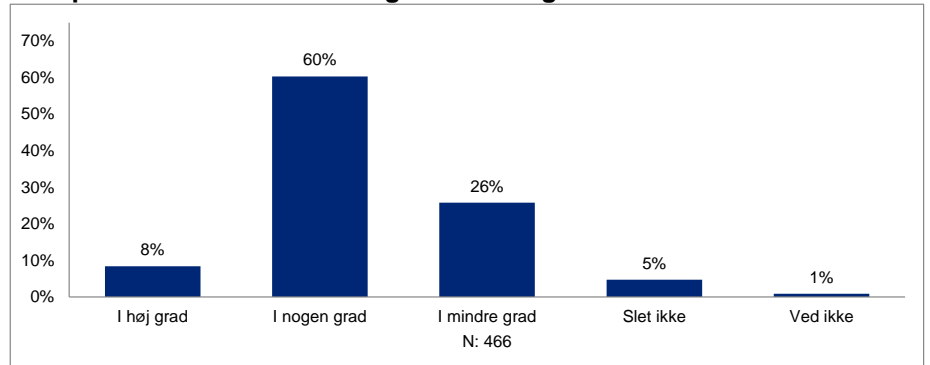
### ICS-grundkursus

Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne viser, at flertallet (79 procent) af sagsbehandlerne har deltaget i ICS-grundkurset af tre dages varighed.

68 procent af de sagsbehandlere, der har deltaget i ICS-grundkurset, oplever, at det i høj grad eller i nogen grad har klædt dem på til at anvende ICS i sagsbehandlingen, jf. Figur 30.

På den anden side oplever næsten en tredjedel (31 procent) af sagsbehandlerne, at kurset i mindre grad eller slet ikke har klædt dem på til at anvende ICS i sagsbehandlingen.

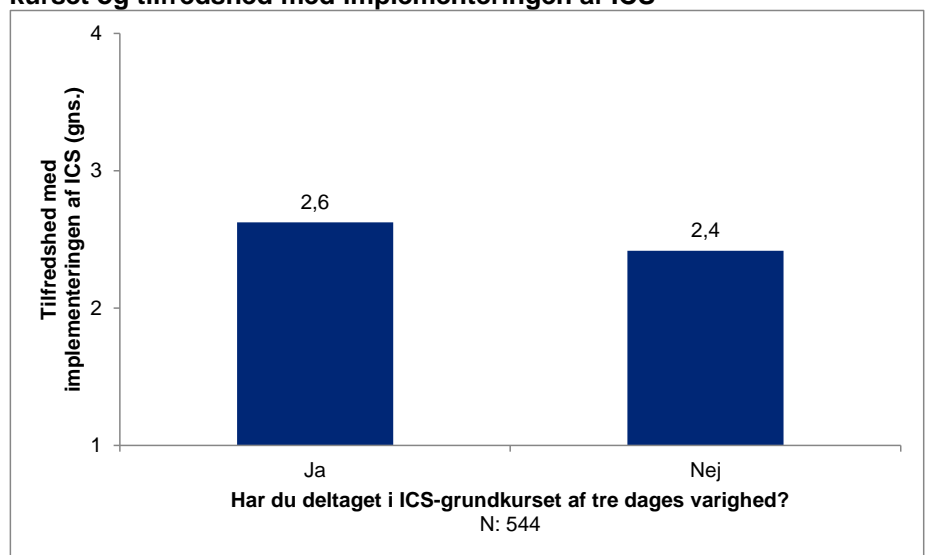
**Figur 30. Sagsbehandlernes oplevelse af, at ICS-grundkurset har klædt dem på til at anvende ICS i sagsbehandlingen**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, 2013.

De sagsbehandlere, der har deltaget i ICS-grundkurset, er generelt mere tilfredse med implementeringen af ICS end de sagsbehandlere, der ikke har deltaget i kurset, jf. Figur 31.

**Figur 31. Kobling mellem sagsbehandlernes deltagelse i ICS-grundkurset og tilfredshed med implementeringen af ICS**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, 2013.

Note 1: Tilfredshed med implementeringen af ICS er operationaliseret som en skala fra 1 til 4, hvor 1 angiver "Slet ikke", 2 angiver "I mindre grad", 3 angiver "I nogen grad", og 4 angiver "I høj grad".

Note 2: Den bivariate analyse tager ikke højde for betydningen af andre forhold.

### ICS-superbrugernes støtte til sagsbehandlerne

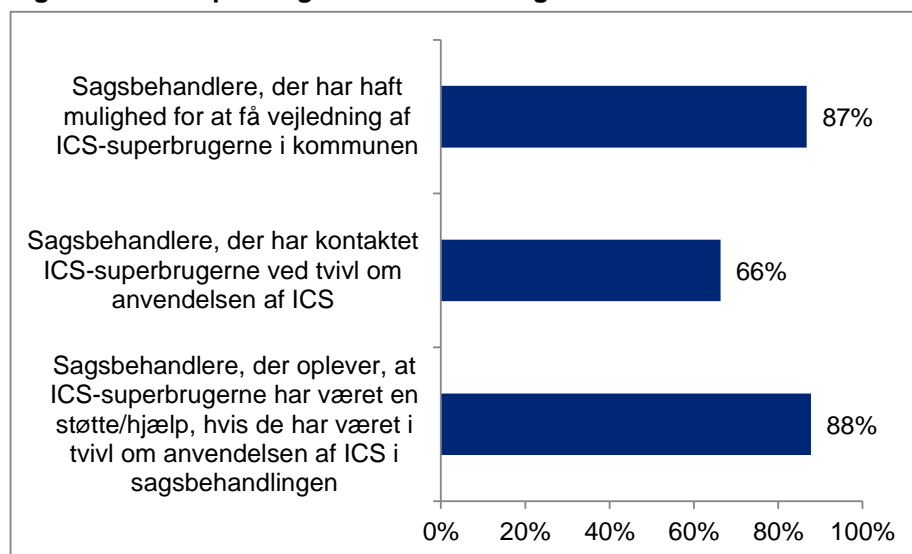
Som tidligere nævnt er en af ICS-superbrugernes opgaver at give faglig kollegial sparring til sagsbehandlerne omkring anvendelsen af ICS i sagsbehandlingen.

Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne viser, at 87 procent har haft mulighed for at få vejledning af ICS-superbrugerne, jf. Figur 32. Heraf har omtrent to tredjedele (66 procent) benyttet sig af denne mulighed, hvis de har været i tvivl om anvendelsen af ICS i deres arbejde.

Det er interessant, at over en femtedel af sagsbehandlerne ikke oplever, at de har haft mulighed for at få vejledning af ICS-superbrugerne i kommunen, idet der som tidligere nævnt er ICS-superbrugere i næsten alle 44 kommuner. Dette kan pege på, at ICS-superbrugerne ikke er tilstrækkelig synlige for sagsbehandlerne i kommunerne.

Hovedparten (88 procent) af de sagsbehandlere, der har kontaktet ICS-superbrugerne, oplever desuden, at ICS-superbrugerne har været en støtte/hjælp, hvis de har været i tvivl om anvendelsen af ICS i sagsbehandlingen.

**Figur 32. ICS-superbrugernes støtte til sagsbehandlerne**



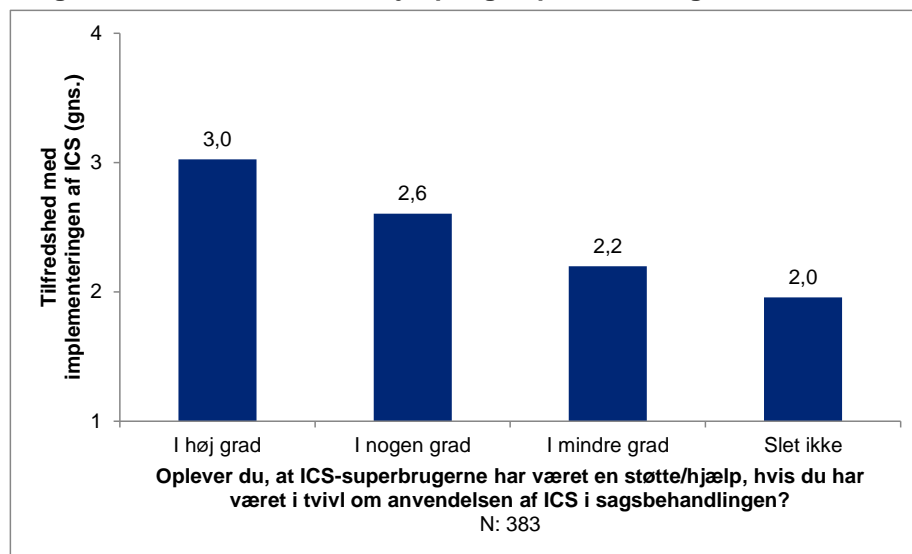
Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, 2013.

Note: Svarene angiver andel respondenter, der har svaret "Ja", "I høj grad" eller "I nogen grad".

Samtidig ses det, at de sagsbehandlere, der oplever, at ICS-superbrugerne har været en støtte/hjælp generelt, er mere tilfredse med implementeringen af ICS end de sagsbehandlere, der ikke har haft denne oplevelse, jf. Figur 33. Dette peger på, at ICS-superbrugerne kan spille en væsentlig rolle i implementeringen af ICS i kommunerne.



**Figur 33. Kobling mellem sagsbehandlerne oplevelse af, at ICS-superbrugerne har været en støtte/hjælp, og implementeringen af ICS**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, 2013.

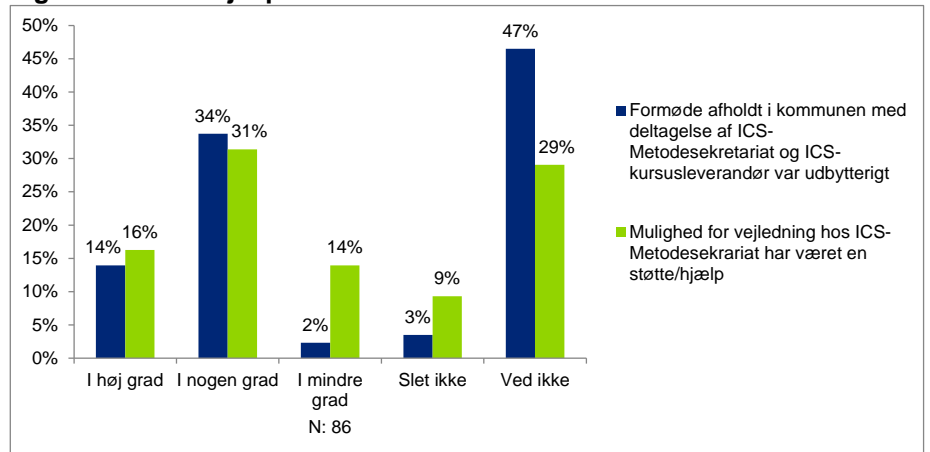
Note: Tilfredshed med implementeringen af ICS er operationaliseret som en skala fra 1 til 4, hvor 1 angiver "Slet ikke", 2 angiver "I mindre grad", 3 angiver "I nogen grad", og 4 angiver "I høj grad".

### Ledernes anvendelse af ICS Metodesekretariatet

Ligesom ICS-superbrugerne har lederne i ICS-kommunerne mulighed for at søge hjælp og sparring hos ICS Metodesekretariatet og deltage i formøder, der er afholdt af sekretariatet.

Næsten halvdelen (47 procent) af lederne angiver "Ved ikke" i spørgeskemaundersøgelsen til spørgsmålet om, hvorvidt de oplever, at formødet afholdt i kommunen med deltagelse af ICS Metodesekretariatet og ICS-kursusleverandøren har været udbytterigt, jf. Figur 34. Af evalueringen fremgår det, at 58 procent af de ledere, der ikke ved, om formødet var udbytterigt, har implementeret ICS i kommunen før 2011, hvor formødet blev indført, og derfor ikke har haft mulighed for at deltage i et formøde.

**Figur 34. Støtte/hjælp fra ICS Metodeseekretariatet til lederne**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt lederne, 2013.

Cirka en tredjedel (34 procent) af lederne oplever, at formødet i nogen grad var udbytterigt og 14 procent i høj grad. Det er således kun 5 procent af lederne, der oplever, at mødet i mindre grad eller slet ikke var udbytterigt.

Desuden giver en tredjedel (31 procent) af lederne udtryk for, at muligheden for at få vejledning hos ICS Metodeseekretariatet i nogen grad har været en støtte/hjælp, og 14 procent, at det i høj grad er tilfældet, jf. Figur 34 ovenfor. Der er dog samtidig knap en tredjedel af lederne, der ikke ved, om muligheden for at få vejledning hos ICS Metodeseekretariatet har været en støtte/hjælp, hvilket kan indikere, enten at de ikke ved, at muligheden eksisterer, eller at de ikke har anvendt denne.

Det er desuden interessant, at der blandt de ledere, der har kontaktet ICS Metodeseekretariatet, er 69 procent, der har deltaget i formødet, mens der blandt de ledere, der ikke har kontaktet ICS Metodeseekretariatet er 14 procent, der har deltaget i formødet. Det vidner om, at formødet har en vis betydning for, om lederne har kendskab til og søger støtte og vejledning hos ICS Metodeseekretariatet.

## 4.4. Faglig implementering

Den faglige implementering, herunder sagsbehandlerens anvendelse af ICS-redskaber, ICS-blanketter og ICS som tilgang og dialogredskab, kan ligeledes formodes at spille en væsentlig rolle i forhold til at sikre, at de ønskede målsætninger med anvendelsen af ICS indfris.

