



Implementeringsguide

Erfaringer med implementering af
Familiens Hus i Esbjerg og Høje-Taastrup



”Det er fantastisk, at der for første gang er et samlet sted for de gravide, så de ikke skal suse rundt til alle mulige instanser – én indgang, hvor alle de mennesker, kvinden har brug for, sidder samlet. Det giver ro, og det giver lyst til at være der”
(jobkonsulent fra Jobcenteret).

Publikationen er udgivet af:
Socialstyrelsen
Edisonsvej 18, 1.
5000 Odense C
Tlf: 72 42 37 00
E-mail: socialstyrelsen@socialstyrelsen.dk
www.socialstyrelsen.dk

Forfatter: Socialstyrelsen
Udgivet: September 2016

Layout: 4PLUS4

Download på www.socialstyrelsen.dk.
Der kan frit citeres fra publikationen med angivelse af kilde.

Digital ISBN: 978-87-93407-14-5

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. Indledning	4
1.1 Læseguide	6
2. Hvad er Familiens Hus?	7
2.1 Kerneprincipper	7
2.2 Aktiviteter	8
2.3 Organisering	9
2.4 Økonomi	10
3. Forberedelsesfasen	13
3.1 Kortlægning af kommunens tilbud til målgruppen	13
3.2 Gennemførelse af målgruppeanalyse	14
3.3 Afklaring af målgruppen	14
3.4 Parathedsanalyse og implementeringsplan	15
3.5 Udvælgelse af medarbejdere	15
3.6 Afholdelse af introduktionsforløb	18
3.7 Udvælgelse af frivillig organisation	18
3.8 Udarbejdelse af partnerskabsaftale	18
3.9 Etablering af bestyrelse	19
3.10 Planlægning af aktiviteter	19
3.11 Valg og indretning af lokation	22
3.12 Udarbejdelse af interessentanalyse	22
3.13 Udarbejdelse af kommunikationsplan	22
3.14 Udvikling af it-system	23
3.15 Tydelighed omkring det ledelsesmæssige ansvar	23
3.16 Procedurer for information til ledelsen	24
4. Driftsfasen	25
4.1 Deltagelse i faglige fællesskaber	25
4.2 Fastholdelse af fælles kultur og fælles værdier	25
4.3 Fastholdelse og supervision af frivillige	25
4.4 Løbende træning i manual- og resultatbaseret arbejde	27
4.5 Løbende formidling om indsatsen og dens resultater	27
5. Bilag	28

1. INDLEDNING

I slutningen af 2011 åbnede Familiens Hus som et forsøgsprojekt i to kommuner - Esbjerg og Høje-Taastrup. Familiens Hus er et ambulante og helhedsorienteret tilbud til alle gravide og alle mødre under 26 år. I huset er socialrådgivere, jordemødre, sundhedsplejersker, uddannelses- og erhvervsvejledere m.fl. samlet under ét tag. Mødrene, som kommer i huset, kan derfor få hjælp til alt fra budgetlægning, valg af uddannelse, lektier, jobansøgninger, forældrerollen mv. Samtidig har de i Familiens Hus mulighed for at møde andre kvinder i samme situation som dem selv. Formålet med indsatsen er at styrke mødrenes muligheder for at komme i uddannelse eller beskæftigelse samt at øge deres forældrekompetencer og styrke deres netværk.

I både Esbjerg og Høje-Taastrup organiseres og drives Familiens Hus i et partnerskab mellem kommunen og Mødrehjælpen. De to parter har i fællesskab tilrettelagt indsatsen, som således er baseret på den viden om og erfaring med målgruppen, henholdsvis kommunen og Mødrehjælpen har. Antagelsen bag etableringen af partnerskabet er, at målgruppen vil modtage en bedre indsats og opnå bedre resultater, hvis viden og erfaringer forenes og realiseres gennem et partnerskab, frem for at indsatsen varetages af parterne hver for sig.

Familiens Hus er en del af et større satspuljeprojekt ”Målrettet indsats over for sårbare unge mødre”, som blev igangsat af Socialstyrelsen i forbindelse med Barnets Reform. Det overordnede formål med projektet har været at nedbringe andelen af sårbare unge mødre ved at øge deres personlige, sociale og faglige ressourcer. Selvom mange unge mødre klarer sig godt, udgør de nemlig samlet set en sårbar gruppe, som sjældent får en uddannelse, oftere er på langvarig offentlig forsørgelse og oftere modtager en social foranstaltning sammenlignet med ældre mødre. Syv kommuner deltog i projektet og har i perioden 2011-2015 udviklet og afprøvet relevante, velbeskrevne metoder og indsatser målrettet sårbare unge mødre. De syv kommuner har arbejdet med følgende tre typer af indsatser:

1. Etablering af to kollegier til unge, sårbare mødre i henholdsvis Aarhus og Aalborg. På kollegierne iværksættes en helhedsorienteret indsats, som udover at have fokus på at støtte mødrene i forhold til uddannelse og beskæftigelse også fokuserer på de forhold, der er afgørende for en ung mors succes i uddannelse og job. Det kan fx være barnets trivsel, netværk, økonomi, relationen til barnets far og det øvrige netværk.
2. Helhedsorienterede metodeudviklingsprojekter for unge, sårbare mødre i kommunerne Vesthimmerland, Fredericia og Lolland.
3. Afprøvning af en model for Familiens Hus for unge mødre i Høje-Taastrup og Esbjerg Kommuner. Familiens Hus samler kommunale og frivillige indsatser og tilbud overfor målgruppen indenfor sundhedsområdet, socialområdet, beskæftigelsesområdet og uddannelsesområdet.

Nærværende implementeringsguide fokuserer på Familiens Hus, som er blevet afprøvet i Esbjerg og Høje-Taastrup Kommuner i perioden ultimo 2011 til medio 2015. I denne periode har de to Familiehus delvist været finansieret af satspuljemidler. I Høje-Taastrup besluttede byrådet i efteråret 2014, at Familiens Hus skulle videreføres som en del af kommunens forebyggende tiltag efter projektperiodens udløb. Familiens Hus er således forankret som et fast tilbud i kommunen. I Esbjerg Kommune har byrådet besluttet at fortsætte Familiens Hus foreløbigt til og med 2017. I begge kommuner er Familiens Hus fortsat organiseret som et partnerskab mellem kommunerne og Mødrehjælpen.



Familiens Hus er en kompleks social indsats bestående af mange forskellige aktiviteter, som kræver involvering af mange medarbejdere med forskellige fagligheder og mange eksterne samarbejdspartnere. Vi ved fra forskningen, at jo mere kompleks en indsats er, des sværere er den at implementere. Vi håber derfor, at guiden vil kunne bidrage til at lette implementeringsarbejdet i kommuner, som ønsker at implementere Familiens Hus eller et lignende tilbud til unge mødre. Der er desuden god hjælp at hente i de manualer¹ for indsatsen, som blev udarbejdet i et samarbejde mellem Høje-Taastrup Kommune, Esbjerg Kommune, Mødrehjælpen og Socialstyrelsen forud for opstarten af Familiens Hus. Manualerne er løbende blevet justeret gennem projektperioden og giver en detaljeret beskrivelse af, hvordan indsatsen kan tilrettelægges. Manualerne er vedlagt implementeringsguiden som bilag.

1 Manualerne blev udarbejdet af en projektopstartsgruppe i efteråret 2011. Organisatorisk blev arbejdet tilrettelagt således, at der blev nedsat et manualteam for hver manual, som udformede den pågældende manual. Hvert manualteam bestod af repræsentanter fra Esbjerg Kommune, Høje-Taastrup Kommune, Mødrehjælpen og Socialstyrelsen. Manual 14 og Manual 17-22 har haft afsæt i manualerne for Mødrehjælpens projekt I Gang. Alle øvrige manualer er udarbejdet fra bunden.

Implementeringsguiden er udarbejdet af Socialstyrelsen med det formål at formidle erfaringerne med organiseringen og implementeringen af Familiens Hus i Esbjerg og Høje-Taastrup, så modellen for Familiens Hus kan udbredes til andre kommuner. Esbjerg og Høje-Taastrup Kommuner blev valgt til at afprøve Familiens Hus på baggrund af flere udvælgelseskriterier, herunder at andelen af unge mødre i begge kommuner er stor sammenlignet med landsgennemsnittet. I kommuner med en mindre andel af unge mødre vil det sandsynligvis ikke være muligt at implementere modellen for Familiens Hus i sin fulde form, som beskrevet i implementeringsguiden. Det kan eksempelvis være nødvendigt at nedjustere antallet af medarbejdere i kommuner med en mindre andel af unge mødre. Det er forhåbningen, at kommuner, hvad enten de ønsker at implementere modellen for Familiens Hus i fuld eller mindre skala, vil kunne finde inspiration i guiden.

Guiden er baseret på kvalitative interview med ledere, medarbejdere og brugere fra de to familiehuse samt diverse skriftlige dokumenter og statusrapporter om projektets gennemførelse, som løbende er blevet udarbejdet af lederne i de to huse i projektperioden.

