

Til  
**Socialstyrelsen**

Dokumenttype  
**Rapport**

Dato  
**Juni 2017**

**Vejen til uddannelse og beskæftigelse**

# TI KOMMUNERS FORELØBIGE ERFARINGER OG RESULTATER MED SAMARBEJDSMODELLEN **OPSAMLING**



# TI KOMMUNERS FORELØBIGE ERFARINGER OG RESULTATER MED SAMARBEJDSMODELLEN OPSAMLING

## INDHOLD

<b>1.</b>	<b>INDLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1	Pulje til implementering af samarbejdsmodellen	1
1.2	Formål med rapporten	2
1.3	Læsevejledning	3
<b>2.</b>	<b>RESUME</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>SAMARBEJDSMODELLEN – KORT FORTALT</b>	<b>8</b>
3.1	Elementer i samarbejdsmodellen	8
3.2	Forløb i samarbejdsmodellen	8
<b>4.</b>	<b>MÅLGRUPPEN</b>	<b>11</b>
4.1	De unges alder og foranstaltningstype	11
4.2	De unges livssituation	12
<b>5.</b>	<b>RESULTATER PÅ BORGERNIVEAU</b>	<b>15</b>
5.1	Resultater i forhold til uddannelse og beskæftigelse	15
5.2	Resultater i forhold til livsområder	17
<b>6.</b>	<b>SAMARBEJDSMODELLEN OMSAT I PRAKSIS</b>	<b>20</b>
6.1	Ansvarlig tværgående koordinator	21
6.2	Tværfagligt team omkring den unge	24
6.3	Netværksmøder og individuelle møder med den unge	25
6.4	Forpligtende aftaler om mål og handlinger	32
6.5	Aktivering af det private netværk via "den unges voksne" og netværkskort	34
6.6	Dokumentation af resultater via struktureret dialog	37
<b>7.</b>	<b>RAMMER FOR IMPLEMENTERING AF SAMARBEJDSMODEL</b>	<b>39</b>
7.1	Ledelse på strategisk niveau via den tværfaglige ledergruppe	40
7.2	Projektleder udøver operationel ledelse	41
7.3	Implementeringsgruppe	41
7.4	Koordinatorer	42
7.5	Monitorering og opfølgning	42
7.6	Lokale tværfaglige temadage	42
7.7	Kontekst for implementeringen	43
<b>8.</b>	<b>UDBREDELSE OG FORANKRING AF SAMARBEJDSMODEL</b>	<b>44</b>
8.1	Målgruppen for udbredelse af samarbejdsmodel	45
8.2	Initiativer til forankring af samarbejdsmodellen	46

## 1. INDLEDNING

I forbindelse med satspuljeaftalen for 2011-2014 blev det aftalt at styrke efterværnsindsatsen over for unge, der ophører med en anbringelse. Dette blev udmøntet i et samlet initiativ "Bedre overgange til voksenlivet – en styrkelse af efterværnsindsatsen", som rummer en række udviklingsinitiativer, der har til formål at forbedre tidligere anbragte unges overgang til voksenlivet og sikre, at de får den nødvendige og relevante støtte i forhold til uddannelse og beskæftigelse og i øvrigt i forhold til dagligdag og hverdagsliv.

Baggrunden for initiativerne er, at forskningen peger på, at anbragte unge klarer sig væsentligt dårligere i forhold til uddannelse og beskæftigelse end andre unge. Over halvdelen af Danmarks befolkning har en erhvervskompetencegivende uddannelse og næsten tre ud af fire er også i beskæftigelse. Blandt tidligere anbragte unge er det færre end en ud af fire, der har en erhvervskompetencegivende uddannelse, og kun lidt under halvdelen af de unge over 21 år er i beskæftigelse. En af årsagerne til, at indsatsen ikke altid lykkes, er manglende samarbejde og koordinati-on mellem de mange fagpersoner, der indgår i den unges liv<sup>1</sup>.

Et af projekterne under det samlede initiativ var udvikling og udbredelse af samarbejdsmodellen "Vejen til uddannelse og beskæftigelse". "Vejen til uddannelse og beskæftigelse" er en samarbejdsmodel, der sikrer, at flere tidligere anbragte og anbragte unge kommer i uddannelse og beskæftigelse. Samarbejdsmodellen støtter de involverede fagpersoner på tværs af forvaltninger, sektorer og afdelinger i at koordinere mål og indsatser i et struktureret forløb med den unge. Samarbejdsmodellen tager udgangspunkt i anbragte og tidligere anbragte unge mellem 15 og 23 år, men kan også anvendes i samarbejdet med andre udsatte unge, som har brug for støtte i forhold til uddannelse og beskæftigelse.

Samarbejdsmodellen er yderligere beskrevet i pjece om samarbejdsmodellen målrettet beslutningstagere og håndbog målrettet praktikere, som sammen med øvrigt materiale om modellen kan findes på [www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk).

### 1.1 Pulje til implementering af samarbejdsmodellen

I forbindelse med satspuljen 2011-2014 fik ti kommuner tildelt puljemidler fra puljen Efterværn/Implementeringsstøtte til implementering af samarbejdsmodellen med fokus på anbragte og tidligere anbragte børn og unges overgang til voksenlivet. Denne rapport samler op på de væsentligste erfaringer og resultater, som de ti kommuner har høstet i deres arbejde med at implementere samarbejdsmodellen i perioden medio 2014 til december 2015.

De ti kommuner har implementeret samarbejdsmodellen i to hold: Hold 1 bestod af tre kommuner, som igangsatte implementeringen medio 2014, og hold 2 bestod af syv kommuner, som igangsatte deres implementering primo 2015. I løbet af projektperioden har kommunerne fået midler til at frikøbe centrale medarbejdere til at implementere samarbejdsmodellen, herunder en projektleder. Kommunerne har derudover fået implementeringsstøtte af Rambøll Management Consulting (fremover Rambøll), hvor der bl.a. har været fokus på anvendelsen af de udviklede redskaber i samarbejdsmodellen, organisering, ledelsesbehov, proces samt de særlige forhold i forbindelse med inddragelsen af de unge i målgruppen. De konkrete aktiviteter fremgår af følgende boks.

---

<sup>1</sup> Hald Andersen, Signe (red) 2010 *Når man anbringer et barn – Baggrund, stabilitet i anbringelsen og det videre liv*, Rockwool Fondens Forskningsenhed

### Aktiviteter i forbindelse med implementeringsstøtte

- **Opstartsseminarer**, hvor samarbejdsmodellen er blevet præsenteret og uddybet for projektledere, ledere og medarbejdere via oplæg fra Rambøll og projektleder fra kommune, der har arbejdet med modellen i fire år samt en ung, der tidligere har været anbragt.
- **Projektledermøder**, hvor projektledere og centrale medarbejdere er blevet klædt på til at arbejde med samarbejdsmodellen og igangsætte relevante implementeringsaktiviteter (fx facilitere styregruppemøder, opfølgingsmøder, understøtte administrative processer).
- **Tværkommunale erfa-dage**, hvor erfaringerne på tværs af kommunerne er blevet drøftet.
- **Kursusdage** om mødeledelse, motiverende samtale (MI) og inddragelse af særligt sårbare unge.
- **Monitorering af de unges udvikling** i Rambøll Results (elektronisk monitoreringsløsning) hver fjerde måned.
- **Monitorering af anvendelse af samarbejdsmodellen og redskaberne** heri i en mødetjekliste (indtastet i Rambøll Results) hver fjerde måned.
- **En hotline**, hvor projektlederne har kunnet ringe og sparre med konsulenter fra Rambøll, dels om implementeringen og brugen af samarbejdsmodellen, dels om monitoreringen af de unges udvikling, herunder hvordan data herfra kan bruges i arbejdet med samarbejdsmodellen.

Flere af aktiviteterne har været fastlagt på forhånd, mens andre er blevet iværksat på opfordring af kommunerne, så de har modtaget den støtte, de har haft behov for.

### 1.2 Formål med rapporten

Denne rapport samler op på viden om, hvorvidt og med hvilke resultater kerneelementerne i samarbejdsmodellen er blevet omsat i de ti kommuner, som har fået midler til at implementere samarbejdsmodellen. Rapporten har også fokus på, hvad der skal til for at skabe gode resultater for de unge og for det tværfaglige samarbejde. Endelig belyser rapporten de udfordringer, der kan være i arbejdet med samarbejdsmodellen og anviser med afsæt i kommunernes erfaringer mulige veje til at håndtere disse udfordringer. Formålet er at inspirere kommuner, der skal arbejde videre med samarbejdsmodellen, samt inspirere kommuner, der selv ønsker at gå i gang med at anvende samarbejdsmodellen.

I opsamlingen fokuseres grundlæggende på tre spor:

1. Mål og resultater: Hvad får de unge ud af arbejdet med samarbejdsmodellen?
2. Implementering af samarbejdsmodellen: Hvad er erfaringerne med at implementere samarbejdsmodellens kerneelementer, så resultaterne opnås?
3. Rammer for implementering og forankring: Hvilke rammer understøtter implementeringen af samarbejdsmodellen, og hvordan vil kommunerne forankre samarbejdsmodellen fremover?

### 1.3 Læsevejledning

Rapporten er struktureret som følger:

Kapitel	Fokus	Datakilder
<b>Kapitel 2</b>	Indeholder et kort resume af de centrale resultater og erfaringer	
<b>Kapitel 3</b>	Indeholder en kort beskrivelse af samarbejdsmodellens kerneelementer og processer	
<b>Kapitel 4</b>	Indeholder en beskrivelse af de unge, som modellen har været anvendt i projektperioden	Individindberetning
<b>Kapitel 5</b>	Indeholder en analyse af de borgerrettede resultater, dvs. udviklingen i de unges livssituation	Individindberetning Spørgeskema til projektledere Interview med projektledere
<b>Kapitel 6</b>	Beskriver kommunernes erfaringer med samarbejdsmodellen, herunder hvordan kerneelementerne er implementeret og evt. tilpasset. Indeholder en analyse af samarbejdsmodellens implementering og erfaringerne med modellens kerneelementer	Spørgeskema til projektledere Interview med projektledere
<b>Kapitel 7</b>	Beskriver kommunernes erfaring med drivkræfter og barrierer i implementeringen af modellen	Spørgeskema til projektledere Interview med projektledere
<b>Kapitel 8</b>	Indeholder en beskrivelse af kommunernes planer vedr. forankring af modellen	Interview med projektledere

## 2. RESUME

I forbindelse med satspuljeaftalen for 2011-2014 blev det aftalt at styrke efterværnsindsatsen over for unge, der ophører med en anbringelse. Som en del af efterværnspakken fik ti kommuner tildelt midler til implementering af en samarbejdsmodel med fokus på anbragte og tidligere anbragte unges overgang til voksenlivet.

### **Samarbejdsmodellens formål og kerneelementer**

Samarbejdsmodellen har til formål at sikre, at flere anbragte og tidligere anbragte unge kommer i uddannelse og beskæftigelse. Samarbejdsmodellen støtter de involverede fagpersoner på tværs af forvaltninger, sektorer og afdelinger i at koordinere mål og indsatser i et struktureret forløb med den unge. Samarbejdsmodellen består af syv kerneelementer og en procesplan, der samlet skal understøtte et tværfagligt samarbejde om at understøtte de anbragte og tidligere anbragte i en god start på voksertilværelsen med fokus på uddannelse og beskæftigelse. De syv kerneelementer er:

1. Ansvarlig tværgående koordinator
2. Tværfagligt team omkring den enkelte unge
3. Faste tværfaglige møder
4. Forpligtende aftaler om mål og handlinger
5. "Den unges voksne"
6. Løbende dokumentation af resultater
7. Tværgående ledergruppe.

Samarbejdsmodellen indeholder en række understøttende redskaber<sup>2</sup> til de syv kerneelementer, herunder:

1. Mål- og aftaleskema, der giver både den unge, fagpersonerne og "den unges voksne" et samlet overblik over den unges mål og aftaler i forhold til uddannelse og beskæftigelse.
2. Netværkskort, hvormed den unge sammen med sin koordinator kortlægger de fagpersoner og personer fra det private netværk, som er relevante at inddrage i samarbejdet.
3. Samtykkeerklæring, der giver den unge eller forældrene mulighed for på et oplyst grundlag at give samtykke til, at der må udveksles oplysninger om den unge mellem de fagpersoner, som samarbejder med den unge.
4. Dialogskema, som understøtter en struktureret dialog mellem den unge og dennes koordinator om status på den unges udvikling i forhold til en række centrale livsområder.

### **Erfaringerne med kerneelementerne i modellen**

Nedenstående tabel giver et overblik over, hvordan kerneelementerne er blevet implementeret i kommunerne, herunder om der er behov for tilpasninger. Derudover viser tabellen, hvilket udbytte kommunerne har fået ud af de enkelte kerneelementer.

---

<sup>2</sup> De første tre redskaber kan downloades via dette link: <http://socialstyrelsen.dk/unge/eftervaern/om-eftervaern/vejen-til-uddannelse-og-beskaeftigelse/materialesamling>.

Kerneelement	Implementering i kommunerne	Udbytte
<b>Ansvarlig tværgående koordinator</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fagperson, som den unge har relation til, typisk børne- og familiesagsbehandler</li> <li>Oftest 3-5 unge per koordinator, men enkelte kommuner har én ung per koordinator</li> <li>Behov for tilpasning ift. unge med autisme, hvor kompleksiteten i modellen skal reduceres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En højere grad af inddragelse og ejerskab hos den unge</li> <li>Øget motivation og retning i livet ift. uddannelse og beskæftigelse</li> <li>Den unge føler sig mere tryk og har større tillid til systemet og til dem, der skal hjælpe den unge</li> <li>Den unge får bedre og mere præcis information samt overblik over eget forløb, herunder hvem der kan hjælpe med hvad</li> <li>Bedre koordinering af forløb med øvrige fagpersoner.</li> </ul>
<b>Tværfagligt team</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tværfagligt team består som minimum af fagpersoner fra børne- og familieafdelingen, UU-vejleder, jobcenter samt kontaktperson fra anbringelsesstedet</li> <li>Voksenmyndighed inddrages typisk når den unge er 17½ år</li> <li>Evt. behov for inddragelse af fagpersoner, som har særlig erfaring med at inddrage unge med specifikke problematikker, fx unge med autisme, social angst eller kognitiv funktionsnedsættelse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Øget inddragelse, forpligtelse og ejerskab hos relevante samarbejdspartnere, herunder fra uddannelsesinstitutioner</li> <li>Bedre overlevering af viden mellem forvaltningerne og fælles viden om den unge på tværs af afdelingerne</li> <li>Bedre rammer for en løbende kontakt mellem fagpersonerne</li> <li>Styrket samarbejde og respekt, særligt mellem børne- og familieafdelingen, UU og jobcentret.</li> </ul>
<b>Tværfaglige møder og individuelle møder med ung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuelle møder mellem den unge og koordinator, som formøde til og opfølgning på netværksmøderne</li> <li>Afholdelse af netværksmøder 2-3 gange pr. år med den unge, det private netværk, det tværfaglige team og øvrige samarbejdspartnere</li> <li>Den unge er i centrum på møderne og næsten alle de unge har deltaget aktivt</li> <li>Der er udpeget et antal medarbejdere til at lede møderne og inddrage deltagerne, oftest den unges koordinator</li> <li>Behov for tilpasning af mødeform med flere formøder, kortere møder eller lignende for unge med psykisk sårbarhed eller kognitive funktionsnedsættelser.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Øget inddragelse, øget deltagelse og øget ejerskab hos de unge</li> <li>Klar struktur for den unge, som skaber stabilitet, kontinuitet og øget fremmøde</li> <li>Øget viden hos fagpersoner og det private netværk om den unges behov og ønsker, samt hvad der skal gøres og af hvem for at hjælpe den unge</li> <li>Øget forpligtelse hos fagpersoner og viden om samt respekt for hinandens muligheder og rammer for arbejdet med den unge.</li> </ul>
<b>Forpligtende aftaler om mål og handlinger</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opstilling af mål og aftaler i mål- og aftaleskema på netværksmøderne.</li> <li>Nogle få kommuner har integreret mål- og aftaleskemaet i eksisterende handleplanskabelon, fx ICS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Målene bliver vedkommende for den unge, og den unge tager ejerskab til dem</li> <li>De unge får et helhedsorienteret billede af egen situation</li> <li>Forpligtende aftaler om mål og handlinger motiverer og giver den unge en retning med fokus på uddannelse og beskæftigelse</li> <li>Øget gensidig forpligtelse og koordinering af de aktiviteter, der skal understøtte mål ift. uddannelse og beskæftigelse.</li> </ul>
<b>”Den unges voksne”, inddragelse af det private netværk og brug af netværkskort</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afdækning af privatnetværk i dialog mellem den unge og koordinator</li> <li>De fleste unge vælger selv ”den unges voksne”, dvs. en gennemgående kontaktperson for den unge</li> <li>Det private netværk inddrages i ca. halvdelen af sagerne og udgøres typisk af forældre</li> <li>Nogle unge kan have svært ved at finde et netværk og andre unge ønsker ikke at inddrage det private netværk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>”Den unges voksne” udgør en god støtte og skaber tryghed for den unge</li> <li>En højere grad af inddragelse og ansvarliggørelse af den unges private netværk</li> <li>Bedre anvendelse af det private netværks viden om den unges liv og dermed bedre billede af den unges udfordringer og ressourcer</li> <li>Det private netværk leverer input og løsningsforslag, som den unges private netværk selv kan være med til at føre ud</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• For nogle unge er der behov for at forældre eller "den unges voksne" i højere grad spiller en aktiv rolle.</li> </ul>	i livet som en støtte for den unge.
<b>Dokumentation af resultater i dialog med den unge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialog ved opstart og ved afslutning af forløbet om status på den unges ift. en række livsområder drøftes og vurderes på en skala fra 1-5</li> <li>• For unge med kognitiv funktionsnedsættelse og lav refleksionsevne kan det være svært at følge med i de mange spørgsmål, og der er derfor behov for, at koordinatoren tilpasser spørgsmålene.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En højere grad af inddragelse og ejerskab hos den unge</li> <li>• En større selvindsigt hos de unge</li> <li>• Øget motivation for udvikling hos den unge ift. uddannelse og beskæftigelse</li> </ul>
<b>Tværfaglig ledergruppe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opbakning fra en tværfaglig ledergruppe på strategisk niveau, typisk med ledere fra børne- og ungeforvaltning, beskæftigelsesområdet, UU og voksenforvaltningen</li> <li>• Nogle kommuner har også inddraget ledere fra ungdomsskole og andre typer af tilbud til målgruppen</li> <li>• Ledergruppen har initieret og fulgt implementeringen, typisk halvårligt, hvor projektlederen har orienteret ledergruppen om fremdrift og erfaringerne med at arbejde med samarbejdsmodellen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Øget inddragelse, forpligtelse og ejerskab hos relevante samarbejdspartnere.</li> <li>• En afgørende drivkraft for implementeringen af samarbejdsmodellen i forhold til at sikre forståelse af og fokus på kernelementerne og understøtte allokering af de nødvendige kompetencer og ressourcer.</li> </ul>

Erfaringsopsamlingen viser altså, at der er gode erfaringer med anvendelse af samarbejdsmodellen, og at modellen understøtter en inddragelse af de relevante fagpersoner og dermed bidrager til et tværfagligt ejerskab og en gensidig forpligtelse på de mål og handlinger, som opstilles med den enkelte unge.

Samarbejdsmodellen bidrager ligeledes til øget inddragelse, ejerskab og forpligtelse samt motivation af den unge selv og evt. privat netværk.

Erfaringsopsamlingen tegner et billede af, at samarbejdsmodellen som udgangspunkt kan anvendes på en meget bred målgruppe af udsatte unge, men at der kan være behov for at tilpasse brugen af de enkelte kernelementer i forhold til den enkelte unges forudsætninger.

### **Drivkræfter og barrierer for implementeringen af samarbejdsmodellen**

Ved siden af den tværfaglige ledergruppe, som er et af kernelementerne i samarbejdsmodellen, viser erfaringsopsamlingen, at følgende forhold er vigtige i implementeringen af samarbejdsmodellen:

- Operational ledelse via faglig eller administrativ projektleder
- Implementering i driften gennem tværgående implementeringsteam
- Kompetenceudvikling af koordinatore i makkerpar/teams
- Løbende monitorering af implementering og resultater
- Integration af redskaber og processer i eksisterende arbejdsgange.

På tværs af kommunerne er der herudover gode erfaringer med at anvende småskalaforsøg som ramme for udbredelsen, hvor der gradvist inddrages en bredere gruppe af medarbejdere og flere unge, hvor der systematisk samles op på erfaringer, før der inddrages yderligere medarbejdere og unge i implementeringen. Dette sikrer, at implementeringen tager højde for, at det tager tid at implementere nye redskaber og arbejdsgange i driften, samtidig med at de hidtidige arbejdsopgaver skal varetages.



### **Resultater for de unge**

Samarbejdsmodellen har i projektperioden været anvendt i samarbejdet om og med 178 unge. Erfaringsopsamlingen tegner et billede af, at halvdelen af de unge gennem forløbet har gennemgået en positiv udvikling i relation til skole, uddannelse og beskæftigelse. De har en øget motivation og trivsel, en øget forberedelse og et større fremmøde. Ca. 60 pct. af de unge har ligeledes oplevet en positiv udvikling i forhold til håndtering af praktiske opgaver i relation til husholdning og økonomi samt i relation til de unges sociale netværk og sociale kompetencer.

Der ses ikke helt samme positive udvikling i forhold til psykisk helbred, hvor 40 pct. har haft fremgang og i forhold til fysisk helbred, hvor størstedelen af de unge oplever stilstand. Erfaringsopsamlingen viser også, at der er en gruppe af unge, som har en negativ udvikling gennem forløbet med samarbejdsmodellen. Omtrent 25 pct. af de unge har således oplevet en negativ udvikling i relation til motivation og trivsel og forberedelse til og fremmøde i skole, uddannelse og beskæftigelse. Omtrent 20 pct. har oplevet en tilbagegang i forhold til psykisk helbred, mens 30 pct. har oplevet tilbagegang i forhold til socialt netværk og sociale kompetencer.

Der er ikke gennemført tilsvarende målinger for en sammenlignelig gruppe af unge, og der er heller ikke genereret data om udviklingen hos øvrige udsatte unge i forbindelse med indsatserne mere generelt uden samarbejdsmodellen. Derfor er det ikke muligt at sige, om udviklingen på disse faktorer er mere eller mindre positive, sammenlignet med øvrige udsatte unge. Resultaterne indikerer dog, at modellen kan understøtte positive resultater, men at det ikke er en hurtig løsning, der kan stå alene. Erfaringerne fra de ti kommuner viser, at der er behov for et helhedsorienteret fokus på de unges situation, og at samarbejdsmodellen skal understøttes af de rette indsats, både socialfagligt, uddannelsesmæssigt og beskæftigelsesmæssigt.

