



# Evidens er mere for mindre – på en **klog måde**

CASE – HERNING KOMMUNE OM STRATEGI OG ORGANISERING

---

Chef for Center for Børn og forebyggelse Preben Siggaard  
Formand for Børne- og Familieudvalget Dorthe West  
Evidenskoordinator Birgitte Andersen

---

# Evidens er mere for mindre – på en klog måde

Herning Kommune har i mere end 10 år arbejdet med evidensbaserede programmer. Der er i kommunen ikke nogen tvivl om, at det har en positivt afsmittende effekt at arbejde med evidens. At man bliver mere fokuseret på, hvordan en indsats virker, når man er vant til at arbejde med systematik og afrapportering. At der er fordele ved at skabe et fælles sprog, som influerer hele tankesættet og alt skriftligt arbejde, der overdrages mellem faggrupper. Og at der er god synergi ved at arbejde med flere evidensbaserede programmer samtidig.

”Da vi besluttede at arbejde med DUÅ og PMTO, var der nok højst 10 personer i Danmark, der troede på, at det ville blive en succes”, indleder Preben Siggaard, der er chef for Center for Børn og forebyggelse. ”Vores logik var, at hvis det kan være en succes i udlandet, hvorfor skulle det så ikke kunne blive det her i Herning? I alt for mange år har man på det sociale område arbejdet med metoder, man ikke er sikker på, hvordan virker. På sundhedsområdet ville man til sammenligning aldrig udsætte børn og unge for medicin, som ikke er prøvet af. Der er mening og god økonomi i at tænke over, hvordan vi gør tingene smartere. - Man skal tænke socialt arbejde ligesom vedvarende energi. Det er en langsigtet investering”, understreger Preben Siggaard.

”I dag har vi to målspor på børne- og ungeområdet, som er fælles: At børn skal blive i stand til at ernære sig selv og leve sammen med andre. Det kan være i en klasse, en familie eller på en arbejdsplads”.

**Evidens er Hernings svar på besparelser**  
Evidensprogrammer har været en stor del af Herning Kommunes svar på besparelser på børne- og ungeområdet. Da kommunen i 2008

startede ”Knæk Kurven”, stod man over for et budgetteret underskud på 16 mio. Udgifterne til specialundervisning var steget dramatisk. Frem for at skære i budgettet valgte kommunen at investere 14 mio. kroner fra driften. Pengene blev brugt til kompetenceudvikling og en rullende indføring af evidensbaserede programmer i folkeskolerne. ”Og kurven er knækket”, understreger udvalgsformand Dorthe West. – ”Vi begynder at se, at det rent faktisk virker. De 14 mio., der blev investeret i 2008, er i 2013 gået i nul. Allerede i 2014 giver investeringen overskud”.

Spurgt ind til, om der har været en plan b, som kommunen kunne gribe til i det tilfælde, at investeringen ikke havde været en succes, svarer Dorthe West: ”På andre områder end det sociale ville man tænke, at hvis man investerer, så giver det selvfølgelig et afkast. Det er ikke heldigt, at det går godt, - det er dygtigt”.

## **Vi skulle spare 2,5 mio. – i stedet investerede vi 1 mio.**

Da kommunen igen i 2013 står over for en besparelse, kommer erfaringerne fra Knæk Kurven i spil: ”Politikerne havde gode erfaringer fra det tidligere investeringsprojekt, derfor var det let at få dem til at sige ja, da vi præsenterede dem for Sverigesprogrammet. I stedet for at spare 2,5 mio., investerede vi 1 mio. kr., som vi lånte fra de fremtidige budgetter,” forklarer Preben Siggaard.

”Vi blev inspireret af rapporter, som viste, at man i Sverige kan arbejde billigere og bedre på socialrådgiverområdet. Bl.a. ved et tættere samarbejde med barnets familie og netværk. Vi sendte nogle af vores socialrådgivere på studiebesøg i Sverige. De kom tilbage og pegede på besparelser, der kunne opnås ved at gøre nogle ting smartere”.

”For ikke ret lang tid siden varede en anbringelse barndommen ud. I dag er vores anbringelser begrænset til maks et år”, fortsætter Preben Siggaard. ”Døgtaksten er dyrere, når man tage børnene ind og samtidig arbejde med forældrene. Men i længden er det meget billigere. Pædagogerne bruger ikke ret mange kræfter på at skabe omsorgsrelationer, fordi deres fokus er, at barnet skal videre. Hvis ikke tilbage til forældrene, så i en netværks-anbringelse eller plejefamilie. Det giver en langt mere professionel tilgang, når man som fagperson ikke skal erstatte forældrene”, fortæller Preben Siggaard. – ”Vi oplever, at både forældre og børn er trygge ved, at der er fastsatte rammer for, hvornår forløb begynder og afsluttes, og for de mål, der skal nås”, tilføjer evidenskoordinator Birgitte Andersen.”