### ICS-redskaber

Til at understøtte den faglige implementering og forankring af ICS i kommunerne er der udviklet en række ICS-redskaber:

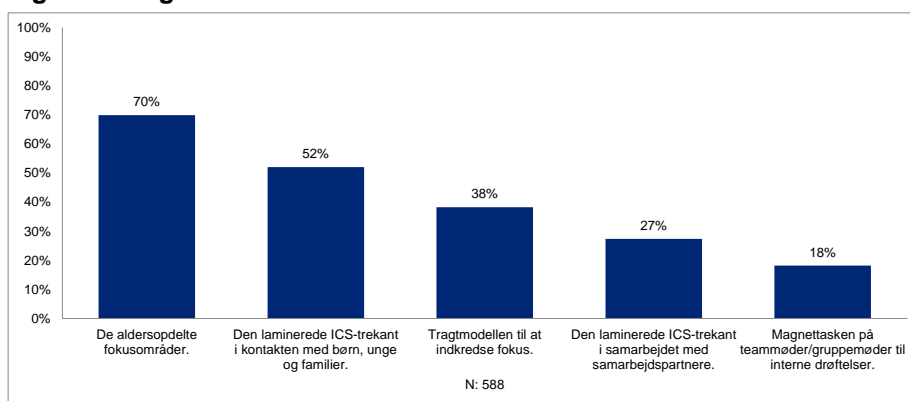
- *Den laminerede ICS-trekant* er en fysisk udgave af ICS-trekanten, som sagsbehandlerne kan medbringe og bruge i samtalen med barnet/den unge og familien.
- *De aldersopdelte fokusområder* er en spørgeguide, der oplister, hvad det i forhold til barnets/den unges alder kan være relevant at spørge til under hvert behovsområde.
- *Tragtmodellen* er et redskab til at styrke fokus i den børnefaglige undersøgelse og sikre, at undersøgelsen kommer rundt om det nødvendige uden at blive for omfattende.
- *Magnettasken* kan bruges på teammøder til at understøtte gennemgang og drøftelser af ICS-sager.

Det fremgår af spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, at de aldersopdelte fokusområder er det ICS-redskab, der er hyppigst anvendt. Således anvendes de aldersopdelte fokusområder blandt 70 procent af sagsbehandlerne, jf. Figur 35.

Den laminerede ICS-trekant anvendes af lidt over halvdelen (52 procent) af sagsbehandlerne i kontakten med børn, unge og familier, mens den anvendes af lidt over en fjerdedel (27 procent) af sagsbehandlerne i samarbejdet med samarbejdspartnerne.

Tragtmodellen anvendes af 38 procent af sagsbehandlerne, mens magnettasken er det ICS-redskab, der anvendes mindst af sagsbehandlerne, idet det kun er knap en femtedel (18 procent), der anvender denne. Det er dog ikke overraskende, at magnettasken anvendes mindst, da det er et forholdsvis nyt redskab.

**Figur 35. Sagsbehandlernes anvendelse af ICS-redskaber**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, 2013.

Note 1: Svarene angiver andel respondenter, der har svaret "Ja", "I høj grad" eller "I nogen grad".

Note 2: Det har været muligt at angive flere svar.

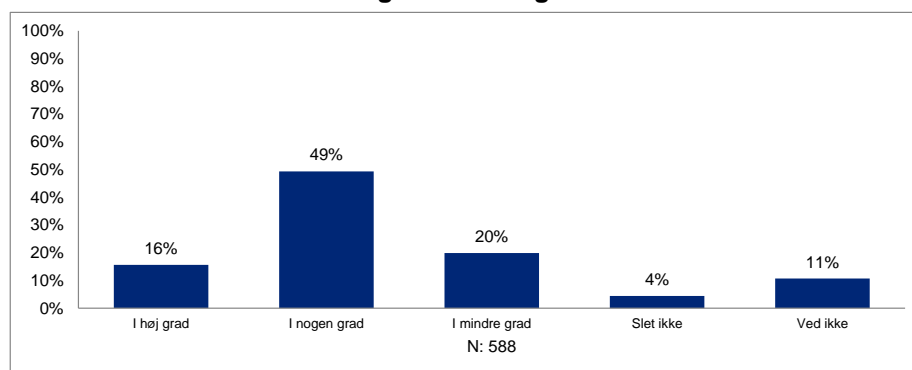
”ICS hjælper med at skabe overblik, hvis man bruger de aldersopdelte fokusområder og hjælpespørgsmål.”

Leder i spørgeskemaundersøgelsen, 2013.

I sammenhæng med ovenstående billede af udbredelsen af ICS-redskaberne blandt sagsbehandlerne er det interessant, at der er en udbredt oplevelse blandt sagsbehandlerne af, at ICS-redskaberne hjælper dem med at anvende ICS i sagsbehandlingen. Således oplever godt halvdelen (65 procent) af sagsbehandlerne, at ICS-redskaberne i nogen grad eller i høj grad hjælper dem med at anvende ICS i sagsbehandlingen, jf. Figur 35 ovenfor.

Der er dog samtidig en fjerdedel, der oplever, at ICS-redskaberne i mindre grad eller slet ikke hjælper dem med at anvende ICS i sagsbehandlingen, jf. Figur 36. Dette kan enten tolkes som et udtryk for, at ICS-redskaberne ikke opleves som nyttige af denne gruppe af sagsbehandlere, eller være udtryk for, at ICS-redskabernes anvendelsesmuligheder ikke er kommunikeret eller forklaret tilstrækkeligt.

**Figur 36. Sagsbehandlernes oplevelse af, om ICS-redskaberne hjælper dem med at anvende ICS i sagsbehandlingen**



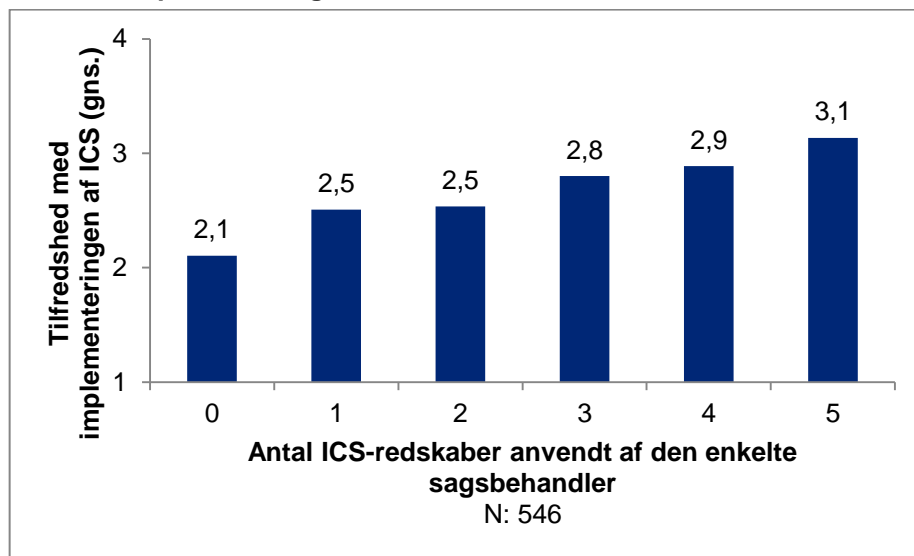
Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, 2013.

Som perspektiv til ovenstående viser selvevalueringen, at de kommuner, der har angivet, at de i høj grad eller i nogen grad oplever, at ICS-redskaberne styrker anvendelsen af ICS i sagsbehandlingen, begrundet dette med, at redskaberne skaber systematik og helhedssyn og sætter barnet/den unge i fokus.

Der kan ikke konstateres en sammenhæng mellem hvor længe, kommunerne har anvendt ICS og deres oplevelse af, at redskaberne hjælper til at anvende ICS i sagsbehandlingen.

Samtidig ses det, at jo flere ICS-redskaber, den enkelte sagsbehandler anvender, desto større er tilfredsheden med implementeringen af ICS, jf. Figur 37. Dette indikerer, at ICS-redskaberne udgør et væsentligt element i implementeringen af ICS.

**Figur 37. Kobling mellem antallet af anvendte ICS-redskaber og tilfredshed med implementeringen af ICS**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, 2013.

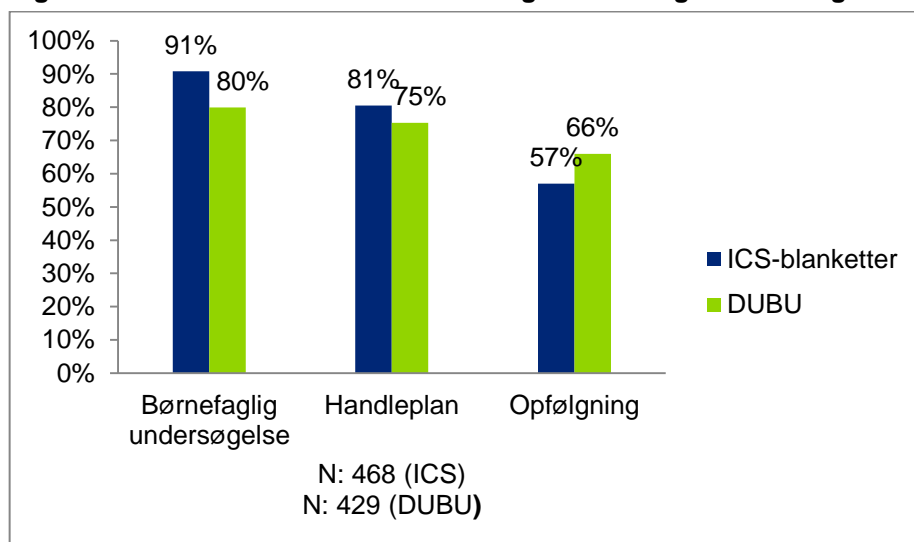
Note 1: Tilfredshed med implementeringen af ICS er operationaliseret som en skala fra 1 til 4, hvor 1 angiver "Slet ikke", 2 angiver "I mindre grad", 3 angiver "I nogen grad", og 4 angiver "I høj grad".

Note 2: Antal ICS-redskaber angiver de sagsbehandlere, der har svaret "I høj grad" eller "I nogen grad".

### ICS-blanketter og DUBU

Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne viser, at majoriteten (80 procent) af sagsbehandlerne anvender ICS-blanketter i sagsbehandlingen, og 73 procent anvender DUBU, jf. Figur 38.

**Figur 38. Anvendelse af ICS-blanketter og DUBU i sagsbehandlingen**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, 2013.

Note: Svarene angiver andel respondenter, der har svaret "I høj grad" eller "I nogen grad".

---

”ICS-blanketterne hjælper med at holde fokus på at finde barnets/den unges udækkede behov og fastholder fokus på, at få barnets/den unges egen mening med.”

Kommune i selvevalueringen, 2013.

Langt hovedparten af sagsbehandlerne anvender ICS-blanketter til den børnefaglige undersøgelse (91 procent) og til handleplanen (81 procent). Færre (57 procent) anvender ICS-blanketter til opfølgning, jf. Figur 38. Sidstnævnte kan skyldes, at sagsbehandlerne endnu ikke har så meget erfaring med ICS og derfor ikke har nået at følge op i sager, hvor metoden er anvendt. En forklaring kan ligeledes være, at opfølgningen indgår som del af den blanket, der også anvendes til handleplanen, hvorved sagsbehandlerne eventuelt finder blanketanvendelsen vanskelig at adskille i disse to faser. Endelig kan en årsag være, at nogle kommuner endnu ikke har etableret en systematisk opfølgning i sagerne.

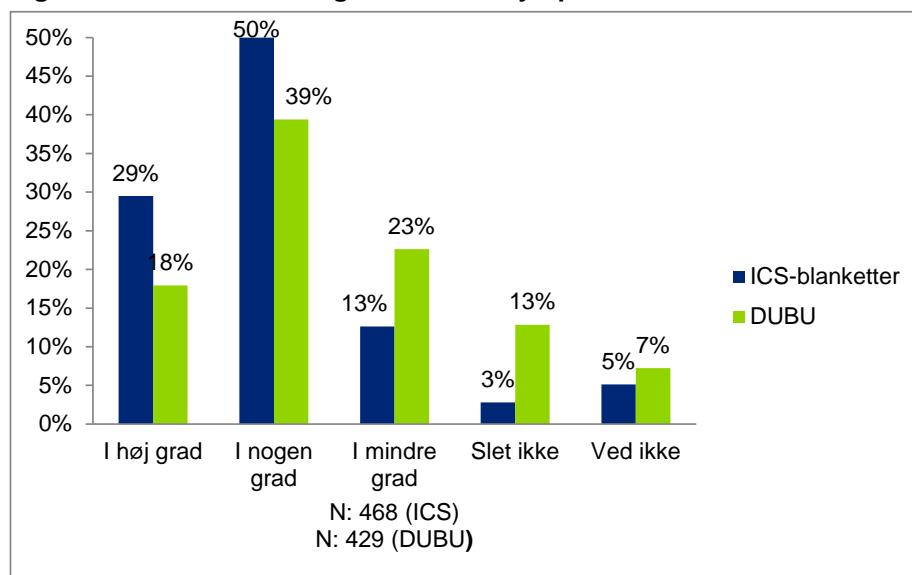
Ovenstående mønster for anvendelsen af ICS-blanketter i sagsbehandlings centrale faser gør sig stort set også gældende i forhold til sagsbehandlerne anvendelse af DUBU, der i praksis ofte anvendes til at understøtte ICS-blanketterne, jf. Figur 38 ovenfor.

Sagsbehandlerne udtrykker generelt tilfredshed med ICS-blanketterne. Således angiver 79 procent, at de i høj grad eller i nogen grad oplever, at ICS-blanketterne hjælper dem med at anvende ICS i sagsbehandlingen, mens 15 procent angiver, at det i mindre grad eller slet ikke er tilfældet, jf. Figur 39.

De kommuner, der i selvevalueringen har svaret i høj grad eller i nogen grad på, at ICS-blanketterne styrker anvendelsen af ICS i sagsbehandlingen, begrundes dette med, at blanketterne skærper fokus på ressourcer og på at sætte barnet/den unge i centrum for sagsbehandlingen. Herudover nævner kommunerne, at ICS-blanketterne bidrager til at sikre, at lovkrav overholdes, og at der er stringens og sammenhæng mellem den børnefaglige undersøgelse, den tildelte indsats og de opsatte mål i handleplanen.

Blandt de kommuner i selvevalueringen, der i mindre grad eller slet ikke oplever, at ICS-blanketterne styrker anvendelsen af ICS i sagsbehandlingen, er oplevelsen, at blanketterne er for omfattende og fragmenterede og i forhold til den børnefaglige undersøgelse også er uoverskuelige.

**Figur 39. ICS-blanketter og DUBU som hjælp til anvendelse af ICS**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlere, 2013.