1.1 LÆSEGUIDE

Implementeringsguiden er målrettet kommuner, der enten overvejer eller skal i gang med at etablere Familiens Hus eller et lignende tilbud til unge mødre. I guidens afsnit 2 beskrives modellen for Familiens Hus, herunder kerneprincipperne for indsatsen, aktiviteterne i og organiseringen af huset samt omkostningerne forbundet med at etablere det. Implementeringsguiden er struktureret efter et implementeringsforløb i to faser: En forberedelsesfase og en driftsfase. I afsnit 3, 4 og 5 beskrives de overvejelser, man som projektleder bør gøre sig i de to faser i implementeringsprocessen. Implementeringsprocessen defineres som forløbet fra, der er taget en beslutning om at etablere Familiens Hus, til huset er en velfungerende og integreret del af kommunens samlede tilbud overfor målgruppen.

Forberedelsesfasen

Formålet med forberedelsesfasen er, at medarbejderne i Familiens Hus bliver klar til at modtage de første mødre. I denne fase kan kommunen med fordel lave en målgruppeanalyse og en kortlægning af eksisterende tilbud til målgruppen i kommunen, ligesom der skal sikres opbakning og ejerskab blandt nøglepersoner i kommunen og den frivillige organisation. Fasen afsluttes, når de første mødre starter i Familiens Hus. Herefter overgår indsatsen til en driftsfase med løbende monitorering og tilpasning af indsatsen for brugerne samt opfølgning på implementeringen af modellen.

Driftsfasen

Formålet med driftsfasen er, at kommunen og den frivillige organisation opnår en optimal udnyttelse af investeringen i Familiens Hus. Det vil sige, at Familiens Hus indgår som et integreret tilbud i Kommunens tilbudsvifte, og at tilbuddet leveres med høj faglig kvalitet og deraf følgende effekt for mødre og deres børn.

Med de to faser som overskrifter beskrives de centrale aktiviteter og opmærksomhedspunkter i implementeringen. Der er anbefalinger til fokusområder og tiltag, der kan adressere implementeringsudfordringer.

2. HVAD ER FAMILIENS HUS?

Familiens Hus er et ambulante tilbud til unge gravide og unge mødre. Den primære målgruppe for indsatsen i Familiens Hus er gravide og mødre under 26 år, mens den sekundære målgruppe er mødrenes børn, fædre og til børnene samt den unge mors nærmeste familie og netværk. Indsatsen i huset er manualbaseret, hvilket vil sige, at der fx er udførlige beskrivelser af, hvordan Familiens Hus skal koordinere samarbejdet med kommunen, hvordan medarbejderne i huset skal reagere på underretninger, samt hvilken kultur og hvilke værdier, indsatsen i huset skal bygge på.

Familiens Hus organiseres og drives som et partnerskab mellem en kommune og en frivillig organisation. I huset er kommunale og frivillige indsatser og tilbud overfor målgruppen på sundhedsområdet, socialområdet, beskæftigelsesområdet og uddannelsesområdet samlet under ét tag. Indsatsen i huset er desuden individuel og helhedsorienteret, idet den er målrettet den enkelte mors samlede livssituation.

Modellen for Familiens Hus er udviklet med afsæt i forskning, som har vist positive resultater af tværfaglige, forebyggende og intensive indsatser overfor gravide og småbørnsfamilier². Modellen er desuden udviklet med afsæt i praksiserfaringer fra bl.a. de såkaldte familjecentraler, som findes i de øvrige nordiske lande og i Holland, samt praksiserfaringer fra Mødrehjælpens Projekt I gang, Alexandrakollegiet for sårbare, unge mødre og andre ambulante tilbud til sårbare unge mødre i både Danmark og Sverige, herunder den såkaldte Leksand-model³. Modellen for Familiens Hus er således baseret på den aktuelt bedste viden om, hvordan et initiativ over for sårbare, unge mødre skal gennemføres for at nå målene om uddannelse, beskæftigelse, forældrekompetencer og netværk.

Nedenfor beskrives en række kerneprincipper for indsatsen i Familiens Hus, aktiviteterne i huset samt organiseringen af huset.

2.1 KERNEPRINCIPPER

Familiens Hus er baseret på fem kerneprincipper, som er afgørende for indholdet i, organiseringen og implementering af tilbuddet. De fem principper handler om, at indsatsen er: helhedsorienteret, ikke-stigmatiserende, adskilt fra myndighedsafgørelser, civilsamfundsinddragende og resultatbaseret.

Helhedsorienteret indsats

At indsatsen er helhedsorienteret indebærer, at aktiviteterne skal tilrettelægges med afsæt i:

- a. den enkelte mors samlede livssituation
- b. at mødre får én samlet indgang til relevant støtte og rådgivning
- c. at tilbuddene i Familiens Hus både er målrettet den gravide/moderen og hendes børn, børnenes far og hendes nære netværk.

2 Sivertsen, Morten B., 2007: Hvordan virker indsatsen mod negativ social arv. SFI: 07.03.

3 Se eksempelvis Johansson, T. & Jons, I., 2002: *Föräldragrupper i praktiken*. Förlagshuset Gothia AB.

Ikke-stigmatiserende indsats

Den ikke-stigmatiserende tilgang betyder, at indsatsen i Familiens Hus organiseres således, at huset er åbent og tilgængelig for alle mødre under 26 år, uanset om de er sårbare eller ej. Ved at vælge en ikke-stigmatiserende tilgang, bliver huset en positiv indgang til at etablere kontakt til gruppen af unge gravide og mødre, som er sårbare.

Adskilt fra myndighedsafgørelser

Familiens Hus skal etableres ud fra et princip om, at der i huset ikke kan træffes forvaltningsretlige afgørelser over for den enkelte unge mor og/eller hendes barn/børn. Huset skal således for brugerne fremstå som umiddelbart uafhængig og adskilt fra kommunale myndigheds afgørelser. Adskillelsen af huset fra de kommunale myndigheds afgørelser er afgørende for, at medarbejderne i huset kan etablere det nødvendige tillidsforhold til de unge mødre.

Inddragelse af det lokale civilsamfund

Et kerneprincip i Familiens Hus er, at civilsamfundet i form af lokale frivillige foreninger og borgere skal indgå i de frivillige aktiviteter i huset. De frivillige aktiviteter skal dels indgå som et supplement til den fag-professionelle indsats, der varetages i huset, dels fremme målgruppens netværk, tilknytning til lokalsamfundet, hverdagskompetencer samt forebygge eksklusion og ensomhed. Samtidig kan det have en selvstændig værdi for den unge mor, at hun kan møde frivillige, ulønnede personer, der er i Familiens Hus på eget initiativ.

Resultatbaseret arbejde

I Familiens Hus arbejdes resultatbaseret. Det vil sige, at virkningen af indsatsen på borgerniveau løbende monitoreres og anvendes som grundlag for tilpasning og implementering af indsatsen. Udover at bidrage til den daglige styring og tilpasning af indsatsen, skal dokumentationen understøtte medarbejdernes læring.

I forbindelse med afprøvningen af Familiens Hus i Esbjerg og Høje-Taastrup gennemfører Rockwool Fondens Forskningsenhed en effektmåling af indsatsen i husene. Der er ikke tidligere gennemført en forskningsbaseret effektmåling af et initiativ som Familiens Hus, så målingen vil bidrage med værdifuld viden om, hvilken betydning en indsats tilrettelagt efter forskrifterne i Familiens Hus har for unge mødre. De første resultater af effektmålingen blev offentliggjort i november 2015, mens den afsluttende evaluering først vil blive offentliggjort i 2017.

2.2 AKTIVITETER

Tilbuddene i Familiens Hus kan overordnet set opdeles i *Almene åbne tilbud*, der henvender sig til hele målgruppen af mødre under 26 år, *Frivillige aktiviteter* samt *Specialiserede behandlingsforløb*, som kræver forudgående deltagelse i en afklarings samtale og en screening. De tre typer af tilbud beskrives nærmere nedenfor.

- *Almene åbne tilbud*, herunder
 - den almindelige kommunale sundhedspleje, som alle gravide og mødre modtager i kommunen
 - anden åben støtte og rådgivning via sundhedsplejen, socialrådgivning og uddannelses- og jobvejledning.
- *Frivillige aktiviteter*, som dels er åbne for alle (fx sociale arrangementer, højtidsfester, foredrag, babysvømning), dels er målrettet gravide og mødre, der har glæde af støtte via fx hverdagsskole, mentorordning mm.
- En række *specialiserede forløb*: familiegruppe (45-ugers forløb), familie- og fødselsforberedelse, mødre-café, karriere-café og opfølgingsforløb. I modsætning til de åbne tilbud og frivillige aktiviteter skal gravide/mødre gennemgå en screening og en afklarings samtale for at deltage i et af de specialiserede forløb.