I dag kommer kommunens socialrådgiverne mere i familien. Der er flere opfølgninger – faktisk dobbelt så mange, som loven foreskriver. Hvor hver socialrådgiver tidligere havde ca. 40 sager, har de i dag maks. 22.

### **Sverigesprogrammet forventes tjent hjem efter første driftsår**

”Et socialt mål for Sverigesprogrammet er, at langt flere udsatte unge kommer i et uddannelsesforløb”, fortæller Preben Siggaard. - Økonomisk har målet været, at investeringen skulle tjene sig hjem i løbet af fire år. ”Vi forventer, at pengene allerede er sparet i 2014, dvs. efter første driftsår”, fortæller Preben Siggaard. ”Og børnene har det bedre. Vi måler på, hvad skolen siger og på, hvad børn og forældre siger”.

”Sverigesprogrammet har hurtigt vist sig at være en rigtig god måde at arbejde på”, tilføjer Preben Siggaard. ”Metodecentret og KORA laver en midtvejsevaluering af projektet i 2015. Jeg har sagt til dem, at de skal offentliggøre resultatet, uanset hvad det bliver. - Det er altid vigtigt, at der er noget på spil”.

### **Et fælles mind-set omkring indsatsstrappen**

I Herning kommune er der en udstrakt grad af konsensus omkring indsatsstrappen. Alle fagprofessionelle arbejder hele tiden på at

tilbyde den mindst indgribende indsats til barnet og familien.

” I Danmark har vi tradition for at tænke, at når det går godt, så skal vi lade være med at røre ved noget. En svensk tankegang er: Nu går det godt for barnet, nu skal vi tænke udvikling”, fortæller Preben Siggaard. – ”Når man arbejder hos os, skal man fra første dag tænke: Hvordan får vi de unge videre herfra? At arbejde evidensbaseret betyder, at vi hele tiden har fokus på at komme ned ad indsats-trappen. Vi har lavet kommunaliseringer og fusioner mellem nogle af vores institutioner, så man ikke længere kæmper om ”de samme kunder”, men i højere grad har fokus på det, der er bedst for barnet. Vi har ikke længere arbejdssteder, hvor man risikerer sit job, når man sender de unge videre til andre tilbud. Det har været en erkendelse, og det har givet en større tilfredsstillelse at arbejde sådan”. ”Medarbejderne har fået større sikkerhed i deres job, fordi de kan rykke rundt i systemet. Det giver også en rigtig god erfarings-udveksling”, fortæller Dorthe West.

Børn og Familiecenter Herning er et eksempel. Her dækker man 98% af alt det, kommunen har brug for i relation til familier med mindre børn: Bl.a. åben rådgivning, PMTO, DUÅ, tvangsfjernelser, DØGN, plejefamilier, KIFF til tackling af skilsmisser osv.

### **Fælles sprog, faglighed og ejerskab**

Herning Kommune arbejder ud fra en evidensmodel, der er hentet fra Norge. Modellen har fire niveauer. Jo højere niveau, dets højere krav stilles til graden af evidens. ”I Herning arbejder vi med alle 4 evidensniveauer”, forklarer Preben Siggaard. ”Det højeste niveau 4 er randomiseret, men det er ikke alt, der kan randomiseres. Sådan er det jo også på f.eks. sundhedsområdet. Målet er for os at arbejde på et så højt evidensniveau som muligt med alt, hvad vi gør. Vores mål er at arbejde evidensbaseret”.

”Vi anbefaler skolerne at arbejde med LP eller PALS, men de kan også vælge noget andet”, forklarer Dorthe West: ”Det eneste krav, vi

stiller, er, at det skal være evidensbaseret. Det giver en frihed, som nok er vigtig. Tidligere har vi bombarderet både institutioner og skoler med nye måder at arbejde på, som strittede i alle retninger. Vi tror på, at det giver mening at holde fast. At arbejde med programmer, som hele tiden supplerer hinanden. Vi kan udvikle paletten af tilbud, men ikke sådan, at vi skifter spor. Vi vil evidens, og vi har kun gode erfaringer med at arbejde med evidens”, uddyber Dorthe West. – ”Vi hører fra de skoler, der har været i gang fra starten, at de har en fantastisk overbygning nu”, tilføjer Birgitte Andersen: ”At der hele tiden er kvalitetsmålinger i forhold til det program, man arbejder med, er med til at højne fagligheden”.

”Arbejdet med evidensbaserede programmer har givet kommunen et fælles sprog på tværs af faggrænser. I dag har vi besøg af 150 kollegaer fra hele landet”, fortæller Preben Siggaard. ”Vi er stolte over, at det er almindelige medarbejdere, sagsbehandlere, psykologer osv., der formidler til de andre kommuner, hvordan vi arbejder. At man beslutter noget politisk og administrativt betyder ikke, at det altid lykkes. Ejerskab og stolthed ved det arbejde, man udfører, er afgørende”.