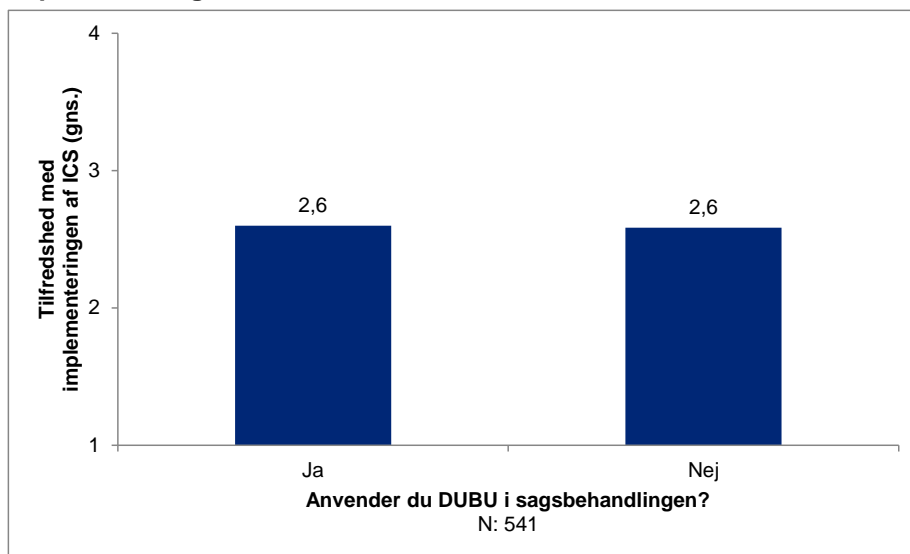
I forhold til sagsbehandlernes tilfredshed med DUBU er billedet mere blandet. Her angiver 57 procent, at de i høj grad eller i nogen grad oplever, at DUBU hjælper dem med at anvende ICS i sagsbehandlingen, mens 36 procent oplever, at det kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet, jf. Figur 39 ovenfor.

Blandt de kommuner, der i selvevalueringen i høj grad eller i nogen grad vurderer, at anvendelsen af DUBU styrker anvendelsen af ICS i sagsbehandlingen, er begrundelsen, at systemet sikrer, at ICS-systematikken overføres til dokumentationen i sagsbehandlingen.

På den anden side beskriver de kommuner, der i mindre grad eller slet ikke oplever, at DUBU styrker anvendelsen af ICS i sagsbehandlingen, at de har oplevet driftsvanskeligheder og tekniske besværligheder med DUBU, for eksempel i form af, at der skal åbnes mange særskilte felter i systemet for at dokumentere den børnefaglige undersøgelse, hvilket medfører oplevelsen af en fragmenteret sagsdokumentation og tab af overblik, der ikke harmonerer med ambitionen om helhedssyn i ICS. Endvidere beskriver nogle af disse kommuner, at de har oplevet, at de oplysninger, som de har dokumenteret i DUBU, bliver slettet og forsvinder. It-problemerne i DUBU kan skyldes både den lokale drift og styring af systemet i kommunen og den centrale drift af systemet.

Samlet set oplever sagsbehandlere således, at blanketunderstøttelsen af ICS fungerer, mens de i mindre grad oplever dette med hensyn til it-understøttelsen i form af DUBU. I forlængelse heraf ses det, at det ikke umiddelbart har nogen betydning for sagsbehandlernes tilfredshed med implementeringen af ICS, hvorvidt de anvender DUBU, jf. Figur 40.

**Figur 40. Kobling mellem anvendelse af DUBU og tilfredshed med implementeringen af ICS**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlere, 2013.

Note 1: Tilfredshed med implementeringen af ICS er operationaliseret som en skala fra 1 til 4, hvor 1 angiver "Slet ikke", 2 angiver "I mindre grad", 3 angiver "I nogen grad", og 4 angiver "I høj grad".

Note 2: Angiver de sagsbehandlere, der har svaret "I høj grad" eller "I nogen grad".

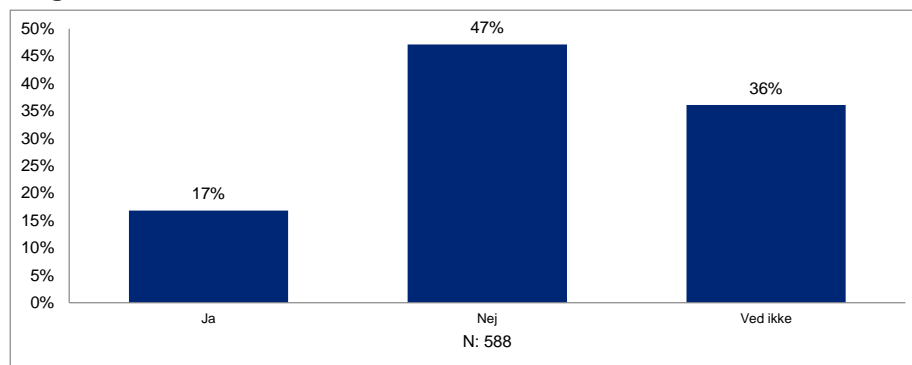
Ovenstående peger på, at kommunerne – på trods af at mange af dem i selvevalueringen giver udtryk for at have oplevet tekniske problemer med systemet – er i stand til at adskille indførelsen af DUBU fra oplevelsen af, om implementeringen af ICS fungerer i kommunerne.

### **Kommunespecifikke ICS-redskaber**

For at styrke implementeringen af ICS har nogle kommuner udviklet egne redskaber, blanketter og/eller vejledninger til at understøtte anvendelsen af ICS, jf. Figur 41. Dette gælder for omtrent en femtedel (17 procent) af kommunerne, mens der i hovedparten (47 procent) af kommunerne ikke er udviklet kommunespecifikke redskaber, blanketter og/eller vejledninger. Det er desuden interessant, at 36 procent af sagsbehandlere har angivet, at de ikke ved, om der er udviklet redskaber, blanketter og/eller vejledninger i kommunen.



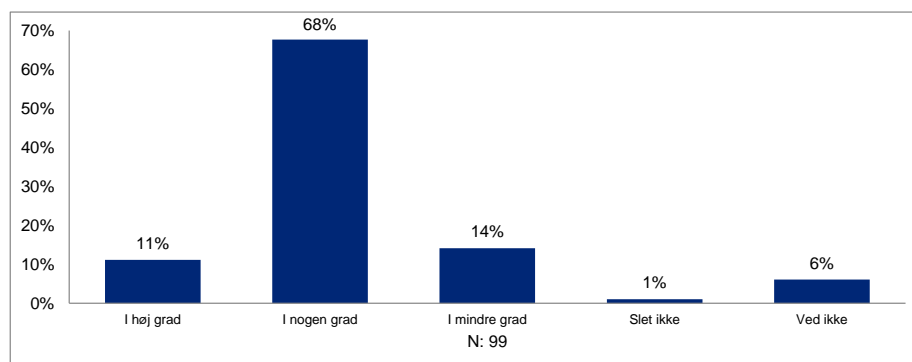
**Figur 41. Udvikling af kommunale redskaber, blanketter og/eller vejledninger til ICS**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, 2013.

Blandt de sagsbehandlere, der ovenfor har angivet, at der i kommunen er udviklet redskaber, blanketter og/eller vejledninger til at understøtte anvendelsen af ICS, er der stor tilfredshed med disse, jf. Figur 42. Således angiver 79 procent, at de enten i høj grad eller i nogen grad oplever, at kommunens egne redskaber, blanketter og/eller vejledninger hjælper dem med at anvende ICS i sagsbehandlingen.

**Figur 42. Kommunale redskaber, blanketter og vejledninger som hjælp til at anvende ICS**



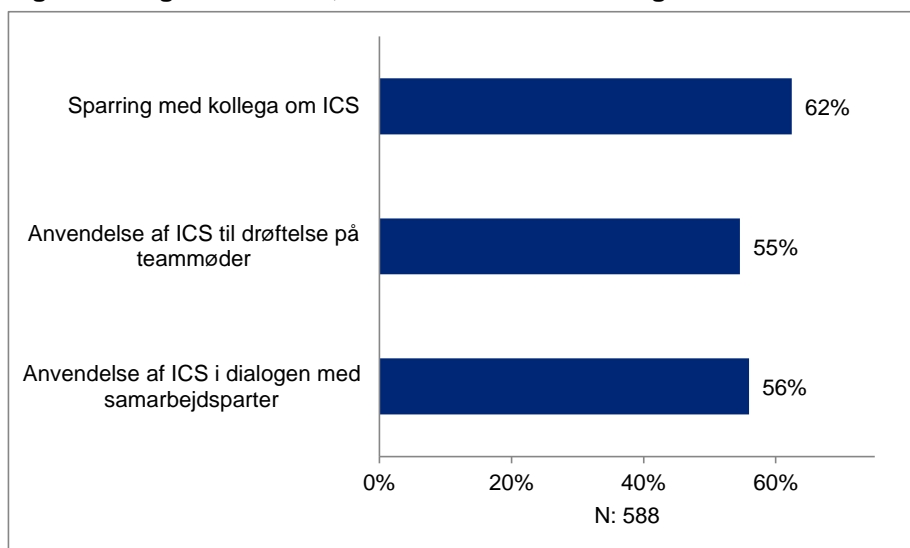
Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, 2013.

### **Anvendelse af ICS som dialogværktøj**

Udover at være en faglig systematik, der understøtter sagsbehandlingsprocessen, er ICS ligeledes tiltænkt som et dialogværktøj til drøftelse og faglig sparring.

Lidt over halvdelen af sagsbehandlerne har anvendt ICS til at sparre med en kollega (62 procent), til drøftelse på teammøder (55 procent) og i dialogen med samarbejdspartner (56 procent), jf. Figur 43.

**Figur 43. Sagsbehandlere, der anvender ICS i dialogen med andre**

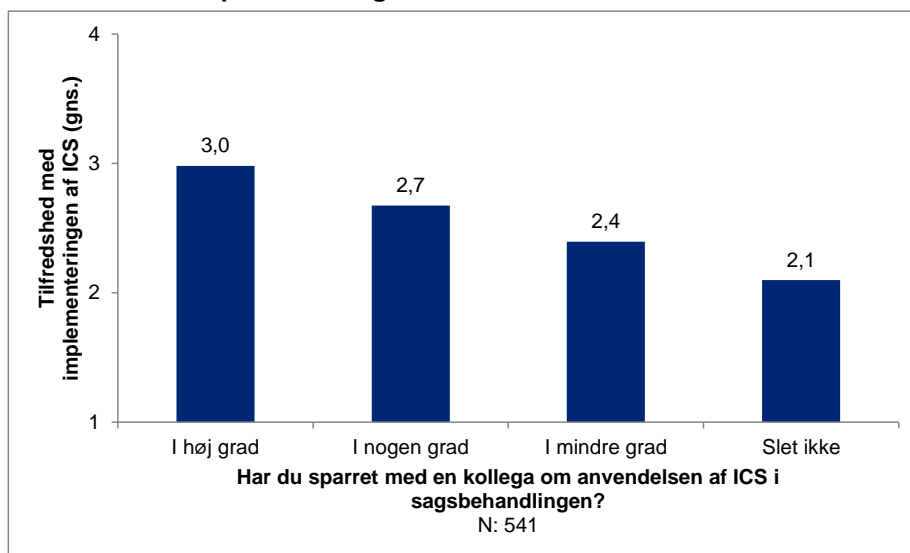


Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlere, 2013.

Note: Svarene angiver andel respondenter, der har svaret "I høj grad" eller "I nogen grad".

De sagsbehandlere, der har sparrat med en kollega om anvendelsen af ICS, er generelt mere tilfredse med implementeringen af ICS, jf. Figur 44 nedenfor. Dette indikerer, at den aktive drøftelse og dialog med kolleger om anvendelsen af ICS bidrager positivt til, at ICS forankres og implementeres i praksis.

**Figur 44. Kobling mellem faglig sparring med kollega om ICS og tilfredshed med implementeringen af ICS**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlere, 2013.

Note 1: Tilfredshed med implementeringen af ICS er operationaliseret som en skala fra 1 til 4, hvor 1 angiver "Slet ikke", 2 angiver "I mindre grad", 3 angiver "I nogen grad", og 4 angiver "I høj grad".

Note 2: Angiver sagsbehandlere, der har svaret "I høj grad" eller "I nogen grad".

”Det er afgørende, at sagsbehandlerne kender til teorierne bag ICS. Det er ikke en garanti i sig selv at have et skema.”

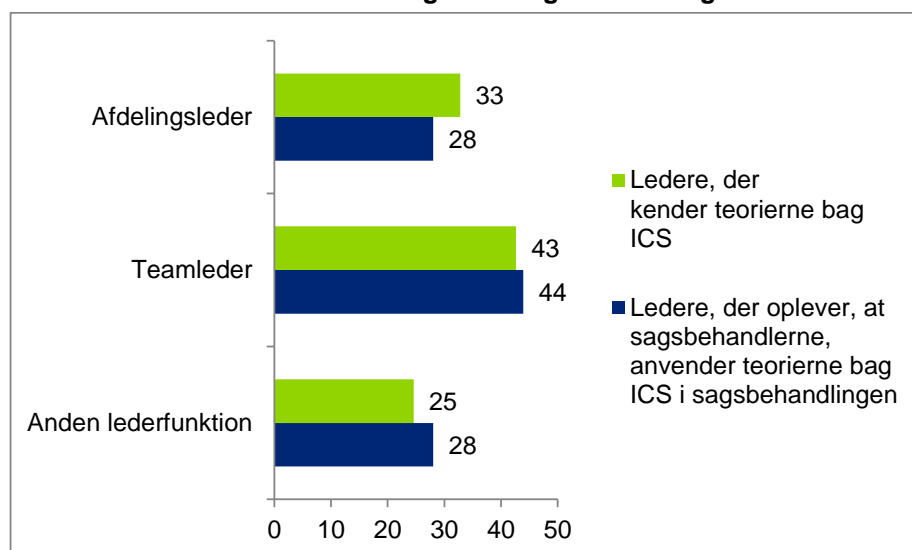
Leder i spørgeskemaundersøgelsen, 2013.

### Anvendelse af ICS som tilgang

ICS baserer sig på flere teoretiske retninger og herunder på den systemteoretiske tilgang, hvor barnets/den unges udvikling og trivsel, forældrenes kompetencer og netværket ansues som et samlet hele, hvilket gør, at udfordringer og løsninger betragtes ud fra flere perspektiver<sup>7</sup>. En central intention med ICS er, at systematikken – udover at fungere som struktur og være rammesættende for sagsbehandlingsprocessen – skal anvendes som en tilgang i sagsbehandlingen, herunder i mødet med de involverede børn, unge, familier og samarbejdsparter.