De specialiserede forløb samt den åbne støtte og rådgivning via sundhedsplejen, uddannelses- og erhvervsvejledningen og socialrådgivningen, er møntet på unge gravide og mødre under 22 år (tidligt forebyggende indsats), samt gravide og mødre mellem 22-26 år, som kan have glæde af støtte og rådgivning (selektiv forebyggelse). Hovedparten af brugerne i både Esbjerg og Høje-Taastrup deltager i specialiserede forløb.

For en nærmere beskrivelse af aktiviteterne i Familiens Hus se Bilag 2, Manual 14, 15, 18, 19, 21 og 22.

2.3 ORGANISERING

Familiens Hus er som nævnt organiseret og drives som et ligeværdigt partnerskab mellem Esbjerg og Høje-Taastrup Kommuner og Mødrehjælpen. Partnerskabet er primært fokuseret omkring organiseringen og tværfagligheden i tilbuddet, hvilket bidrager til at skabe et fælles ansvar og ejerskab til projektet.

Mødrehjælpen bidrager bl.a. til partnerskabet med ressourcer og relevant viden internt i organisationen om 1) målgruppen og helhedsorienterede metoder og indsatser overfor målgruppen, der lever op til kerneprincipperne i huset, 2) at rekruttere og arrangere de frivillige aktiviteter samt evt. 3) at arbejde metode- og resultatbaseret.

Kommunerne bidrager bl.a. til husene ved at omlægge relevante funktioner til husene samt med viden om målgruppen og relevante metoder og lovgivning.

2.3.1 Styring

Der er ansat en leder i hvert af de to huse. Lederen rekrutterer og ansætter personale og har ansvar for den daglige ledelse, herunder bl.a. monitorering af effekter, faglighed, tværfaglig organisering, koordinering og arbejdsform. Lederen har også ansvaret for, at indsatsen i Familiens Hus lever op til kerneprincipperne og manualerne for Familiens Hus. Lederen refererer til bestyrelsen.

Til hvert af de to familiehuse er der tilknyttet en bestyrelse, som består af parter fra både kommunen, regionen og den frivillige organisation. Bestyrelserne er ansvarlige for at påpege problemstillinger og rejse forslag om eventuelle væsentlige tilpasninger af indsatsen i Familiens Hus overfor styregruppen. Derudover har bestyrelserne pligt til at følge udviklingen i husene og sikre, at de etableres og drives i overensstemmelse med projektbeskrivelsen, metodebeskrivelsen og manualerne.

Der har i projektperioden været nedsat en fælles styregruppe for de to familiehuse. Styregruppen har, sammen med bestyrelserne, haft ansvaret for at sikre, at Familiens Hus i henholdsvis Esbjerg og Høje-Taastrup blev implementeret i overensstemmelse med modellen for Familiens Hus, som den er beskrevet i bl.a. projektbeskrivelsen, samarbejdsaftalen mellem henholdsvis Esbjerg Kommune og Høje-Taastrup Kommune og Socialstyrelsen, samt forandringsteorien og manualerne for Familiens Hus. Styregruppen bestod af repræsentanter fra Socialministeriet, Rockwool Fondens Forskningsenhed, mødrehjælpen og de to kommuner.

2.3.2 Medarbejdere

I hvert af de to familiehuse er der ansat en række professionelle medarbejdere som fx sundhedsplejersker, socialrådgivere, uddannelses- og erhvervsvejledere, jordemødre, psykologer og pædagoger. Derudover er der i hvert hus ansat en frivillighedskoordinator, som koordinerer inddragelsen af civilsamfundet og de frivilligt organiserede indsatser i huset samt en metodekonsulent, der er tilknyttet begge huse. Metodekonsulenten har bl.a. ansvaret for at sikre, at indsatsen i husene lever op til modelkravene.

2.3.3 Medarbejdere og årsværk i Familiens Hus

Antallet af årsværk, der indgår i Familiens Hus, er afhængig af målgruppens størrelse og karakteristika samt den endelige sammensætning af indsatsen.

I Familiens Hus i Esbjerg, hvor 110 unge mødre årligt modtager støtte, rådgivning og behandling, har der eksempelvis årligt været følgende sammensætning af årsværk i projektperioden:

- Leder
- Metodekonsulent (½ årsværk)
- Frivillighedskoordinator (½ årsværk)
- Administrativ medarbejder (32 timer om ugen)
- 3 socialrådgivere (3 årsværk)
- Sundhedsplejersker (1 ½ årsværk)
- Beskæftigelses- og uddannelsesvejleder (½ årsværk)
- Jordmoder (½ årsværk)

Mødrehjælpen har i projektperioden bidraget til huset med dels en faglig medarbejder, dels en frivilligkoordinator og en metodekonsulent.

2.4 ØKONOMI

Socialstyrelsen har lavet en vurdering af omkostningerne forbundet med at implementere og drifte Familiens Hus. Tanken er, at kommuner og andre aktører skal kunne bruge omkostningsvurderingen som input, når de skal træffe beslutning om, hvorvidt de vil implementere Familiens Hus eller en lignende indsats.

Omkostningsvurderingen tager udgangspunkt i erfaringerne fra Esbjerg Kommune, og i at Familiens Hus implementeres som beskrevet i denne guide. For at sikre, at beregningen kan generaliseres til andre kommuner, benyttes dog standardiserede gennemsnitssatser for lønninger og husleje mm. Beregningen afspejler derfor ikke de faktiske udgifter, som Familiens Hus i Esbjerg har haft.

Omkostningerne beregnes som de gennemsnitlige omkostninger pr. deltagerforløb i en kommune, som følger det scenarie, der er beskrevet i implementeringsguiden. Resultatet af omkostningsvurderingen vil således være et andet, hvis en kommune vælger et andet scenarie, og fx ansætter færre medarbejdere eller ansætter akademikere i stedet for socialrådgivere i stillingerne som henholdsvis frivillighedskordinator og uddannelsesvejleder.

Resultatet af omkostningsvurderingen *tager ikke højde for* eventuelle besparelser på "treatment as usual", dvs. udgifter til tilbud, som de unge mødre ville have modtaget, hvis de ikke deltog i Familiens Hus. Det kunne fx være tilbud om deltagelse i en mødregruppe for unge mødre.

Tabel 1 nedenfor viser, hvad det vil koste at gennemføre et specialiseret forløb pr. borger, og hvad det samlet set vil koste at drifte Familiens Hus i en treårig-periode, med 110 gennemførte borgerforløb pr. år. I en kommune med samme sammensætning af årsværk, samme antal gennemførte specialiserede borgerforløb pr. år, og nogenlunde de samme udgifter til inventar og efteruddannelse som i Esbjerg Kommune, vil det således koste ca. 50.600 kr. at gennemføre et specialiseret forløb for en ung mor. Samlet set vil det koste ca. 16.000.000 kr. at drifte Familiens Hus i 3 år. I Bilag 4 gives en detaljeret beskrivelse af de udgifter, som er medtaget i beregningen. En tilsvarende beregning af omkostningerne i Høje Taastrup Kommune viser nogenlunde samme resultat, idet det koster i alt ca. 50.689 kr. at gennemføre et borgerforløb i Høje Taastrup.

Estimat af omkostninger pr. gennemført borgerforløb og nettonutidsværdien (NNV) over hele driftsperioden

Omkostning	I alt kr.
Omkostninger pr. gennemført borgerforløb	50.599 kr.
NNV over hele driftsperioden	16.063.568 kr.

Kommuner, som ønsker at beregne et mere lokalt og dermed præcist estimat af omkostningerne forbundet med implementeringen og driften af Familiens Hus, kan benytte Socialstyrelsens vejledning til og model for omkostningsvurderinger (For en nærmere beskrivelse af modellen, se Bilag 5).



3. FORBEREDELSESFASEN

Forberedelsesfasen er en vigtig fase i forhold til at sikre en god implementering. Formålet med forberedelsesfasen er at blive klar til at modtage de første brugere i Familiens Hus. Det kræver en række overvejelser, beslutninger og handlinger, som vil blive beskrevet nedenfor. Beskrivelsen er struktureret med udgangspunkt i implementeringslitteraturen, som peger på fire implementeringskomponenter – *kontekst*, *kompetencer*, *organisering* og *ledelse*, som er afgørende i forhold til at opnå en succesfuld implementering af indsatser på det sociale område⁴. *Kontekst* handler om, at indsatser altid implementeres i en bestemt kontekst, der kan hæmme eller fremme implementeringsprocessen. Det kan derfor være en god idé, at analysere denne kontekst, herunder de politiske, økonomiske og sociokulturelle dagsordener, som indsatsen er en del af, og som 'omgiver' indsatsen. *Kompetencer* handler bl.a. om at udvælge de rette medarbejdere til indsatsen, om kompetenceudvikling af medarbejderne så de kan løse opgaverne og om at sikre løbende opfølgning på og understøttelse af medarbejdernes arbejde med at implementere indsatsen. *Organisering* handler om at koordinere og skabe sammenhæng i indsatsen, herunder at sammentænke indsatsen med kommunens øvrige indsatser for målgruppen, at etablere samarbejde med relevante aktører, at skabe en klar rolle- og opgavefordeling mellem de involverede aktører i indsatsen osv. *Ledelse* handler om, at sikre ledelsesmæssig opbakning og opmærksomhed på forskellige niveauer, at skabe fælles rammer og målsætninger for arbejdet med indsatsen, brug af ledernetværk til erfaringsudveksling mv.