### 3. SAMARBEJDSMODELLEN – KORT FORTALT

Formålet med samarbejdsmodellen "Vejen til uddannelse og beskæftigelse" er at understøtte koordinering samt at flere anbragte og tidligere anbragte unge kommer i uddannelse og beskæftigelse. Samarbejdsmodellen er udviklet som en del af "Bedre overgange til voksenlivet – en styrkelse af efterværnsindsatsen" under satspuljen for 2011, der havde til formål at styrke indsatsen over for unge, som ophører med en anbringelse, og er udviklet i et samarbejde mellem fire kommuner, Socialstyrelsen og Rambøll. Samarbejdsmodellen er senere blevet anvendt i forhold til unge med psykiske vanskeligheder<sup>3</sup> i projektet "Samarbejdsmodellen – overgang fra barn til voksen for unge med psykiske vanskeligheder" og i forhold til hjemløse unge eller unge med risiko for at blive hjemløse<sup>4</sup> i projektet "Helhedsorienteret indsats mod hjemløshed blandt unge", som du kan læse mere om på Socialstyrelsens hjemmeside [www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk).

#### 3.1 Elementer i samarbejdsmodellen

Samarbejdsmodellen er bygget op om den unge og støtter de involverede fagpersoner på tværs af forvaltninger i at koordinere mål og indsatser i et struktureret og kontraktbaseret forløb med den unge. Samarbejdsmodellen består af følgende kerneelementer, der alle anses som centrale og gensidigt forudsættende for at kunne opnå de ønskede resultater for den unge:

1. **Ansvarlig tværgående koordinator:** Den unge får én fast koordinator, som er ansvarlig for at koordinere og skabe sammenhæng i den unges forløb.
2. **Tværfagligt team omkring den enkelte unge:** Den unge får et tværfagligt team, som støtter den unge i at komme i gang med en uddannelse eller i beskæftigelse. Der udarbejdes en kontrakt med opstillede delmål og mål for den unges udvikling.
3. **Faste tværfaglige møder,** hvor den unge deltager: Den unge og koordinatoren afholder sammen med det tværfaglige team og øvrige relevante fagpersoner minimum tre lovbestemte møder, når den unge er 16 år, 17½ år og 18½ år. Ekstra møder indlægges efter behov.
4. **Forpligtende aftaler om mål og handlinger:** Sammen med den unge indgår det tværfaglige team forpligtende aftaler med den unge i et mål- og aftaleskema.
5. **"Den unges voksne":** Den unge får tilbudt sammen med sin koordinator at vælge en voksen fra sit netværk, der kan støtte den unge i forløbet.
6. **Dokumentation af resultater:** Den unges udvikling i forhold til uddannelse og beskæftigelse følges løbende og systematisk i en mødetjekliste, både for at kunne målrette indsatsen og for at kunne dokumentere aktiviteterne og resultaterne af samarbejdet.
7. **Tværgående ledergruppe:** Ledergruppen har til opgave at prioritere ressourcer til det tværfaglige samarbejde og den indsats, som skal hjælpe den unge i uddannelse og beskæftigelse. Ledergruppen følger aktiviteterne og resultaterne tæt via data fra mødetjeklisten og afrapporterer disse til direktører og politikere.

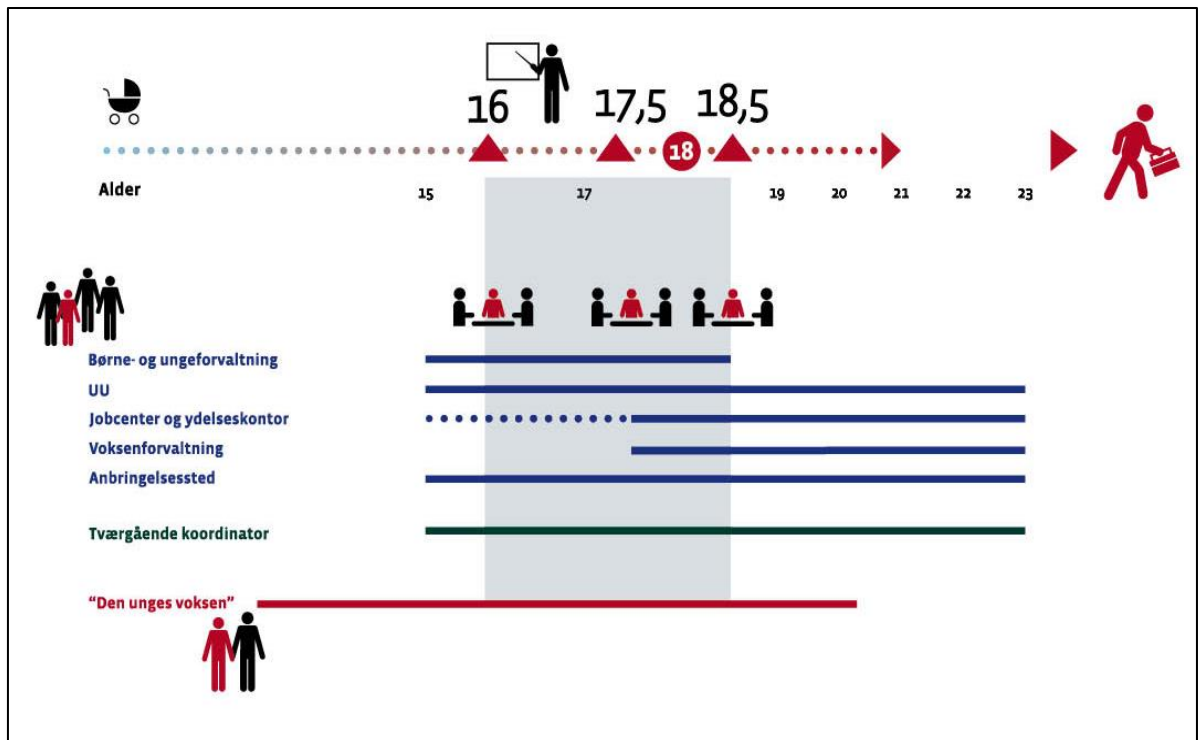
#### 3.2 Forløb i samarbejdsmodellen

Nedenstående figur illustrerer et ungeforløb, hvor de tre møder, man i samarbejdsmodellen som minimum skal afholde, er markeret (16 år, 17½ år og 18½ år). Figuren illustrerer også, hvilke aktører, afdelinger og forvaltninger der inddrages i den unges forløb, og hvornår de inddrages. Som det ses følger den unges koordinator og "den unges voksne" den unge gennem hele forløbet og i overgangen til voksenlivet ved det 18. år.


<sup>3</sup> Se hjemmesiden: <http://socialstyrelsen.dk/unge/psykisk-saarbarhed/metoder-og-tilgange>




<sup>4</sup> Se hjemmesiden: <http://socialstyrelsen.dk/projekter-og-initiativer/unge/helhedsorienteret-indsats-mod-hjemloshed-blandt-unge>

Figur 3.1: Forløb i samarbejdsmodellen



Samarbejdsmodellens syv elementer anvendes fra den unge er 15 år, til den unge fylder 23 år. Den unges forløb og de redskaber, som understøtter de enkelte aktiviteter i forløbet, er kort beskrevet nedenfor.

Forløb for unge mellem 15 og 23 år mod uddannelse og beskæftigelse	
<b>Opstart</b>	
<b>Aktiviteter</b>	<b>Redskaber</b> 
<ul style="list-style-type: none"> <li>Når den unge fylder 15 år, starter den unges sagsbehandler forløbet op. Sagsbehandlere kan også starte forløb op med unge over 15 år</li> <li>UU eller anbringelsesstedet gør sagsbehandleren opmærksom på, at den unge er fyldt 15 år</li> <li>Sagsbehandleren eller anden relevant person bliver den unges koordinator og sætter sig ind i rollen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beskrivelse af koordinatorens rolle</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Koordinatoren informerer den unge og forældrene om forløbet og udleverer pjece om forløbet</li> <li>Der indhentes samtykke fra forældrene eller fra den unge til, at fagpersoner på tværs af forvaltninger, sektorer og afdelinger kan udveksle relevante oplysninger om den unge</li> <li>Koordinatoren og den unge afstemmer forventninger, indgår aftaler om inddragelse og afklarer, om der er særlige hensyn, der skal tages i forløbet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pjece til den unge</li> <li>Samtykkeerklæring</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Den unge kortlægger i samarbejde med koordinatoren sit netværk, både det private og det professionelle</li> <li>Den unge vælger "den unges voksne" i samarbejde med koordinatoren</li> <li>Det tværfaglige team udpeges af koordinatoren, og teamets rolle tales igennem med den unge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Netværkshort</li> <li>Beskrivelse af det tværfaglige teams rolle</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Det tværfaglige team og den unges øvrige netværk, som er kortlagt med <i>netværkshortet</i>, beskrives i et <i>netværksoverblik</i> med kontaktoplysninger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Netværksoverblik</li> <li>Indsatssoverblik</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>og støttemuligheder</li> <li>• Koordinatoren indhenter oplysninger om de indsatser, den unge allerede modtager, og skriver dem ind i et <i>indsatsoverblik</i></li> <li>• Koordinatoren og den unge har en indledende dialog om den unges mål i forhold til uddannelse og beskæftigelse. Målene formuleres i et <i>mål- og aftaleskema</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mål- og aftaleskema</li> </ul>
<p><b>Afholdelse af netværksmøder</b></p> <p>Den unge mødes med det tværfaglige team, når den unge er 16 år, 17½ år og 18½ år. Det er op til den enkelte koordinator og den unge at vurdere, om der er behov for at mødes hyppigere. Der holdes møder med relevante deltagere løbende ved akut opståede begivenheder i den unges liv.</p>	
<p><b>Opstart</b></p>	
<p><b>Aktiviteter</b></p>	<p><b>Redskaber</b> </p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afholdelse af individuelle møder med forberedelse af netværksmøderne: Den unge, "den unges voksne" og koordinatoren aftaler formål, dagsorden, deltagere, sted og proces for mødet. Dialog om den unges situation, behov, ønsker og mål i forhold til uddannelse og beskæftigelse</li> <li>• Afholdelse af netværksmøder: Den unges ønsker og behov for støtte drøftes med den unge. Der opnås enighed om mål i forhold til uddannelse og beskæftigelse, som den unge og det tværfaglige team skal arbejde efter. Det besluttes, hvem der skal gøre hvad, og hvornår der følges op. Det hele samles i et <i>mål- og aftaleskema</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drejebog for møder</li> <li>• Mål- og aftaleskema</li> </ul>
<p><b>Opfølgning</b></p> <p>Ud over de tre faste netværksmøder er koordinatoren ansvarlig for opfølgning og koordinering <i>mellem</i> møderne</p>	
<p><b>Opstart</b></p>	
<p><b>Aktiviteter</b></p>	<p><b>Redskaber</b> </p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opfølgning på netværksmøder: Koordinatoren følger op på de aftaler, der er indgået</li> <li>• Løbende opfølgning mellem møderne: Koordinatoren følger løbende op på den unges udvikling</li> <li>• Løbende koordinering: Fagpersonerne melder ændringer i indsats og mål til koordinatoren, som opdaterer <i>mål- og aftaleskemaet</i> og sender det ud til hele teamet og til den unge</li> <li>• Koordinatoren indkalder relevante fagpersoner og/eller personer fra den unges private netværk, hvis der opstår akutsituationer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mål- og aftaleskema</li> </ul>
<p><b>Afslutning af forløb</b></p>	
<p><b>Opstart</b></p>	
<p><b>Aktiviteter</b></p>	<p><b>Redskaber</b> </p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inden den unge fylder 23 år, vurderes det, om der skal indstilles til indsatser, som kan hjælpe den unge videre efter det fyldte 23. år</li> <li>• Mål, oplæg til handlinger og ansvarspersoner for det videre forløb formuleres i <i>mål- og aftaleskemaet</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mål- og aftaleskema</li> </ul>

Materiale om samarbejdsmodellen, herunder håndbog for koordinatoren, og de redskaber, som fremgår i ovennævnte forløbsbeskrivelse, findes på:

<http://socialstyrelsen.dk/unge/eftervaern/om-eftervaern/vejen-til-uddannelse-og-beskaeftigelse/materialsamling>.

## 4. MÅLGRUPPEN

Målgruppen for implementeringen af samarbejdsmodellen i de ti kommuner, som fik midler til at implementere samarbejdsmodellen, har været anbragte og tidligere anbragte unge i alderen 15-23 år samt øvrige udsatte unge, der ikke er anbragt, men modtager andre foranstaltninger efter servicelovens paragraffer, fx støttekontaktperson eller anden støtte (psykologhjælp, familiebehandling m.m.). I det følgende beskrives en række baggrundsoplysninger om de unge, som har modtaget støtte, med afsæt i samarbejdsmodellen.

### 4.1 De unges alder og foranstaltningstype

De ti kommuner har i løbet af projektperioden samlet anvendt samarbejdsmodellen i samarbejdet med og om i alt 178 unge. Aldersmæssigt er størstedelen af de unge, som samarbejdsmodellen er anvendt sammen med, ved opstart af forløbet 16-19 år, jf. tabellen nedenfor. Dette er meget naturligt, da fokus i samarbejdsmodellen er på at understøtte de unge i overgangen til voksenlivet ved det 18. år. Halvdelen af de unge er under 18 år, og halvdelen er over 18 år.

Tabel 4.1: De unges alder

Alder ved opstart	15 år	16 år	17 år	18 år	19 år	20 år	21+ år	I alt
Antal	5	35	46	35	33	16	8	<b>178</b>
Pct.	3 %	19 %	26 %	19 %	18 %	9 %	6 %	<b>100 %</b>

Kilde: Rambøll Results, n= 178 (antal unge).

Af de 178 unge er 98 anbragte, 49 er tidligere anbragte og 31 har modtaget andre foranstaltninger. Det er et gennemgående billede på tværs af kommunerne, at samarbejdsmodellen først og fremmest har været anvendt i relation til anbragte unge, omend to kommuner dog primært har anvendt samarbejdsmodellen i relation til unge, der ikke har været anbragt, men har modtaget andre foranstaltninger. Dette fremgår af nedenstående tabel.

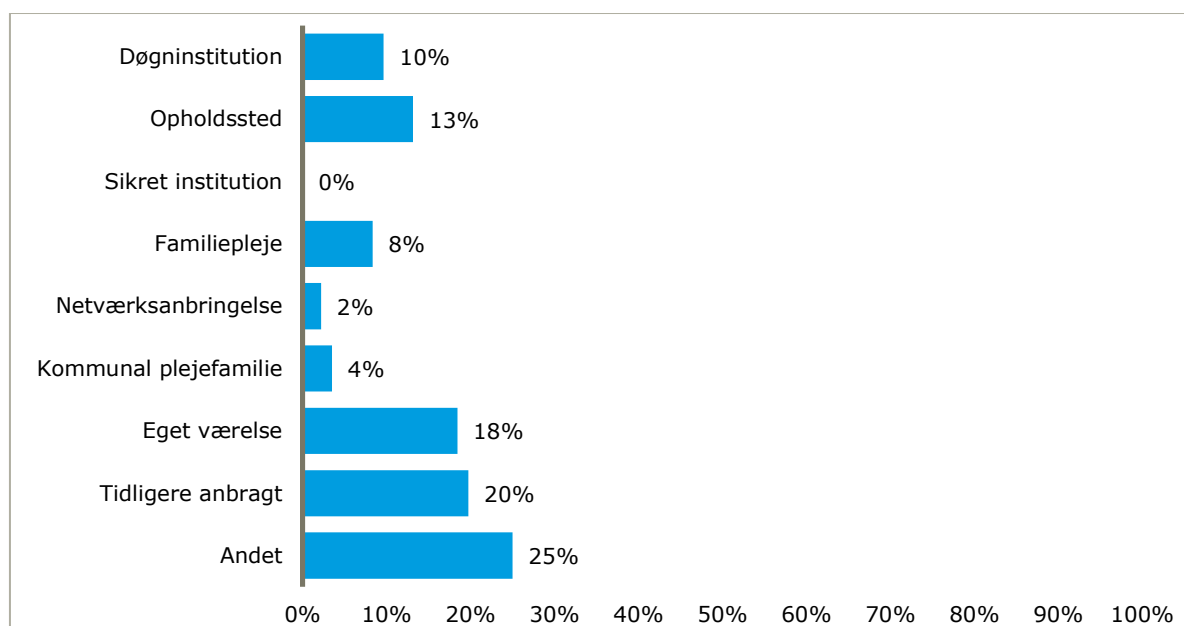
Tabel 4.2: Antal unge per kommune

Kommune	Kolding	Lyngby-Taarbæk	Randers	Horsens	Esbjerg	Sorø	Faxe	Frederiksund	Ringsted	Silkeborg	Samlet
<b>Unge</b>											
I alt	13	4*	11	22	20	20	23	30	15	20	178
Anbragte	13	4	7	9	12	7	11	21	13	3	98
Tidligere anbragte				2	8	13	12	4	2	8	49
Ikke anbragte			4	11				5		11	31

Kilde: Spørgeskema til projektledere, n=10 (antal projektledere).

\* Lyngby-Taarbæk har haft en del vanskeligheder med at få inddraget unge, bl.a. på grund af personalekift og fravær i medarbejdergruppen. Kommunen har en målsætning om at nå 20 unge frem til og med 2016.

I den understøttende dokumentation har medarbejderne i kommunerne angivet, hvilken type af foranstaltning den unge har været visiteret til med opdeling på forskellige anbringelsesformer. Nedenstående figur viser fordelingen af unge på disse kategorier. Det skal bemærkes, at en del af de unge har været anbragt efter SEL § 76, stk. 3, nr. 1 (efterværn), som anvendes over for unge over 18 år.

**Figur 4.1: Fordelingen af unge på foranstaltning**

Kilde: Mødetjeklisteudfyldt af koordinatore, n= 228 (antal udfyldte mødetjeklister).

Figuren viser, at ca. 25 pct. af de unge er anbragt i en institutionslignende foranstaltning, herunder døgninstitution og opholdssted. 14 pct. af de unge er anbragt i plejefamilielignende forhold, herunder familiepleje, netværksanbringelse og kommunal plejefamilie. Ca. 20 pct. er anbragt på eget værelse, og 20 pct. er tidligere anbragte, der nu bor for sig selv. Endelig er ca. 25 pct. placeret i kategorien "Andet", som omfatter unge, der ikke er eller har været anbragt, eller unge, som ikke kunne placeres i de øvrige kategorier<sup>5</sup>. Eksempler på typiske foranstaltninger for unge, der ikke er anbragt, eller som har været anbragt, er kontaktperson, bostøtte, mentor, behandling via psykiatrien, rusmiddelbehandling eller aktivitetsfremmende foranstaltninger via jobcentret.

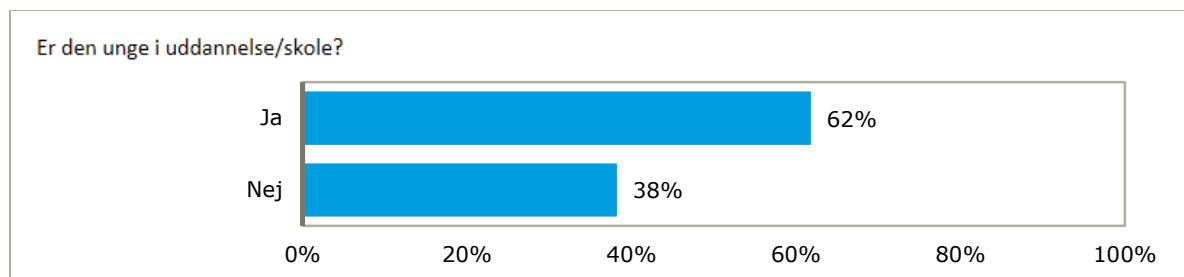
Tallene i ovenstående figur indikerer, at kommunerne har været optaget af at afprøve og implementere modellen med forskellige typer af unge, blandt andet for at teste samarbejdsmodellens anvendelighed over for en bredere kreds af unge i forhold til en eventuel udbredelse af samarbejdsmodellen til flere unge.

## 4.2 De unges livssituation

Afsættet for samarbejdsmodellen er, at overgangen til voksentilværelsen ofte er vanskelig for anbragte og tidligere anbragte unge, og at de unge ofte har svag tilknytning til uddannelse og beskæftigelse.

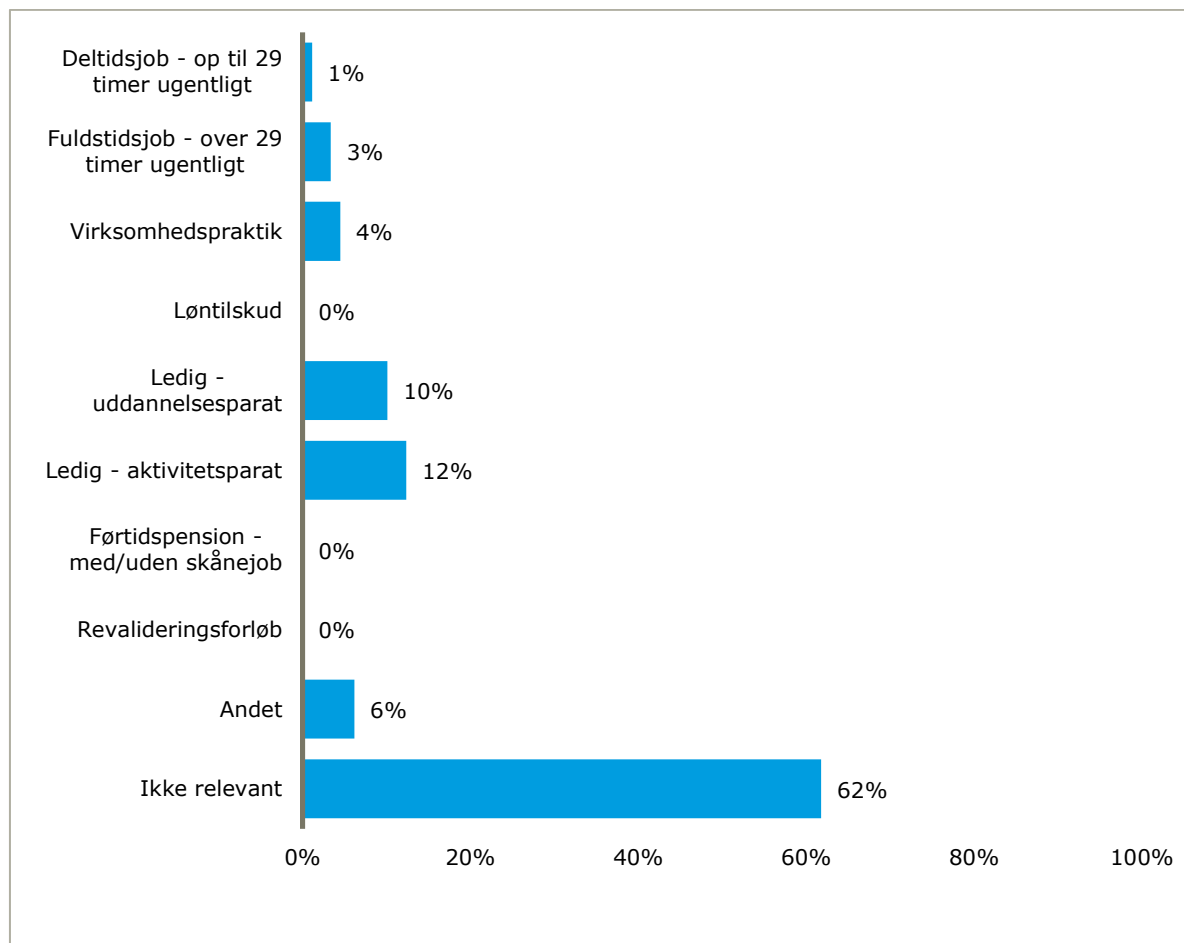
Nedenstående tabel viser, at 62 pct. af de unge er i uddannelse. 17 pct. af de unge går i 9. klasse, 20 pct. går i 10. klasse, og 6 pct. er indskrevet på en gymnasial uddannelse. Dertil er 10 pct. på en produktionsskole og 8 pct. på STU (Særligt Tilrettelagt Uddannelse) samt 7 pct. på VUC.