I forhold til at sikre, at ICS implementeres som tilgang i sagsbehandlingen, er det centralt, at lederne kender teorierne bag ICS. Da ICS som nævnt har rødder i flere forskellige teoretiske tilgange, er der i spørgeskemaet spurgt ind til ledernes generelle kendskab til teorierne bag ICS. Næsten alle lederne (93 procent) angiver, at de kender teorierne bag ICS. Endvidere oplever 70 procent af lederne, at sagsbehandlerne anvender teorierne bag ICS i sagsbehandlingen. Samtidig ses det, at teamlederne i højere grad end afdelingslederne kender teorierne bag ICS og oplever, at sagsbehandlerne anvender teorierne bag ICS i sagsbehandlingen, jf. Figur 45. Denne forskel er naturlig, idet teamlederne typisk rent ledelsesmæssigt vil være tættere på sagsbehandlergruppen end afdelingslederne.

**Figur 45. Ledere, der kender til teorierne bag ICS og oplever, at sagsbehandlerne anvender teorierne bag ICS i sagsbehandlingen**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt lederne, 2013.

Note: Svarene angiver andel respondenter, der har svaret "I høj grad" eller "I nogen grad".

<sup>7</sup> Socialstyrelsen: ICS-håndbogen 2012.

## 4.5. Kontekst for implementeringen

Rammerne og konteksten vil naturligvis spille ind på, hvordan ICS implementeres og forankres i kommunerne.

### Udskiftning blandt ledere og sagsbehandlere

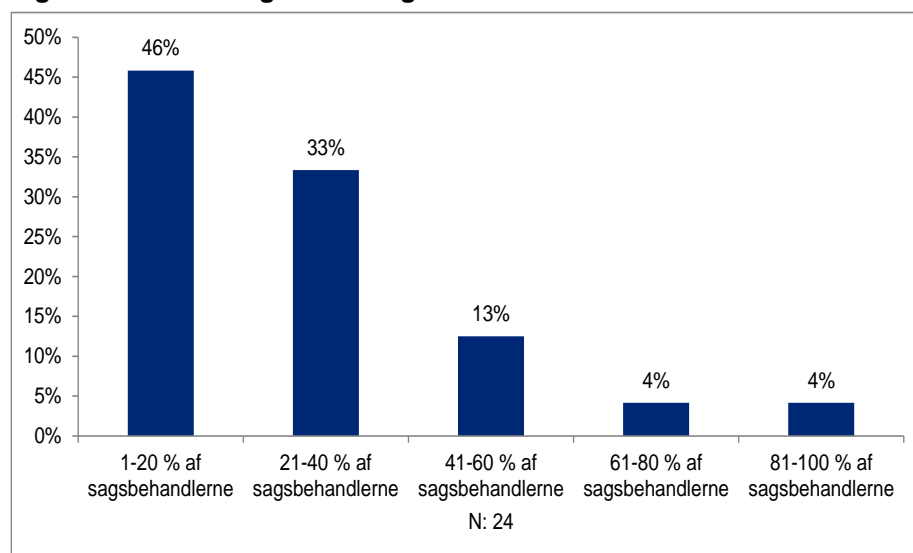
Udskiftning blandt både sagsbehandlere og ledere kan påvirke, hvorvidt der opbygges en solid faglig viden om implementeringen af ICS og anvendelsen heraf i kommunerne. Selvevalueringen viser, at der har været udskiftning blandt lederne i næsten halvdelen af de 24 kommuner, der har deltaget i denne, svarende til 46 procent, siden ICS blev indført i kommunerne.

Desuden viser selvevalueringen, at der har været stor udskiftning blandt sagsbehandlerne, siden ICS blev indført i kommunerne, jf. Figur 46. Således har der i 79 procent af kommunerne været udskiftning blandt 1-40 procent af sagsbehandlerne, siden ICS blev indført i kommunen.

”Implementeringen er blevet forstyrret af forandringer, herunder at gå fra familiesager til børnesager, teamopdeling med sagsskifte til følge og lederskifte. Det betyder, at ICS flere gange er skubbet i baggrunden.”

Kommune i selvevalueringen, 2013.

Figur 46. Udskiftning blandt sagsbehandlerne efter indførelsen af ICS



Kilde: Selvevalueringen, 2013.

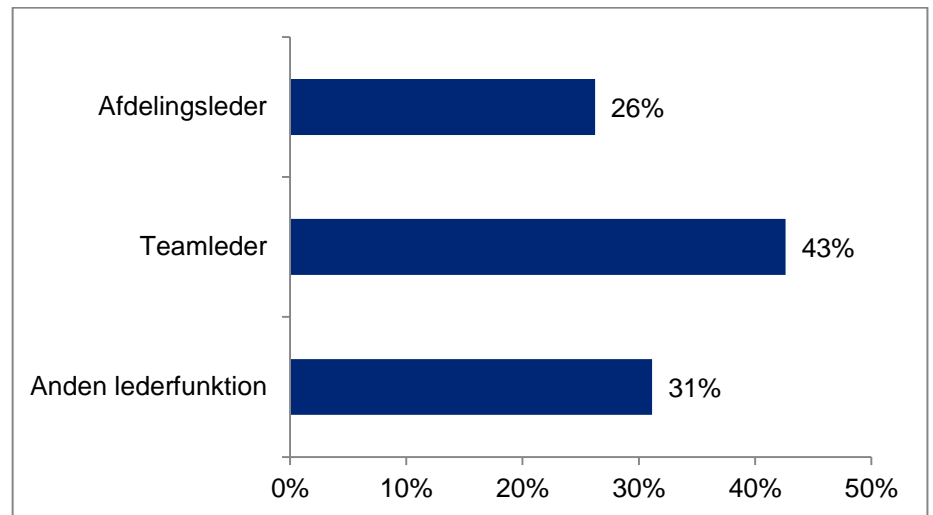
Som tidligere nævnt udgør den relativt store udskiftning blandt sagsbehandlerne ikke nødvendigvis en barriere for implementeringen af ICS, hvis udskiftningen indebærer, at der ansættes sagsbehandlere, der allerede har kendskab til ICS fra andre ICS-kommuner eller har modtaget undervisning i ICS på deres grunduddannelse, jf. afsnit 3.4.

### Andre forandringsprojekter og andre faktorer

67 procent af lederne oplever, at andre forandringsprojekter eller andre faktorer i høj grad eller i nogen grad har påvirket implementeringen af ICS i kommunen. 27 procent mener i mindre grad eller slet ikke, at implementeringen af ICS har været påvirket af andre forandringsprojekter eller andre faktorer.

Endvidere ses det, at teamlederne i højere grad end afdelingslederne oplever, at implementeringen af ICS har været påvirket af andre forandringsprojekter eller andre faktorer, jf. Figur 47.

**Figur 47. Påvirkning af implementeringen fra andre forandringsprojekter eller andre faktorer**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt lederne, 2013.

Blandt de kommuner, der har angivet, at andre forandringsprojekter og/eller andre faktorer har påvirket implementeringen af ICS, nævnes følgende forhold:

- Reorganisering/omstrukturering
- Kommunesammenlægning
- Nye medarbejdere
- Nye ledere
- DUBU
- Sagsbehandleres indstillinger
- Ændringer i organisationen
- Manglende prioritering fra ledelsen
- Sygdom og udskiftning blandt sagsbehandlere
- Implementering af familierådslagning
- Reformen af anbringelsesområdet og førtidspensionsreformen
- Dårlig medieomtale
- Manglende ressourcer til implementeringen
- Travlhed og arbejdspress
- Vanskeligt at anvende ICS i handicapsager

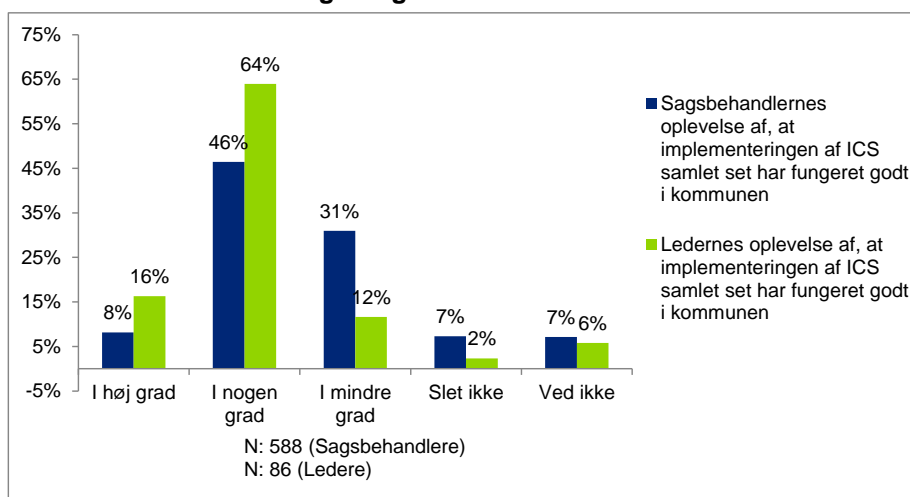
#### **Anvendelse af andre faglige metoder og systematikker**

Selvevalueringen viser, at der i 61 procent af kommunerne anvendes andre faglige metoder end ICS. I selvevalueringen peger kommunerne på følgende metoder:

- Børnelinealen
- Signs of Safety
- Familierådslagning.

Samlet set oplever lederne i højere grad end sagsbehandlerne, at implementeringen af ICS har fungeret godt i kommunen, jf. Figur 48. Således angiver 80 procent af lederne, at de i høj grad eller i nogen grad oplever, at ICS samlet set har fungeret godt i kommunen, mens dette gælder for 54 procent af sagsbehandlerne. Samtidig er der 39 procent af sagsbehandlerne, der i mindre grad eller slet ikke oplever, at implementeringen af ICS samlet set har fungeret godt i kommunen.

**Figur 48. Sagsbehandlere og ledere, der oplever, at implementeringen af ICS samlet set har fungeret godt i kommunen**



Kilder: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, 2013 og spørgeskemaundersøgelsen blandt lederne, 2013.

”ICS har styrket sagsbehandlernes faglige identitet og har givet fælles sprog og øget kvaliteten i sagsbehandlingen.”

Leder i spørgeskemaundersøgelsen, 2013.

De ledere, der i selvevalueringen har svaret, at implementeringen i høj grad eller i nogen grad har fungeret godt i kommunen, forklarer dette med, at der har været engagerede ICS-superbrugere i kommunen, ledelsesmæssig opbakning, faste møder og en fælles forståelse af ICS i organisationen.

Blandt de ledere, der oplever, at implementeringen af ICS i mindre grad eller slet ikke har fungeret godt i kommunen, er forklaringen ifølge lederne problemer med anvendelsen af DUBU, og at sagsbehandlerne ikke anvender ICS-redskaberne.

Det er interessant at se på, om DUBU har påvirket sagsbehandlernes oplevelse af, om implementeringen af ICS samlet set har fungeret godt i kommunen, idet DUBU af både kommuner, ledere og sagsbehandlere fremhæves som en hæmsko for implementeringen af ICS. 75 procent af de sagsbehandlere, der i høj grad eller i nogen grad er tilfredse med implementeringen af

ICS, kommer fra kommuner, hvor DUBU er implementeret. Til sammenligning er 74 procent af de sagsbehandlere, der i mindre grad eller slet ikke er tilfredse med implementeringen af ICS i kommunen, ligeledes ansat i kommuner, der anvender DUBU. Oplevelsen af den samlede implementering i kommunen er således ikke påvirket af, hvorvidt kommunerne har tilsluttet sig DUBU eller ej.

## 4.6. Opsamling: Implementeringen af ICS

### Planlægning og styring

Lidt over halvdelen af kommunerne har udviklet en strategi og/eller en plan for implementeringen af ICS. Hovedparten af disse indeholder klare mål og en tidsplan. I de kommuner, hvor sagsbehandlere har kendskab til strategien og/eller planen for implementeringen af ICS, er der generelt højere tilfredshed med implementeringen af ICS. Dette peger på vigtigheden af at have klare retningslinjer for den konkrete implementering og forankring af ICS i kommunerne.

### Ledelsesopbakning

Knap halvdelen af lederne har deltaget i den konkrete implementering af ICS, blandt andet i form af deltagelse i teammøder og gruppemøder om ICS eller sparring til sagsbehandlere om anvendelsen af ICS i konkrete sager. Omfanget af ledelsens involvering i implementeringen af ICS varierer på tværs af kommunerne. Involveringen er relativt høj i cirka halvdelen af kommunerne og mindre i den anden halvdel. Herudover er der en tendens til, at teamlederne i højere grad end afdelingslederne involverer sig i implementeringen af ICS. Dette hænger formodentligt sammen med, at teamlederne er tættere på sagsbehandlingspraksis end afdelingslederne.

De fleste sagsbehandlere oplever, at implementeringen af ICS har været prioriteret af ledelsen, men næsten en fjerdedel mener ikke, at det er tilfældet. I det lys er det interessant, at de sagsbehandlere, der oplever, at ledelsen har bakket op om indførelsen af ICS i kommunen, generelt er mere tilfredse med implementeringen.

### Organisering og aktiviteter

Kommunerne har igangsat en række implementeringsaktiviteter, herunder udpegning af ICS-superbrugere, møder for sagsbehandlere om ICS, udsendelse af skriftlig information samt etablering af fast praksis for at sikre, at nyansatte sagsbehandlere bliver introduceret til ICS. Kun få kommuner har udarbejdet arbejdsgangsbeskrivelser vedrørende anvendelsen af ICS.

*ICS-superbrugere:* Hovedparten af kommunerne har udpeget én eller flere ICS-superbrugere. ICS-superbrugerne deltager generelt i grundkursus og netværksmøder om ICS. En tiendedel af ICS-superbrugerne har dog ikke deltaget i ICS-grundkurset – dette gælder dog overvejende for de ICS-superbrugere, der er ansat indenfor det seneste år i kommunen.