KONTEKST

3.1 KORTLÆGNING AF KOMMUNENS TILBUD TIL MÅLGRUPPEN

Inden der træffes en endelig beslutning om at implementere Familiens Hus, anbefales det at lave en kortlægning af kommunens eksisterende tilbud til målgruppen. Formålet er i første omgang at finde ud af, om der er behov for et familiehuse i kommunen, eller om der er tilstrækkeligt med tilbud til målgruppen. Dernæst er formålet at finde ud af, hvordan Familiens Hus skal spille sammen med de øvrige tilbud, og om nogle af tilbuddene eventuelt kan placeres i Familiens Hus, så mødre får én samlet indgang til hjælp og støtte og undgår at skulle henvende sig til en vifte af instanser. Det kunne fx være alle åbent hus arrangementer i sundhedsplejen, UU-vejledning og socialrådgivning, som blev placeret i Familiens Hus.

Det er også vigtigt at sikre et godt samarbejde med kommunens øvrige tilbud til målgruppen, idet medarbejderne i tilbuddene kan opleve Familiens Hus som et konkurrerende tilbud, og frygte at det vil medføre fyringer i deres egen organisation.

Udover kortlægningen af de kommunale tilbud er det vigtigt, at danne sig et overblik over alle frivillige organisationer i kommunen, som arbejder med målgruppen. Dette med henblik på at etablere et samarbejde

⁴ Fixen et al. (2005): Implementation Research: A Synthesis of the Literature, University of South Florida.
Metz et al. (2012): Using implementation science to support and align practice and system change: A case study of the Catawba county child wellbeing project. Child Trends.

med organisationerne om gensidig henvisning og konkrete tilbud til brugerne. Familiens Hus i Esbjerg har eksempelvis samarbejdet med Børns Voksenvenner, som har bidraget til indsatsen i huset med et tilbud om en bedste-forældreordning og en mentorordning til mødre og deres børn. I Høje-Taastrup har Frivilligcentret bidraget ved at lave PR for Familiens Hus og rekruttere frivillige til huset via jobopslag på Frivilligcentrets hjemmeside.

3.2 GENNEMFØRELSE AF MÅLGRUPPEANALYSE

I forbindelse med kortlægningen af kommunens tilbud til målgruppen anbefales det at lave en målgruppeanalyse baseret på registerdata om kommunens borgere. Derved vil det være muligt at afdække andelen af unge mødre i kommunen og mødrenes karakteristika, herunder hvor mange af mødre, der opfylder udvalgte sårbarhedskriterier, fx hvor mange der modtager kontanthjælp, har psykiatriske diagnoser, ingen uddannelse mv. Målgruppeanalysen kan fx indeholde følgende oplysninger:

- Sammensætningen af målgruppen i kommunen på relevante parametre – fx alder, bopæl, etnicitet, tilknytning til uddannelse/arbejdsmarked, tilknytning/registrering i kommunen samt så vidt muligt på øvrige parametre, fx på sårbarhed
- Sammensætningen af mødrenes børn, herunder børnenes alder
- Estimat for antallet i den samlede målgruppe (både mødre og børn)
- Estimat for forventet antal brugere i Familiens Hus
- En analyse af målgruppens udfordringer/behov/mål/ønsker mm.

En målgruppeanalyse vil fx give et overblik over andelen af unge mødre i kommunen, der har en anden etnisk baggrund end dansk, deres geografiske spredning osv., og på den baggrund vil kommunen kunne tilpasse indsatsen og medarbejderressourcerne i Familiens Hus. Hvis målgruppeanalysen fx viser, at der er en stor koncentration af unge mødre i en bestemt del af kommunen, kan det overvejes, om Familiens Hus skal placeres i netop denne bydel. Eller det kan overvejes, om der skal ansættes en tolk, hvis analysen viser, at der er mange unge mødre med anden etnisk baggrund end dansk. Med henblik på at lave et realistisk skøn over antallet af mødre, som det vil være muligt at rekruttere til indsatsen, kan målgruppeanalysen fx indeholde oplysninger om, hvor mange unge mødre, der bor inden for en bestemt radius fra huset. Det kan også være en god idé, at se på erfaringerne med at rekruttere brugere til lignende indsatser, ligesom det kan anbefales, at overveje og have en plan for hvad der skal ske, hvis rekrutteringen af brugere er sværere end forventet. Endelig bør det overvejes, om nærliggende kommuner skal have mulighed for at købe pladser i huset.

3.3 AFKLARING AF MÅLGRUPPEN

Målgruppen for Familiens Hus er alle gravide og alle mødre under 26 år. I Familiens Hus i Høje-Taastrup har medarbejderne imidlertid valgt at udvide målgruppen til at omfatte gravide og mødre helt op til 27 år. Det skyldes, at de får mange henvendelser fra sårbare mødre over 25 år, som, de vurderer, vil kunne profitere af tilbuddet.

I Familiens Hus i Esbjerg er medarbejderne enige i, at aldersgrænsen på 26 år med fordel kan ophæves, da også mødre/gravide over 25 vil kunne profitere af tilbuddene i huset. Lederen af huset påpeger dog, at man i så fald bør lave et særligt tilbud til de unge, som står i en unik situation med nogle andre udfordringer end ældre mødre.

I forberedelsesfasen er det vigtigt, at kommunen gør sig nogle overvejelser omkring den aldersmæssige afgrænsning af målgruppen, samt den aldersmæssige sammensætning af gravide/mødre i de specialiserede forløb. Erfaringen fra Esbjerg og Høje-Taastrup viser nemlig, at mødrene foretrækker at være sammen med jævnaldrende mødre i de længerevarende forløb.

3.4 PARATHEDSANALYSE OG IMPLEMENTERINGSPLAN

Det anbefales, at der i forberedelsesfasen laves en parathedsanalyse og en implementeringsplan. Parathedsanalysen undersøger og giver et billede af, hvor parat kommunen er i forhold til at gå i gang med at implementere Familiens Hus. Analysen kan tage udgangspunkt i de fire ovennævnte implementeringskomponenter: kontekst, kompetencer, organisering og ledelse. Den kan fx give svar på, hvor langt man er i kommunen i forhold til at afdække de øvrige kommunale og frivillige tilbud til målgruppen, gennemføre målgruppeanalyse, afklare målgruppen for indsatsen osv.

Implementeringsplanen skal give et overblik over, alt det der skal gøres for at blive klar til at modtage de første brugere i Familiens Hus, samt hvornår og hvem, der har ansvaret for de enkelte aktiviteter. Planen er et styringsredskab for lederen af huset og bestyrelsen, som er ansvarlige for at implementere indsatsen. Planen letter også arbejdet med at delegere og følge op på de tiltag, som bliver sat i gang.

KOMPETENCER

3.5 UDVÆLGELSE AF MEDARBEJDERE

Når kommunen har truffet endelig beslutning om at etablere Familiens Hus, er det vigtigt at udvælge de rigtige medarbejdere til at arbejde med indsatsen og at klæde dem på til at løse opgaverne.

Familiens Hus består af en række fagprofessionelle medarbejdere, herunder sundhedsplejersker, socialrådgivere, uddannelses- og erhvervsvejledere, psykologer, pædagoger og jurister. Derudover skal der være en frivillighedskordinator, som skal koordinere de frivilligt organiserede indsatser i huset og eventuelt en metodekonsulent, som har ansvaret for at sikre, at indsatsen i Familiens Hus lever op til modelkravene. Endelig skal der være en leder af huset og en administrativ medarbejder.

Det er en forudsætning for en succesfuld implementering af Familiens Hus, at de rigtige medarbejdere udvælges til at indgå i det daglige arbejde i huset. I det følgende beskrives nogle af de kvalifikationer og kompetencer, som det ifølge medarbejderne i Familiens Hus, er vigtigt at have som henholdsvis leder og faglig medarbejder i huset.

For en nærmere beskrivelse af opgaver og kompetenceprofiler for de enkelte faggrupper i Familiens Hus se Bilag 2, Manual 12.

3.5.1 Lederen

Lederen af Familiens Hus har ansvaret for den daglige drift af huset og skal løbende orientere og inddrage bestyrelsen i væsentlige beslutninger vedrørende husets drift og økonomi samt hændelser, der kan påvirke

indsatsens gennemførelse. Det er desuden lederens opgave at sikre en succesfuld implementering af indsatsen, at lede personalet og at indgå samarbejdsaftaler med eksterne aktører.

For at kunne varetage funktionen som leder af Familiens Hus er det vigtigt at have erfaring med personaleledelse, herunder ledelse af tværfaglige teams. Lederen skal desuden være god til at skabe vedvarende synlighed og opmærksomhed omkring huset og til at skabe samarbejdsrelationer med eksterne aktører som fx jobcentre og uddannelsessteder.