<sup>5</sup> Bemærk, at figuren både viser andelen (i pct.) og det faktiske antal af unge fordelt på de forskellige foranstaltningstyper. Årsagen til, at der figurerer flere unge i denne opgørelse i forhold til ovenstående tabel med antallet af unge fordelt på kommunerne og alder, skyldes, at der i mødetjeklisten (som ovenstående figur er et udtræk fra) er registreret svar per netværksmøde. Derfor kan en ung godt figurere flere gange i ovenstående opgørelse af foranstaltningstype.

**Figur 4.2: Status på uddannelse ved opstart af forløb i samarbejdsmodellen**

Kilde: Rambøll Results, N= 178 (antal unge).

Nedenstående figur viser de unges beskæftigelsesstatus. Her ses, at 22 pct. er ledige (10 pct. uddannelsesparate og 12 pct. aktivitetsparate). 14 pct. er i en form for arbejde, fordelt på 1 pct. i deltidsjob og 3 pct. i fuldtidsjob, mens 4 pct. er i virksomhedspraktik og 6 pct. i anden form for beskæftigelse. De 62 pct. (i kategorien "Ikke relevant") er dem, som er i uddannelse, jf. figuren ovenfor.

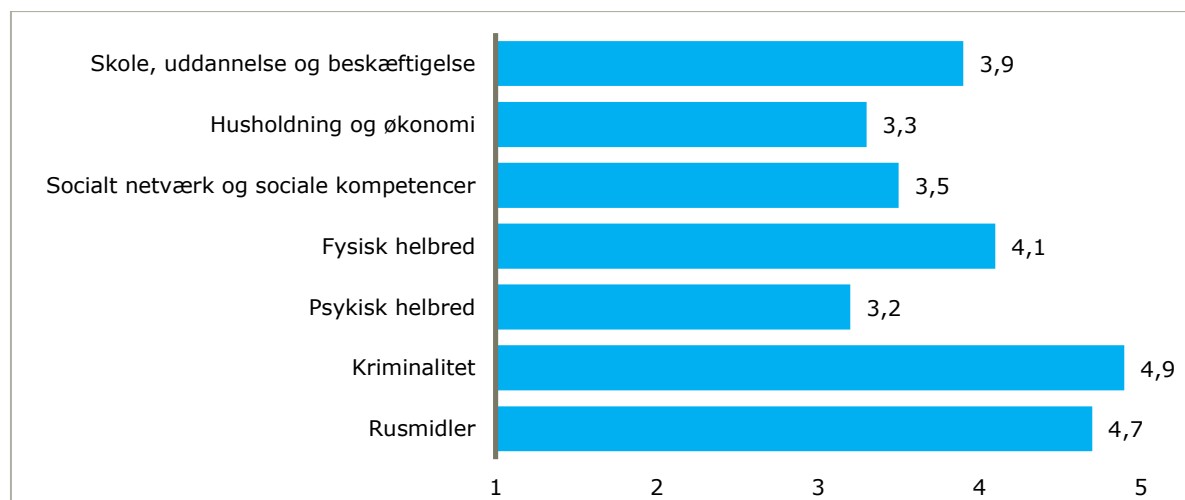
**Figur 4.3: Status på beskæftigelse ved opstart af forløb i samarbejdsmodellen (n =177)**

Kilde: Rambøll Results, n = 177 (antal unge).

Nedenstående figur viser resultatet af en nulpunktsmåling af en række af de unges kompetencer og livsområder. Ud over at give et billede af de unges funktionsniveau ved opstart af forløb i samarbejdsmodellen, giver nedenstående måling mulighed for at undersøge, om de unge har udviklet sig gennem forløbet, idet spørgsmålene er anvendt i opfølgningen på den unges udvikling.

Målingen er foretaget ved, at den unge i dialog med den unges koordinator har svaret på en række spørgsmål om den unges kompetencer og livsområder. De unge har i dialog med den unges koordinator for hvert tema vurderet sig selv på en 1-5-skala, hvor 1 betyder, at den unge har mange udfordringer og har brug for meget hjælp. 5 betyder, at den unge klarer sig godt og ikke har brug for hjælp.

**Figur 4.4: Nulpunktsmåling af livsområder for unge på tværs af kommunerne**



Kilde: Rambøll Results, n= 160 (antal unge).

Tallene viser, at de unge primært har udfordringer inden for skole, uddannelse og beskæftigelse, socialt netværk og sociale kompetencer, husholdning og økonomi samt psykisk helbred. Det betyder, at unge med udfordringer i forhold til fysisk helbred, kriminalitet og rusmidler i mindre grad har været inddraget i samarbejdsmodellen.

På baggrund af kommunernes tilbagemeldinger kan det konstateres, at de unge repræsenterer en vis bredde i forhold til karakteren og graden af deres udfordringer. Kommunerne har således anvendt samarbejdsmodellen sammen med unge med hhv. højt og lavt funktionsniveau, dog med en overvægt af unge med lavt funktionsniveau. Ifølge kommunerne gælder det for alle de unge, at de har udfordringer i forhold til uddannelse, både fagligt, personligt og socialt i forhold til at omgås andre og være i en skole- og uddannelseskontekst. Derudover har kommunerne inddraget et bredt spektrum af unge med forskellige udfordringer, lige fra psykisk sårbare unge med angst og social fobi til unge med diagnoser, fx borderline, autisme og ADHD, samt unge med lavt kognitivt niveau og lav IQ.

Projektlederne i kommunerne vurderer, at samarbejdsmodellen med fordel kan anvendes med alle udsatte ungegrupper, og at forskellen primært er, hvilke aktører det er relevant at inddrage i den unges forløb. Derudover skal samarbejdsmodellen tilpasses den enkelte unge, hvor det ifølge kommunerne er særlig vigtigt at afstemme graden af aktiv involvering af den unge med den unges kompetencer og problemer.



## 5. RESULTATER PÅ BORGERNIVEAU

Samarbejdsmodellen skal understøtte at anbragte og tidligere anbragte unge får styrket dels deres hverdagskompetencer, dels deres tilknytning til uddannelse og beskæftigelse og dermed får styrkede forudsætninger for et selvstændigt liv på lige vilkår med deres jævnaldrende.

I dette kapitel beskrives udviklingen for de unge, som har været med i implementeringen af samarbejdsmodellen set i forhold til målene. Det er dog vigtigt indledningsvis at understrege, at der alene er indsamlet dokumentation for de unge, der indgår i arbejdet med samarbejdsmodellen, og ikke for en sammenlignelig gruppe af unge, der ikke har indgået i arbejdet. Det er derfor ikke muligt at belyse, om resultaterne er mere eller mindre positive sammenlignet med øvrige udsatte unge, men derimod blot hvorvidt udviklingen for de deltagende unge afspejler de opstillede mål for puljen.

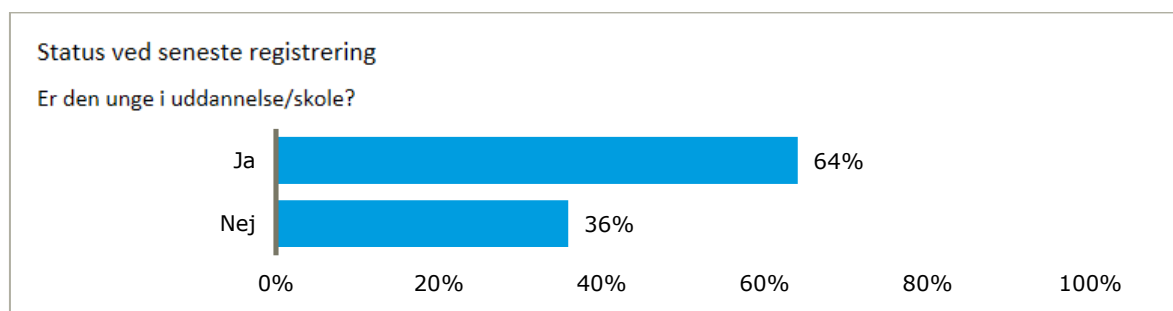
### 5.1 Resultater i forhold til uddannelse og beskæftigelse

Erfaringsopsamlingen belyser, hvorvidt målet om styrket tilknytning til uddannelse og/eller beskæftigelse er nået.

Resultaterne indikerer, at modellen kan understøtte positive resultater, men at det ikke er en hurtig løsning, der kan stå alene. At omtrent 25 pct. af de unge fortsat har negativ udvikling indikerer således, at der er behov for et helhedsorienteret fokus på de unges situation, samt at samarbejdsmodellen skal understøttes af de rette indsatser, både socialfagligt, uddannelsesmæssigt og beskæftigelsesmæssigt.

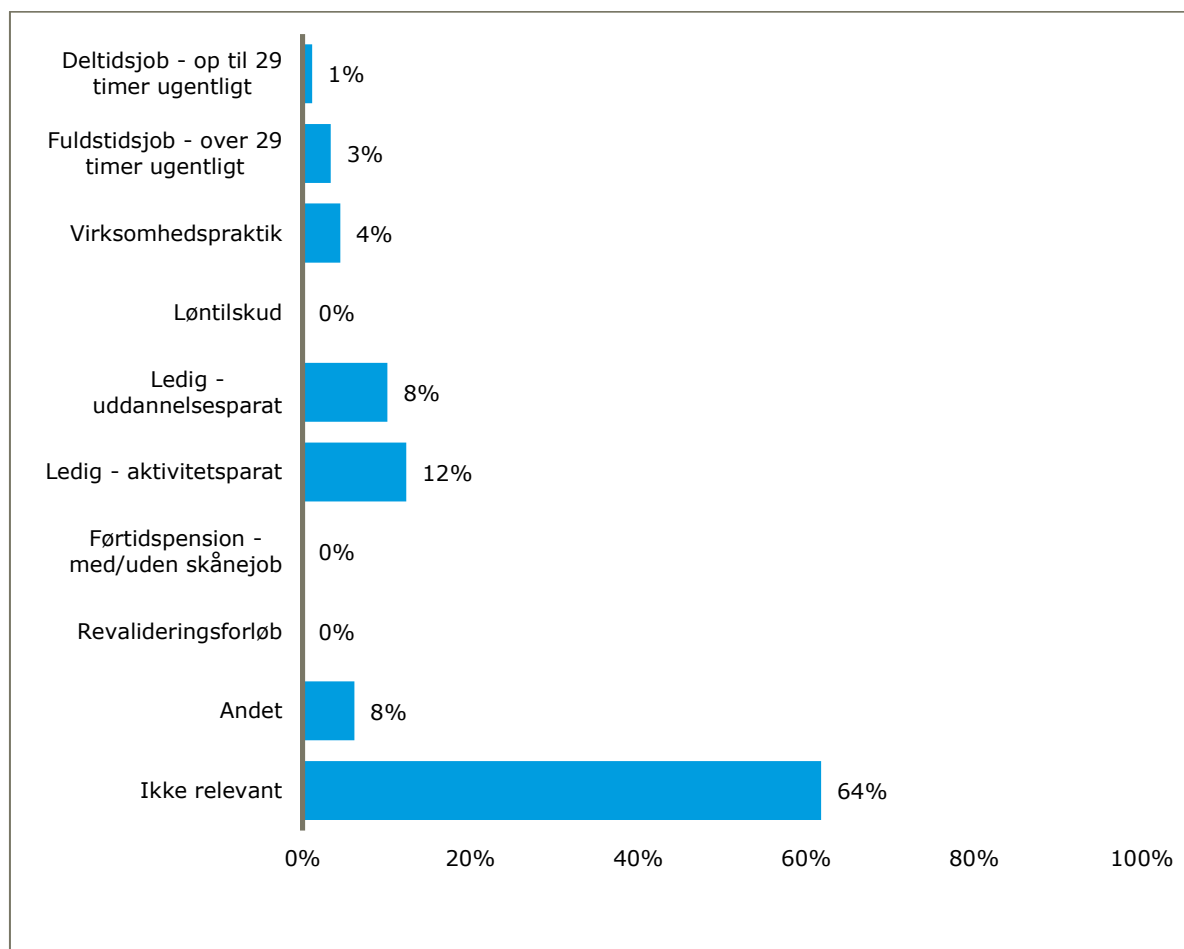
Nedenstående figur viser den seneste registrering (per januar 2016) af uddannelses- og beskæftigelsesstatus for de unge, som har været inddraget i arbejdet med samarbejdsmodellen. Registreringerne omfatter i alt hhv. 178 unge for opgørelsen vedr. uddannelsessituation og 180 unge for opgørelsen vedr. beskæftigelse.

**Figur 5.1: Status på uddannelsessituationen for unge på tværs af kommunerne (n = 178)**



Kilde: Rambøll Results, n = 178 (antal unge).

**Figur 5.2: Status på beskæftigelsessituationen for unge på tværs af kommunerne (n = 180)**



Kilde: Rambøll Results, n= 180 (antal unge)

Som det ses, er 64 pct. af de unge i en form for uddannelse/skole (folkeskole, produktionskole, gymnasial uddannelse, STU mv.), og 16 pct. er i en form for arbejde, herunder deltidsjob, fuldtidsjob eller anden beskæftigelse. 20 pct. er ledige, hvoraf 8 pct. er uddannelsesparate, det vil sige ledige unge under 30 år, som er uden en erhvervskompetencegivende uddannelse, og 12 pct. er aktivitetsparate, det vil sige unge, der ikke umiddelbart vil kunne gennemføre en uddannelse på ordinære vilkår.

Sammenlignet med nulpunktsmålingen ses en mindre fremgang i både uddannelse og beskæftigelse. Da der ikke har været etableret en kontrolgruppe, er det ikke muligt entydigt at fastslå, at udviklingen kan tilskrives arbejdet med samarbejdsmodellen. At resultaterne kan ses som en indikation på samarbejdsmodellens virkning understøttes dog af kommunernes kvalitative vurderinger. Således giver den kvalitative dataindsamling to forklaringer på fremgangen: For det første er det projektledernes oplevelse, at det har en positiv betydning, at der er fokus på uddannelse og beskæftigelse i kommunernes tilgang til den unge, herunder i de møder og aktiviteter, der er med den unge. For det andet er det projektledernes oplevelse, at arbejdet med samarbejdsmodellen betyder, at fagpersonerne og de unge blandt andet får nogle redskaber, arbejds gange og roller, som understøtter en udvikling mod uddannelse og beskæftigelse.

Omvendt giver den kvalitative dataindsamling også nogle forklaringer på, hvorfor 20 pct. ikke er i gang med en uddannelse eller i arbejde. For det første tager det ifølge projektlederne ofte tid for nogle unge at udvikle de kompetencer, der skal til, for at komme i gang med en uddannelse. For det andet har nogle unge ifølge sagsbehandlere så omfattende vanskeligheder, at det er svært at inddrage dem i såvel arbejdet med samarbejdsmodellen som forskellige indsatser. For det

tredje nævner projektlederne, at kommunerne mangler målrettede uddannelses tilbud, fx uddannelsesforberedende aktiviteter, til denne målgruppe. Arbejdet med samarbejdsmodellen har i nogen grad hjulpet på at etablere nye tilbud, da det er blevet tydeligt, at der mangler mere individuelle og målrettede forløb, som formår at motivere og fastholde de unge i et uddannelsesforløb. Endelig er der nogle unge, som er uafklarede om, hvad de gerne vil i gang med.

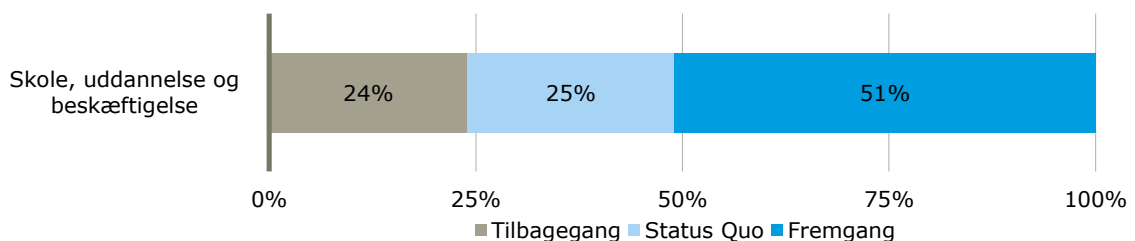
## 5.2 Resultater i forhold til livsområder

Foruden at belyse de unges uddannelses- og beskæftigelsessituation belyser erfaringsopsamlingen også udviklingen i de unges hverdagskompetencer. Her er fokus på de unges udvikling inden for livsområder, som ifølge forskningen er vigtige indikatorer for uddannelse og beskæftigelse<sup>6</sup>. Livsområderne er afdækket i en dialog mellem den unge og en fagperson ved opstart af forløb og dernæst kvartalsvist.

I det følgende beskrives for hvert livsområde, om den unge har gennemgået en positiv eller negativ udvikling, eller om den unges situation er uændret i perioden fra den første måling ved opstart af forløb (den første dialog om livsområderne) til den seneste måling ved anden eller tredje opfølgning på livsområderne<sup>7</sup>. Udviklingerne inden for livsområderne skal ses i forhold til udgangspunktet, det vil sige i forhold til førmålingen i den første registrering.

Figuren nedenfor viser, at lidt over halvdelen af de unge har haft fremgang i forhold til skole, uddannelse og beskæftigelse. Dette omfatter en positiv udvikling i de unges motivation for uddannelse og beskæftigelse, deres forberedelse og fremmøde og deres trivsel i relation til uddannelse og beskæftigelse. Omvendt ses, at 24 pct. af de unge har haft tilbagegang i relation til samme livsområde, hvilket ifølge projektlederne er udtryk for, at det er en sårbar gruppe. En anden forklaring er, at de unge med samarbejdsmodellen er blevet mere bevidste om, at der er forhold, der skal arbejdes med, og som de har udfordringer med, hvilket gør, at de i første omgang oplever en tilbagegang i forhold til skole, uddannelse og beskæftigelse.

**Figur 5.3: Status på udvikling af inden for skole, uddannelse og beskæftigelse**

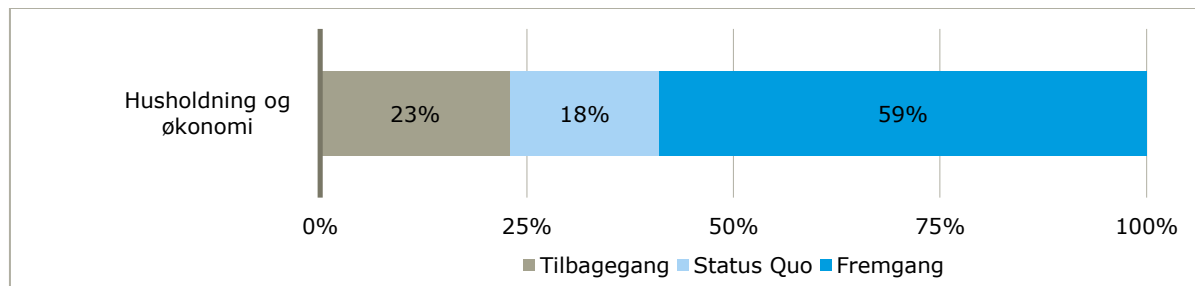


Kilde: Rambøll Results, n= 160 (antal unge).

Ligeledes har omtrent 60 pct. af de unge haft fremgang i forhold til husholdning og økonomi, som omhandler evnen til at købe ind, vaske tøj og gøre rent samt få økonomien til at hænge sammen, men også her ses, at 23 pct. har tilbagegang. Det kan ifølge kommunerne skyldes, at det for disse unge er helt nyt at skulle forholde sig til sådanne opgaver, hvilket kan volde dem vanskeligheder. Samtidig er mange af deltagerne relativt unge, og for dem er der i perioden sket en stigende ansvarsoverdragelse, som de skal finde sig til rette med.

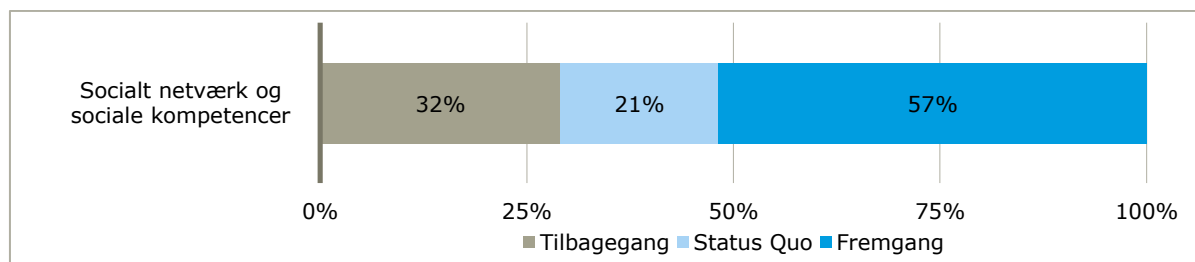
<sup>6</sup> Livsområderne er udvalgt i samarbejde med Socialstyrelsen og er baseret på viden om, at områderne har en betydning i forhold til udsatte unges muligheder for uddannelse og beskæftigelse.

<sup>7</sup> Dette afhænger af, hvor lang tid den unge har været med i arbejdet med samarbejdsmodellen per januar 2016, hvor data om livsområderne blev trukket til denne opsamling.

**Figur 5.4: Status på udvikling af inden for husholdning og økonomi**

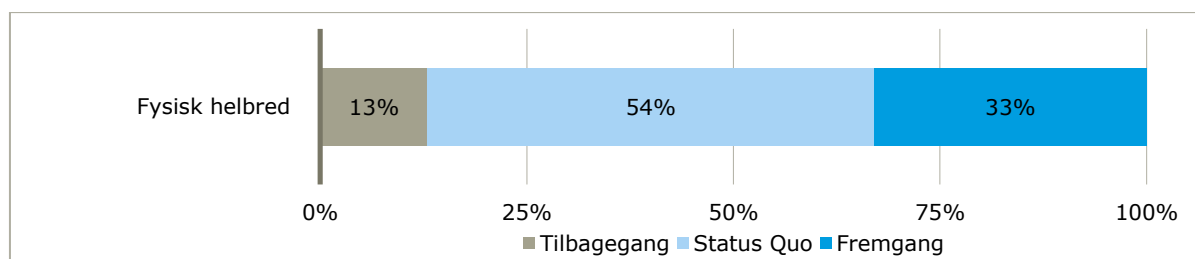
Kilde: Rambøll Results, n= 160 (antal unge).