Evalueringen viser dog samtidig, at en tredjedel af ICS-superbrugerne ikke oplever at få støtte fra kommunen til rollen som ICS-superbruger, og en tredjedel oplever ikke at være tilstrækkeligt klædt på til at varetage funktionen. En del af forklaringen på dette er, at der blandt denne gruppe er en stor andel, der oplever, at ledelsen ikke bakker op om implementeringen af ICS, ligesom der er en stor andel blandt denne gruppe af ICS-superbrugere, der ikke har deltaget i ICS-grundkurset eller oplever, at de ikke har modtaget støtte fra kommunen. Hvorvidt ICS-superbrugerne har deltaget i netværksseminarerne påvirker imidlertid ikke ICS-superbrugernes oplevelse af at være klædt på til at kunne udfylde rollen.

*Kompetenceudvikling:* De sagsbehandlere (79 procent), der har deltaget i ICS-grundkurset, læst håndbogen og den skriftlige information om ICS og deltaget i opfølgingsdage om ICS, er generelt mere tilfredse med implementeringen. Endvidere oplever langt hovedparten af sagsbehandlerne, at ICS-superbrugerne har været en støtte/hjælp, hvis de har været i tvivl om anvendelsen af ICS i sagsbehandlingen.

Halvdelen af lederne oplever, at muligheden for at få vejledning hos ICS Metodeseekretariatet har været en støtte/hjælp. Knap en tredjedel af lederne angiver dog, at de ikke ved, om dette er tilfældet, hvilket kan indikere, at muligheden for at få hjælp fra sekretariatet ikke er kendt af alle ledere.

### **Faglig implementering**

*ICS-redskaber:* Det er en udbredt oplevelse blandt sagsbehandlerne, at ICS-redskaberne (*ICS-trekanten, de aldersopdelte fokusområder, tragtmodellen og magnettasken*) hjælper dem med at anvende ICS i sagsbehandlingen. Samtidig viser evalueringen, at jo flere ICS-redskaber, de enkelte sagsbehandlere anvender, desto mere tilfredse er sagsbehandlerne med implementeringen af ICS. Det er tydeligt, at de nye ICS-redskaber som for eksempel magnettasken i mindre grad anvendes på tværs af kommunerne sammenlignet med ICS-redskaber som ICS-trekanten og de aldersopdelte fokusområder, der har været tilgængelige for kommunerne i længere tid.

*ICS-blanketter og DUBU:* Endvidere viser evalueringen, at hovedparten af sagsbehandlerne anvender ICS-blanketter i sagsbehandlingen og DUBU. De oplever generelt, at blanketterne hjælper dem med at anvende ICS i sagsbehandlingen og bidrager til at sætte barnet/den unge i fokus i sagsbehandlingen og sikre overholdelse af lovkrav samt sammenhæng mellem undersøgelse, indsats og opfølgning. Sagsbehandlerne oplever i mindre grad, at it-



systemet understøtter anvendelsen af ICS. Flere begrundet dette med, at der har været tekniske problemer undervejs i implementeringen af systemet.

*ICS som dialogværktøj og tilgang:* Evalueringen peger på, at de sagsbehandlere, der har anvendt ICS til drøftelse og dialog med kolleger, i højere grad er tilfredse med implementeringen af ICS.

Evalueringen viser endvidere, at teamlederne i højere grad end afdelingslederne kender teorierne bag ICS og oplever, at sagsbehandlerne anvender teorierne bag ICS i sagsbehandlingen. Denne forskel er naturlig, idet teamlederne typisk rent ledelsesmæssigt vil være tættere på sagsbehandlergruppen end afdelingslederne.

### **Kontekst for implementering**

To tredjedele af kommunerne oplever, at implementeringen af ICS har været påvirket af andre tiltag i kommunen, herunder blandt andet omorganisering, andre projekter, tekniske udfordringer med DUBU, travlhed og arbejdspress. Mange kommuner anvender desuden andre faglige metoder og systematikker, fx Børnelinealen og Signs of Safety, hvilket ligeledes kan påvirke implementeringen af ICS i kommunen.

Lederne mener i højere grad end sagsbehandlerne, at implementeringen af ICS samlet set har fungeret godt i kommunen.



## 5. Virkninger af ICS

På baggrund af den brede evaluering beskrives i det følgende, hvordan ICS bidrager til den socialfaglige kvalitet i sagsbehandlingen med afsæt i målsætningerne for ICS.

### 5.1. Målsætninger for ICS

Et væsentligt element i evalueringen af ICS er at undersøge, om målsætningerne for anvendelsen af ICS i sagsbehandlingen af børn og unge med særlige behov er indfriet. Der er fem målsætninger med ICS<sup>8</sup>:

1. Bedre kvalitet i sagsbehandlingen.
2. Mere ensartet kvalitet i sagsbehandlingen.
3. Indsatsen bliver mere målrettet barnets/den unges behov.
4. Større retssikkerhed for barnet/den unge og familien.
5. Fokus på socialfaglige overvejelser.

I det følgende beskrives, i hvilket omfang disse målsætninger for ICS opleves at være realiseret på tværs af kommunerne.

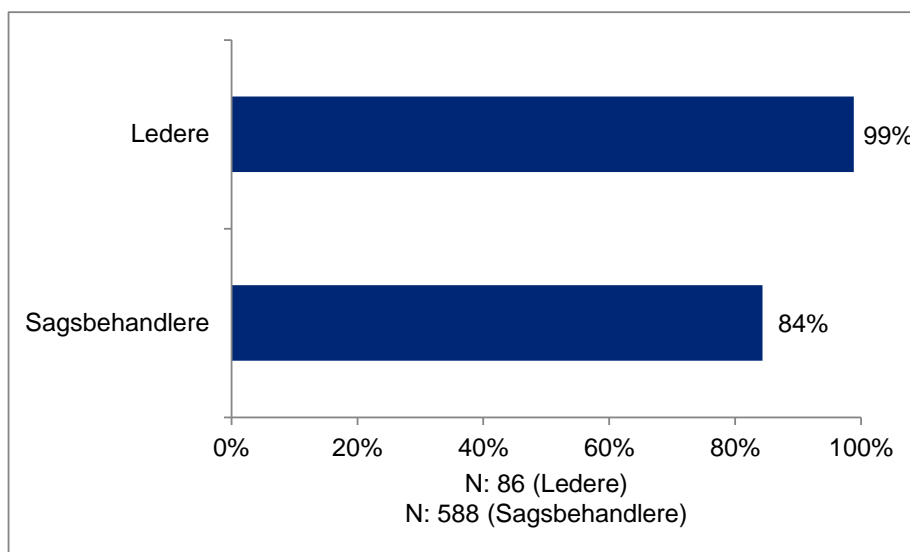
### 5.2. Kvalitet og systematik

For at kunne **opnå bedre kvalitet i sagsbehandlingen**, herunder i de børnefaglige undersøgelser, handleplaner og opfølgningen, er det en forudsætning, at sagsbehandlingen er mere helhedsorienteret. Helhedsorienteret sagsbehandling betyder blandt andet, at både barnet/den unge, forældrene, netværket og omgivelserne er beskrevet og relateret til hinanden, og at både barnet/den unge og forældrene er inddraget i undersøgelsen. Herudover skal andre relevante fagpersoner høres og inddrages i udredningen.

Alle lederne (99 procent) oplever, at ICS understøtter, at den børnefaglige undersøgelse giver et helhedsorienteret billede af barnets/den unges og familiens behov og ressourcer, og dette er også tilfældet for langt størstedelen (84 procent) af sagsbehandlerne, jf. Figur 49.

<sup>8</sup> Evaluering af ICS – Integrated Children's System: Udbudsmateriale, april 2012.

**Figur 49. ICS understøtter, at den børnefaglige undersøgelse giver et helhedsorienteret billede af barnets/den unges og familiens behov og ressourcer**



Kilder: Spørgeskemaundersøgelsen blandt lederne, 2013 og spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, 2013.

Note: Svarene angiver andel respondenter, der har svaret "I høj grad" eller "I nogen grad".

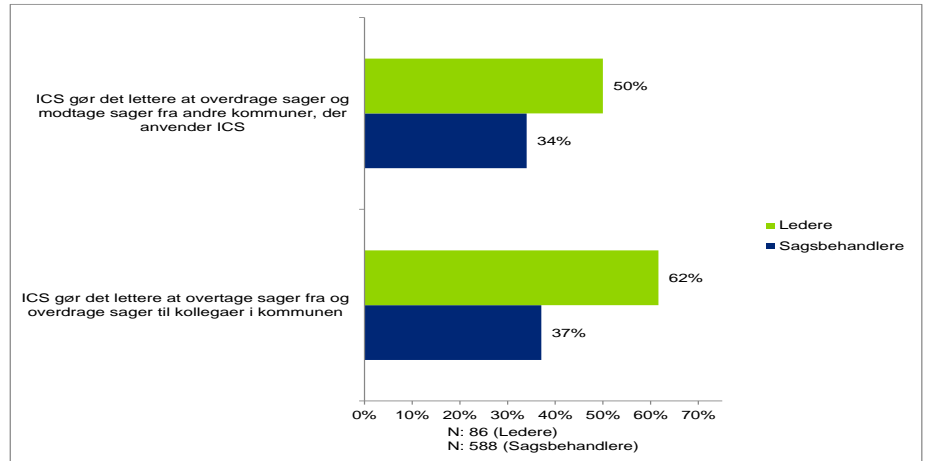
Som nævnt er det en væsentlig del af den helhedsorienterede sagsbehandling, at både barnet/den unge og forældrene er inddraget i sagsbehandlingen. Dette vurderes i 4.3 om barnets/den unges og familiens retssikkerhed, da denne del hænger tæt sammen med retssikkerhedsaspektet.

ICS har som nævnt til hensigt at **sikre en mere ensartet kvalitet i sagsbehandlingen**. Det er i den sammenhæng tanken, at ICS kan bidrage til at sikre en ensartet kvalitet som følge af et fælles sprog og systematik, hvilket blandt andet kan forventes at skabe lettere overdragelse af sager mellem kolleger i den enkelte kommune og lettere overdragelse af sager på tværs af ICS-kommuner.

Lederne oplever i højere grad end sagsbehandlerne, at ICS fremmer modtagelsen og overdragelsen af sager eksternt, jf. Figur 50. Mens halvdelen (50 procent) af lederne oplever, at ICS gør det lettere at overdrage sager og modtage sager fra andre kommuner, gør dette sig kun gældende for cirka en tredjedel (34 procent) af sagsbehandlerne.

Samme forskel mellem lederne og sagsbehandlerne findes, når de bliver bedt om at vurdere, om ICS gør det lettere at overdrage og modtage sager internt i kommunen til og fra kolleger. Her oplever 62 procent af lederne, at ICS gør det lettere, mens 37 procent af sagsbehandlerne har samme oplevelse, jf. Figur 50.

**Figur 50. ICS understøtter modtagelsen og overdragelsen af sager**



Kilder: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, 2013 og spørgeskemaundersøgelsen blandt lederne, 2013.

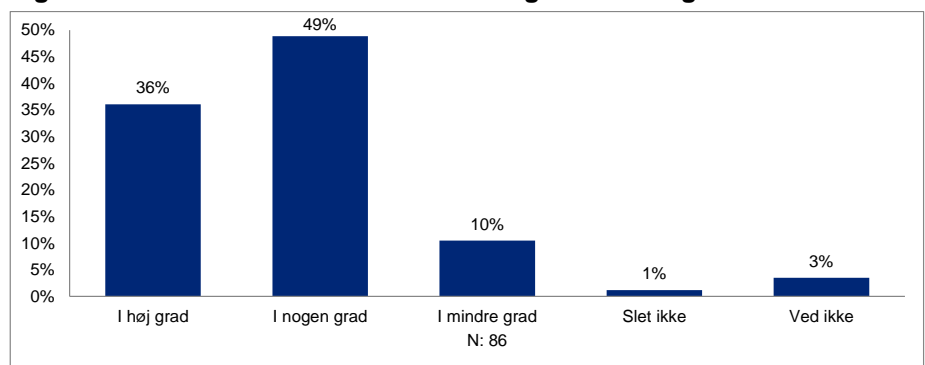
Note: Svarene angiver andel respondenter, der har svaret "I høj grad" eller "I nogen grad".

Der kan ikke konstateres sammenhæng mellem, hvornår kommunen har tilsluttet sig ICS, og vurderingen af, hvorvidt ICS fremmer overdragelse og modtagelse af sager internt såvel som på tværs af kommuner.

De sagsbehandlere, der har anvendt ICS i få sager (færre end 10 sager), oplever dog i mindre grad, at ICS gør det lettere at overdrage og modtage sager, end de sagsbehandlere, der har anvendt ICS i flere sager.

Flertallet af lederne mener, at ICS understøtter, at sagsbehandlingen er blevet mere ensartet, jf. Figur 51. Således angiver 85 procent af lederne, at ICS i nogen grad eller i høj grad understøtter, at sagsbehandlingen er blevet mere ensartet. 10 procent af lederne mener i mindre grad, at dette er tilfældet.

**Figur 51. ICS understøtter en ensartet sagsbehandling**



Kilder: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, 2013 og spørgeskemaundersøgelsen blandt lederne, 2013.

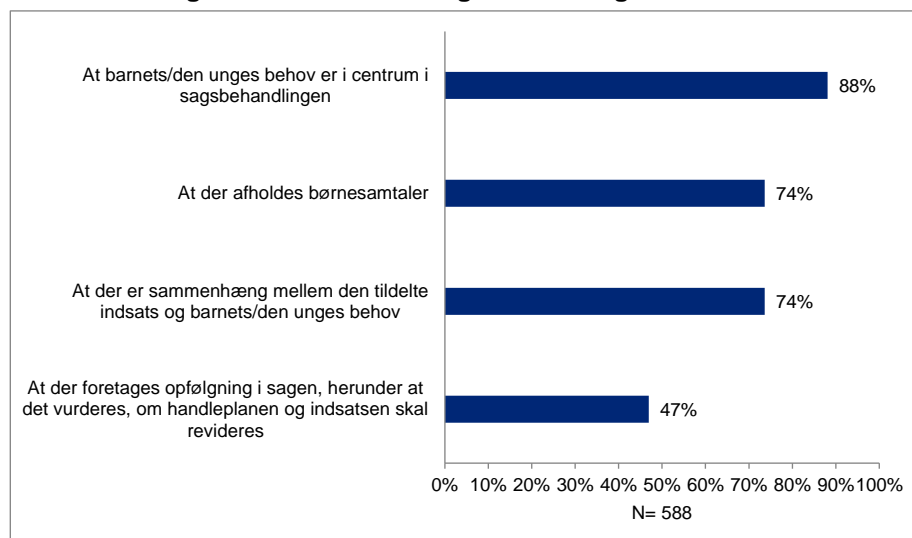
”ICS gør, at barnet/den unge kommer mere i centrum, og der findes hurtigere frem til den rigtige indsats omkring barnet/den unge.”