Endelig skal lederen have gode kommunikationsevner og kunne supervisere, coache, guide og samle husets ansatte, så alle arbejder ud fra samme værdier og efter samme fælles mål. Det er en fordel, hvis lederen har erfaring med at arbejde manual- og resultatbaseret, og oplever det som en meningsfuld måde at arbejde på.

Det kan anbefales, at lederen af Familiens Hus ansættes før de øvrige medarbejdere, idet vedkommende derved har mulighed for at sætte sit hold og sikre, at det er sammensat af de forskellige faggrupper, der er brug for at kunne levere en helhedsorienteret indsats.

Erfaringen fra Esbjerg viser, at det er vigtigt, at projektlederen har mulighed for at arbejde fuld tid på projektet i forberedelsesfasen, og indtil indsatsen er kommet godt i gang. Derefter har det i Esbjerg været muligt at varetage projektlederfunktionen med færre timer. Projektlederen har samlet set haft 2 ½ årsværk til rådighed i projektperioden

3.5.2 Faglige medarbejdere

For at kunne levere en helhedsorienteret indsats er det vigtigt, at medarbejdergruppen er bredt sammensat af forskellige faggrupper, som kan rådgive brugerne om både sociale forhold, uddannelse, problemer med børn/forælderrolle, økonomi, arbejdsmarked, samlivsophør, forældremyndighed m.m. Det er erfaringen i Esbjerg og Høje-Taastrup, at brugerne efterspørger viden fra alle faggrupperne men på forskellige tidspunkter afhængigt af, om det er før, under eller efter deres graviditet og afhængigt af deres livssituation i det hele taget.

Medarbejderne skal have en stærk faglig bevidsthed, idet de udelukkende selv skal repræsentere deres fagligheder i den tværfaglige medarbejdergruppe.

Det er vigtigt, at medarbejderne har viden om målgruppen, herunder også teoretisk og praktisk viden om børn. Det er desuden vigtigt, at medarbejderne har viden om og erfaring med socialt gruppearbejde og tværfagligt samarbejde samt kendskab til og/eller motivation for at arbejde resultat- og manualbaseret. Der bør derfor spørges ind til dette, når der ansættes nye medarbejdere. Flere medarbejdere fra både Familiens Hus i Esbjerg og Høje-Taastrup har efter deres ansættelse været på kursus i socialt gruppearbejde. Medarbejderne i Esbjerg har desuden givet hinanden faglig sparring omkring gruppeforløbene på den måde, at de har deltaget i hinandens gruppeforløb og efterfølgende givet hinanden respons. Endelig er det vigtigt, at medarbejderne har erfaring med at arbejde projektorienteret og har en nysgerrig og udforskende tilgang til arbejdet.

I Familiens Hus i Esbjerg og Høje-Taastrup har man gode erfaringer med at slå alle stillinger op frem for at besætte dem ved at låne medarbejdere fra kommunen. Derved sikres det, at alle de medarbejdere, der ansættes, selv har valgt at arbejde i huset, og det skaber ifølge lederne i husene større engagement, motivation og drive. Ved at slå stillingerne op, er det desuden muligt at sikre, at alle medarbejdere er motiverede for at arbejde tværfagligt og resultat- og manualbaseret.

Hvorvidt de enkelte medarbejdere skal ansættes på fuldtid, deltid eller frikøbes med et mindre antal timer til at løse opgaver i Familiens Hus vil afhænge af, hvor mange borgerforløb der forventes gennemført pr. år. Det er ikke sandsynligt, at uddannelsesvejledning eller vejledning i særlige økonomiske problemstillinger vil kunne udgøre en stilling på fuld tid, ligesom metodekonsulenten og den administrative medarbejder sandsynligvis ikke vil have opgaver nok til en fuldtidsstilling.

3.5.3 Administrativ medarbejder

Den administrative medarbejder varetager en række opgaver i Familiens Hus som fx fakturering, regnskab, referatskrivning, indkøb af materialer, pasning af reception og telefon mv.

Den administrative medarbejder skal udover en relevant uddannelse og relevant arbejds erfaring, have kendskab til og erfaring med at arbejde i et tværfagligt og tværororganisatorisk miljø. Derudover er det en fordel, hvis medarbejderen trives med at have mange forskellige arbejdsopgaver og har kendskab til og erfaring med resultatbaseret arbejde, IT-understøttet indberetning, samt manualarbejde.

3.5.4 Metodekonsulent

Metodekonsulentens primære opgave er at sikre en succesfuld implementering af Familiens Hus og at understøtte det resultat- og manualbaserede arbejde i huset. Som en del af dette arbejde er det bl.a. metodekonsulentens ansvar, at udvikle og justere manualerne efter behov og at uddanne og vejlede alle medarbejdere i relevante manualer, samt i hvordan de skal indberette data i monitoreringssystemet, jf. afsnit 3.13. Det kræver blandt andet en metodekonsulent, som er god til at kommunikere visionen for det resultat- og manualbaserede arbejde, og hvordan det kan bidrage til en forbedret indsats overfor målgruppen.

Udover gode kommunikationsevner og en relevant akademisk uddannelse skal metodekonsulenten have erfaring med at analysere og formidle kvantitative data og at arbejde manual- og resultatbaseret. Det er desuden en fordel, hvis metodekonsulenten har erfaring med undervisning af forskellige faggrupper, ligesom det er vigtigt, at vedkommende har implementeringskompetencer og er anerkendende, lyttende og empatisk.

3.5.5 Frivillig koordinator

Frivilligkoordinatoren i Familiens Hus har ansvaret for at udvikle og drive de frivillige aktiviteter i huset. Det vil sige, at frivilligkoordinatoren skal sørge for koordinering og ledelse af arbejdet med frivillige, herunder rekruttering, frivilligpleje, rådgivning, sparring, planlægning af undervisning, fastholdelse m.v.

Udover en relevant socialfaglig eller akademisk uddannelse er det en fordel, hvis frivilligkoordinatoren har erfaring med at arbejde med frivillige, med undervisning og formidling samt med resultatbaseret arbejde, IT-understøttet indberetning og manualarbejde. Da en stor del af frivilligkoordinatorens arbejdstid bruges på coaching og supervision af frivillige, er det desuden vigtigt, at vedkommende har erfaring med det.

3.5.6 Øvrige medarbejdere

Ifølge manualerne for familiens Hus skal brugerne tilbydes noget at drikke og spise i forbindelse med flere af aktiviteterne i huset. Udover ovennævnte medarbejdere anbefales det derfor at ansætte en køkkenassistent, som kan stå for en række praktiske opgaver såsom indkøb af dagligvarer, madlavning, bollebagning, tømning af opvaskemaskine, ophængning af pynt ved højtider mv.

I kommuner, hvor der er en stor andel af borgere med anden etnisk baggrund end dansk, kan det desuden anbefales at indgå samarbejde med en tolk, som enten er frivillig eller aflønnes på timebasis.

3.6 AFHOLDELSE AF INTRODUKTIONSFORLØB

Når alle medarbejdere er fundet og ansat, men inden de første brugere starter i Familiens Hus, er det en god ide at afholde et fælles introduktionsforløb for medarbejdere og lederen af huset. Formålet er at klæde medarbejderne på til opgaven og at skabe en fælles kultur og fælles værdier på tværs af faggrupper og på tværs af kommunen og den frivillige organisation. Det er desuden vigtigt, at medarbejderne får et indgående kendskab til modellen for Familiens Hus, herunder de fem kerneprincipper, aktiviteterne, det manual- og resultatbaserede arbejde mv.

For en nærmere beskrivelse af uddannelses- og introduktionsforløb i Familiens Hus se Bilag 2, Manual 9.

ORGANISERING

3.7 UDVÆLGELSE AF FRIVILLIG ORGANISATION

I forberedelsesfasen skal kommunen så tidligt som muligt udvælge en frivillig organisation, som den kan indgå et ligeværdigt partnerskab med omkring Familiens Hus. Den frivillige organisation skal kunne bidrage til partnerskabet med et indgående kendskab til målgruppen og de problemstillinger, som relaterer sig til målgruppens livssituation samt redskaber til at imødegå disse. Tanken bag partnerskabsmodellen er desuden, at den frivillige organisation har bedre forudsætninger for at skabe en tillidsfuld og ikke-stigmatiserende relation til målgruppen af sårbare, unge mødre end kommunen, fordi den frivillige organisation ikke har en myndighedsrolle. Derudover skal den frivillige organisation bidrage med løsningsmodeller, der kan imødegå de udfordringer, der ligger ud over den kommunale forpligtigelse over for målgruppen, og som relaterer sig til sociale relationer og netværkssammenhænge, fx ensomhed, og det at stå alene med ansvaret som ung mor mv.