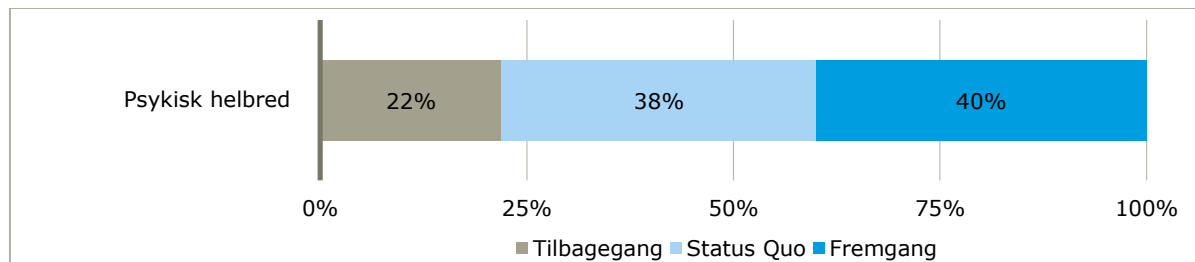
Tabellen nedenfor viser, at knap 60 pct. af de unge haft en fremgang i forhold til socialt netværk og sociale kompetencer, som blandt andet handler om den unges evner til at håndtere konflikter, men her ses også en større andel af unge, som har tilbagegang, idet ca. 30 pct. af de unge har tilbagegang. Dette hænger ifølge kommunernes tilgagemeldinger sammen med, at nogle af de unge befinder sig i en overgangsfase, hvor de flytter fra anbringelsessteder og ud i en selvstændig tilværelse og dermed flytter fra deres kendte og trygge netværk og skal ud og etablere et nyt, hvilket kan være vanskeligt for dem. En anden forklaring er, at nogle af de unge er begyndt i nye uddannelsesforløb i løbet af perioden med samarbejdsmodellen og dermed har skullet forholde sig til nye relationer, hvilket har været udfordrende for dem.

**Figur 5.5: Status på udvikling af inden for socialt netværk og sociale kompetencer**

Kilde: Rambøll Results, n= 160 (antal unge).

Når man ser på de unges helbred, ses ikke helt samme positive udvikling, omend der også her ses positive resultater i betragtning af den relativt korte periode, målingen er foretaget i. Hvad angår fysisk helbred, er situationen uændret for størstedelen af de unge, mens 33 pct. oplever en fremgang, og 13 pct. oplever en tilbagegang i deres fysiske helbred. 40 pct. oplever en fremgang i deres psykiske helbred, og 22 pct. oplever en tilbagegang i deres psykiske helbred.

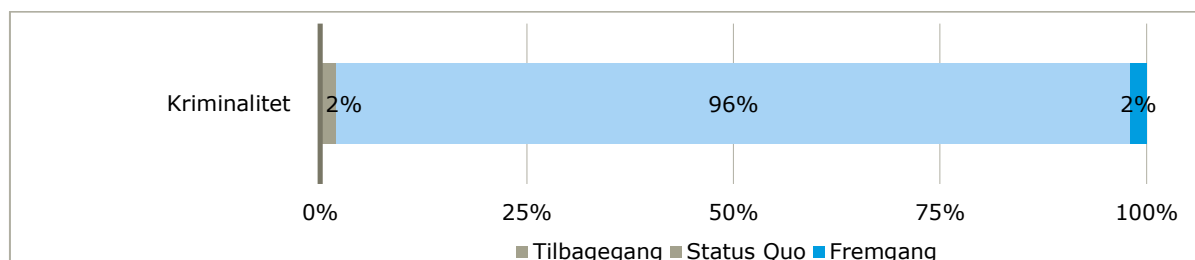
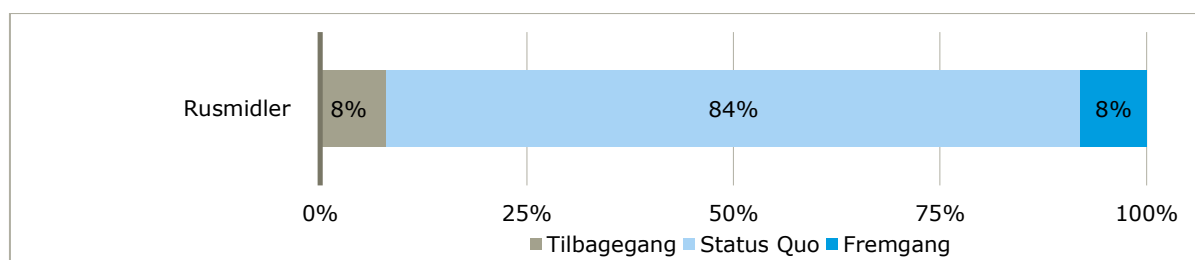
**Figur 5.6: Status på udvikling af inden for fysisk helbred**

**Figur 5.7: Status på udvikling af inden for psykisk helbred**

Kilde: Rambøll Results, n= 160 (antal unge).

Af interviewene med repræsentanter fra kommunerne fremgår det, at noget af tilbagegangen inden for psykisk velbefindende kan være et tegn på, at de unge er blevet mere opmærksomme på deres egen psykiske trivsel og derfor også blevet mere bevidste om, at de måske har nogle psykiske vanskeligheder. En anden forklaring på tilbagegangen kan ifølge kommunerne være, at der fokuseres mere på specifikke områder, fx skolegang og uddannelsesparathed, og at arbejdet med andre områder, fx psykisk velbefindende, derfor kan træde lidt i baggrunden. De deltagende kommuner er bevidste om, at målet i sidste ende er at arbejde med flere sammenhængende udfordringer samtidigt, men for nogle unge kan det, for at holde fokus, være nødvendigt at tage et område ad gangen, særligt i starten af forløbet.

For kriminalitet og rusmidler, hvor de unge som udgangspunkt lå "højt" (hhv. 4,9 og 4,7 ud af 5), det vil sige, at de unge havde få eller ingen problemer på de områder, viser ovenstående tal, at status quo er opnået for de fleste unge.

**Figur 5.8: Status på udvikling inden for kriminalitet****Figur 5.9: Status på udvikling inden for brug af rusmidler**

Kilde: Rambøll Results, n= 160 (antal unge).

### Opsummering

Der er ikke gennemført tilsvarende målinger for en sammenlignelig gruppe af unge, og der er heller ikke genereret data om udviklingen hos øvrige udsatte unge i forbindelse med indsatserne mere generelt uden samarbejdsmodellen. Derfor er det ikke muligt at sige, om udviklingen på de her faktorer er mere eller mindre positive, sammenlignet med øvrige udsatte unge. Resultaterne indikerer dog, at modellen kan understøtte positive resultater, men at det ikke er en hurtig løsning, der kan stå alene. Erfaringerne fra de 10 kommuner viser, at der er behov for et helhedsorienteret fokus på de unges situation, og at samarbejdsmodellen skal understøttes af de rette indsatser – både socialfagligt, uddannelsesmæssigt og beskæftigelsesmæssigt.

## 6. SAMARBEJDSMODELLEN OMSAT I PRAKSIS

I dette kapitel beskrives, hvordan kommunerne har implementeret samarbejdsmodellen med fokus på, hvad det er i samarbejdsmodellen, som har gjort en forskel og skabt de resultater, der blev præsenteret i foregående afsnit.

Det er afgørende, at samarbejdsmodellens kerneelementer bliver omsat i praksis, da Rambølls hidtidige erfaringer og evalueringer af samarbejdsmodellen<sup>8</sup> viser, at kerneelementerne blandt andet har positiv betydning for de opnåede resultater. Vi har i vores arbejde med samarbejdsmodellen kunnet identificere en række virkende mekanismer, som gør en forskel i forhold til 1) at styrke koordineringen og det tværfaglige samarbejde, og 2) om de unge får et godt forløb, en god overgang samt kommer i og bliver fastholdt i uddannelse. De centrale virkende mekanismer er beskrevet i følgende boks.

### Virkende mekanismer

- **Inddragelse, ejerskab og forpligtigelse af den unge**, herunder empowerment af den unge og aktivering af den unges egne ressourcer
- **Inddragelse, ejerskab og forpligtigelse af relevante samarbejdspartnere**
- Aktivering af det **private netværk** som vidensbærere og som en ressource samt evt. som en del af de udfordringer, der skal håndteres
- **Koordinering** af den unges forløb, indsatser og mål, herunder særligt at der er udpeget en specifik person til dette i form af en koordinator, som skaber tryghed, overblik og kontinuitet i den unges forløb
- At den unge **motiveres** og har og får en **retning i livet**, hvor alle involverede fagpersoner har fokus på fælles mål mod uddannelse og beskæftigelse.

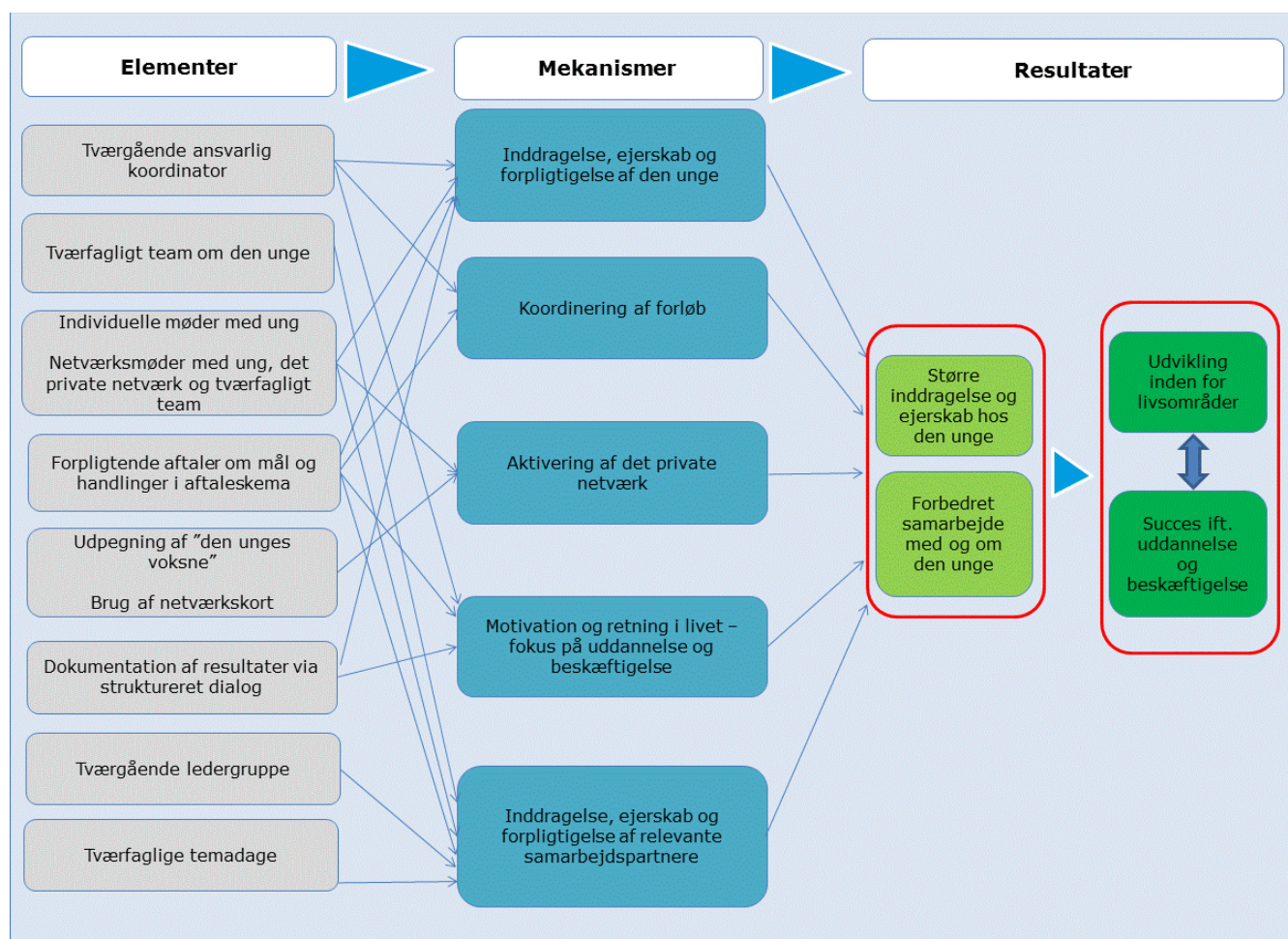
De konkrete resultater af arbejdet med samarbejdsmodellen blev udfoldet i kapitel 5 om resultater på borgerniveau. I det følgende vil vi beskrive de elementer i indsatsen, som kommunerne har anvendt til at aktivere ovennævnte mekanismer. Samarbejdsmodellens "elementer" dækker over:

- En særlig praksis: fx en måde at gå til den unge på
- En rolle: fx koordinator og ledergruppe
- Aktiviteter: fx faste netværksmøder og formøder med den unge
- Metoder: fx motiverende interview
- Redskaber: fx aftaleskema eller netværkskort.

Denne sammenhæng mellem elementer, mekanismer og resultater er illustreret i nedenstående figur.

<sup>8</sup> Se SFI's evaluering af samarbejdsmodellen, *Bedre overgange for udsatte unge*: <http://sfi.dk/rapportoplysninger-4681.aspx?Action=1&NewsId=4011&PID=9267> og Rambølls evaluering af samarbejdsmodellen, *Overgang fra barn til voksen for unge med psykiske vanskeligheder*: <http://socialstyrelsen.dk/udgivelser/unge-med-psykiske-vanskeligheder-2013-overgang-fra-barn-til-voksen-slutrapport>

Figur 6.1: Sammenhæng mellem samarbejdsmodellens elementer, virkende mekanismer og resultater



I de følgende underafsnit uddyber vi, hvordan de ti kommuner har anvendt de enkelte elementer i modellen, og hvad der er kommunernes erfaring med anvendelsen af de enkelte elementer, herunder kommunernes oplevede udbytte og vurdering af evt. tilpasningsbehov.

Når et redskab fra samarbejdsmodellen (jf. forløbsbeskrivelsen i kapitel 3.2) nævnes, vil der være et redskabsikon i venstre side.

### 6.1 Ansvarlig tværgående koordinator

Samarbejdsmodellen foreskriver, at den unge i starten af forløbet får tilknyttet en koordinator, som får til opgave at opbygge en tillidsfuld relation til den unge og koordinerer den unges forløb, herunder være med til at planlægge og gennemføre netværksmøder. Dertil er det koordinatorens rolle at følge op på den unges forløb, herunder på realiseringen af de aftaler og mål, som aftales på netværksmøderne.

#### **Kommunernes anvendelse af koordinatore**

Samarbejdsmodellen foreskriver, at koordinatoren bør være en fagperson, som har eller kommer til at spille en aktiv rolle i den unges forløb. Det kan fx være en rådgiver fra børne- og familieafdelingen, typisk hvis den unge er under 18 år og/eller i efterværn, eller en jobcenterkonsulent, hvis den unge er over 17 år. Det kan dog også være en UU-vejleder, hvis denne også er aktiv i den unges forløb.

I de ti kommuner har praksis været, at den unges matches med en person, som den unge har en relation til i forvejen, eller som den unge kommer til at have en relation til. Nedenstående tabel

viser, hvor mange koordinatore hver kommune har gjort brug af sammenholdt med antal unge (rækken under) samt koordinatorenes organisatoriske forankring.

**Table 6.1: Antal koordinatore og organisatorisk forankring**

Kommune Tema	Kol- ding	Lyng- by- Taar- bæk	Randers	Horsens	Esbjerg	Sorø	Faxe	Frede- riks- sund	Ring- sted	Silke- borg
<b>Ansvarlig tværgående koordinator</b>										
Antal koordi- natorer	11	4	10	5	5	3	7	12	4	8
Antal unge	13	4	11	22	20	20	19	30	15	20
<b>Forankring af koordinatorrolle</b>										
Børn og unge	11	4	10	5		1	4	11	3	3
Jobcenter						2	3	1		3
UU					5				1	2

Kilde: Spørgeskema til projektledere, n= 10 (antal projektledere)

Som det ses, er der forskel på, hvor mange unge den enkelte koordinator er tilknyttet. Tre kommuner har valgt en model, hvor hver koordinator har én ung, og i de resterende kommuner har hver koordinator ca. 3-5 unge. Erfaringerne er, at der er både fordele og ulemper ved begge modeller. Med den førstnævnte model med én ung per koordinator har koordinatoren mere tid til at sætte sig ind i rollen og skal "kun" koncentrere sig om én ung. Til gengæld får koordinatoren ikke så meget erfaring med at være koordinator. Det gør koordinatorene til gengæld i den sidstnævnte model, hvor der er flere unge per koordinator. Her er det erfaringen, at koordinatorrollen i starten har taget tid væk fra deres øvrige arbejde, da de har skullet anvende samarbejdsmodellen i samarbejdet om og med flere unge. Men det er også erfaringen, at det går hurtigere med at blive fortrolig med samarbejdsmodellens indhold jo flere unge og netværksmøder, man som koordinator afholder. Den lidt højere intensitet betyder også, at koordinatoren hurtigere oplever, at samarbejdsmodellen er anvendelig og er meningsfuld for de unge, hvilket giver yderligere motivation for at anvende den sammen med flere unge.

Ovenstående tabel viser også, at der er forskel på, hvor koordinatoren er organisatorisk forankret. I fire af kommunerne er det udelukkende fra børne- og ungeforvaltningen, mens en kommune har valgt, at det er UU-vejlederne, som varetager opgaven. I tre kommuner er koordinatorrollen fordelt både på børne- og ungeområdet og i jobcentret, afhængigt af den unges alder. Endelig har en kommune valgt at fordele koordinatorrollen ligeligt mellem børne- og ungeforvaltningen, jobcentret og UU. Der er ikke entydige svar på, hvilken organiseringsmodel der er mest anvendelig, men generelt har kommunerne gode erfaringer med, at koordinatoren er den person, som har en stor andel i den unges forløb, hvorfor match i forhold til den unges alder er et vigtigt tildelingskriterium. Endelig fremhæves det, at koordinatoren skal være klædt godt på både fagligt og personligt i forhold til at opbygge en relation til den unge, motivere den unge, agere koordinator for samarbejdspartnere og udøve rollen som mødeleder (se mere herom nedenfor).

### **Kommunernes oplevede udbytte af koordinatorfunktionen**

At den unge får tildelt en koordinator, der er ansvarlig for den unges forløb og for at koordinere samarbejdet på tværs, fremhæves af både de unge og af samarbejdspartnere, som helt afgørende for de unges forløb og for at skabe bedre tværfagligt samarbejde. På tværs af de ti kommuner fremhæves følgende funktioner som afgørende for, at koordinatoren bidrager til de positive resultater for de unge og for det tværfaglige samarbejde:



- **Én kontakt**, hvilket betyder, at forvirring reduceres, da der kun er en person, som den unge og andre fagpersoner skal henvende sig til, som kan guide den unge og guide den fagperson, som henvender sig, videre til de rigtige personer.
- **Retningsgiver**, da koordinatoren vejleder den unge gennem systemet og de muligheder, systemet har og ikke har.
- **Oversætter** af begreber, lovgivning og andet, den unge hører, og skal kunne forstå for at få et godt forløb.
- **Mødeleder** på netværksmøder, som medvirker til, at alle deltagere kommer til orde, at det, den unge ønsker at tale om, kommer på bordet, samt at aftaler om mål og handlinger koordineres direkte på mødet.
- **Tæt opfølgning** efter møder og i det hele taget, så det sikres, at den unge er med på, hvad der skal ske i forløbet. En del af kommunerne fremhæver samarbejdsmodellen som en god opfølgingsmodel, da koordinatoren og de fysiske møder samt redskabet, mål- og aftaleskemået gør mål tydelige og forpligtende og dermed lettere at følge op på. Der er lagt en struktur og kadence for møderne med de unge og fagpersoner, der gør det naturligt at fokusere på opfølgning på udvikling og resultater. Flere kommuner melder også tilbage, at intentionen bag samarbejdsmodellen bidrager til, at koordinatoren hurtigere (end tidligere) får arrangeret et opfølgingsmøde, hvis der sker ændringer i den unges mål.

I forlængelse af ovenstående oplever kommunerne, at koordinatorfunktionen fører til, at den unge bliver mere tryk, får mere tillid til systemet, og til at de forskellige fagpersoner vil hjælpe og kan støtte den unge. Derudover får den unge via koordinatoren mere overskuelighed og overblik over forløbet, herunder viden om hvad der skal ske, hvem der kan hjælpe, og hvem den unge kan få fat på. Det samme gælder andre fagpersoner eller personer fra den unges private netværk, som via koordinatoren kan få hurtig og præcis information om forløbet, og om hvem der ellers er en del af den unges forløb.

Erfaringerne er, at rollen som koordinator understøtter en øget grad af inddragelse, ejerskab og forpligtelse af den unge, og at dette er med til at udvikle de unge mod uddannelse og beskæftigelse. Kommunerne har generelt gode erfaringer med, at koordinatoren og de øvrige fagpersoner har en ressourceorienterede tilgang til den unge, hvor der også er fokus på det, den unge kan, på fremtidig udvikling frem for at fastholde de unge i fortidens problemer. Mange af de unge giver udtryk for, at koordinatoren bidrager til at håndtere de unges udfordringer ved at fokusere på det, den unge kan, og ad den vej skabe motivation for udvikling. Erfaringerne er dog, at det forudsætter, at koordinatoren og den unge finder en passende balance mellem på den ene side at den unge inddrages i det, den unge er i stand til at medvirke til, og på den anden side støttes der, hvor den unge har brug for det.

Ifølge kommunerne spiller koordinatoren også en afgørende rolle i forhold til at motivere den unge. Kommunerne har gode erfaringer med at anvende den motiverende samtale som metode i dialogen mellem den unge og koordinatoren, både på de individuelle møder og på netværksmøderne<sup>9</sup>. Dette er med til at fremme den unges indre motivation for udvikling, herunder motivation for at *ville* forandre sig og opnå specifikke mål, samt tro på, at *det kan lade sig gøre* at forandre sig. Dette kombineret med hyppig opfølgning og dialog om de små skridt, som den unge tager på vejen, gør, at fremtiden dels bliver lysere og dels bliver opnåelig, og det motiverer i endnu højere grad den unge til udvikling. En koordinator udtaler, at de unge *"bliver i stand til at få øje på sig selv meget bedre"*, når der arbejdes på denne måde.

---

<sup>9</sup> Som en del af implementeringsstøtten har koordinatorene fået undervisning i den motiverende samtale (MI).

Ud over at inddrage, skabe ejerskab og forpligtelse til eget forløb samt motivere den unge, bidrager koordinatoren også til at fremme samarbejdet på tværs. Dette gør koordinatoren ved at koordinere de initiativer, de forskellige fagpersoner arbejder med, og som er nødvendige for at den unges udfordringer og behov imødekommes. Dette sker løbende, men særligt på netværksmøderne og ved hjælp af de forpligtende aftaler om mål og handlinger i mål- og aftaleskemaet, som beskrives nedenfor.