Sagsbehandler i spørgeskemaundersøgelsen, 2013.

### 5.3. Målrettet indsats

ICS har fokus på, at *indsatsen bliver mere målrettet barnets/den unges behov*. Ved brug af ICS i sagsbehandlingen er målet, at barnets/den unges behov afdækkes mere præcist i den børnefaglige undersøgelse, og at det herved bliver muligt for sagsbehandleren at opstille mål for indsatsen, der tager afsæt i barnets/den unges behov. Hensigten hermed er, at der kan opnås større sammenhæng mellem de afdækkede behov i den børnefaglige undersøgelse og de formulerede mål i handleplanen.

**Figur 52. Sagsbehandlerne oplever, om ICS understøtter, at barnet/den unge er i centrum for sagsbehandlingen**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, 2013.

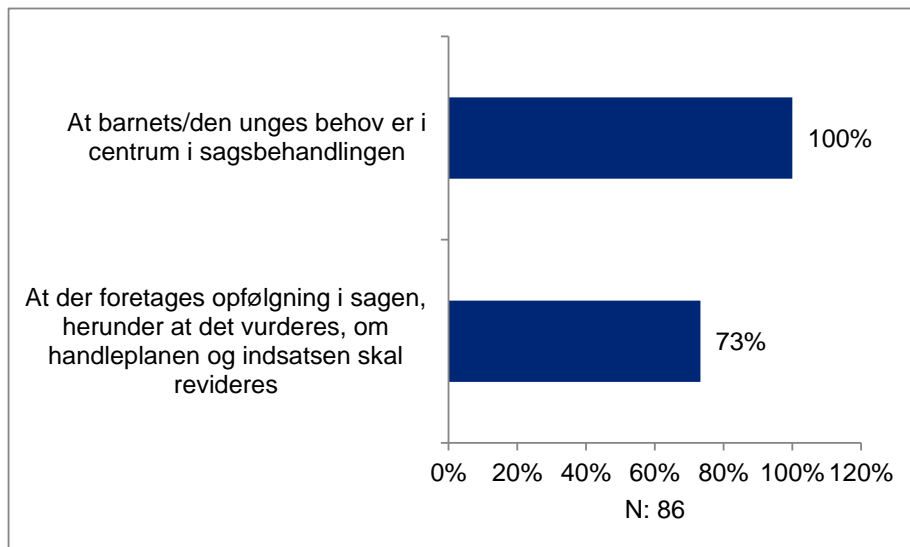
Note: Svarene angiver andel respondenter, der har svaret "I høj grad" eller "I nogen grad".

Hovedparten (88 procent) af sagsbehandlerne oplever, at ICS understøtter, at barnet/den unge er i centrum for sagsbehandlingen, jf. Figur 52 ovenfor. 74 procent af sagsbehandlerne oplever, at ICS understøtter, at der afholdes børnesamtaler, og at der er sammenhæng mellem den tildelte indsats og barnets/den unges behov.

Lidt under halvdelen (47 procent) af sagsbehandlerne mener, at ICS understøtter, at der foretages opfølgning i sager, herunder at det vurderes, om handleplanen og indsatsen skal revideres. Dette kan hænge sammen med, at sagsbehandlerne som tidligere nævnt i mindre grad anvender ICS-blanketterne til netop opfølgningen.

Alle lederne (100 procent) oplever, at ICS sætter barnets/den unges behov i centrum i sagsbehandlingen, jf. Figur 53. 73 procent af lederne oplever, at ICS understøtter, at der foretages opfølgning i sagen, herunder at det vurderes, hvorvidt handleplanen og indsatsen skal revideres.

**Figur 53. Lederne oplever, om ICS understøtter, at barnet/den unge er i centrum i sagsbehandlingen**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt lederne, 2013.

Note: Svarene angiver andel respondenter, der har svaret "I høj grad" eller "I nogen grad".

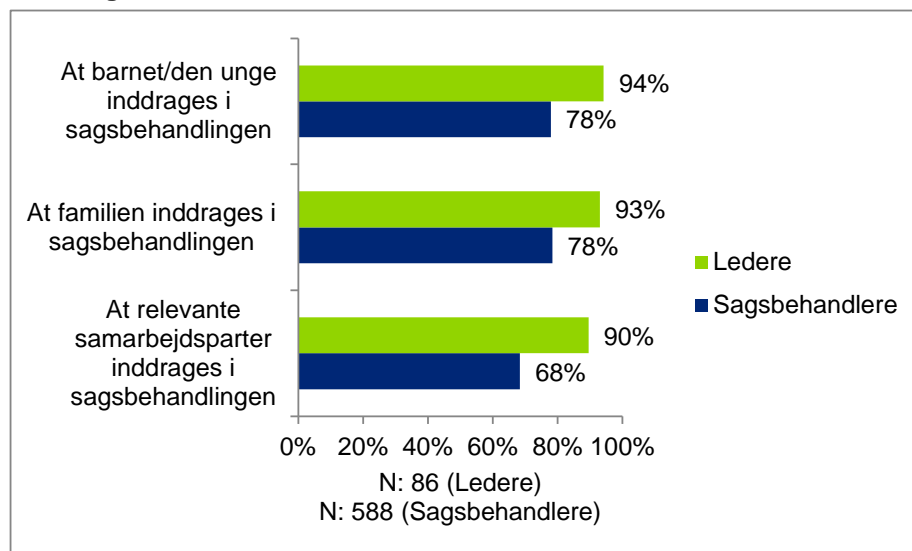
## 5.4. Barnets/den unges og familiens retssikkerhed

Det er hensigten, at ICS skal bidrage til at **opnå større retssikkerhed for barnet/den unge og familien**. Hermed menes, at det skal være tydeligt for barnet/den unge og familien, hvad det er kommunen lægger til grund for vurderingen af barnets/den unges behov, hvilket den ensartede systematik gerne skal understøtte. Dette hænger tæt sammen med inddragelsen af børnene/de unge og forældrene i sagsbehandlingen.

Langt hovedparten af lederne oplever, at ICS understøtter inddragelsen af både barnet/den unge (94 procent), familien (93 procent) og relevante samarbejdspartner (90 procent) i sagsbehandlingen, jf. Figur 54.

Til sammenligning oplever 78 procent af sagsbehandlerne, at ICS fremmer, at barnet/den unge inddrages i sagsbehandlingen, 78 procent oplever, at familien inddrages, og 68 procent oplever, at relevante samarbejdspartner inddrages i sagsbehandlingen.

**Figur 54. ICS understøtter inddragelsen af relevante parter i sagsbehandlingen**



Kilder: Spørgeskemaundersøgelsen blandt lederne, 2013 og spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, 2013.

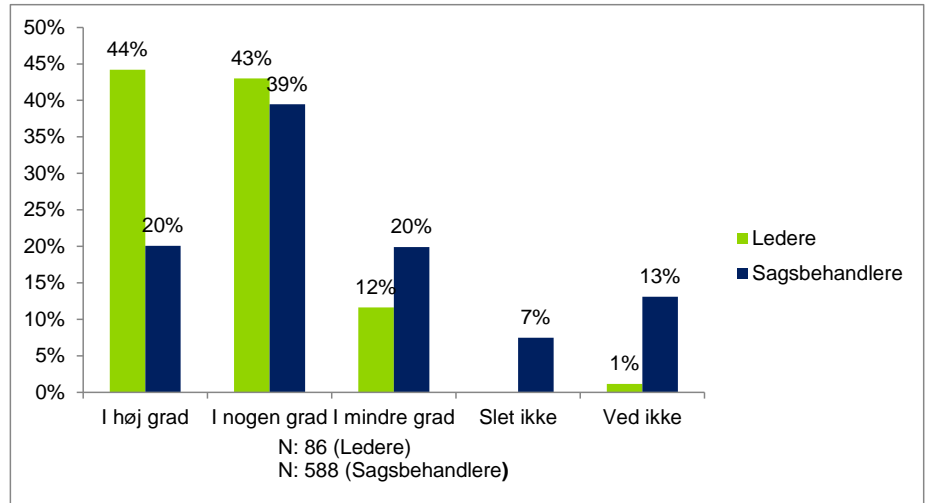
Note: Svarene angiver andel respondenter, der har svaret "I høj grad" eller "I nogen grad".

## 5.5. Socialfaglige overvejelser

ICS tilsigter, at **sagsbehandlerne opnår større faglig sikkerhed og er bedre rustet i de faglige vurderinger**, der ligger til grund for beslutninger. Hensigten er, at dette kan opnås ved at have et fælles ICS-fagligt grundlag og ved at dele viden om anvendelsen af ICS med kolleger. ICS tilbyder en fælles referenceramme, et begrebsapparat og en systematik til at forstå problemstillinger og diskutere sager ud fra, hvilket kan forventes at højne den faglige sikkerhed blandt sagsbehandlerne.

Næsten alle lederne (87 procent) oplever, at ICS i nogen grad eller i høj grad bidrager til at gøre sagsbehandlingen mere kvalificeret, mens dette gør sig gældende for næsten to tredjedele (59 procent) af sagsbehandlerne, jf. Figur 55. Cirka en tiendedel (12 procent) af lederne mener dog, at det i mindre grad er tilfældet, mens en femtedel (20 procent) af sagsbehandlerne har denne oplevelse. Ledernes positive oplevelse af, at ICS bidrager til at gøre sagsbehandlingen mere kvalificeret, er ensartet på tværs af kommunerne.

**Figur 55. Sagsbehandlingen er blevet mere kvalificeret**



Kilder: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, 2013 og spørgeskemaundersøgelsen blandt lederne, 2013.

Målsætningen om at opnå en mere kvalificeret sagsbehandling er desuden påvirket af, om de øvrige fire målsætninger for ICS er indfriet, idet denne ses afspejlet i, om der er opnået en bedre og mere ensartet kvalitet i sagsbehandlingen, en styrkelse af inddragelsen af barnet/den unge og en forbedret retssikkerhed for barnet/den unge og familien.

Der kan ikke konstateres en sammenhæng mellem kommunernes erfaring – hvor længe de har anvendt ICS – og vurderingen af, om ICS gør sagsbehandlingen mere kvalificeret.

Evalueringen viser imidlertid, at de sagsbehandlere, der har anvendt ICS i få sager (færre end 10 sager), i mindre grad oplever, at ICS kvalificerer sagsbehandlingen, end de sagsbehandlere, der har anvendt ICS i flere sager.

## 5.6. Vilkår for realiseringen af målsætningerne

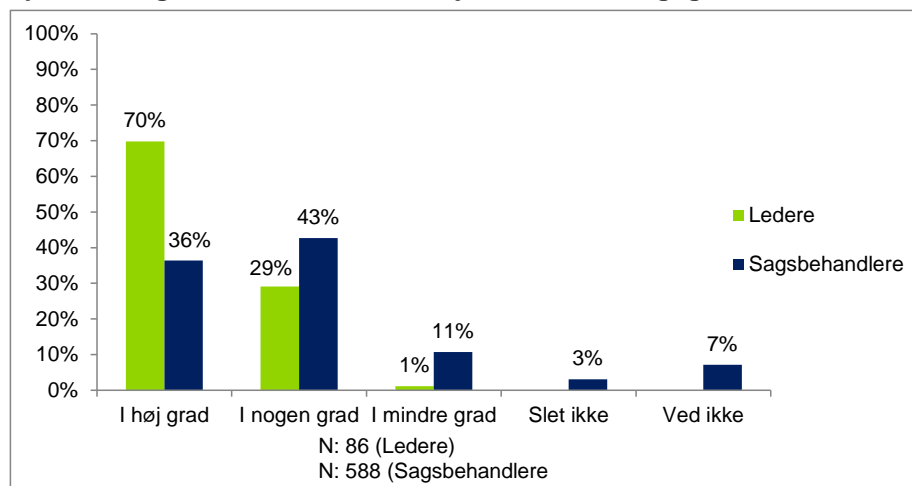
Vilkår og rammebetingelser kan have stor betydning for, hvorvidt og hvordan intenderede virkninger opnås og indfris i praksis. For eksempel kan ledernes opbakning, præferencer for metoder og systematik, kulturen blandt sagsbehandlerne og den konkrete tilgang påvirke anvendelsen af ICS i den konkrete sagsbehandlingspraksis.

Næsten alle lederne (99 procent) mener i nogen grad eller i høj grad, at anvendelsen af systematik generelt er med til at højne den socialfaglige kvalitet, jf. Figur 56. Dette gælder ligeledes for de fleste sagsbehandlere (79 procent). Dog er det interessant, at der er lidt over en tiendedel af sagsbehandlerne, der i mindre grad oplever, at anvendelsen af systematik generelt er med til at



højne den socialfaglige kvalitet. Dette vidner om, at forforståelsen af anvendelsen af systematik og metoder i sagsbehandlingen er mere positiv blandt lederne end blandt sagsbehandlerne.

**Figur 56. Sagsbehandlerne og lederne oplever, at anvendelsen af systematik generelt er med til at højne den socialfaglige kvalitet**



Kilder: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, 2013 og spørgeskemaundersøgelsen blandt lederne, 2013.

## 5.7. Opsamling: Virkningerne af ICS

### Kvalitet og systematik

Næsten alle lederne og sagsbehandlerne oplever, at ICS understøtter et helhedsorienteret billede af barnets/den unges og familiens behov og ressourcer i den børnefaglige undersøgelse. Endvidere oplever en stor andel (cirka halvdelen) af lederne, at ICS kan bidrage til at sikre en ensartet systematik i sagsbehandlingen, blandt andet ved at gøre det lettere for sagsbehandlerne at overdrage og modtage sager fra andre kommuner og internt i kommunen mellem sagsbehandlerne. Denne opfattelse er i mindre omfang udbredt blandt sagsbehandlerne, hvor lidt over en tredjedel har denne opfattelse.