Kommunen bidrager til partnerskabet ved at placere relevante kommunale tilbud i huset, således at målgruppen kan få rådgivning, støtte og behandling af professionelle og specialiserede fagpersoner, der også har et indgående kendskab til kommunens øvrige tilbud m.m. Kommunen kan fx placere den kommunale sundhedspleje for gruppen af mødre under 26 år i Familiens Hus samt mødregrupper, støttekontaktpersoner, uddannelsesvejledning, beskæftigelsesvejledning, socialrådgivning, rådgivning vedr. økonomi, bolig, retshjælp, øvrig rådgivning, vejledning og støtte, der ikke indebærer en kommunal myndighedsafgørelse.

3.8 UDARBEJDELSE AF PARTNERSKABSÅFTALE

Når den frivillige organisation er udvalgt, kan kommunen og organisationen med fordel udarbejde en skriftlig partnerskabsaftale. Det er i den forbindelse vigtigt at afstemme forventningerne til partnerskabet, og at der opnås enighed om formålet med både indsatsen og partnerskabet. Grænserne for arbejds- og rollefordelingen skal diskuteres og aftales i forhold til det konkrete samarbejde mellem de kommunalt ansatte, de lønnede medarbejdere fra den frivillige organisation og de frivillige, ulønnede medarbejdere. For at få et velfungerede

samarbejde op at stå, er det desuden vigtigt, at indholdet i partnerskabsaftalen kommunikeres ud til alle de medarbejdere, der skal udføre samarbejdet i praksis. Det anbefales, at partnerskabsaftalen omfatter svar på følgende spørgsmål:

- Hvem er parterne i aftalen?
- Hvad er formålet med partnerskabet?
- Hvad skal de enkelte parter konkret bidrage med?
- Hvor skal grænsen gå mellem frivillige og kommunalt ansattes arbejde?
- Hvordan er arbejds- og ansvarsfordelingen mellem parterne?
- Hvordan træffes der beslutninger i partnerskabet?
- Hvordan bidrager parterne til finansieringen af tilbuddet?
- Hvilke forventninger og succeskriterier er der for partnerskabet?
- Hvordan håndteres tavshedspligt, myndighedsansvar, personfølsomme oplysninger og andet i samarbejdet?
- Hvornår starter samarbejdet, og hvornår slutter det eventuelt?
- Hvilke møder, kontakt og videndeling skal der løbende være i forbindelse med samarbejdet?
- Hvilke aftaler er der for evt. at stoppe samarbejdet?

Se partnerskabsaftalen mellem Esbjerg Kommune og Mødrehjælpen i Bilag 1.

3.9 ETABLERING AF BESTYRELSE

Det anbefales, at der i forberedelsesfasen nedsættes en bestyrelse, med repræsentanter fra henholdsvis kommunen og den frivillige organisation. Det er bestyrelsens opgave at følge implementeringen af Familiens Hus og at sikre, at huset etableres og drives i overensstemmelse med manualerne.

På baggrund af erfaringerne fra Familiens Hus i Esbjerg og Høje-Taastrup kan det anbefales, at Regionen inviteres med i partnerskabet om indsatsen og er repræsenteret i bestyrelsen. Det anbefales desuden at placere regionens jordemoderkonsultationer i huset, hvilket vil styrke indsatsen og lette rekrutteringen af mødre til indsatsen. I Esbjerg sidder ledelsesrepræsentanter fra både Mødrehjælpen, Jobcenteret, Jordemodercenteret og Familie & Forebyggelse i husets bestyrelse, hvilket ifølge lederen af huset har stor betydning for husets fremdrift og forankring.

3.10 PLANLÆGNING AF AKTIVITETER

Aktiviteterne i Familiens Hus kan opdeles i: 1) *Almene åbne tilbud* 2) *Frivillige aktiviteter* samt 3) *Specialiserede behandlingsforløb*. Det er vigtigt, at overveje og planlægge de forskellige aktiviteter i forberedelsesfasen.

3.10.1 Almene åbne tilbud

De åbne tilbud henvender sig til hele målgruppen af unge mødre og omfatter både mulighed for individuel rådgivning og deltagelse i fællesarrangementer. Det er sjældent den samme gruppe af mødre, der deltager i fællesarrangementerne, og erfaringen fra Esbjerg og Høje-Taastrup er derfor, at det er svært at arbejde med netværksdannelse i de åbne tilbud. Der findes tre forskellige åbne tilbud: 1) *Åben sundhedspleje*, hvor brugerne bl.a. kan få råd og vejledning i forhold til moderrollen, 2) *Åben socialrådgivning*, hvor brugerne få støtte og rådgivning, når de oplever et problem, der er relevant i forhold til den åbne socialrådgivning og 3)

Åben uddannelses- og jobvejledning, hvor brugerne kan få råd og vejledning i forhold til deres uddannelses- og jobsituation. Det er henholdsvis Sundhedsplejersken, Socialrådgiveren og Uddannelses- og jobvejlederen i Familiens Hus, der er ansvarlig for at planlægge indholdet i de enkelte tilbud i forberedelsesfasen og den senere driftsfase, ligesom de er ansvarlige for at gennemføre aktiviteterne. Der er færre krav til indholdsdelen i de åbne tilbud, end det er tilfældet i de specialiserede forløb.

For en nærmere beskrivelse af indholdet i de almene åbne tilbud i Familiens Hus se Bilag 2, Manual 16.

3.10.2 Frivillige aktiviteter

Udover de almene åbne tilbud kan brugerne også deltage i frivillige aktiviteter i Familiens Hus. Det er frivilligkoordinatoren, der har ansvaret for at udvikle og drive disse aktiviteter i samarbejde med brugerne af huset og de frivillige, som er tilknyttet huset. Det er altså op til frivilligkoordinatoren, brugerne og de frivillige at bestemme, hvilke frivillige aktiviteter der skal tilbydes i huset. Sammensætningen af frivillige aktiviteter skal dog imødekomme de overordnede mål om at understøtte et helhedsorienteret og ikke-stigmatiserende hus.

I forberedelsesfasen kan det anbefales, at frivilligkoordinatoren laver en plan for løbende formidling og opsøgende aktiviteter i forhold til frivillige, så det sikres, at antallet af frivillige altid dækker behovet i de enkelte aktiviteter. Hvor mange frivillige, der er behov for, afhænger af de forventede aktiviteter og antallet af brugere, der er i målgruppen for aktiviteterne. Rekrutteringen af frivillige kan fx ske ved netværkshvervning, annoncer og artikler i avisen, henvendelser til lokale frivilligcentre mv. Det er også frivilligkoordinatorens ansvar at screene de frivillige og vurdere, om den enkelte er egnet til at være frivillig i Familiens Hus, ligesom frivilligkoordinatoren har ansvaret for at klæde de frivillige på til opgaverne ved fx at afholde introduktionskurser.

Af frivilligaktiviteter i Esbjerg og Høje-Taastrup kan nævnes Café Mødestedet, babysvømning, økonomisk rådgivning, forskellige lege som styrker barnets sansemotoriske udvikling, mad og motion, mentorforløb, højtidsfester og førstehjælp mm.

En af de frivilligaktiviteter, som har vist sig særlig populær blandt brugerne i både Esbjerg og Høje-Taastrup, er Café Mødestedet, som foregår om eftermiddagen på en fast dag hver anden uge. I Cafeen mødes mødre og deres børn til snak, hygge, børneaktiviteter og fælles aftensmad. Erfaringerne viser, at fremmødet til Café Mødestedet er stort og stabilt. Det er primært de mest sårbare mødre, der benytter sig af tilbuddet, og det er i høj grad muligheden for at få et gratis måltid mad samt muligheden for at danne netværk, der tiltrækker dem ved aktiviteten. Det er vigtigt at overveje, om det er de frivillige eller evt. en servicemedarbejder, der skal stå for madlavningen. Erfaringerne viser desuden, at det kan være en fordel at slå Café Mødestedet og de åbne tilbud sammen, således at det både er muligt at modtage råd og vejledning om moderrollen, forældremyndighed, dagpenge, uddannelse mv. samtidig med, at der hygges, laves børneaktiviteter, spises osv.

For en nærmere beskrivelse af frivilligkoordinatorens opgaver og de frivillige aktiviteter i Familiens Hus se Bilag 2, Manual 5.



3.10.3 Specialiserede forløb

I modsætning til de åbne tilbud og de frivillige aktiviteter, kræver deltagelse i de specialiserede forløb, at brugeren på forhånd har gennemgået en screening og deltaget i en afklaringsamtale. Der er i alt syv specialiserede gruppeforløb – henholdsvis et 45-ugers familiegruppeforløb, en café med fokus på familie- og fødselsforberedelse, hvor både fædre og mødre har mulighed for at deltage, en mødrecafé, en forældrecafé for forældre med børn i alderen 0-2 år og i alderen fra 3-6 år, en karrierecafé samt en hverdagscafé.

Hovedparten af brugerne i Esbjerg og Høje-Taastrup deltager i ét eller flere af de specialiserede forløb. Erfaringen er begge steder, at sammensætningen af mødre i grupperne har stor betydning. Det er afgørende for mødrenes motivation for at deltage, at de er sammen med nogenlunde jævnaldrende og ligesindede, som er det samme sted i livet som dem selv. Det er desuden vigtigt at være opmærksom på årsagerne til frafald, idet frafald netop kan hænge sammen med sammensætningen af mødre i grupperne.