### ***Kommunernes erfaringer med evt. tilpasninger***

Den generelle vurdering fra kommunerne er, at samarbejdsmodellen kan anvendes til mange forskellige udsatte unge med forskellige funktionsniveauer, så længe samarbejdsmodellen og redskaberne samt inddragelsesprocessen tilpasses og målrettes den unges specifikke udfordringer og ressourcer. Koordinatoren spiller en vigtig rolle i forhold til denne tilpasning og målretning af samarbejdsmodellen. Tilpasningen kan bestå i at afholde kortere, men hyppigere møder, både en-til-en-møder og netværksmøder med færre deltagere. En anden måde er at dosere mængden af redskaber, fx sådan at første del af et skema udfyldes på et møde, og den resterende del udfyldes på et efterfølgende møde. Hermed reduceres kompleksiteten for den unge. Det betyder, at samarbejdsmodellens kerneelementer og redskaber anvendes, dog på en måde, så de er tilpasset den unges forudsætninger. En tredje måde er at inddrage en eller flere fagpersoner, som har særlig erfaring med at inddrage unge med specifikke problematikker.

I forhold til *unge med autisme* er det projektledernes og koordinatorenes erfaring, at samarbejdsmodellens krav om deltagelse kan være en udfordring for den unge. Kommunerne har erfaringer med, at det kan løses gennem et særligt pædagogisk fokus og ekstra tid til at gøre forløbet og aktiviteterne overskuelige samt ved at gøre nogle af redskaberne mere visuelle. Her spiller koordinatoren en særlig rolle i forhold til enten selv at varetage relationen til en ung med autisme, hvis koordinatoren har forudsætningerne herfor, eller ved at inddrage en samarbejdspartner, der kan.

## **6.2 Tværfagligt team omkring den unge**

Som en del af samarbejdsmodellen får hver ung tilknyttet et team af fagpersoner, som på forskellig vis og med forskellige fagligheder skal støtte den unge på vejen mod uddannelse og beskæftigelse. Det tværfaglige team samles om og med den enkelte unge på en række netværksmøder, hvor der indgås aftaler om mål og handlinger, som skal bidrage til et mere forpligtende samarbejde om fælles mål, hvor alle bidrager med deres specifikke erfaringer og kompetencer i forhold til at nå de mål.

### ***Kommunernes anvendelse af det tværfaglige team***

Den typiske praksis i kommunerne er, at teamet som minimum udgøres af fagpersoner fra børne- og familieafdelingen (socialrådgiver), UU-vejleder, jobcenter (jobcenterkonsulent) og kontaktperson fra anbringelsesstedet. De største udfordringer handler om inddragelse af voksenmyndighed, som varetager servicelovens voksenparagraffer. Overvejelserne går på, hvornår de er relevante at inddrage, om de overhovedet skal inddrages, samt hvad de kan bidrage med. Tendensen er, at voksenmyndighed typisk inddrages, når den unge er 17½ år, og fagpersonerne ved, at den unge ikke skal i efterværn, eller hvis det handler om sårbare unge, som ikke kan klare sig uden social støtte, når de bliver 18 år.

### ***Kommunernes oplevede udbytte af det tværfaglige team***

Generelt er der gode erfaringer med overlevering af viden mellem forvaltningerne, når det er tydeligt for fagpersonerne, at den unge skal overgå til en anden forvaltning, fx jobcenter eller voksenmyndighed. Netværksmøderne og de fælles mål i aftaleskemaet gør, at denne viden er fælles for alle implicerede parter, og det letter overleveringen.

Erfaringerne fra de ti kommuner er, at anvendelsen af det tværfaglige team er med til at inddrage, skabe ejerskab og forpligte de relevante samarbejdspartnere. Erfaringerne fra de ti kommu-

ner er, at fagpersonerne får et personligt kendskab til hinanden i teamet, og at dette skaber bedre rammer for en løbende kontakt mellem fagpersonerne. På den måde opleves samarbejdsmodellen som en god og effektiv samarbejdsform, hvor flere fagpersoner kommer i spil i et forpligtende og koordinerende samarbejde.

Erfaringerne er, at det særligt er samarbejdet mellem børne- og familieafdelingen, UU og jobcentre, som er blevet styrket. Disse tre faggrupper har i særlig høj grad fået et bedre kendskab til og respekt for hinandens arbejde, og for de forskellige rammer for arbejdet. De faggrupper, som har indgået i samarbejdet, har generelt oplevet, at de tænker hinanden mere naturligt ind, når de hver især udarbejder planer med de unge, og de spreder en positiv stemning for tværfagligt samarbejde til øvrige aktører.

Dertil bliver samarbejdet med kontaktpersoner (foranstaltningstype, jf. SEL § 52, stk. 3) også styrket, og mange kontaktpersoner giver udtryk for, at deres arbejde er blevet lettere, da flere faggrupper er samlet på et møde og kan give kontaktpersonen vigtige input i forhold til at forstå og hjælpe den unge. Det er ligeledes oplevelsen i de ti kommuner, at de fagpersoner, der er i direkte kontakt med de unge i deres hverdag, også i højere grad er blevet mere inddraget i samarbejdet end før. Der er særligt fokus på at invitere uddannelsesinstitutioner med på møderne, da de har et til tider bedre og mere indgående kendskab til den unge, da de ser de unge i de miljøer, de typisk færdes i, og fordi det handler om den unges uddannelse og mulighederne herfor.

### 6.3 Netværksmøder og individuelle møder med den unge

Dette element består af dels individuelle møder med den unge og dels netværksmøder, hvor den unge, det private netværk og fagpersonerne fra det tværfaglige team og øvrige samarbejdspartnere deltager efter behov, afhængigt af den unges mål og udfordringer.

Et princip i samarbejdsmodellen er, at der ikke tales om eller tages beslutninger på vegne af den unge, uden at den unge er med. Princippet omtales som: "Intet om den unge uden den unge". Princippet afspejler, at mange unge oplever at blive koblet af, hvis fagpersoner præsenterer beslutninger, der er taget uden den unge. Dette gælder dog ikke intern sparring og supervision mellem kolleger, som har til hensigt at klæde fagpersonen på til at arbejde med og hjælpe den unge.

Nedenstående boks fremhæver de minimumskomponenter, som skal være til stede i mødeformen, hvis netværksmødet skal inddrage deltagerne, herunder den unge. Det er mødelederens ansvar at omsætte disse minimumskomponenter.

#### **Minimumskomponenter i mødeform**

- En mødeleder har ansvar for at gennemføre mødet, så den unge inddrages
- Dagsorden er udarbejdet sammen med den unge
- Tydeligt formål med mødet, og hvorfor deltagerne er inviteret
- Turtagning, så alle kommer til orde
- Den unge skal have mulighed for at forholde sig til de input, deltagerne kommer med
- Stikord og aftaler skrives ned
- Der udarbejdes et kort referat, evt. blot i form af udfyldt mål- og aftaleskema.

#### **Kommunernes anvendelse af individuelle møder**

Alle kommunerne anvender individuelle møder med den unge, bl.a. som formøde til netværksmøderne, hvor dagsorden, deltagere, formål m.m. drøftes med den unge. Praksis er, at den unges koordinator afholder mødet med den unge, eventuelt sammen med "den unges voksne". Møderne afholdes efter behov, men minimum som formøde til et netværksmøde. Derudover an-

vendes møderne også som opfølgning på netværksmøderne, hvor netværksmødet evalueres, og hvor det sikres, at den unge er med på, hvad der skal ske fremover.

Kommunerne fremhæver disse individuelle møder som meget afgørende i forhold til, at den unge føler sig inddraget og tager ejerskab af eget forløb. Møderne foregår i et lukket forum, hvor den unge kan tale åbent om sin tilværelse, behov samt ønsker til fremtiden, der skal bringe den unge videre. Herved sker en afklaring om, hvad den unge vil og har af muligheder for at blive støttet til det, den unge vil. Derudover har det individuelle møde den funktion, at der skabes tillid mellem den unge og koordinatoren.

Kommunerne oplever, at processen skaber rammerne for empowerment af den unge, da den unge får indflydelse på forløbet, bl.a. hvem der skal deltage på netværksmødet, hvad der skal tales om (og ikke tales om) m.m. Den unge føler sig som en aktiv del af eget forløb, og for mange unge er det nyt at få lov at være med til at tage styringen og få indflydelse.

Nogle kommuner oplever, at de skal bruge ekstra tid på at afholde disse møder, mens andre kommuner har integreret formøderne i de eksisterende møder med unge og familier, fx børnesamtaler og opfølgingsmøder på indsatsen. Den generelle erfaring er, at den tid, som anvendes på disse formøder, er godt givet ud, da den unge føler sig inddraget, og dette er med til at bane vejen for den unges udvikling. Med denne formødemodel er der lagt en klar struktur for den unge, som skaber stabilitet og kontinuitet, hvilket bl.a. har betydet, at flere unge møder op til aftalerne, end kommunerne før har oplevet.

### **Kommunerenes anvendelse af netværksmøder**

Alle kommunerne har afholdt netværksmøder, som foreskrevet i samarbejdsmodellen, hvor den unge, det private netværk og fagpersonerne fra det tværfaglige team og øvrige samarbejdspartnere deltager med henblik på at drøfte den unges behov og ønsker i forhold til uddannelse og beskæftigelse. Nedenstående figur giver et overblik over, i hvor høj grad hvilke samarbejdspartnere deltager på netværksmøderne.

**Tabel 6.2: Deltagere på netværksmøder**

	Antal, der deltog på møde <sub>net</sub>	Andel, der deltog på møde <sub>net</sub> (%)	Antal, der deltog aktivt på møde <sub>net</sub>	Andel, der deltog aktivt på møde <sub>net</sub> (%)
Den unge	228	100	207	91
Den unges forældre (forældremyndighedsindehaver)	112	49	108	96
Den unges voksne	189	83	183	97
Sagsbehandler (børne- og ungeforvaltning)	201	88	191	95
Sagsbehandler (voksenforvaltning)	23	10	22	96
UU-vejleder	187	82	180	96
Jobcenterkonsulent	123	54	118	96
Anbringelsessted	91	40	89	98
Kontaktperson	109	48	104	95
Ungdomssanktionskoordinator	2	1	2	100
Familieplejekonsulent	14	6	14	100
Misbrugskonsulent	21	9	21	100
Psykiatrisk rådgiver	7	3	7	100
Sagsbehandler fra ydelseskontor	2	1	2	100
Skolerepræsentant	50	22	48	95
Repræsentant fra uddannelsesinstitution	50	22	49	97
Repræsentant fra virksomhed	7	3	6	89
SSP-medarbejder	2	1	1	50

Andre	146	64	137	94
-------	-----	----	-----	----

Kilde: Mødetjekliste udfyldt af koordinatore, n= 228 (antal udfyldte mødetjeklister).

Tabellen viser, at de mest gennemgående deltagere – ud over de unge selv – er ”den unges voksne”, børne- og familiesagsbehandler og UU-vejleder, hvilket også er intentionen med samarbejdsmodellen. Koordinatoren er for de flestes vedkommende en rådgiver fra børne- og ungeforvaltningen, hvilket også forklarer børne- og familiesagsbehandlerens store deltagelse, omend nogle unge har en koordinator fra UU eller jobcenter, som nævnt i afsnittet om koordinatorrollen.

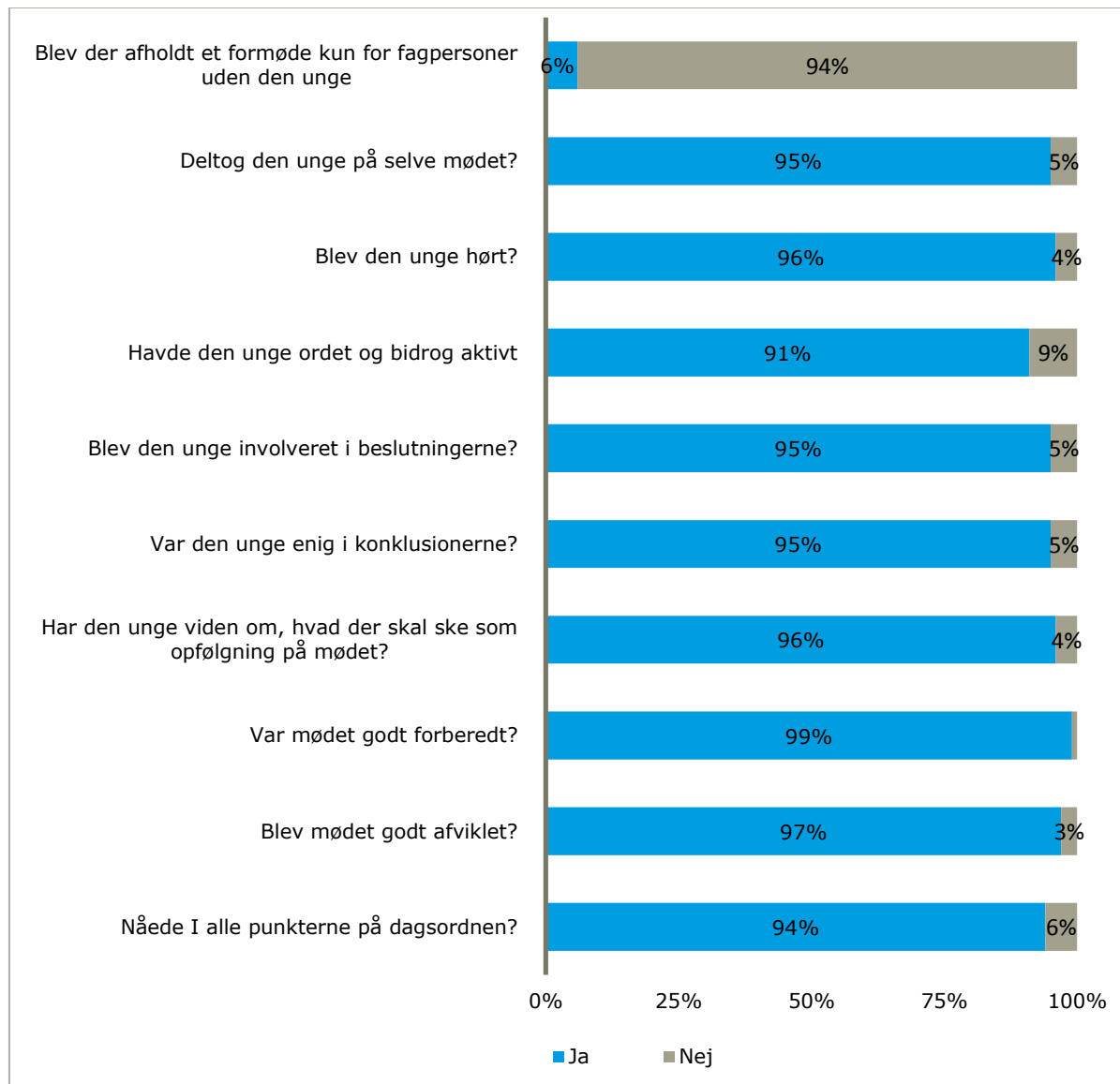
På halvdelen af møderne deltager den unges forældremyndighedsindehaver, og ligeledes deltager en jobcenterkonsulent på halvdelen af møderne. Sagsbehandler fra voksenforvaltningen er kun med på hver tiende møde, hvilket hænger sammen med, at de unge typisk overgår til jobcentret ved det 18. år og/eller forbliver i efterværn og typisk kun har tilknytning til voksenforvaltningen, hvis der er større sociale problemer som fx misbrug eller svære psykiske vanskeligheder. Den mindre repræsentation af fagpersoner fra voksenforvaltningerne kan hænge sammen med, at ca. halvdelen af de unge, som samarbejdsmodellen er anvendt med, er under 18 år (jf. afsnit 2 om målgruppen), og at det generelt er en ny praksis for kommunerne at inddrage repræsentanter fra voksenområderne på netværksmøderne. Repræsentanter fra skole og uddannelse deltager på hvert fjerde møde, hvilket kommunerne fremhæver som positivt, da det også er en ny praksis at inddrage aktører herfra.

Tabellen viser også, hvor aktive deltagerne ifølge koordinatoren, som har udfyldt mødetjeklisten, har været på mødet. Tabellen viser, at det i høj grad er lykkedes at inddrage alle deltagere aktivt. At ikke alle har deltaget aktivt kan skyldes, at nogle af personerne primært har haft en lyttende rolle eller måske kun har kunnet bidrage med få aspekter i forhold til de emner, der blev drøftet på mødet. Af de forældremyndighedsindehavere som har deltaget på netværksmøderne, deltager 96 pct. af disse aktivt på mødet, hvilket indikerer, at de dels er blevet godt inddraget på møderne, og dels at det er lykkedes at engagere forældrene i den unges forløb.

Hver kommune har udpeget et antal medarbejdere til at være mødeledere. Deres opgave har været at styre mødet og inddrage deltagerne. Det er oftest den unges koordinator, der er mødeleder, omend to kommuner har benyttet sig af neutrale mødeledere, som ikke kender den unge i forvejen. Erfaringerne er, at der både er fordele og ulemper ved begge mødeledelsesmodeller. I den første model, hvor den unges koordinator er mødeleder, fremhæves det som en fordel, at den unge kender og er tryk ved mødelederen (koordinatoren), hvilket blandt andet betyder, at mødelederen bedre kan spørge ind til forhold, som den unge har svært ved at tale om. Erfaringerne er, at fordelene ved en neutral mødeleder kan være, at denne fordomsfrit kan spørge ind til forhold hos den unge og på den måde sikre, at alt kommer frem, eller stille de ”dumme” spørgsmål, som får den unge til at tale om emner, som kan være relevante for alle mødedeltagerne. Erfaringerne fra de to kommuner er, at den neutrale mødeleder typisk har mere erfaring med at lede møder, hvilket i sig selv kan være en fordel. Omvendt er der risiko for, at den unge ikke føler sig tryk ved den neutrale mødeleder, da den unge ikke i tilstrækkelig grad kender personen. Erfaringerne fra de to kommuner er dog, at dette kan afhjælpes ved, at mødelederen møder den unge inden selve mødet.

Nedenstående figur viser mere detaljeret, hvordan møderne har været afholdt, herunder hvordan de unge mere specifikt er blevet inddraget på møderne. Det er den unges koordinator, som har besvaret spørgsmålene ud fra koordinatorens oplevelse af den unges inddragelse. Det skal også bemærkes, at opgørelsen er et udtryk for samtlige møder, der har været afholdt i projektperioden på tværs af de ti kommuner, det vil sige, at den samme ung kan forekomme flere gange, hvis der har været afholdt flere møder med denne. Opgørelsen kan anvendes som en tjekliste til, hvilke elementer der skal være til stede på et møde, så mødet understøtter en inddragende proces.

Figur 6.2: Inddragelse af den unge på netværksmøderne



Kilde: Mødetjekliste udfyldt af koordinatore, n= 228 (antal udfyldte mødetjeklister).

Tallene viser, at de unge generelt er blevet inddraget på møderne, både hvad angår at blive hørt, involveret i beslutninger, opnå enighed i konklusioner samt viden om, hvad der skal ske efter mødet. Det ses dog, at den unge i 9 pct. af møderne ikke havde ordet og ikke bidrog aktivt. Dette kan dog afspejle, at de unge ved de første møder er usikre, men efter det første netværksmøde er mere trygge ved formen, så de på det næste møde åbner mere op.

Kommunerne fremhæver, at det er væsentligt, at møderne afholdes med en vis hyppighed, hvor der for de fleste unge helst ikke skal gå mere end tre måneder mellem møderne for at fastholde dem i en udvikling og i forhold til de aftaler, der indgås.

### **Kommunernes oplevede udbytte af møderne**

Den unge, det private netværk og fagpersoner giver generelt positiv feedback på netværksmøderne og den anvendte tilgang heri. Kommunerne fremhæver *måden* at gennemføre netværksmøderne på som en ny praksis og som meget betydningsfuld for de unges forløb. De fleste unge har været positive i forhold til møderne og givet udtryk for, at det er rart, at alle er samlet, og at man som ung ikke skal tale med så mange forskellige fagpersoner på forskellige tidspunkter. At den unge er i centrum, selv får mulighed for at tale for sig, høre andre tale om vedkommende

samt får mulighed for at reflektere og kommentere betyder, at den unge føler, at det er den unges møde, og at den unge bliver taget alvorligt. Nedenstående boks viser nogle eksempler på dette.

#### **Eksempler på, at den unge er i centrum på netværksmøderne**

En god metafor for, at den unge er i centrum på møderne, stammer fra en koordinator, som udtalte, at "bolden er kommet mere over på de unges banehalvdel". Der er endda eksempler på, at en ung selv har været mødeleder. Et andet eksempel er, at en ung indledte et netværksmøde med at takke deltagerne for at komme til "mit møde". Et tredje eksempel illustrerer, at det, at de unge får mere ansvar for eget forløb, også indebærer et ansvar for at delagtiggøre mødedeltagerne i egne meninger: "Det er vel ikke godt nok, at jeg bare siger "ok" til, hvordan mødet har været. I vil sikkert gerne høre mere om, hvad jeg synes?" Dette viser, at den unges holdning til eget møde tages alvorligt, og det oplever de unge som positivt, som, at der er nogen, som vil dem, og at de har en betydning.

Generelt er erfaringerne fra de ti kommuner, at måden at afholde netværksmøderne på motiverer den unge til at tale om temaer, som fylder, og som kan være med til at udvikle den unge og til at opstille relevante mål, den unge ønsker at forfølge.

Mange unge giver udtryk for, at netværksmøderne er nogle gode træningsbaner, hvor de kan øve sig i at tale om sig selv, formulere behov og mål i en tryk ramme, da det er en kompetence, den unge kommer til at gøre brug af fremover, fx på en uddannelse, arbejdsplads m.m. Den unge har følt sig hørt og har åbnet mere op for sig selv og selv bidraget med løsninger og taget mere ansvar, fx for opgaver, som den unge selv kan håndtere. Dette skaber større ejerskab af eget forløb og de mål og aftaler, der indgås.

Flere koordinatore fremhæver også, at de med netværksmødet får bygget bro mellem den unge og de fagpersoner, der skal hjælpe den unge, så det bliver tydeligt for fagpersonerne, hvad de skal gøre for at støtte den unge. Flere unge har meldt tilbage, at de med denne mødeform er mindre nervøse, end de plejer at være, når de deltager i større netværksmøder. De unge føler sig med andre ord trygge, hvilket er en vigtig forudsætning for, at de unge kan have tillid til systemet, og til, at de kan tro på og arbejde med deres egen udvikling.

Et praktisk greb, som en af kommunerne har benyttet sig af, er, at få den unge til at komme en halv time før andre, så koordinator og den unge kan tale mødet igennem en ekstra gang, og den unge får mulighed for "at lande". Et andet greb er formødet (som nævnt i foregående afsnit), hvor den unge får mulighed for at påvirke indhold og proces på mødet, herunder hvem der skal med, hvad der skal tales om, og hvordan stolene skal stå, hvem skal sidde hvor mv. Alt sammen er med til at skabe de rammer, den unge ønsker, og dermed skabe tryk og forudsigelighed.