### Måltrettet indsats

Sagsbehandlerne og lederne oplever overvejende, at ICS bidrager til at gøre indsatsen mere målrettet barnets/den unges behov ved at sætte barnets/den unges behov i centrum i sagsbehandlingen, ved at understøtte afholdelsen af børnesamtaler og ved at skabe sammenhæng mellem den tildelte indsats og barnets/den unges behov. Både lederne og sagsbehandlerne oplever i mindre grad, at ICS bidrager til, at der foretages opfølgning i sagen.

### **Barnets/den unges og familiens retssikkerhed**

Stort set alle lederne og et flertal af sagsbehandlerne oplever, at ICS bidrager til at sikre større retssikkerhed for barnet/den unge og familien ved at inddrage dem og relevante samarbejdsparter i sagsbehandlingen.

### **Socialfaglige overvejelser**

Både sagsbehandlerne og lederne oplever, at ICS bidrager til at gøre sagsbehandlingen mere kvalificeret – også her er lederne mere positive end sagsbehandlerne. Ledernes positive oplevelse af, at ICS bidrager til at gøre sagsbehandlingen mere kvalificeret, er ensartet på tværs af kommunerne.

Der kan ikke konstateres en sammenhæng mellem kommunernes erfaring – hvor længe de har anvendt ICS – og vurderingen af, om ICS gør sagsbehandlingen mere kvalificeret.

### **Vilkår for realiseringen af målsætningerne**

Næsten alle lederne mener, at metoder og systematik generelt kan være med til at højne den socialfaglige kvalitet. Dette gælder ligeledes for de fleste sagsbehandlere.

# 6. Sammenhæng mellem implementering og virkninger af ICS

På baggrund af den brede evaluering beskrives i det følgende, hvordan implementeringen påvirker indfrielsen af de tilsigtede virkninger med ICS.

For det første beskrives, hvilke implementeringsaktiviteter der påvirker realiseringen af målsætningerne med ICS på tværs af kommunerne, herunder hvilke faktorer og processer der fremmer og hindrer implementeringen af ICS i sagsbehandlingen.

For det andet ses på kommunale forskelle på, hvorledes kommunerne oplever realiseringen af ICS, og hvilke implementeringsaktiviteter der kan forklare disse forskelle, herunder om ICS virker bedre i nogle implementeringskontekster end i andre.

## 6.1. Hvordan indfris målsætningerne for ICS?

Der er gennemført en såkaldt multivariat analyse, der afdækker, hvilke faktorer i implementeringen der har statistisk effekt på de fem målsætninger for ICS. Dette giver mulighed for at afdække de implementeringsaktiviteter, der fremmer og hindrer realiseringen af målsætningerne med ICS, herunder om ICS virker bedre i nogle implementeringskontekster end i andre.

Som tidligere nævnt er de fem målsætninger for ICS: 1) Bedre kvalitet i sagsbehandlingen, 2) Mere ensartet kvalitet i sagsbehandlingen, 3) Indsatsen bliver mere målrettet barnets/den unges behov, 4) Større retssikkerhed for barnet/den unge og familien og 5) Fokus på socialfaglige overvejelser.

Disse fem målsætninger er operationaliseret som 11 spørgsmål i spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, jf. Tabel 2.

**Tabel 2. Målsætninger for ICS og operationalisering**

Målsætninger for ICS	Operationalisering
<b>Bedre kvalitet i sagsbehandlingen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>ICS er med til at understøtte, at den børnefaglige undersøgelse giver et helhedsorienteret billede af barnets/den unges og familiens behov og ressourcer i min sagsbehandling.</li></ul>
<b>Mere ensartet kvalitet i sagsbehandlingen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Anvendelsen af ICS i sagsbehandlingen har gjort det lettere for mig at overtage sager fra og overdrage sager til kolleger i kommunen.</li><li>Anvendelsen af ICS i sagsbehandlingen har gjort det lettere for mig at overdrage sager til og modtage sager fra andre kommuner, der anvender ICS.</li><li>ICS er med til at understøtte en ensartet sagsbehandling på tværs af de sagsbehandlere, der anvender ICS i kommunen.</li></ul>
<b>Indsatsen bliver mere målrettet barnets/den unges behov</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>ICS er med til at understøtte, at barnets/den unges behov er i centrum i min sagsbehandling.</li><li>ICS er med til at understøtte, at jeg afholder børnesamtaler.</li><li>ICS er med til at understøtte, at der er sammenhæng mellem den indsats, jeg tildeler og barnets/den unges behov.</li><li>ICS er med til at understøtte, at der foretages opfølgning i sagen, herunder at det vurderes, om handleplanen og indsatsen skal revideres.</li></ul>
<b>Større retssikkerhed for barnet/den unge og familien</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>ICS er med til at understøtte, at barnet/den unge inddrages i min sagsbehandling.</li><li>ICS er med til at understøtte, at familien inddrages i min sagsbehandling.</li><li>ICS er med til at understøtte, at samarbejdspartner inddrages i min sagsbehandling.</li></ul>

N: 325.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlere, 2013.

Note 1: Svarene angiver andel sagsbehandlere, der har svaret "I høj grad" eller "I nogen grad".

Note 2: Den femte målsætning om at opnå en højere faglig sikkerhed er influeret af, om de øvrige fire målsætninger er indfriet, idet den faglige sikkerhed ses afspejlet i, om der er opnået en bedre og mere ensartet kvalitet i sagsbehandlingen, en styrkelse af inddragelsen af barnet/den unge og en forbedret retssikkerhed for barnet/den unge og familien.

Den multivariate analyse viser, at seks faktorer i implementeringen har betydning for sagsbehandlernes oplevelse af, om ICS understøtter indfrielsen af målsætningerne for ICS:

- At sagsbehandlere har modtaget undervisning i ICS på deres grunduddannelse.
- At der er udpeget én eller flere ICS-superbrugere i kommunen.
- At sagsbehandlere oplever, at ledelsen prioriterer implementeringen af ICS.
- At sagsbehandlere anvender ICS-redskaberne (fx tragtmodellen, de aldersopdelte fokusområder og magnettasken).

- At sagsbehandlerne anvender ICS-blanketterne i sagsbehandlingen.

Den multivariate analyse viser således, at ovenstående seks implementeringsaktiviteter har en positiv statistisk effekt på sagsbehandlerne oplevelse af, at ICS realiserer målsætningerne.

Endelig viser den multivariate analyse, at følgende faktorer i implementeringen ingen statistisk betydning har for sagsbehandlerne oplevelse af, at ICS understøtter målsætningerne for ICS:

- *Sagsbehandlerne uddannelseslængde* har ikke umiddelbart indflydelse på oplevelsen af, om ICS fremmer målsætningerne.
- *Antallet af sager, hvor ICS er anvendt*, har ikke stor betydning for oplevelsen af, om ICS bidrager til realiseringen af målsætningerne. De sagsbehandlere, der har anvendt ICS i få sager, er således lige så positive i forhold til resultaterne som sagsbehandlerne med mere erfaring. Dette kan formodentligt forklares ved, at det ikke blot handler om, i hvilket omfang ICS anvendes i sagsbehandlingen, men om hvordan systematikken benyttes, hvilket både lederne og sagsbehandlerne har påpeget i spørgeskemaundersøgelsen.
- *Deltagelse i ICS-grundkurset* har ikke afgørende betydning for oplevelsen af, om ICS fremmer indfrielsen af målsætningerne. *Læsning af ICS-håndbogen* har heller ikke afgørende betydning for oplevelsen af virkninger, hvilket blandt andet kan hænge sammen med, at nogle sagsbehandlere finder ICS-håndbogen uoverskuelig.
- *Tidspunkt for kommunernes tilslutning til ICS* har ligeledes ikke betydning for sagsbehandlerne oplevelse af, om ICS fremmer indfrielsen af målsætningerne. Med andre ord opleves målsætningerne med ICS ikke i højere grad realiseret i de ICS-kommuner, der har implementeret ICS tidligst.

Den multivariate analyse peger således på, at implementeringsprocessen og aktiviteterne i forbindelse med implementeringen har stor betydning for sagsbehandlerne oplevelse af, hvorvidt ICS understøtter, at målsætningerne opnås.

Ledelsens opbakning til implementeringen, tilstedeværelsen af en ICS-superbruger og anvendelsen af ICS-redskaber og ICS-blanketter er således implementeringsaktiviteter, som kommunerne aktivt kan fokusere på at styrke fremadrettet med henblik på at opnå de ønskede virkninger med ICS.

Undervisning i ICS på sagsbehandlerne grunduddannelse er den eneste faktor, der ikke direkte kan påvirkes af kommunerne selv. Til gengæld kan kommunerne forventeligt høste en fordel af de kommende nyuddannede

sagsbehandleres forkundskab til ICS via undervisningen på grunduddannelsen, i takt med at der uddannes nye generationer af sagsbehandlere.

## 6.2. Kommunale forskelle i implementering og virkning af ICS

Som nævnt er det relevant at se på, om der er forskel på, hvorledes kommunerne oplever realiseringen af målsætningerne med ICS, og hvilke implementeringsaktiviteter der kan forklare disse forskelle på tværs af kommunerne.

På tværs af de 44 kommuner, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne, er der stor forskel på oplevelsen af, hvorvidt ICS understøtter realiseringen af målsætningerne. Oplevelsen af, hvorvidt ICS understøtter målsætningerne, er ligesom i den multivariate analyse ovenfor operationaliseret som 11 spørgsmål i spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne.

Det er interessant at sammenligne kommunernes implementeringsaktiviteter i de ti kommuner, der i særlig grad oplever, at ICS understøtter realiseringen af målsætningerne, med de ti kommuner, der i den mindste grad oplever dette.

I de ti kommuner<sup>9</sup>, hvor oplevelsen af, at ICS understøtter realiseringen af målsætningerne, er mest udbredt blandt sagsbehandlerne, har netop de seks implementeringsfaktorer, der i den multivariate analyse viste sig at være af betydning, været højt prioriteret. I modsætning hertil har de ti<sup>10</sup> kommuner, hvor oplevelsen af, at ICS fremmer indfrielsen af målsætningerne, er mindst udtalt, i meget begrænset omfang gennemført disse implementeringsaktiviteter.

Dette peger på, at forskellen i de oplevede virkninger af ICS blandt sagsbehandlerne hænger sammen med, hvordan implementeringen er tilrettelagt og gennemført. Kendetegnende for de ti kommuner, der i særlig grad oplever realiseringen af målsætningerne og positive virkninger af ICS, er således, at ledelsen har bakket op om processen, at sagsbehandlerne i højere grad har mødt ICS allerede på grunduddannelsen, at sagsbehandlerne anvender redskaberne, og at implementeringsprocessen ikke er gennemført parallelt med mange andre udviklingsinitiativer.

Set i lyset af ovenstående er det ikke overaskende, at disse kommuner også oplever en høj tilfredshed med implementeringen af ICS samlet set.

---

<sup>9</sup> Top 10-kommuner er Hørsholm, Rudersdal, Jammerbugt, Frederiksberg, Gladsaxe, Holbæk, Brønderslev, Allerød, Esbjerg og Frederikssund.

<sup>10</sup> Bund 10-kommuner er Herning, Høje-Taastrup, Kerteminde, Rebild, Skive, Faaborg-Midtfyn, Ærø, Tårnby, Middelfart og Solrød.

Dette underbygger således, at der er en række centrale faktorer i implementeringen, der er afgørende for oplevelsen af, at ICS understøtter indfrielsen af målsætningerne. Dog viser ovenstående, at også den kommunale kontekst spiller ind på implementeringen og anvendelsen af ICS.

### **6.3. Opsamling: Sammenhæng mellem implementering og virkninger**

Den brede evaluering peger på, at følgende implementeringsaktiviteter har en positiv indvirkning på sagsbehandlerens oplevelse af, at målsætningerne for ICS realiseres:

- Ledelsens opbakning til implementeringen
- Tilstedeværelsen af en ICS-superbruger
- Anvendelsen af ICS-redskaber
- Anvendelsen af ICS-blanketter
- Undervisning i ICS på sagsbehandlerens grunduddannelse.

Disse faktorer kan alle påvirkes af kommunerne og kan således bidrage til at styrke implementeringen og anvendelsen af ICS.

# Bilag A: Kommunernes besvarelser

Nedenfor er vist en oversigt over kommunernes besvarelse af spørgeskemaet til sagsbehandlerne.

**Tabel 3. Oversigt over kommunernes svarprocenter i de tre undersøgelser**

Kommune	Spørgeskema til sagsbehandlere	Spørgeskema til ledere	Svarprocent
Allerød	80 %	100 %	0 %
Brønderslev	76 %	100 %	100 %
Egedal	75 %	100 %	100 %
Esbjerg	78 %	73 %	100 %
Frederiksberg	57 %	100 %	0 %
Frederikshavn	79 %	50 %	100 %
Frederikssund	75 %	50 %	100 %
Furesø	29 %	100 %	0 %
Faaborg-Midtfyn	79 %	25 %	100 %
Gladsaxe	67 %	50 %	0 %
Greve	68 %	100 %	0 %
Guldborgsund	75 %	75 %	100 %
Haderslev	88 %	100 %	100 %
Halsnæs	50 %	0 %	0 %
Hedensted	68 %	Deltager ikke	100 %
Herlev	62 %	67 %	100 %
Herning	85 %	100 %	0 %
Hjørring	96 %	100 %	100 %
Holbæk	56 %	100 %	0 %
Holstebro	74 %	33 %	100 %
Høje-Taastrup	100 %	100 %	0 %
Hørsholm	88 %	100 %	0 %
Jammerbugt	67 %	100 %	100 %
Kerteminde	100 %	100 %	100 %
Lemvig	90 %	100 %	0 %
Lolland	70 %	100 %	0 %
Middelfart	83 %	67 %	100 %
Næstved	88 %	100 %	0 %
Odsherred	60 %	50 %	0 %
Randers	73 %	67 %	0 %
Rebild	73 %	100 %	100 %
Rudersdal	60 %	100 %	0 %
Silkeborg	91 %	67 %	0 %
Skanderborg	58 %	100 %	0 %
Skive	67 %	100 %	100 %
Slagelse	56 %	67 %	100 %
Solrød	43 %	100 %	100 %
Sorø	80 %	100 %	0 %
Struer	100 %	0 %	0 %
Syddjurs	73 %	100 %	100 %
Thisted	88 %	100 %	0 %
Tårnby	75 %	100 %	100 %
Vordingborg	72 %	100 %	0 %
Ærø	100 %	100 %	0 %
<b>Totalt antal deltagere</b>	<b>804</b>	<b>108</b>	<b>44</b>
<b>Totalt antal besvarelser</b>	<b>588</b>	<b>86</b>	<b>24</b>
<b>Total andel besvarelser</b>	<b>73 %</b>	<b>80 %</b>	<b>55 %</b>



# Bilag B: Repræsentativitetsanalyse

## Repræsentativitet i spørgeskemaundersøgelsen til sagsbehandlerne

Nedenfor er svarfordelingen for spørgeskemaundersøgelsen til sagsbehandlerne blevet sammenholdt med fordelingen blandt samtlige deltagere i undersøgelsen opdelt på tre repræsentativitetskriterier. De tre repræsentativitetskriterier er geografi, kommunestørrelse og tidspunkt for tilslutning til ICS-licens. Det ses, at fordelingen blandt de indkomne svar i høj grad stemmer overens med fordelingen blandt samtlige deltagere. Det kan derfor konstateres, at svarene fra sagsbehandlerskemaet er repræsentative for samtlige sagsbehandlere, når der ses på geografi, kommunestørrelse og tidspunkt for tilslutning til ICS-licens.