Det er de faglige medarbejdere, der er ansvarlige for planlægningen af og sammensætningen af brugere i gruppeforløbene. Det fremgår af manualerne til de enkelte gruppeforløb, hvilke faggrupper der er hovedansvarlige for de enkelte forløb.

Både brugere og medarbejdere påpeger, at man med fordel kunne udvide indsatsen i Familiens Hus med flere tilbud til fædre. De oplever, at mange fædre gerne vil tage aktiv del i deres børns liv og have viden om, hvordan de kan støtte børnenes udvikling. Medarbejderne mener i øvrigt, at man, ved i højere grad at inddrage fædre i indsatsen, vil kunne forebygge skilsmisser.

For en nærmere beskrivelse af de specialiserede forløb se Bilag 2, Manual 17-22.

3.11 VALG OG INDRETNING AF LOKATION

I forberedelsesfasen skal der findes en egnet lokation med de nødvendige faciliteter. Her kan det anbefales at vælge en lokation tæt på offentlig transport, så det er nemt at komme til og fra huset. Det er erfaringen fra Esbjerg og Høje-Taastrup, at husets beliggenhed har en afgørende betydning for, hvor mange unge mødre, der ønsker at deltage i indsatsen. Til trods for at der er blevet bevilliget togkort, har det ikke været muligt at tiltrække piger, som bor langt væk fra husene. Det er også vigtigt at overveje pladsforholdene, idet det er tanken med nogle af tilbuddene i Familiens Hus, at alle mødrene skal kunne deltage sammen med deres børn og eventuelt børnenes fædre.

Det er desuden vigtigt at overveje, hvilke faciliteter som fx toiletter, håndvaske, spiseplads, pusleborde, legetøj mv. der skal være, og hvordan lokalerne kan gøres hyggelige, så de ikke får et institutionsagtigt præg. Det er ifølge medarbejderne afgørende i forhold til brugernes motivation for at komme i huset, at det emmer af hjemlig hygge. Dette er bekræftet i interview med brugerne, jf. Bilag 3. Endelig er det vigtigt at gøre sig overvejelser om sikkerhedsprocedurer og sikkerhedsudstyr, som skal forefindes i huset.

For en nærmere beskrivelse af indretning og sikkerhedsprocedurer i Familiens Hus se Bilag 2, Manual 8.

3.12 UDARBEJDELSE AF INTERESSENTANALYSE

I forberedelsesfasen anbefales det, at lave en interessentanalyse, så der skabes et overblik over, hvilke personer eller organisationer, der kan have interesse i huset, og som det er relevant at samarbejde med. Samarbejdet kan bestå af en aftale om, at kommunale fagpersoner og andre samarbejdspartnere med kontakt til unge mødre informerer om og opfordrer mødrene til at komme i Familiens Hus. Der kan også være tale om en mere omfattende form for samarbejde, hvor der fx laves aftaler med lokale virksomheder om at skabe praktikpladser og støtte op om brugernes erhvervspraktik, eller der kan laves aftaler med uddannelsesinstitutioner om iværksættelse af studiebesøg, informationsmøder, møder med mentorer mv.

3.13 UDARBEJDELSE AF KOMMUNIKATIONSPLAN

I både forberedelsesfasen og den senere driftsfase er det nødvendigt at informere bredt og løbende om Familiens Hus med henblik på at rekruttere tilstrækkeligt mange brugere til indsatsen. Det er erfaringen fra Esbjerg og Høje-Taastrup, at størstedelen af brugerne starter i Familiens Hus, fordi de er blevet opfordret til det af fx deres jordemoder, sundhedsplejerske, praktiserende læge eller sagsbehandler. Det er derfor vigtigt at sikre, at alle fagpersoner med kontakt til målgruppen løbende informeres om tilbuddet, så de kan videreformidle informationen til målgruppen. Informationen kan fx formidles mundtligt i forbindelse med personalemøder og åbent hus-arrangementer, hvor relevante kommunale fagpersoner inviteres og får mulighed for at se og høre om aktiviteterne i huset, eller den kan formidles skriftligt via informationspjecer, nyhedsbreve, relevante internetsider, lokalaviser mv.

Det anbefales, at der laves en plan for, hvordan der etableres en fast, løbende og systematisk kontakt til relevante fagpersoner, samt hvilke formidlings- og opsøgende aktiviteter der skal iværksættes for at nå målgruppen. Det må forventes, at der skal afsættes en del tid til løbende at informere om tilbuddet til lokale henvisende samarbejdspartner.

Erfaringen fra Familiens Hus i Esbjerg og Høje-Taastrup viser i den forbindelse, at det har afgørende betydning for rekrutteringen af mødre, hvordan Familiens Hus præsenteres. I starten af projektperioden stod der i al informationsmateriale om huset, at det var målrettet sårbare unge mødre. Det betød, at mange af brugerne var meget skeptiske i starten og ikke opfattede sig selv som værende i målgruppen. Beskrivelsen af målgruppen ledte tankerne hen på tv-programmet 'De unge mødre', og det er ifølge de unge mødre fra Esbjerg og Høje-Taastrup ikke en gruppe, de ønsker at identificere sig med. Det er altså vigtigt, at være opmærksom på, at præsentationen og italesættelsen af tilbuddet ikke er stigmatiserende.

Erfaringen fra Esbjerg og Høje-Taastrup viser også, at brugernes motivation er afgørende for deres udbytte af indsatsen. Det er derfor vigtigt, at afdække borgerens motivation for at deltage i de tilbudte aktiviteter inden opstart. Det er desuden erfaringen, at nogle af brugerne med meget tunge sociale problemer ikke har kunnet profitere af tilbuddene, og at de derfor er stoppet med at komme i huset.

For en nærmere beskrivelse af, hvilke kommunale fagpersoner det er relevant at informere om Familiens Hus, samt hvordan informationen kan formidles se Bilag 2, Manual 2.

3.14 UDVIKLING AF IT-SYSTEM

Det er som nævnt et vigtigt princip for arbejdet i Familiens Hus, at virkningen af indsatsen på borgerniveau løbende monitoreres og anvendes som grundlag for tilpasning og implementering af indsatsen. Udover at bidrage til den daglige styring og tilpasning af indsatsen, skal dokumentationen understøtte medarbejdernes læring.

I forbindelse med afprøvningen af Familiens Hus i Esbjerg og Høje-Taastrup, udviklede Socialstyrelsen et it-system til understøttelse af dokumentationen af indsatsen. It-systemet blev udviklet med inspiration fra et lignende system i Mødrehjælpen. I starten af projektperioden var der imidlertid mange problemer med systemet, idet det ikke fungerede optimalt. Det medførte frustration og dalende motivation og engagement blandt medarbejderne, ligesom det bremsede fremdriften i projektet.

På baggrund af disse erfaringer anbefales det, at it-systemet er grundigt afprøvet og fungerer, inden opstarten af indsatsen i Familiens Hus, og at medarbejderne har fået en introduktion til systemet og kan bruge det. Det kan i den forbindelse anbefales at afholde en workshop for medarbejderne, hvor de får en grundig indføring i formålet med monitoreringen, og hvilken rolle de har heri samt praktisk erfaring med it-systemet.

For en nærmere beskrivelse af formålet med monitoreringen, medarbejdernes opgaver i forbindelse med monitoreringen, retningslinjer for brug af data mv. se Bilag 2, Manual 13.

LEDELSE

3.15 TYDELIGHED OMKRING DET LEDELSESMÆSSIGE ANSVAR

Medarbejderne i Familiens hus i Esbjerg og Høje-Taastrup har som nævnt forskellige fagligheder og repræsenterer henholdsvis den offentlige og den frivillige sektor. Det har vist sig at give nogle udfordringer,

som det kan anbefales, at nye kommuner, som ønsker at etablere Familiens Hus, tager højde for. En af udfordringerne handler om, at der på grund af sammensætningen af medarbejdere fra henholdsvis Mødrehjælpen og kommunerne, har været forvirring omkring det ledelsesmæssige ansvar, og hvem der skulle referere til hvem. Det anbefales derfor, at der allerede i forberedelsesfasen skabes tydelighed omkring rolle-, opgave- og ansvarsfordelingen blandt alle ledere og medarbejdere, og omkring hvem der har ledelsesretten over hvilke medarbejdere.

En anden udfordring handler om, at medarbejderne har forskellige arbejdsvilkår og rammer for løsningen af deres opgaver. Mødrehjælpens medarbejdere har eksempelvis ifølge deres overenskomst ret til en halv betalt fridag til julegaveindkøb og mulighed for at deltage i efteruddannelsesforløb, mens det samme ikke gælder for de kommunalt ansatte medarbejdere.

Det er vigtigt, at ledelsen er opmærksom på, at sikre lige vilkår og rammer i arbejdet for alle medarbejdere, uanset om de repræsenterer kommunen eller den frivillige organisation.