### Feedback på netværksmøde

Fra en plejemor:

*"Jeg synes, at det er en rigtig god måde at holde møde på. Alle, der har noget at gøre med X, er samlet. Der er svar på eventuelle spørgsmål. X mærkede, at alle dem, der sad ved bordet, ville ham det bedste. Det kan være meget overvældende at sidde så mange til et møde, der handler om ens person. Men det havde X ingen problemer med (...). Jeg har talt med X om, hvad hans oplevelse var. Det var rigtig godt, han var rigtig glad for, at det var ét møde, og at han ikke skulle til mange små møder."*

Fra en koordinator:

*"Det går bedre, efter mødet sagde den unge ja til et nyt uddannelses tiltag. Men den unge er i en alvorlig situation, og det er svært at få ham til at tale på mødet, men for første gang så det ud til, at han var lidt interesseret i de planer, der blev talt om."*

Netværksmødet har ud over ovennævnte funktioner omkring motivering, aktivering, ansvarliggøres og inddragelse af den unge den funktion, at de fastholder den unge i igangværende aktiviteter, fx uddannelse. Erfaringerne fra de ti kommuner er, at netværksmøderne er med til at sikre en god forberedelse af de unge, når de går i gang med noget nyt, fx opstart af 9. skoleår, hvis succes er afgørende for de unge i forhold til den videre uddannelsesmæssige fremtid. Endelig er erfaringerne, at møderne er med til at opfange udfordringer i god tid.

Formålet med netværksmødets form og proces er ydermere at fremme alle relevante faggruppers deltagelse, og på den måde udnytte den fælles viden, der er til stede på møderne til at støtte den unge. I de evalueringer, som koordinatorerne har gennemført af møderne ved mødets afslutning, giver deltagerne udtryk for, at møderne har været udbytterige, da deltagerne går fra mødet mere oplyste om de behov og ønsker, den unge har. Dette sker blandt andet, fordi mødeformerne sikrer, at alle kommer til orde via turtagning, og alle får mulighed for at kommentere på hinandens udsagn, hvis det kan være med til at understøtte de mål, den unge ønsker at forfølge. Møderne opleves også som meget konkrete, da alle går fra mødet med et klart billede af, hvad der skal gøres og af hvem for at hjælpe den unge. Derudover har deltagerne generelt oplevet møderne som overskuelige, blandt andet fordi der bliver brugt tavle og projektor, som har projiceret mål- og aftaleskemaet op på en væg, så alle kan følge med i det, der noteres. Endelig er der en oplevelse af, at deltagerne er fælles om at formulere mål og indgå aftaler.

*"Man bliver mere forpligtet, når man sidder fysisk sammen – derfor er det vigtigt, at alle deltager. De unge er ikke et stykke papir, de er i centrum med kød og blod på møderne – det forpligter alle at se det." (Projektleder)*

Ovennævnte citat illustrerer betydningen af at mødes fysisk på netværksmøder sammen med den unge og på tværs af de områder, som skal bidrage til den unges udvikling. Kommunerne erfarer, at dét at høre den unges historie, behov og ønsker, og dét at tale sammen om, hvad man hører, og hvad man hver især som fagperson kan bidrage med og få den unges reaktion på det, forpligter hver fagperson til at yde det bedste, de kan, inden for de rammer, der er. Netværksmøderne giver også fagpersonerne bedre kendskab til hinandens arbejdsbetingelser og opbygger deres relationer, som gør, at de får større respekt og forståelse af hinanden, hvilket igen gør, at kommunikationen bliver bedre og mere præcis. Netværksmøderne skaber en formel ramme for at udveksle erfaringer og koordinere indsatsen, hvor dette før i tiden ifølge kommunerne mere eller mindre er sket tilfældigt og uformelt mellem de kolleger, man kender, på gangen, i telefon eller til frokost.



Erfaringen med implementeringen af mødeformen er, at koordinator og mødedeltagere allerede efter første møde er trygge ved mødeformen og processen. Nogle af kommunerne har udarbejdet korte vejledninger til mødeformen som supplement til den til samarbejdsmodellen udarbejdede metodehåndbog, herunder præfabrikerede mail-mødeinvitationer, som effektiviserer planlægningen og gennemførelsen af møderne. Det kan også være en fordel at udpege en person (fx fra administration eller staben), som kan arrangere det praktiske i forhold til møderne: booking, lokale, projektor, forplejning m.m.

### **Udfordringer i forhold til inddragelse af samarbejdspartnere**

Når mange personer skal inddrages samtidigt, opstår der en praktisk udfordring med at finde et tidspunkt, hvor alle kan. Det er særligt en udfordring ved booking af første møde. Praktisk er derefter, at næste netværksmøde aftales på netværksmødet. I nogle tilfælde kan det være en udfordring og en tilvænning at få samarbejdspartnere til ikke at korrigere den unge, når koordinatoren beder om den unges vurdering af egen situation. Dette kan afhjælpes ved at mødelederen udstikker nogle spilleregler for, hvordan mødet gennemføres.

Ud over at inddrage, skabe ejerskab og forpligtigelse hos den unge og samarbejdspartnere er det kommunernes erfaring, at netværksmøderne også er med til at aktivere det private netværk. På netværksmøderne får det private netværk mulighed for at bidrage til den unges forløb med viden og forslag til løsninger. Der er generelt positiv feedback fra de private netværk på mødeformen, og den måde særligt den unge aktiveres på, men også den måde det private netværk aktiveres på, hvor personerne herfra føler sig værdsatte som de ressourcer, de er. Det kan dog i nogle tilfælde være en udfordring og en tilvænning at få det private netværk til ikke at korrigere den unge, når koordinatoren beder om den unges vurdering af egen situation. Der kan i disse tilfælde hurtigt opstå en modfortælling til det, den unge siger, fx via udsagn som *"det kan du jo ikke"*, som hindrer en udvikling.

Opsummerende kan det konstateres, at netværksmøderne – måden de afholdes på og den hyp-pighed, de afholdes med – udgør en effektiv koordineringsmodel, hvor de rette personer er samlet i tid og sted og *"optimerer ved at tale sammen"* (udsagn fra projektleder), og hvor det samtidig opleves, *"at der kommer bevægelse i tingene"*, og at *"der sker noget i sagen"* (udsagn fra forældre).

### **Kommunernes erfaringer med tilpasninger af modellen**

I forhold til inddragelse og aktivering af de unge, særligt på netværksmøderne, er det vigtigt at fokusere på de unge, som ikke deltager aktivt, jf. figur 6.2 (ovenfor). Den primære forklaring fra kommunerne på de unges manglende aktive deltagelse er, at nogle unge, særligt på første møde, har brug for at vænne sig til mødeformen, før de kan være mere aktive.

Det kan imidlertid også handle om, at nogle unge er sværere at inddrage end andre. Det er for eksempel projektledernes og koordinatorernes erfaring, at det kan være vanskeligere at anvende samarbejdsmodellens kernelementer i forbindelse med *psykisk sårbare unge*, hvor de unge kan være påvirket af symptomer eller medicin og derfor har svært ved at følge med eller tale klart. Det kan også være unge, som har angst eller social fobi og derfor har svært ved at rumme mange deltagere på et møde. Dette kan ifølge projektlederne og koordinatorerne løses ved at specifikke fagpersoner, fx en psykolog eller en psykiater, spiller en aktiv rolle i dialogen med den unge på møderne. Det kan også håndteres via særlige metoder og interventioner, hvor mødelederen fx interviewer den unge en-til-en foran de øvrige deltagere, og hvor deltagernes feedback går via mødelederen til den unge, så den unge kun skal forholde sig til én person (mødelederen). Derudover kan der indlægges flere pauser på møderne, så den unge får mulighed for at bearbejde de input, der kommer på tomandshånd, enten med den unges koordinator, den unges voksne eller en tredje person, som den unge er tryk ved.

Samarbejdsmodellen kan ifølge projektledere og koordinatore også være vanskelig at anvende i forhold til både foranstaltningstrætte unge og stærkt institutionaliserede unge. Det er således erfaringen, at *de foranstaltningstrætte unge* ofte har brug for hjælp, men ofte ikke er interesserede i samarbejde. Mange af disse unge har ifølge koordinatorene tidligere oplevet, at de ikke er blevet inddraget eller lyttet til i tilstrækkelig grad og kan derfor have en modvilje mod at deltage i netværksmøder. Erfaringerne fra kommunerne er dog, at de unge bliver mere samarbejdsvillige, når de har prøvet at deltage på samarbejdsmodellens netværksmøder, da de unge ofte oplever mødeformen som mere inddragende, end de har været vant til. For de *stærkt institutionaliserede unge*, som har været anbragt længe, og hvor anbringelsesstedet har gjort meget for den unge, er der behov for et fokus på at vænne de unge til at tage mere ansvar, og anbringelsesstedet skal afværges den aktive og i nogle tilfælde overbeskyttende rolle.

#### **Udfordringer i forhold til inddragelse af de unge: kommunens åbningstider**

I særligt en kommune har de oplevet en udfordring i forhold til kommunens åbningstider, som ikke matcher de unges behov. I den kommune har en del unge efterspurgt, at møderne kunne holdes sen eftermiddag eller aften, hvor de unge ikke har aktiviteter (fx skole). Dette er en barriere for inddragelse af de unge, og det er et vigtigt opmærksomhedspunkt, særligt når fokus er på, at de unge kommer i uddannelse, at netværksmøderne kan placeres, så de unge har mulighed for at deltage uden at skulle tage fri. Der er eksempler fra nogle kommuner, hvor koordinatoren kommer ud på den unges skole eller fritidsaktivitet og afholder en-til-en møder dér for at gøre det så let for den unge som muligt.

Der er eksempler på, at de unge er mødt op til et møde, men forladt det igen efter kort tid. Her har mødedeltagerne typisk valgt at gennemføre mødet med henblik på at drøfte strategi og taktik i forhold til at inddrage den unge fremover, herunder undersøge hvorfor den unge forlod mødet. På den måde bruges mødet til at generere viden og iværksætte handlinger, som kan inddrage den unge fremover.

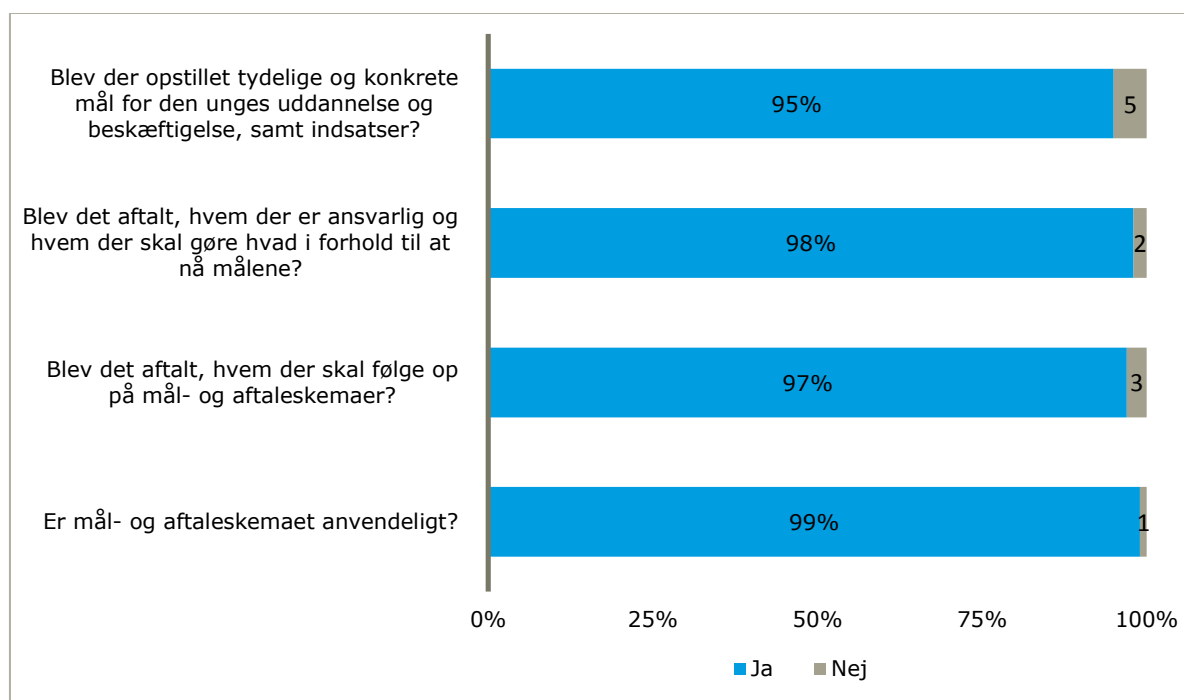
#### **6.4 Forpligtende aftaler om mål og handlinger**

Et helt centralt element i samarbejdsmodellen er opstilling af forpligtende aftaler om mål og handlinger på tværs af de områder og samarbejdspartnere, som er relevante for den unge i forhold til at komme i uddannelse og arbejde.

##### ***Kommunernes anvendelse af forpligtende aftaler***

Nedenstående figur, som er fra den mødetjekliste, som koordinatorene udfylder efter netværksmøderne, viser, at kommunerne på næsten alle netværksmøder med de unge opstiller mål og aftaler, typisk i det mål- og aftaleskema, som er en del af samarbejdsmodellens redskabskasse.

Figur 6.3: Opstilling af mål og aftaler på netværksmøderne



Kilde: Mødetjekliste udfyldt af koordinatore, n = 228 (antal udfyldte mødetjeklister).

De få tilfælde, hvor kommunerne ikke har opstillet mål og aftaler, kan forklares ved, at den unge enten ikke har kunnet gennemføre mødet, eller at der har været behov for at tale om noget andet på netværksmødet, inden det var muligt at opstille mål, som så er blevet udskudt til næste møde.

Den typiske praksis er, at koordinator sender mål- og aftaleskemaet rundt til mødedeltagerne per mail, og at fagpersonerne melder ændringer tilbage til koordinator, som så opdaterer skemaet. I første omgang er oplevelsen hos fagpersonerne, at det godt kan virke lidt trægt at sende skemaet rundt per mail (uden den unges CPR-nummer vel at mærke), men kan samtidig ikke få øje på bedre alternativer, i og med fagpersonerne på tværs ikke har adgang til hinandens systemer og dermed skabeloner. Generelt er erfaringen, at den værdi, som fagpersonerne oplever ved at få indsigt i hinandens mål og aftaler, opvejer den lidt træge arbejdsgang.

Nogle få kommuner har integreret mål- og aftaleskemaet i eksisterende handleplanskabelon, fx ICS, så aftaleskemaet ikke bliver oplevet som et ekstra redskab. De kommuner, der ikke har gjort det, oplever da også redskabet som "endnu et redskab oveni alle de andre", men oplever dog, at aftaleskemaet tilføjer værdi.

### **Kommunernes oplevede udbytte af de forpligtende aftaler**

Erfaringerne er, at de konkrete mål og aftaler, som den unge skal kunne forstå, betyder, at målene bliver vedkommende for den unge, og at den unge tager ejerskab af dem. De unge får et helhedsorienteret billede af deres samlede situation. Kommunerne oplever, at de unge tager et større ejerskab og udviser stolthed, når de kan se fremskridt og opnår nogle af de opstillede mål, som det fremgår af citatet i nedenstående boks.

*"Det er dejligt for X at se, at han har nået de mål, vi satte på mødet i juni. X fremviste stolt et papir over, hvordan hans lærer har vurderet hans første tid på skolen – han havde fået de bedst mulige karakterer hele vejen rundt." (Koordinator)*

I praksis anvender de fleste kommuner en projektor, hvor mål og aftaler projiceres op på en væg. Denne visualisering af målene og aftalerne gør det overskueligt og medinddragende for de unge, da de kan se mål og aftaler blive skrevet op. Den unge får på den måde et spejl, som gør det muligt at tjekke, om den unge forstår målene, og den unge har mulighed for at korrigere/omformulere dem, så de i højere grad bliver den unges. Kommunerne oplever, at det er en god måde at sikre, at de unge er med på, hvad der skal gøres fremadrettede, og at de er enige i de konkrete beslutninger. Flere kommuner fremhæver, at det har været vanskeligere at inddrage den unge på de møder, hvor de ikke har haft adgang til en projektor, da det blev sværere at fastholde den unges opmærksomhed på mål og aftaler, når de ikke blev synliggjort på væggen.

Erfaringerne er, at opstillingen af forpligtende aftaler om mål og handlinger bl.a. motiverer og giver den unge en retning i livet med fokus på uddannelse og beskæftigelse. Nogle kommuner fremhæver, at samarbejdsmodellen umiddelbart kan virke overflødig i forbindelse med *unge, som er godt i gang med en uddannelse*, og som ved, hvad de vil. Dog fremhæver andre kommuner, at samarbejdsmodellen kan anvendes til at fastholde de unge i den gode udvikling, undgå tilbagefald eller sikre overgange til nye forhold (fx højere uddannelsestrin, flere fag, nye krav), som eventuelt kan medføre, at den unge skal have en støttende hånd. Her understøtter målformuleringen i mål- og aftaleskemaet, at den unge kan "hæve baren" og opstille mere ambitiøse mål, og fagpersonerne kan drøfte og indgå aftaler om, hvordan de undgår tilbagefald.

Kommunernes erfaring er ligeledes, at formuleringen og nedskrivningen af de mål og aftaler, som hver fagperson har ansvar for i mål- og aftaleskemaet, betyder, at hver fagperson føler sig inddraget og forpligtet til at arbejde sammen med og om den unge. Tendensen er, at fagpersonerne/mødedeltagerne bliver mere opmærksomme på de aktiviteter, de hver især har ansvar for, ved at aftalerne skriftliggøres, og oplevelsen er, at de følger hurtigere op på aftalerne end tidligere. Derudover bliver fagpersonerne bedre til at give tilbagemelding til koordinator med status på målopfyldelsen, eller hvis der er opstået udfordringer. Dette betyder også, at den unges forløb koordineres bedre. Citatet i nedenstående boks udtrykker en typisk tilbagemelding fra kommunerne om dette.

"Fordelen ved samarbejdsmodellen er, at der faktisk ikke er så meget behov for koordinering uden for møderne, fordi det hele bliver skrevet ned i aftaleskemaet, og fordi man mødes relativt hyppigt." (Projektleder).

Kommunerne oplever, at der med mål- og aftaleskemaet kommer en mere sammenhængende plan for de unge, og indsatserne bliver mere målrettede. Det betyder også, at der kommer en større forståelse af hinandens arbejdsområder, og at alle spiller ind med de muligheder, som er til stede.

## 6.5 Aktivering af det private netværk via "den unges voksne" og netværkshort

Et af grundprincipperne i samarbejdsmodellen er, ud over inddragelse af den unge inddragelse og aktivering af den unges private netværk i forhold til at støtte den unges udvikling.

### **Kommunernes anvendelse af det private netværk**

Opsamlingen viser, at det private netværk er blevet inddraget i ca. halvdelen af sagerne. Tabellen nedenfor viser for hver af de ti kommuner, i hvor mange af ungeforløbene det private netværk er blevet inddraget.

Tabel 6.3: Omfang af inddragelse af privat netværk

Kommune	Kolding	Lyngby-Taarbæk	Randers	Horsens	Esbjerg	Sorø	Faxe	Frederiksund	Ringsted	Silkeborg
	<b>Inddragelse</b>									
Inddragelse af privat netværk	Få sager	Ingen sager	Få sager	17 ud af 22	9 ud af 20	8 ud af 20	8 ud af 19	15 af 30	7 af 15	Halvdelen

Kilde: Spørgeskema til projektledere, n= 10 (antal projektledere)

På tværs af de ti kommuner er der blandede erfaringer med at inddrage det private netværk, der typisk udgøres af forældre, men også onkler, tanter og venner. Nogle unge kan have svært ved at finde et netværk. Andre unge ønsker ikke at inddrage det private netværk, da de ikke ønsker, at netværket får kendskab til de problemer, den unge har. For en del unge har det dog haft positiv betydning, at det private netværk er med på netværksmøderne.

### **Erfaringer med udbytte af inddragelsen af det private netværk**

Erfaringerne fra de ti kommuner er, at det private netværk kan udgøre en god konstruktiv støtte for de unges udvikling, hvis de aktiveres på en god måde. Erfaringerne viser, at det private netværk primært udfylder tre funktioner:

- **Opbakning:** Det private netværks deltagelse på møder viser den unge, at der er nogen, som bakker dem op.
- **Vidensformidling og indsigt:** Aktører fra det private netværk kan sidde inde med vigtig viden om den unge, som ingen andre har. Det kan også være mindre detaljer om den unges liv, som har en betydning for det samlede billede af den unges udfordringer og ressourcer.
- **Levere input og løsningsforslag:** Det private netværk kan også være kilde til mulige løsninger, som den unges private netværk selv kan være med til at føre ud i livet som en støtte for den unge.

Erfaringerne fra kommunerne er også, at det private netværk også kan udgøre en barriere for den unges udvikling, da personer herfra kan fastholde den unge i det, den unge ikke kan, eller nedgøre den unge på møderne. Erfaringerne viser, at det er vigtigt at inddrage netværket alligevel og håndtere de udfordringer, netværket kan skabe, da netværket er en del af den unges liv og situation. Hvis det skal lykkes den unge at komme i en god udvikling, har kommunerne generelt set gode erfaringer med at rette fokus mod de relationer, den unge indgår i. Det er med andre ord vigtigt at iagttage den unge som en del af et større netværk mellem forskellige aktører (private og professionelle) og ikke kun som et enkelt individ. I det lys er det vigtigt at inddrage og håndtere de eventuelle udfordringer, et private netværk kan bringe med sig.

Ud over netværksmøderne, som blev beskrevet i afsnit 6.3, kan netværkskortet og processen med at optegne den unges private netværk samt udpegningen af "den unges voksne" fra det private netværk være med til at inddrage det private netværk. Kommunernes praksis og erfaringer med netværkskortet og udpegningen af "den unges voksne" beskrives i det følgende.

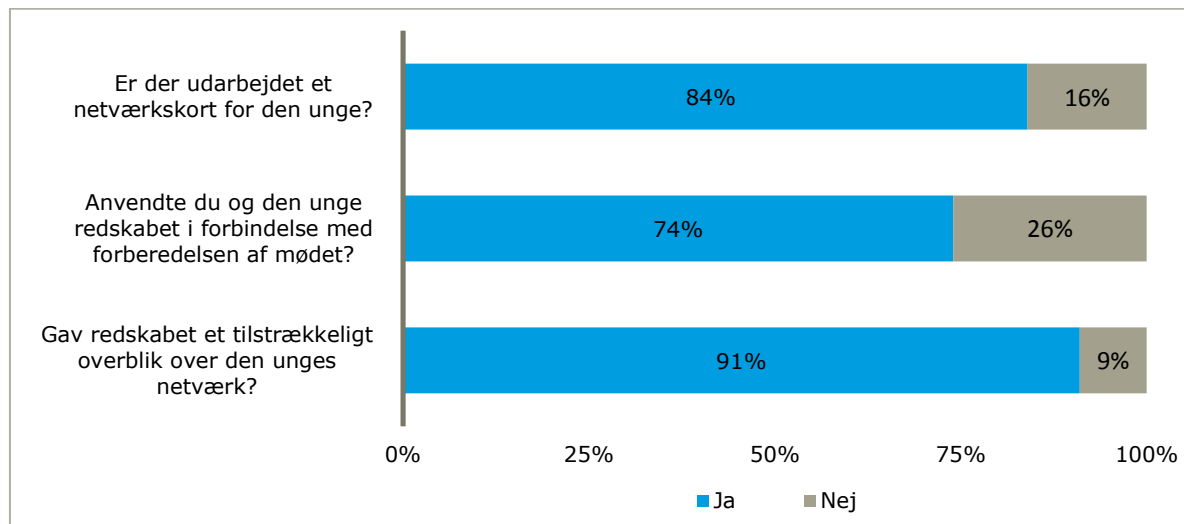
#### **6.5.1 Netværkskort**

Netværkskortet er udviklet til at understøtte en dialog med de unge om, hvem der er i de unges netværk. Denne dialog afholdes typisk på de individuelle møder mellem den unge og den unges koordinator, oftest i starten af forløbet. Kortet giver et visuelt billede af, hvor mange der er i netværket, og hvor tæt det er knyttet til den unge.