**Tabel 4. Svarfordeling på spørgeskema til sagsbehandlerne opdelt på regioner**

Region	Antal svar	Antal deltagere	Svarfordeling	Fordeling blandt samtlige deltagere
Region Hovedstaden	109	168	19 %	21 %
Region Midtjylland	168	222	29 %	28 %
Region Nordjylland	84	101	14 %	13 %
Region Sjælland	152	224	26 %	28 %
Region Syddanmark	75	89	13 %	11 %
<b>Total</b>	<b>588</b>	<b>804</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

**Tabel 5. Svarfordeling på spørgeskema til sagsbehandlerne opdelt på kommunestørrelse**

Kommunestørrelse	Antal svar	Antal deltagere	Svarfordeling	Fordeling blandt samtlige deltagere
Små kommuner	80	108	14 %	13 %
Mellemstore kommuner	182	255	31 %	32 %
Store kommuner	326	441	55 %	55 %
<b>Total</b>	<b>588</b>	<b>804</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Note: Små kommuner (<35.000 indbyggere), mellemstore kommuner (35.000-50.000 indbyggere) og store kommuner (>50.000 indbyggere).

**Tabel 6. Svarfordeling på spørgeskema til sagsbehandlerne opdelt på tidspunkt for tilslutning til ICS-licens**

Tidspunkt for tilslutning af ICS-licens	Antal svar	Antal deltagere	Svarfordeling	Fordeling blandt samtlige deltagere
2008	21	26	4 %	3 %
2009	211	289	36 %	36 %
2010	0	0	0 %	0 %
2011	339	464	58 %	58 %
2012	17	25	3 %	3 %
<b>Total</b>	<b>588</b>	<b>804</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

## Repræsentativitet i spørgeskemaundersøgelsen til lederne

Nedenfor er svarfordelingen for spørgeskemaundersøgelsen til lederne blevet sammenholdt med fordelingen blandt samtlige deltagere i undersøgelsen opdelt på tre repræsentativitetskriterier. De tre repræsentativitetskriterier er geografi, kommunestørrelse og tidspunkt for tilslutning til ICS-licens. Det ses, at fordelingen blandt de indkomne svar i høj grad stemmer overens med fordelingen blandt samtlige deltagere. Det kan derfor konstateres, at svarene fra spørgeskemaundersøgelsen blandt lederne er repræsentative for samtlige ledere, når der ses på geografi, kommunestørrelse og tidspunkt for tilslutning til ICS-licens.

**Tabel 7. Svarfordeling på spørgeskema til lederne opdelt på regioner**

Region	Antal svar	Antal deltagere	Svarfordeling	Fordeling blandt samtlige deltagere
Region Hovedstaden	25	31	29 %	29 %
Region Midtjylland	17	22	20 %	20 %
Region Nordjylland	10	11	12 %	10 %
Region Sjælland	19	22	22 %	20 %
Region Syddanmark	15	22	17 %	20 %
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>108</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

**Tabel 8. Svarfordeling på spørgeskema til lederne opdelt på kommune-størrelse**

Kommunestørrelse	Antal svar	Antal deltagere	Svarfordeling	Fordeling blandt samtlige deltagere
Små kommuner	15	19	17 %	18 %
Mellemstore kommuner	29	33	34 %	31 %
Store kommuner	42	56	49 %	52 %
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>108</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Note: Små kommuner (<35.000 indbyggere), mellemstore kommuner (35.000-50.000 indbyggere) og store kommuner (>50.000 indbyggere).

**Tabel 9. Svarfordeling på spørgeskema til lederne opdelt på tidspunkt for tilslutning til ICS-licens**

Tidspunkt for tilslutning af ICS-licens	Antal svar	Antal deltagere	Svarfordeling	Fordeling blandt samtlige deltagere
2008	3	7	3 %	6 %
2009	37	43	43 %	40 %
2010	0	0	0 %	0 %
2011	46	58	53 %	54 %
2012	0	0	0 %	0 %
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>108</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

## Repræsentativitet i selvevalueringen

Nedenfor er svarfordelingen for selvevalueringen blevet sammenholdt med fordelingen blandt samtlige deltagere i selvevalueringen opdelt på tre repræsentativitetskriterier. De tre repræsentativitetskriterier er geografi, kommune-størrelse og tidspunkt for tilslutning til ICS-licens. Det ses, at der er en smule uoverensstemmelse mellem fordelingen af de indkomne svar sammenholdt med fordelingen blandt samtlige deltagere. Imidlertid er dette forventeligt, da der blot er 44 deltagere i selvevalueringen, og et enkelt svar dermed kan have stor betydning for fordelingen. Det skal derfor bemærkes, at der er svar i samtlige kategorier på de tre repræsentativitetskriterier, og at svarfordelingen tilnærmelsesvis stemmer overens med fordelingen blandt samtlige deltagere. Det må derfor konkluderes, at svarfordelingen overordnet set er repræsentativ, og at resultaterne fra selvevalueringen giver et godt billede af, hvordan ICS anvendes i kommunerne.

**Tabel 10. Svarfordeling i selvevalueringen opdelt på regioner**

Region	Antal svar	Antal deltagere	Svarfordeling	Fordeling blandt samtlige deltagere
Region Hovedstaden	6	12	25 %	27 %
Region Midtjylland	4	10	17 %	23 %
Region Nordjylland	5	6	21 %	14 %
Region Sjælland	4	10	17 %	23 %
Region Syddanmark	5	6	21 %	14 %
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>44</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

**Tabel 11. Svarfordeling i selvevalueringen opdelt på kommunestørrelse**

Kommunestørrelse	Antal svar	Antal deltagere	Svarfordeling	Fordeling blandt samtlige deltagere
Små kommuner	5	12	21 %	27 %
Mellemstore kommuner	10	15	42 %	34 %
Store kommuner	9	17	38 %	39 %
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>44</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Note: Små kommuner (<35.000 indbyggere), mellemstore kommuner (35.000-50.000 indbyggere) og store kommuner (>50.000 indbyggere).

**Tabel 12. Svarfordeling i selvevalueringen opdelt på tidspunkt for tilslutning til ICS-licens**

Tidspunkt for tilslutning af ICS-licens	Antal svar	Antal deltagere	Svarfordeling	Fordeling blandt samtlige deltagere
2008	1	2	4 %	5 %
2009	4	13	17 %	30 %
2010	0	0	0 %	0 %
2011	18	28	75 %	64 %
2012	1	1	4 %	2 %
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>44</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

# Bilag C: Multipel regressionsanalyse

Den anvendte regressionsmodel i afsnit 5.2 er en såkaldt multipel lineær regressionsmodel, hvis formål er at bestemme sammenhænge mellem en responsvariabel  $y$  og en række forklarende variable  $x_1, \dots, x_p$ .

Hensigten med en regressionsanalyse er at forklare, hvorfor en given variabel  $Y_i$  – i dette tilfælde sagsbehandlernes oplevelse af, at ICS understøtter målsætningerne – varierer, som den gør<sup>11</sup>.

I modellen kan man således teste forskellige variables indvirkning på den afhængige variabel – for eksempel hvordan anvendelse af ICS-redskaber påvirker (forklarer) sagsbehandlernes oplevelse af, at ICS understøtter målsætningerne med ICS i sagsbehandlingen. De estimater, som modellen giver, viser, hvor meget den afhængige variabel ændres, hvis de forklarende variable ændres med 1. I nogle tilfælde kan den forklarende variabel kun øges med 1 én gang – for eksempel om sagsbehandlerne er superbrugere. Det betyder altså, at det at være superbruger alt andet lige vil fremme sagsbehandlernes oplevelse af, at ICS understøtter målsætningerne med ICS. Termen *alt andet lige* angiver, at der er tale om den rene effekt af den pågældende variabel – i dette tilfælde det at være superbruger.

I denne analyse har Deloitte valgt at præsentere en model med signifikansniveauer, der ligger over 90 procent, der ofte anvendes i tilsvarende analyser<sup>12</sup>. Det skyldes, at stikprøven ligger tæt op ad den samlede population med besvarelser fra alle de 44 kommuner, og at signifikansniveauet derfor tolkes mere lempeligt. Hvis samtlige respondenter fra alle kommuner havde svaret, kunne man se helt bort fra signifikanskravet, da der ville være tale om et populationsstudie.

Endelig indeholder regressionsmodellen en R2-værdi. R2-værdien estimerer, hvor stor en del af den samlede varians i den afhængige variabel (oplevet kvalitet i sagsbehandlingen som følge af ICS) der forklares af de inkluderede forklarende variable i modellen (fx ledelsens prioritering af ICS).

---

<sup>11</sup> For en yderligere teknisk indføring i multipel regressionsanalyse se for eksempel Kreiner, Svend (2007): Statistisk problemløsning. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

<sup>12</sup> Et signifikansniveau på 95 procent betyder, at man ønsker statistisk sikkerhed for, at den fundne sammenhæng vil være til stede i minimum 95 procent af tilfældene. Teknisk set er signifikansværdien sandsynligheden for, at det fundne estimat lige så godt kunne have været 0, og at den fundne sammenhæng således skyldes en tilfældighed.

Den samlede multivariate analyse ses nedenfor i Tabel .

**Tabel 13. Analyse af variationen i oplevelsen af, at ICS understøtter målsætningerne (R2 = 0,2429)**

Implementeringsaktiviteter	Ustandardiserede koefficienter	Signifikansniveau
<b>Signifikante variable</b>		
ICS indgik som del af sagsbehandlingernes grunduddannelse	0,18	0,02
ICS-superbrugerfunktionen	0,23	0,00
Ledelsen har prioriteret implementeringen af ICS	0,07	0,07
Anvendelse af ICS-redskaber (tragtmodel, aldersopdelte fokusområder og magnettaske)	0,11	0,00
Anvendelse af ICS-blanketter i sagsbehandlingen	0,12	0,09
Tilfredshed med implementeringen af ICS	0,19	0,00
<b>Insignifikante variable</b>		
Tidspunkt for tilslutning til ICS-licens		
2009	0,14	0,38
2011	0,11	0,48
2012	-0,10	0,62
Indbyggertal	-1,16e	0,93
Antal sager, hvor ICS er anvendt		
11-20 sager	-0,01	0,90
21-50 sager	-0,10	0,19
Flere end 50 sager	-0,02	0,75
Læsning af ICS-håndbogen	-0,08	0,33
Deltagelse i ICS-grundkurset	-0,12	0,11
Sagsbehandlingernes erfaringsniveau	-0,10	0,11

N: 499.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlingerne, 2013.

Note: Sagsbehandlingernes erfaringsniveau er operationaliseret som sagsbehandlingere, der har arbejdet som sagsbehandlingere.

## Faktoranalyse

Der gøres således brug af et indeks, da der dermed opnås et mere solidt mål for "oplevelsen af, at ICS understøtter målsætningerne for ICS", end hvis der blot gøres brug af en enkelt variabel. Ved at se på flere elementer samtidigt opnås der et bredere og mere dækkende mål, og samtidig udlignes tilfældige fejl. Derudover er det mere meningsfuldt at opfatte indekset som intervalskaleret, da kompleksiteten øges, hvilket er en forudsætning for, at der kan foretages en multivariat analyse.

Da der gøres brug af et såkaldt reflektivt indeks i den multivariate analyse, er der foretaget en faktoranalyse. Dette gøres for at se, om de variable, der indgår i indekset, samvarierer og dermed er udtryk for det samme bagvedliggende fænomen, nemlig oplevelsen af, at ICS understøtter målsætningerne

med ICS i sagsbehandlingen. Hvis de samvarierer, kan variablene, der indgår i indekset, meningsfuldt reduceres til et indeks uden tab af information.

Analysen viste, at indekset for sagsbehandlerskemaet kan forklare 87 procent af den samlede variation i de 10 variable, der indgår i indekset. Ligeledes viser analysen, at den kan forklare over 69 procent af variationen i hver enkelt af de 11 variable, der indgår i indekset.

Derudover er reliabiliteten for indekset testet, hvilket vil sige, at det er testet, hvor præcist indekset måler oplevelsen af, at ICS højner oplevelsen af, at ICS understøtter målsætningerne. Dette er gjort ved hjælp af Cronbach's Alpha. Alphaværdien er 0,93, hvilket er væsentlig højere end 0,7, der opfattes som minimumværdien.

Det giver således god mening at slå de 10 variable sammen til et indeks, og der mistes således ikke væsentlig information ved at behandle de 10 variable som én variabel i stedet for at behandle dem som 10 selvstændige variable.

**Om Deloitte**

Deloitte leverer ydelser indenfor revision, skat, consulting og financial advisory til både offentlige og private virksomheder i en lang række brancher. Vores globale netværk med medlemsfirmaer i mere end 150 lande sikrer, at vi kan stille stærke kompetencer til rådighed og yde service af højeste kvalitet, når vi skal hjælpe vores kunder med at løse deres mest komplekse forretningsmæssige udfordringer. Deloitte's cirka 200.000 medarbejdere arbejder målrettet efter at sætte den højeste standard.

**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu Limited, der er et britisk selskab med begrænset ansvar, og dets netværk af medlemsfirmaer. Hvert medlemsfirma udgør en separat og uafhængig juridisk enhed. Vi henviser til [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu Limited og dets medlemsfirmaer.