### **Man skal sikre stilladset fra politikere og ledere**

”Søger man en hurtig løsning, skal man ikke starte op med evidensprogrammer”, understreger Birgitte Andersen. ”Implementeringsforskere anslår, at resultater kommer efter 4-5 år. Det har passet meget godt i Herning”, fortsætter Preben Siggaard. ”Det er mange års vaner, der skal brydes. Politikerne skal have en forståelse for, at implementering tager tid. I Herning holder politikerne lige så meget fast i evidens, som ledelsen gør”.

”Organisering og systematik er altafgørende for at lykkes med at indføre evidensbaserede programmer. Der skal bygges stillads mellem det politiske niveau, medarbejdere og ledelse. Når beslutninger tages f.eks. i et familiehus, får man det ofte ikke til at fungere, fordi for få kender til tilbuddet. Det er nødt til at være en satsning, der er bundet op på cheferne.

Det er vigtigt hele tiden at fastholde, at man arbejder i samme retning. Og det er vigtigt, at politikerne løbende melder ud, at det er det her, vi skal”, slutter Birgitte Andersen: - ”Flere søjler er blevet brudt ned i processen, så der i dag er en god udveksling på tværs af forvaltninger og faggrænser.”

”Næste år står vi igen over for en besparelse. Det er altid fristende at rulle projekter hurtigere ud, når det går godt, og man som kommune skal spare. Men man skal hele tiden passe på at være tålmodig, så man ikke ødelægger det gode, der allerede er etableret”, understreger Dorthe West.

### **Et langt sejt træk**

Efter 10 år med evidens arbejder kommunen fortsat systematisk for at vedligeholde kendskabet til indsatserne. Man arrangerer blandt andet markedsdag, hvor de forskellige tilbud præsenterer de fagprofessionelle for deres arbejde. Et evidenshus er med til at sikre et mødested primært for professionelle, der arbejder med børne- og familieprogrammerne. Der er etableret evidenskoordinationsgrupper, som også er repræsenteret i strategigruppen, så informationerne kommer hele vejen rundt. Teamledere er i praktik hos hinanden, og politikere præsenteres på samrådsmøder for de forskellige indsatser og for forældre, som har deltaget i programmerne. Der arbejdes med andre ord intensivt for at fastholde og udvikle projekterne, så de hele tiden holdes levende. ”Det handler om at skabe rammer for sparring og udveksling mellem de fagprofessionelle, der arbejder med evidensprogrammerne. – Og det er et langt, sejt træk omkring kendskab!”, slutter Preben Siggaard.

### **Fremtidens Herning**

I 2015 opkvalificerer Herning Kommune den forebyggende indsats for alle dagplejere i kommunen. Denne indsats er allerede i gang i daginstitutionerne. Kommunen har søgt Socialstyrelsens pulje vedr. De Utrolige År, - og starter op uanset: ”Et barns første år er de vigtigste i barnets liv. Og det er her, vi ofte ikke har uddannet personale – det holder jo slet ikke”, konkluderer Preben Siggaard. I 2015

starter kommunen samtidig et evidensbaseret tiltag omkring 15-25 årige med hashmisbrug. Projektet bliver randomiseret - det sker i samarbejde med Sundhedsstyrelsen. ”Vi skal også have fat i Cool Kids og Strong Kids, som er henholdsvis australske og amerikanske programmer”, tilføjer Birgitte Andersen.

”Børnehandicap er et område, vi skal i gang med”, fortæller Preben Siggaard. ”Her er vi virkelig udfordret. Hvordan kan vi gøre noget anderledes og bedre her? Kan vi bruge nogle af de elementer, vi arbejder med på almenområdet og hermed opkvalificere området? Når børnene kommer på døgninstitution er det ofte, fordi forældrene ikke magter mere. Det må vi kunne gøre bedre i fremtiden.”

”Det kunne være et mål for os, at vi i fremtiden udelukkende udsætter børn og familier for indsatser, der er vidensbaserede, - det ville være en fantastisk vision at have”, siger Preben Siggaard, ”men det skal vi selvfølgelig have mod til at beslutte”. ”Vi har rigtig god erfaring med de programmer, der er sat i gang.”, afslutter Dorthe West: ”På det politiske plan er der opbakning til at arbejde videre med evidens”.



Formand for Børne- og Familieudvalget Dorthe West  
Evidenskoordinator Birgitte Andersen  
Chef for Center for Børn og forebyggelse Preben Siggaard

#### Faktaboks

Videns- og evidensbaserede projekter i Herning Kommune, der understøtter hinanden:

- **Evidensbaserede programmer (fra 2004):**

MST, De Utrolige År, PMTO, ART, FFT, MST, MST-SA, MTFC, MultifunC.

- **Knæk kurven/inklusionsstrategi (fra 2008):**

Styrket inklusion i folkeskolen gennem evidensbaserede programmer (bl. a. LP og PALS).

- **Sverigesprogrammet (fra 2013):**

Styrket sagsbehandling, tidsbegrænsede anbringelser og forebyggelse gennem vidensbaserede indsatser.