### **Kommunernes anvendelse af netværkskortet**

Nedenstående figur med tal fra mødetjeklisten, som koordinatorene har registreret efter netværksmøderne, viser, hvor udbredt netværkskortet er i kommunerne.

**Figur 6.4: Brugen af netværkskort**



Kilde: Mødetjekliste udfyldt af koordinatorene, n= 228 (antal udfyldte mødetjeklister).

Figuren viser, at der er udarbejdet et netværkskort for ca. otte ud af ti unge, og at det ni ud af ti tilfælde giver et godt overblik over den unges netværk. Kortet anvendes ikke altid som forberedelse af netværksmøderne. Nogle kommuner har kommenteret, at de har en dialog om netværket uden netværkskortet, enten fordi de har et lignende redskab eller vurderer, at dialogen er tilstrækkelig.

### **Kommunernes oplevede udbyttet af anvendelsen af netværkskortet**

Erfaringerne er, at netværkskortet understøtter en dialog om, hvem den unge gerne vil inddrage i forløbet og på netværksmøderne, og det kan i sig selv udgøre et fokuspunkt at få aktiveret netværket eller eventuelt få det udvidet, så den unge har flere at trække på.

Nogle af kommunerne kommenterer, at samtalerne om netværkskortet har betydet, at de unge har inviteret flere med til deres møder, og at det har igangsat en god dialog om, hvem den unge har i netværket, hvad den unges relation er til de forskellige, samt hvem den unge kan trække på. Det vil sige, at kortet har givet det fornødne overblik og bevidstgørelse hos den unge i forhold til, at der findes et netværk, som kan støtte den unge.

Den generelle feedback fra kommunerne er, at dialogen om det private netværk er meget betydningsfuld enten som en måde at aktivere netværket på eller tydeliggøre, hvis den unge ikke har et netværk, eller det er mangelfuldt, hvor de professionelle skal kompensere for dette.

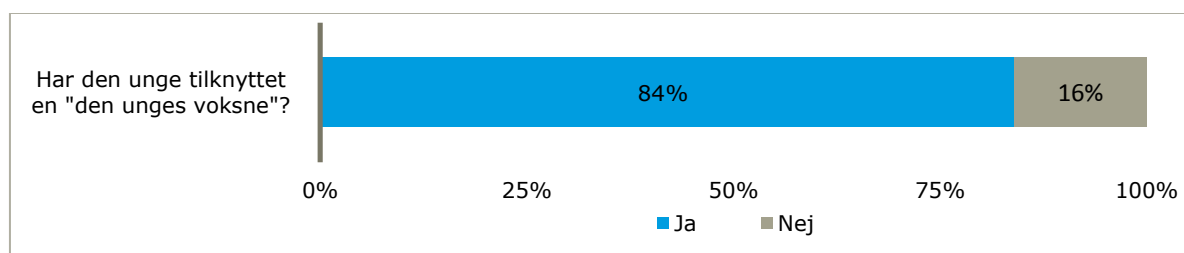
#### **6.5.2 Udpegning af "den unges voksne"**

Som en del af samarbejdsmodellen har de unge mulighed for at udpege en person fra det private eller det professionelle netværk, som skal agere "den unges voksne". Denne person skal være en støtte for den unge og en, den unge kan betro sig til og kontakte døgnet rundt, hvis der er behov. Personen vil også typisk deltage på de møder, den unge har med koordinator og andre, herunder på netværksmøderne.

### **Kommunernes anvendelse af "den unges voksne"**

Nedenstående figur med tal fra mødetjeklisten, som koordinatorene har registreret efter netværksmøderne, viser, at ca. otte ud af ti unge har valgt en person som "den unges voksne".

Figur 6.5: Brug af "den unges voksne"



Kilde: Mødetjekliste udfyldt af koordinatore, n= 228 (antal udfyldte mødetjeklister).

Tendensen er, at i ca. halvdelen af tilfældene kommer personen fra det private netværk, typisk en forælder, og i nogle tilfælde en ven eller en kæreste. Den anden halvdel af de unge vælger typisk deres kontaktperson eller plejeforælder, også selvom der er mulighed for at udpege en fra det private netværk, ud fra et argument om, at den unge har tillid til lige præcis denne person. I nogle få tilfælde har det været befriende for den unge at kunne vælge en voksen uden for anbringelsesstedet, fx en pædagog, hvis den unge ikke har været positivt stemt over for personalet på anbringelsesstedet.

### **Kommunernes oplevede udbytte af "den unges voksne"**

Kommunerne påpeger, at "den unges voksne" oftest udgør en god støtte for den unge, idet denne skaber tryghed for den unge, særligt når de selv har kunnet udpege en person, og det er givtigt for de unge før et netværksmøde at afstemme og aftale ting på forhånd med deres voksne.

En af de vigtigste konsekvenser af at gøre brug af "den unges voksne" som rolle er at give den unge mulighed for at vælge en, som den unge har tillid til. Kommunerne oplever, at det medfører, at den unge får mulighed for at have en voksen at støtte sig op ad, som ikke er en del af det system, som nogle unge i forvejen er trætte af. Og tilsvarende giver kommunerne udtryk for, at de som en sideeffekt har erfaret, at den unge oplever at være i centrum, da denne selv kan påvirke valget.

### **Kommunernes vurdering af behov for tilpasninger**

Projektlederne og koordinatorene peger på, at det kan være vanskeligere at anvende samarbejdsmodellen i forbindelse med unge, som har svært ved at reflektere, og/eller som har et lavt kognitivt niveau (lav IQ), fx unge med kognitiv funktionsnedsættelse eller unge med autisme. I forhold til *de unge med kognitiv funktionsnedsættelse* er der ofte tale om unge, hvor der ofte er begrænsede udsigter til, at den unge kommer til at have en selvstændig tilværelse. Her er det kommunernes erfaring, at forældrene eller "den unges voksne" skal spille en aktiv rolle og inviteres med på formøder og netværksmøder og dermed "taler for" den unge. På den måde anvendes kerneelementerne i samarbejdsmodellen til at give den unge et godt forløb, dog uden den unge spiller den rolle, som andre unge har mulighed for givet det kognitive funktionsniveau.

## **6.6 Dokumentation af resultater via struktureret dialog**

Som en del af samarbejdsmodellen har hver ung en dialog med sin koordinator om specifikke livsområder og kompetencer. Dette skal strukturere og kvalificere den unges forløb i forhold til at fokusere på, hvad der skal til for at komme og blive fastholdt i uddannelse eller arbejde samt få en god overgang til voksenlivet ved det 18. år. Til at understøtte den dialog registrerer den unge sammen med koordinatoren status på, hvor den unge er i forhold til livsområdet på en skala fra 1-5 i et dialogredskab, som samtidig udgør de spørgsmål, der skal tales om. Dette gøres ved opstart af forløb og løbende, dog senest ved afslutning af forløbet i projektperioden. På den måde er det muligt at følge op på den unges udvikling.

### **Kommunernes anvendelse af dokumentation og struktureret dialog**

Kommunerne har typisk afholdt dialogen med den unge ved opstart af forløb og ved afslutning af projektperioden. Nogle koordinatore har registreret svarene på spørgsmålene direkte i it-

systemet, Rambøll Results, mens de fleste har noteret svarene i en papirskabelon, hvorefter koordinatoren eller projektlederen har tastet svarene ind i it-systemet. Nogle af koordinatorene har anvendt spørgsmålene til at få uddybet særlige forhold hos den unge, mens andre har anvendt spørgsmålene til at gøre kort status over den unges udvikling. Den typiske praksis ved anden registrering er, at koordinatoren og den unge har sammenlignet svarene med første registrering.

### ***Kommunernes oplevede udbytte af dokumentation og struktureret dialog***

De fleste kommuner fremhæver redskabet som relevant for de unge, og at de unge efter gennemgangen af spørgsmålene i dialogredskab føler sig mere inddraget og tager mere ansvar. Blandt andet fordi de bliver mere bevidste om, at det handler om deres liv, og at det betyder noget, hvis de selv gør en indsats. Redskabet fremhæves også som vellykket til opfølgning, da de unge tydeligt kan se en udvikling, i og med den unges udvikling kan visualiseres ved hjælp af et "spindelvæv", der viser, hvilken score (fra 1-5) den unge har på de forskellige temaer (livsområder), som bliver målt.

### ***Kommunernes vurdering af behov for tilpasninger***

For nogle unge kan redskabet dog virke for overvældende og for udstillende, hvis den unge er udfordret på alle temaer. Det kan demotivere den unge at se, at der er mange udfordringer at arbejde med. For unge med kognitiv funktionsnedsættelse og lav refleksionsevne kan det være svært at følge med i de mange spørgsmål. For nogle unge er det for omfattende med de mange spørgsmål, og koordinatoren har skullet omformulere nogle af dem, hvilket i nogle koordinators øjne hæmmer samtalen med den unge. Nogle unge har også påpeget, at der er en lille distinktion mellem gradueringen af svarmuligheder, så det har været svært at finde det rette niveau.

Omvendt har det for de fleste unge været en øjenåbner og en god måde at få øje på forhold, der fungerer, og på en udvikling og tro på sig selv, hvis der ved opfølgning er tegn på, at den unge har flyttet sig positivt på en indikator. Det kan med andre ord motivere den unge til yderligere udvikling. De unge får en større selvindsigt ved gennem spørgsmålene at få sat flere ord på deres ressourcer og barrierer, hvormed der kan blive taget fat på nogle svære emner, som kan udvikle de unge. En kommune har endda implementeret spørgsmålene i dialogen med øvrige udsatte unge i kommunen og vil gøre det til en fast standard at gennemgå spørgsmålene ved ungesamtaler ved det fyldte 17. år for alle unge.

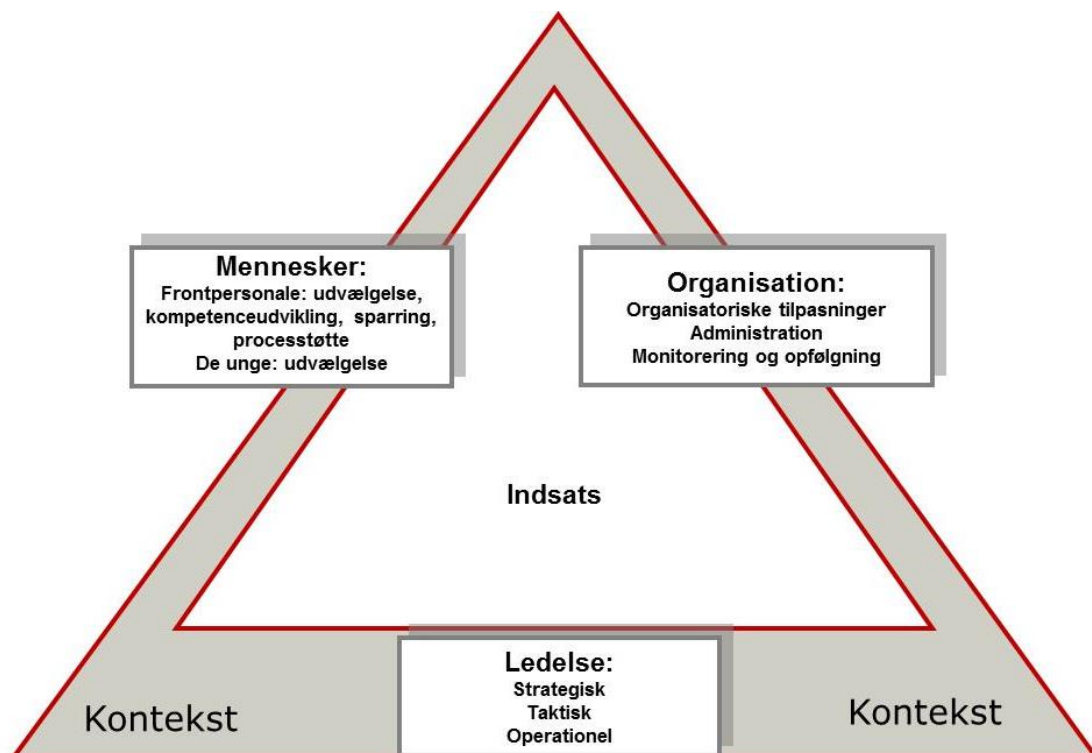


## 7. RAMMER FOR IMPLEMENTERING AF SAMARBEJDSMODEL

I forrige kapitel 6 blev det beskrevet, hvordan de ti kommuner har anvendt og implementeret samarbejdsmodellen i praksis. I dette kapitel beskrives de rammer, der har været i de ti kommuner for implementering af samarbejdsmodellen. Det vil sige fokus er på den kontekst, hvori implementeringen af samarbejdsmodellen har fundet sted, og der samles op på, hvilke faktorer der hhv. fremmer og hæmmer implementeringen af samarbejdsmodellen.

Til at strukturere afsnittet benyttes følgende figur, som er inspireret af Active Implementation Framework (Fixsen m.fl.). Den viser de elementer, som udgør konteksten for en implementering af en given indsats, og som har en betydning for, hvor vellykket implementeringen bliver.

Figur 7.1: Kontekst for implementeringen

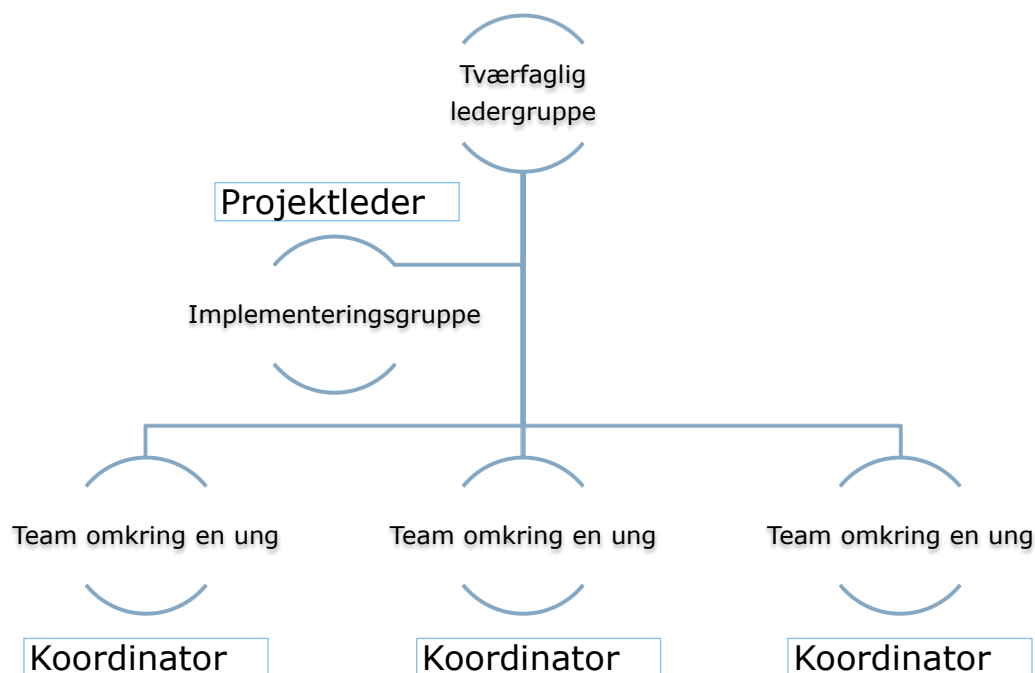


Figuren viser, at *de mennesker*, der skal implementere samarbejdsmodellen, den måde implementeringen er *organiseret og understøttet*, samt den *ledelse*, der skal styre og bakke op om implementeringen, har en betydning for, hvor vellykket implementeringen bliver. I det følgende gøres kort rede for, hvordan faktorerne har spillet ind på de ti kommuners implementering af samarbejdsmodellen. Formålet med dette er dels at samle op på de ti kommuners erfaringer, dels at inspirere andre kommuner, der ønsker at implementere samarbejdsmodellen i forhold til, hvilke rammer der kan være befordrende for en implementering.

## Organisering af implementering

Nedenstående figur viser den måde, de ti kommuner har organiseret selve implementeringen.

Figur 7.2: Organisering af implementeringen



### 7.1 Ledelse på strategisk niveau via den tværfaglige ledergruppe

Til at styre og bakke op om implementeringen er der, som samarbejdsmodellen foreskriver, etableret en tværfaglig ledergruppe på strategisk niveau med ledere fra de relevante områder, som arbejder med de unge, der er involveret i samarbejdsmodellen. Det vil blandt andet sige ledere fra børne- og ungeforvaltning, beskæftigelsesområdet, UU og voksenforvaltningen. Nogle kommuner har også inddraget ledere fra ungdomsskole og andre typer af tilbud til målgruppen. Ledergruppen har initieret og fulgt implementeringen, typisk halvårligt, hvor projektlederen har orienteret ledergruppen om fremdrift og erfaringerne med at arbejde med samarbejdsmodellen.

Erfaringen er, at ledelsen generelt har bakket op om implementeringen af samarbejdsmodellen ved, at de har fulgt samarbejdsmodellen på de halvårige styregruppemøder, kommunikeret om samarbejdsmodellen på deres respektive områder samt rekrutteret medarbejdere til modelimplementeringen.

Det varierer dog fra kommune til kommune, hvor aktiv ledelsen har været, og hvor meget implementeringen har fyldt i deres bevidsthed og handlinger. I de kommuner, hvor ledelsen har fulgt aktivt med og hyppigt efterspurgt erfaringer og resultater samt ageret støtte for projektledere, oplever projektlederne og nøglemedarbejdere stor opbakning til implementeringen. Dette påvirker arbejdet med samarbejdsmodellen positivt. I andre kommuner opleves ledelsen mere distanceret med manglende klarhed om, hvor ledelsen gerne vil hen med samarbejdsmodellen, herunder om og hvordan samarbejdsmodellen skal forankres fremover. Udfordringen kan være, at driftsledelsen (afdelingslederne) ikke altid har de fornødne ressourcer til at prioritere en medarbejders deltagelse på netværksmøder. I nogle kommuner er der en tendens til, at det er medarbejderne fra særligt voksenmyndighed, der ikke deltager, men i nogle tilfælde også andre områder. Det kan hurtigt blive oplevet som, at det pågældende område ikke ønsker samarbejdet og dermed skabe et negativt billede af området, som ikke er befordrende for det videre samarbejde. Det er derfor vigtigt, at der kommunikeres klare retningslinjer for, hvem der skal deltage, hvornår og en begrundelse for, at nogle områder ikke altid deltager. Derudover skal ressourcerne til at deltage være der.

For at medarbejdere på tværs af områder kan samarbejde og koordinere optimalt er det kommunernes erfaring, at det kræver, at ledelsen også samarbejder og koordinerer det på tværs af fx ressortområder. Kommunerne fremhæver, at medarbejderne skal vide, at samarbejdet prioriteres af netop deres leder, og lederen skal gøre det muligt for medarbejderen at deltage på netværksmøderne.

## 7.2 Projektleder udøver operationel ledelse

Til at varetage den operationelle ledelse af implementeringen er der i hver kommune blevet udpeget en daglig projektleder, som typisk er blevet frikøbt med puljemidlerne fra puljen Efterværn/Implementeringsstøtte. Denne projektleder har haft afgørende betydning for implementeringen af samarbejdsmodellen i alle de ti kommuner. I tre af kommunerne er projektlederen en udviklingskonsulent fra en tværgående og understøttende funktion, fx stab og udvikling, og i syv af kommunerne er det en person med socialrådgiverbaggrund. Der er både fordele og ulemper ved begge modeller. Fordelen ved førstnævnte model er, at projektlederen er neutral i forhold til de områder, der skal arbejde med samarbejdsmodellen, og dermed uafhængig af historik (fx tidligere konflikter) og rolleoverlap (fx hvis en projektleder har været udførende sagsbehandler og med samarbejdsmodellen skal være projektleder for tidligere kollegaer). Fordelen er også, at en udviklingskonsulent bedre kan fungere som administrativ støtte for koordinatorene, fx med planlægning og referat af netværksmøder. Ulempen er, at projektlederen er længere væk fra det faglige område og kan have sværere ved at forstå den praksis, hvori samarbejdsmodellen skal anvendes, herunder opnå faglig legitimitet i medarbejderkredsen. Fordelen ved at have en projektleder med faglig baggrund er, at denne bedre kan understøtte den faglige implementering af samarbejdsmodellen, herunder støtte koordinatorene på netværksmøder, fx som mødeleder.

I nogle af kommunerne har projektlederen stået i spidsen for udvikling af diverse støttematerialer til samarbejdsmodellen, herunder lokale versioner af håndbogen (som er en del af redskabskassen til samarbejdsmodellen), vejledninger til mødeindkaldelse og referatskabelon samt integrering af redskaber i eksisterende skabeloner, fx mål- og aftaleskemaet i en ICS-handleplan. Dette er blevet positivt modtaget blandt medarbejderne, der skal arbejde med samarbejdsmodellen, da det blandt andet har reduceret deres transaktionsomkostninger i forhold til den tid, de skal bruge på at sætte sig ind i samarbejdsmodellen og anvende samarbejdsmodellens redskaber.

Projektlederen spiller også en afgørende rolle i forhold til at agere bindeled mellem modelejer (Socialstyrelsen), implementeringsstøtte (Rambøll) og den enkelte medarbejder, blandt andet til at håndtere specifikke vanskeligheder i omsætningen af samarbejdsmodellen til praksis. Endelig har projektlederen været en vigtig sparringspartner med den enkelte medarbejder i forståelsen af samarbejdsmodellen og de erfaringer, der er høstet i kommunen og på tværs af de ti kommuner. Som en del af implementeringsstøtten har Rambøll afholdt tværkommunale projektledermøder, hvor projektlederne har kunnet sparre med Rambøll og hinanden, herunder udnytte de erfaringer, som er høstet på tværs af kommunerne.

## 7.3 Implementeringsgruppe

De fleste kommuner har gjort brug af en implementeringsgruppe, som består af medarbejderrepræsentanter fra de områder, som er involveret i arbejdet med samarbejdsmodellen. I nogle kommuner har denne gruppe også omfattet afdelingsledere med ansvar for driften. Erfaringerne med at have en implementeringsgruppe er positive, idet gruppen har været med til at sprede modellen i deres respektive afdelinger, integrere den i eksisterende drift, fx ved at tilpasse redskaberne eksisterende skemaer og løbende følge op på udfordringer i implementeringen, som skal håndteres. Det har skabt kendskab, fortrolighed og ejerskab i forhold til samarbejdsmodellen blandt øvrige medarbejdere.