En anden udfordring i samarbejdet handler om at finde balancen i forhold til at samarbejde og bruge hinanden konstruktivt uden hverken at komme til at træde ind over hinandens områder eller gå på kompromis med sit faglige ståsted. Spørgsmål i den henseende handler fx om, hvilke opgaver sundhedsplejerskerne kan henlægge til Familiens Hus uden at underminere deres felt, eller hvor langt Familiens Hus kan gå i forhold til at få en bruger til at gå positivt ind i en foranstaltning fastsat af Familierådgivningen uden at gå på kompromis med husets kerneværdier.

3.16 PROCEDURER FOR INFORMATION TIL LEDELSEN

Ledelsens involvering og engagement i Familiens Hus er afgørende for medarbejdernes motivation og den faglige kvalitet, hvormed indsatsen leveres. Det gælder både politikere, direktionen i kommunen, bestyrelsen samt lederen af Familiens Hus.

Det er derfor vigtigt, at der løbende holdes møder, hvor de faglige medarbejdere kan informere lederen af huset om, hvordan det går med arbejdet. Det er også vigtigt, at bestyrelsen løbende orienteres om, hvordan det går med arbejdet, og inddrages i overvejelser om indsatsen. Det bør derfor overvejes hvor ofte og i hvilken form bestyrelsen skal orienteres. Endelig er det vigtigt, at kommunens øverste ledelse med ansvar for det område, Familiens Hus hører under, bakker op om arbejdet og løbende orienteres om resultaterne, fremdriften og implementeringen af Familiens Hus.

For en nærmere beskrivelse af ledelsesinformation se Bilag 2, Manual 2.C.

4. DRIFTSFASEN

Indsatsen overgår til en driftsfase, når de første mødre starter i Familiens Hus. I driftsfasen er det vigtigt løbende at monitorere og tilpasse indsatsen til brugerne samt at følge op på implementeringen af modellen.

KOMPETENCER

4.1 DELTAGELSE I FAGLIGE FÆLLESSKABER

Det er vigtigt, at lederen og medarbejdere i Familiens Hus løbende deltager i netværk med relevante aktører fra både kommunen, den frivillige organisation, som indgår i partnerskabet om Familiens Hus samt eksterne parter som fx virksomheder, jobcentre, læger mv. Deltagelsen i netværkene skal sikre, at medarbejderne får ny og opdateret viden om udviklingen indenfor deres arbejdsfelt, nye arbejdsgange i kommunen og den frivillige organisation samt andre tilbud, der arbejder med målgruppen. Det er desuden vigtigt, at medarbejderne har mulighed for at deltage i uddannelsesdage og faglige konferencer i det omfang, det er relevant samt mulighed for ad hoc sparring i henholdsvis kommunen og den frivillige organisation. Dette kan fx sikres ved, at der etableres en mentor-/kontaktpersonordning, invitation af fagpersoner til teammøder, faglige dage eller workshops i Familiens Hus mv. Det er lederen af Familiens Hus, der har ansvaret for at støtte op om og sætte tid af til, at de ansatte deltager i faglige fællesskaber.

For en nærmere beskrivelse af ansattes deltagelse i faglige fællesskaber se Bilag 2, Manual 6.

4.2 FASTHOLDELSE AF FÆLLES KULTUR OG FÆLLES VÆRDIER

Det er vigtigt, at der etableres og løbende arbejdes på at institutionalisere en fælles kultur og fælles værdier for arbejdet i Familiens Hus. Dette for at sikre et godt samarbejde i huset, samt at medarbejderne har en fælles forståelse af og bakker op om kerneværdierne omkring et helhedsorienteret og ikke-stigmatiserende hus uden myndighedsrolle, med inddragelse af den frivillige sektor, og med afsæt i manual- og resultatbaseret arbejde. Det kan blandt andet sikres gennem fælles værdidage og opfølgende workshops, hvor værdierne løbende diskuteres. Det er lederen af Familiens Hus, der har det overordnede ansvar for, at der arbejdes med kultur og værdier, herunder at der afholdes workshops og følges op på kerneværdier for huset. I Esbjerg og Høje-Taastrup er det metodekonsulenten, der har forestået workshops og lavet opfølgning på værdier.

For en nærmere beskrivelse af arbejdet med en fælles kultur og værdier se Bilag 2, Manual 7.

4.3 FASTHOLDELSE OG SUPERVISION AF FRIVILLIGE

Inden nye frivillige starter deres arbejde i Familiens Hus, er det vigtigt, at de klædes på til opgaven. Det er frivillig-koordinatoren, der er ansvarlig for løbende at afholde opstartssamtaler og introduktionskurser for nye frivillige. Ved opstartssamtalerne afklares gensidige forventninger, og den frivillige introduceres til

arbejdet i Familiens Hus. På introduktionskurset får nye frivillige en grundlæggende forståelse for husets værdier og målgruppe, deres placering i forhold til de professionelle, og de pligter og rettigheder de har.

Udover opstartssamtalen og introduktionskurset er det vigtigt, at frivilligkoordinatoren arrangerer en række understøttende aktiviteter med det overordnede formål at fastholde de frivillige og sikre kvalitet i deres arbejde. Det drejer sig eksempelvis om løbende at afholde aktivitetsmøder for frivillige i de enkelte aktiviteter, hvor arbejdet tilrettelægges og erfaringer udveksles. Herudover er det vigtigt, at de frivillige løbende har mulighed for at få sparring og fagligt input til deres arbejde samt mulighed for at deltage i diverse personalearrangementer som fx julefrokost og sommerudflugt. Udover at bidrage til fastholdelse af de frivillige, vil dette også kunne medvirke til at skabe et fællesskab mellem frivillige og ansatte, så der ikke skabes en kløft mellem dem.

For en nærmere beskrivelse af rekruttering, uddannelse og fastholdelse af frivillige se Bilag 2, Manual 5.



4.4 LØBENDE TRÆNING I MANUAL- OG RESULTATBASERET ARBEJDE

Erfaringen viser, at det ikke er tilstrækkeligt at formidle manualerne skriftligt og i introduktionsforløbet i forberedelsesfasen, jf. afsnit 3.5. Arbejdet med manualerne skal i driftsfasen løbende følges og tilpasses, så det sikres, at medarbejderne har en fælles forståelse og praksis i forhold til at arbejde med de enkelte manualer. For at sikre den faglige kvalitet i arbejdet med manualerne er det desuden vigtigt, at medarbejderne forstår, hvorfor de skal arbejde manualbaseret og oplever, at manualerne hjælper dem i deres arbejde med brugerne. Hvis medarbejderne er meget forbeholdne i forhold til at arbejde manualbaseret, kan det være svært at sikre, at arbejdet udføres i overensstemmelse med manualerne og dermed at opnå de forventede resultater. For at sikre medarbejdernes opbakning til det manualbaserede arbejde, bør der dels spørges ind til deres motivation for at arbejde manualbaseret ved ansættelsen, dels afholdes jævnlige trænings- og vejledningsforløb i manualarbejdet. I Esbjerg og Høje-Taastrup har der desuden været halvårlige manualrevisioner med mulighed for at justere manualerne på baggrund af medarbejdernes erfaringer med dem.

I forhold til at arbejde resultatbaseret, er det vigtigt, at såvel lederen af Familien Hus som medarbejderne ved, hvordan de data, der løbende indsamles om brugerne, kan tolkes og bruges i det daglige arbejde. For at sikre dette, skal der løbende afholdes trænings- og vejledningsforløb i brugen af data.

For en nærmere beskrivelse af træning og undervisning i manual- og resultatbaseret arbejde se Bilag 2, Manual 10.

LEDELSE

4.5 LØBENDE FORMIDLING OM INDSATSEN OG DENS RESULTATER

Erfaringen fra Esbjerg og Høje-Taastrup viser, at det ikke er nok at formidle om Familiens Hus i forberedelsesfasen. Det er nødvendigt løbende at skabe synlighed og opmærksomhed omkring huset samt at informere alle kommunale fagpersoner med kontakt til målgruppen om tilbuddet, så de kan videreformidle informationen til målgruppen. For at sikre politisk opbakning og vilje til fortsat at finansiere indsatsen, er det desuden vigtigt løbende at arrangere møder med kommunale ledere, samarbejdspartnere og interessenter og fx deltage i politiske udvalgsmøder (fx forebyggelsesudvalget eller socialudvalget), med oplæg om indsatsen i Familiens Hus og dens resultater. Det er erfaringen fra Esbjerg og Høje-Taastrup, at der ligger en stor opgave i at formidle om Familiens Hus.

5. BILAG

1. Partnerskabsaftale
2. Manualer
3. Vidensopsamling af Familiens Hus ud fra et brugerperspektiv
4. Omkostningsvurdering af Familiens Hus i Esbjerg Kommune
5. Quickguide til omkostningsvurderinger



Socialstyrelsen

Socialstyrelsen
Edisonsvej 18, 1.
5000 Odense C
Tlf.: 72 42 37 00
www.socialstyrelsen.dk