I de grupper, hvor afdelingsledere har deltaget, er det taktiske lederniveau (jf. implementeringstrekanten ovenfor) repræsenteret. Det har betydet, at udfordringer hurtigere er blevet håndteret i driften, da beslutningskompetencen har været til stede i gruppen. I de grupper, hvor der ikke

har været lederrepræsentation, har udfordringer m.m. skullet tages op i en styregruppe for at blive håndteret, hvilket har skabt en trægere proces.

#### **7.4 Koordinatorer**

Endelig er der blevet udpeget et antal koordinatore, som beskrevet i afsnit 6.1, til at koordinere den unges forløb og det team af fagpersoner, som skal støtte den unge. En af de faktorer, som har fremmet implementeringen af samarbejdsmodellen og særligt udmøntningen af koordinatorrollen, har været den organisatoriske forankring af koordinatorrollen i samme afdeling, fx børne- og familieafdelingen eller jobcentret, eller for nogle kommuners vedkommende en tværgående enhed, hvor koordinatorene fra forskellige områder er placeret fysisk sammen. Det har givet mulighed for en daglig sparring og opkvalificering i det at være koordinator, som opleves effektiv.

I kommuner, hvor koordinatorene kommer fra flere afdelinger, har de typisk haft jævnlige koordinatornetværksmøder, hvor de har kunnet sparre med hinanden, hvilket også opleves positivt for implementeringen, da det er muligt at vende gode erfaringer, udfordringer og opbygge relationer, som gør, at man som koordinator lettere kan søge råd og vejledning hos hinanden i forhold til at anvende de nye tiltag, som er en del af samarbejdsmodellen. Desuden er erfaringen, at koordinatorene via disse møder har fået en større forståelse af hinandens områder, hvilket i sig selv fremmer det tværfaglige samarbejde og implementeringen af samarbejdsmodellen.

Til at understøtte udmøntningen af rollen har alle koordinatore modtaget undervisning i mødeledelse og den motiverende samtale samt deltaget på tværkommunale erfaringsudvekslingsdage med andre koordinatore, hvor rollen er blevet drøftet og ad den vej kvalificeret. Feedbacken på disse aktiviteter har været, at det har hjulpet koordinatorene godt i gang og givet dem de fornødne input til at varetage rollen. Alt i alt oplever kommunerne, at medarbejderne er klædt godt på til at omsætte samarbejdsmodellen, men også at det kræver vedholdende fokus og opfølgning samt oplæring af nye medarbejdere, særligt i forhold til mødeledelse, motivering og inddragelse af udsatte unge.

#### **7.5 Monitorering og opfølgning**

I forhold til monitorering og opfølgning på implementeringen af samarbejdsmodellen har kommunerne og særligt projektlederne og koordinatorene haft mulighed for at registrere og trække data om de unges udvikling (via et dialogredskab), samt hvordan og i hvor høj grad elementerne i samarbejdsmodellen er anvendt (i en mødetjekliste). Til dette har Rambøll udviklet et elektronisk monitoreringsredskab (Rambøll Results), hvori data fra dialogredskabet om de unges udvikling og data fra mødetjekliste om brug af samarbejdsmodel er blevet registreret.

Oplevelsen er, at data fra systemet har givet dem et billede af, hvordan implementeringen forløber og skærpet fokus på de resultater og forandringer, som samarbejdsmodellen skal afstedkomme, hvilket har været befordrende for implementeringen. Fx har nogle kommuner anvendt data om de unges udvikling til at fokusere på særlige livsområder og anvendt data fra mødetjeklisten til at fokusere på, hvordan de unge i højere grad kan inddrages på netværksmøder. Projektlederne ser det også som en fordel, at de kan anvende data om de unges udvikling i formidlingen af samarbejdsmodellen og dens potentiale til ledere og øvrige medarbejdere samt aktører fra skoler, klubber m.m.

#### **7.6 Lokale tværfaglige temadage**

For at understøtte implementeringen af samarbejdsmodellen har nogle kommuner gennemført lokale tværfaglige temadage. Her er samarbejdsmodellen blevet præsenteret og relateret til lovgivning og øvrige tiltag, der minder om samarbejdsmodellen (fx den svenske model), for en bredere kreds af aktører af medarbejdere og ledere fra de forskellige områder, som skulle samarbejde.

Erfaringerne er, at det giver en større forståelse af hinandens arbejdsområder og vilkår, og det inspirerer til at styrke samarbejdet på tværs. Det har også medført, at medarbejdere i højere grad deltager på netværksmøderne, da de via temadagen har fået en forståelse af, hvor vigtig det er at deltage. På den måde har de lokale tværfaglige temadage understøttet delmålet om forbedret samarbejde.

De lokale temadage adskiller sig fra projektets tværkommunale erfa-dage, i og med de lokale temadage kun har været for den enkelte kommune, mens projektets erfa-dage har samlet alle de kommuner, som arbejder med samarbejdsmodellen.

## 7.7 Kontekst for implementeringen

Særligt to forhold skal fremhæves i forhold til den kontekst, der har været og er for implementeringen af samarbejdsmodellen. Den ene er tidsfaktoren i forhold til, hvor meget tid der har været til implementering af en ny praksis (med samarbejdsmodellen), samtidig med at øvrige driftsopgaver også skal varetages. Det varierer mellem kommunerne, hvilke rammer og ressourcer særligt koordinatorene har haft til at udmønte koordinatrollen og samarbejdsmodellen. Nogle koordinatore er blevet frikøbt til at varetage rollen, typisk via en mindre reduktion i deres sagsstamme, så der har været tid til at starte ungeførløb op i samarbejdsmodellen. Nogle kommuner har kompenseret koordinatorene med overtidsbetaling for de ekstra ungeførløb, de har haft ud over deres almindelige sagsstamme.

I de fleste kommuner er koordinatorene ikke blevet frikøbt eller kompenseret. Til gengæld har projektlederen understøttet koordinatorene så vidt muligt i forhold til at booke mødelokale, sørge for forplejning, referattagning m.m. Erfaringerne er, at det tager ekstra tid, særligt i starten, at sætte sig ind i samarbejdsmodellen og rollen som koordinator, herunder træning i mødeledelse m.m., samt tid til sparring med kollegaer om rolle og redskaber. Derfor er det fremmede for implementeringen, at koordinatorene friholdes nogle af deres øvrige opgaver i en opstartsperiode, det vil sige der skabes tid og mulighed for, at medarbejdere kan benytte ny praksis (se nedenstående boks om, hvilke punkter der blandt andet skal tilgodeses i en praksisændring).

### Barrierer for praksisændring

Forskning viser, at der er mange barrierer for praksisændringer (Fixsen m.fl.). Typisk er der tale om, at et eller flere af nedenstående opmærksomhedspunkter ikke er tilgodeset:

- Har medarbejderne motivation, kompetencer og mulighed:
  - Er behovet for praksisændring kommunikeret og forstået?
  - Giver det mening for medarbejderne?
  - Er de klædt på til opgaven?

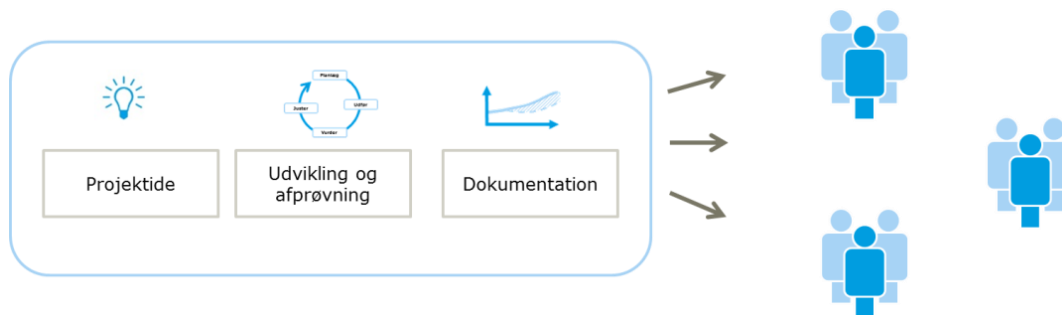
Den anden faktor, som har påvirket implementeringen af samarbejdsmodellen, er diskursen omkring samarbejde på tværs, som fylder meget i kommunerne. Et styrket samarbejde på tværs står højt på agendaen generelt set og specifikt i de kommuner, som har søgt midler til at implementere samarbejdsmodellen. Det betyder, at ledelsen kommunikerer til medarbejderne, at det er vigtigt med samarbejde på tværs, og at samarbejdsmodellen kan være en løsning på det, hvilket har fremmet implementeringen i de ti kommuner. På den måde er behovet for praksisændring kommunikeret, og medarbejderne kan generelt set godt se en mening med at anvende samarbejdsmodellen (jf. boksen ovenfor), hvilket er befordrende for implementeringen.

## 8. UDBREDELSE OG FORANKRING AF SAMARBEJDSMODEL

På baggrund af de erfaringer og resultater, kommunerne har høstet, forventer alle de ti kommuner at arbejde videre med samarbejdsmodellen og udbrede den i mere eller mindre grad. Kommunerne fra hold 1 er allerede gået i gang med at udbrede og forankre samarbejdsmodellen, mens kommunerne fra hold 2 p.t. er i gang med at indstille til og tage den endelige beslutning om, hvordan samarbejdsmodellen skal udbredes, herunder for hvem (målgruppe), for hvor mange (volumen) og af hvem (hvilke aktører skal aktiveres som koordinatore m.m.).

På den måde følger kommunerne den forståelse af implementering og spredning af indsatser og resultater, som nedenstående figur illustrerer. Projektideen i form af samarbejdsmodellen, herunder kerneelementer og redskaber, er afprøvet i den implementeringsperiode, som puljen har givet kommunerne midler til. I den forbindelse er kommunernes erfaringer og resultater blevet dokumenteret, blandt andet via måling af de unges udvikling, status på uddannelse og beskæftigelse samt opfølgning på, hvordan de unge har oplevet at være en del af samarbejdsmodellen. Derudover har medarbejderne generelt set givet ledelserne i kommunerne en positiv feedback på, at samarbejdet er blevet bedre via arbejdet med samarbejdsmodellen. Alt dette tilsammen har medført, at ledelserne har besluttet at sprede samarbejdsmodellen til flere unge og medarbejdere.

**Figur 8.1: Umiddelbar forståelse af implementering og spredning af viden og resultater**

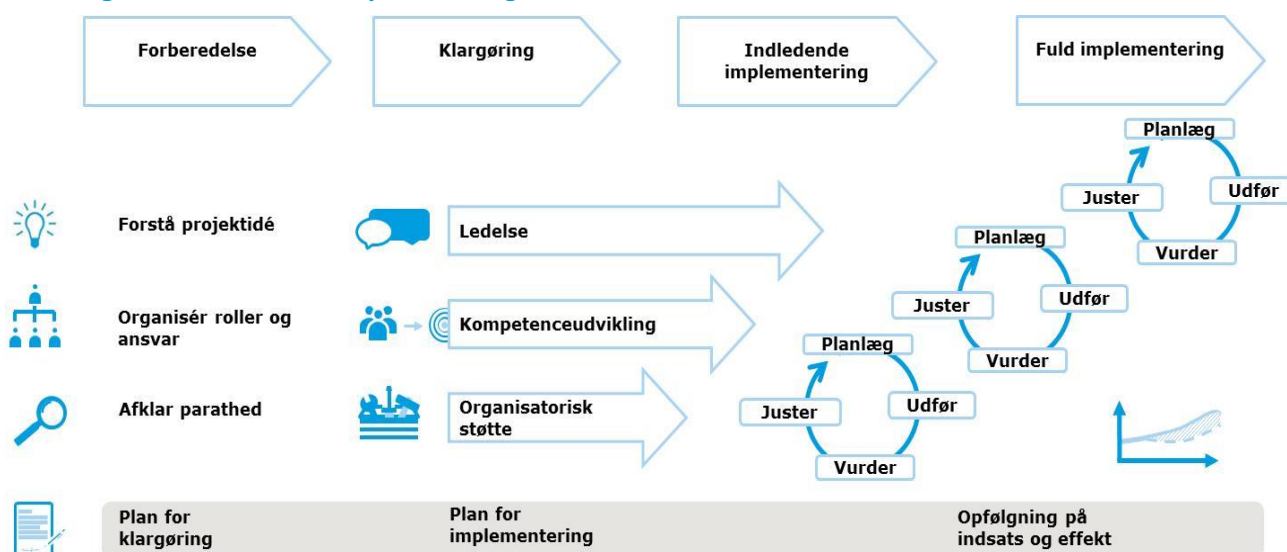


Kilde: Rambøll 2015.

Som udgangspunkt består en implementeringsproces af fire faser, jf. figuren nedenfor. Det vil sige forberedelse, klargøring, indledende implementering og fuld implementering. Klargøringsfasen indeholder tre dimensioner, der alle skal understøtte den videre implementering; ledelse, kompetenceudvikling samt organisatorisk støtte, jf. de tre sider i den trekant, som blev introduceret i afsnit 6.

Den indledende implementering er en første fase forud for fuld implementering. De ti kommuner har via midlerne fra puljen igangsat den indledende implementering og har, som nævnt i afsnit 6, arbejdet på at få rammerne på plads omkring implementeringen via ledelse, kompetenceudvikling og organisatorisk støtte. Nu står kommunerne over for den fulde implementering. Fælles for alle kommunerne, både dem som er i gang med at udbrede og forankre samarbejdsmodellen, og dem som er i planlægningsfasen i forhold til den fulde implementering, er, at de vil gøre brug af småskala-forsøgstilgangen i den videre udbredelse og forankring af samarbejdsmodellen. Det indebærer, at de med udgangspunkt i følgende fire faser, 1) plan, 2) do, 3) study, 4) act, starter med udvalgte medarbejdere og unge og gradvist opskalere indsatsen efterfølgende, hvilket de små cirkler i figuren nedenfor illustrerer.

Figur 8.2 – Model over implementeringens faser



Kilde: Rambøll 2015.

I det følgende afsnit beskrives, hvordan de ti kommuner planlægger at forankre og udbrede samarbejdsmodellen. Det gøres ved at gøre rede for, hvilke unge kommunerne vil udbrede samarbejdsmodellen med, og hvilke initiativer kommunerne vil iværksætte for at forankre samarbejdsmodellen.

### 8.1 Målgruppen for udbredelse af samarbejdsmodel

Det varierer på tværs af de ti kommuner, hvilken målgruppe og hvor mange unge samarbejdsmodellen udbredes med.

Nogle kommuner er i gang med og planlægger at udbrede samarbejdsmodellen for en bredere kreds af unge. Det vil fx sige unge mellem 15-23 år, som har foranstaltninger efter SEL §§ 52 og 76, samt unge mellem 15-30 år, hvor der er en kompleksitet i sagen, som kræver tværfaglig koordinering, og hvor der er udfordringer med uddannelse.

Nogle kommuner planlægger at udbrede samarbejdsmodellen for et udvalg af unge, som kræver særlige ressourcer, fx:

- Særlig Tilrettelagt Ungdomsuddannelses-elever med henblik på at styrke opfølgningen på den faglige del samt styrke samarbejdet mellem de steder, der udbyder STU, og myndighed for at sikre, at der er godt udbytte i STU
- 15-17-årige aktivitetsparate unge (kommunen benævner dem "ikke uddannelsesparate"), herunder unge, som falder ud af uddannelsessystemet, og som har en sag i familieråd-givningen
- Kriminal­sager, hvor unge skal være i gang med en uddannelse eller være i uddannelsesforberedende aktiviteter
- Hjemtagelsessager, dvs. anbragte unge, der skal hjemtages til kommunen med henblik på at sikre en god overgang fra anbringelseskommunen til hjemkommunen.

Endelig er der en kommune, som har valgt at målrette samarbejdsmodellen mod forskellige målgrupper, både udsatte unge og unge med handicap. Sidstnævnte indebærer, at kommunen i højere grad inddrager de unges forældre i arbejdet med samarbejdsmodellen, da en del af de unge med handicap har svært ved at indgå i alle af samarbejdsmodellens elementer, fx det at formulere mål og tale for sig selv på netværksmøder.

## 8.2 Initiativer til forankring af samarbejdsmodellen

Ud over variation i, hvem og hvor mange unge kommunerne planlægger at udbrede samarbejdsmodellen til, er der også variation i den måde, som kommunerne planlægger og i nogen grad er gået i gang med at forankre samarbejdsmodellen. I det følgende opsummeres kort de overvejelser, som kommunerne har om samarbejdsmodellen, og planlagte initiativer til forankring af samarbejdsmodellen, herunder forskelle og ligheder mellem kommunerne.

### Støtte på tværs af kommuner til forankring

Nogle kommuner vil gøre aktiv brug af sparring på tværs af de kommuner, som anvender samarbejdsmodellen, både kommuner, som har været i gang i længere tid, og de kommuner, man har været på hold med i projektperioden. Konkret vil flere kommuner gøre brug af det projektleder-netværk, som er etableret som en del af implementeringsstøtten, til sparring om forankring. En kommune har aftalt sparring med tidligere projektleder og nuværende implementeringsleder i en kommune, som nu har arbejdet med samarbejdsmodellen i fire år.

### Kapacitet til at anvende samarbejdsmodellen

Kommunerne er generelt set optaget af at sikre, at der er tilstrækkeligt med ressourcer til at udbrede og anvende samarbejdsmodellen. Fokus er særligt på at klæde nye medarbejdere på, særligt koordinatorene og særligt i forhold til mødeledelse. I nogle kommuner er der koordinatører, som ikke ønsker at være mødeledere, som derfor fritages for dette. Mens det i andre kommuner er besluttet, at alle koordinatører skal være mødeledere og derfor bliver klædt på til det både fagligt og personligt. Som en måde til at sikre tilstrækkeligt med ressourcer og kompetencer vil en kommune etablere en gruppe af mødeledere, som andre fagpersoner, typisk en sagsbehandler og/eller den unges koordinator, kan trække på til at afholde netværksmøderne, så de lever op til samarbejdsmodellens krav. En kommune har valgt at tilknytte to fagpersoner på de "tunge" sager med en hovedansvarlig koordinator, der også er mødeleder, og en anden koordinator, som tager referat på netværksmøderne og agerer sparringspartner for førstnævnte. Sidstnævnte kan også være projektlederen, som i denne kommune er frikøbt til at være deltidsimplementeringsleder.

### Brug af implementeringsleder og implementeringsgruppe

Det varierer mellem de ti kommuner, hvorvidt der udpeges en projektleder eller implementeringsleder til at foretage den daglige udbredelse og forankring af samarbejdsmodellen. I nogle kommuner er der udpeget en deltidsimplementeringsleder, der blandt andet skal introducere samarbejdsmodellen, herunder måden at holde møder på, til medarbejdere, der ikke kender samarbejdsmodellen, og understøtte udmøntningen af elementerne i samarbejdsmodellen, fx ved at deltage på første netværksmøde som referent og sparringspartner for den koordinator, som skal lede mødet. Derudover vil den udpegede implementeringsleder løbende følge op på erfaringerne og sparre om udfordringerne ved at anvende samarbejdsmodellen, hertil hjælpe med at registrere den unges udvikling i de monitoreringssystemer, som kommunerne vælger at gøre brug af til at følge op på de unges udvikling og resultater. Nogle kommuner vil også gøre brug af og i høj grad videreføre de implementeringsgrupper, som også var en del af implementeringen af samarbejdsmodellen i projektperioden til at følge op på og udbrede samarbejdsmodellen.

### Forankring i dele af organisationen

Til at udbrede og forankre samarbejdsmodellen gælder det for alle kommunerne, at de vil begynde at forankre samarbejdsmodellen i dele af organisationen, inden samarbejdsmodellen implementeres fuldt ud (jf. figuren ovenfor). Det varierer på tværs af kommunerne, i hvilke dele de vil begynde udbredelsen.

En kommune vil forankre samarbejdsmodellen på jobcenterområdet med fokus på de individuelle formøder og netværksmøder med aktivitetsparate og langtidsledige borgere. Samme kommune vil også forankre samarbejdsmodellen på børne- og ungeområdet fra de unge går i 8.-9. klasse,



da det typisk er her, man kan spotte de unge, som vil få udfordringer i forhold til uddannelse og overgangen til det 18. år.

En kommune har besluttet at implementere samarbejdsmodellen i Familie og Forebyggelse, så rådgivere heri bliver koordinører, som afholder netværksmøder efter samarbejdsmodellen i såkaldte Tværsuddannelsesmøder. I samme kommune vil UU-vejlederne anvende samarbejdsmodellen som metode, primært med fokus på inddragelse af den unge og netværk i forhold til det at sikre fælles mål og aftaler for den unges vej mod uddannelse.

En kommune har valgt, at alle fagpersoner fra børne- og ungeområdet, UU, jobcenter og udsatte voksenområdet samt pågældende skole deltager på første netværksmøde ved den unges 14. år, og på det møde aftales det, hvilke fagpersoner der fremover skal deltage på møderne.

Endelig vil en kommune forankre samarbejdsmodellen via samarbejdsaftale mellem kommunens børne- og familieafdeling, hjemtagelse og UU-vejledning i forhold til anbragte unge, der skal hjemtages til kommunen med henblik på at sikre overgangen fra anbringelseskommunen til hjemkommunen.

### **Tværfaglig ledergruppe og opfølgning på resultater**

Alle kommunerne har i den videre udbredelse og forankring – baseret på erfaringerne med implementeringsperioden – skærpet fokus på, at ledelsen på tværs af områderne skal styre og følge op på anvendelsen af samarbejdsmodellen.

Den typiske model er, at den tværfaglige ledergruppe, som har initieret implementeringen, vil følge udbredelsen og anvendelsen af samarbejdsmodellen halvårligt med det formål fortsat at sikre fokus på det tværfaglige samarbejde på tværs af de involverede områder og forvaltninger. Derudover er kommunerne generelt set optaget af, at processen med udbredelsen af samarbejdsmodellen skal være styrbar, så ledelsen kan følge tæt op på de unges udvikling ca. hvert halve år ved hjælp af træk af statistik på de unges udvikling og resultater.

### **Temadage**

Kommunerne overvejer også, og en kommune har allerede planlagt, at afholde løbende temadage, ca. halvårligt, hvor samarbejdsmodellen og erfaringer samt udfordringer med tværfagligt samarbejde, inddragelse og unge, som er svære at motivere til at tage og blive fastholdt i uddannelse, drøftes på tværs af de relevante områder, som har med de unge at gøre.

### **Organisatorisk tilpasning**

En kommune har i forbindelse med implementeringen af samarbejdsmodellen valgt at foretage en organisatorisk tilpasning, så organiseringen i højere grad understøtter tværfagligt samarbejde og gode overgange for udsatte unge. Dette vil kommunen gøre ved at etablere en ungekontakt, hvor alle fagligheder fra børne- og familieafdeling, UU, jobcenter og udsatte voksenområdet samles et sted, hvor unge 15-30-årige, der har udfordringer med uddannelse, kan henvende sig og blive henvist til. Med ungekontakten er målet, at der hurtigt indgås aftaler med den unge, samt at der i højere grad end før sker en tværfaglig vurdering og koordinering af den unges behov.