



Socialstyrelsen



En dækkende
tilbudsvifte på børne-
og ungeområdet

Viden til gavn

Indhold

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

Forfatter: Socialstyrelsen
Tryk: Clausen Grafisk
Opsætning: Mouret.dk

1. oplag, 500 stk.
Udgivet 20. december 2019

Download eller se rapporten
på socialstyrelsen.dk

ISBN: 978-87-93944-27-5
Digital ISBN: 978-87-93944-26-8

Formål og fokus	3
Formålet med håndbogen og fokus på tilbudsviften	3
Baggrund for håndbogen	4
Håndbogens målgruppe og indhold	5
Målgruppe	5
Indhold	5
Hvilke resultater kan håndbogen bidrage til	6
Den faglige ramme	7
De tre ben i omlægningen til en tidligere forebyggende indsats	7
Tilbudsviften i en tidligere forebyggende indsats	8
Hverdagslivsperspektivet	9
Indsatstrappen	10
Kvalificering af tilbudsviften	13
En systematisk tilgang til kvalificering af en dækkende tilbudsvifte	14
Kom godt i gang	14
Vidensgrundlag til kvalificering af tilbudsviften	16
<i>Kortlægning af den eksisterende tilbudsvifte</i>	18
<i>Analyse af tilbudsviftens dækningsgrad pr. målgruppe</i>	26
Løbende tilpasning af tilbudsviften og forankring	40
Perspektiver på kvalificering af tilbudsviften	42
Sammenhæng mellem tilbudsviften og kommunens strategier, faglig retning og mindset	42
Inspiration til en virksom tilbudsvifte	44
Bilag og kilder	49

Formål og fokus

Formålet med håndbogen og fokus på tilbudsviften

Det overordnede formål og ønske med håndbogen er at understøtte kommunerne i arbejdet mod en *tidligere forebyggende praksis* på børne- og ungeområdet. Med den dagsorden står tilbudsviften og de indsatser, som kan iværksættes til børn og unge i udsatte positioner, samt de som er i risiko herfor¹, helt centralt.

Den faglige ambition er, at den rette indsats kan iværksættes tidligt både i forhold til alder og også tidligt i forhold til en problemudvikling. Til dét er der brug for kvalificerede og specialiserede indsatser, som kan iværksættes og individuelt sammensættes med udgangspunkt i barnets eller den unges behov. Det betyder, at der er brug for en *dækkende og virksom* vifte af tilbud – på tværs af kommunens egne tilbud, private tilbud og tilbud i andre kommuner – så den rette indsats kan iværksættes så tidligt og så tæt på barnets hverdagsliv som muligt.

Med en dækkende og virksom tilbudsvifte på området for børn og unge i udsatte positioner menes, at tilbudsviften og anvendelsen af tilbud dels skal kunne imødekomme de lokale indsatsbehov, og dels at tilbudsviftens tilbud anvender metoder og tilgange til dens målgrupper,

der bidrager til progression hos de børn og unge, der modtager en indsats.

Denne håndbog giver bud på, hvordan kommuner konkret kan arbejde med at opnå en *dækkende* tilbudsvifte. Formålet er at understøtte og bidrage til, at kommunerne kan skabe et relevant vidensgrundlag til at foretage strategisk styring og faglig udvikling af den kommunale tilbudsvifte. Det vil sige et grundlag, hvorfra ledere og beslutningstagere kan træffe kvalificerede valg og fravalg, i forhold til hvilke indsatser kommunen skal tilbyde sine borgere. Det handler ofte om at skabe et tilstrækkeligt overblik over de eksisterende tilbud og dernæst at analysere og vurdere, om udbuddet i den kommunale tilbudsvifte matcher de eksisterende lokale behov i forhold til målgrupper og problematikker, eller om der er behov for at foretage justeringer eller ændringer.

Derudover gives der inspiration og redskaber til at understøtte en virksom tilbudsvifte, herunder hvordan politiske strategier og måltal samt faglig retning og mindset i en tidligere forebyggende indsats er retningsgivende for organiseringen og det faglige indhold i tilbudsviften.

Løbende præsenteres en række praksiseksempler fra kommuner, der har arbejdet med udvikling og kvalificering af tilbudsviften.

¹ For læsevenlighedsens skyld anvendes herefter betegnelsen 'børn og unge i udsatte positioner' igennem håndbogen. Betegnelsen dækker således både over børn og unge i udsatte positioner, samt de som er i risiko for at komme det.

Baggrund for håndbogen

Socialstyrelsen har i perioden 2016 til 2019 gennemført en række rådgivningsforløb for at understøtte kommunerne i en *omlægning til en tidligere forebyggende indsats for børn og unge i udsatte positioner*. I alt har 24 kommuner i denne periode modtaget rådgivning fra Socialstyrelsen.

Rådgivningen om en tidligere forebyggende indsats er baseret på erfaringer fra Partnerskabsprojektet, hvor Socialstyrelsen i samarbejde med tre kommuner udviklede konceptet *Strategisk ramme & Faglig retning for omlægningen til en tidligere forebyggende indsats for børn og unge i udsatte positioner*.

Rådgivningsforløbet har haft til formål at understøtte den strategiske og helhedsorienterede omlægning af indsatsen samt understøtte de faglige elementer i omlægningen. En stor del af kommunerne har i rådgivningen valgt at sætte fokus på *kortlægning og analyse af tilbudsviften*. Denne håndbog er udarbejdet på baggrund af viden og erfaringer, som Socialstyrelsen har oparbejdet og udbredt hos de kommuner, der har modtaget rådgivning om tilbudsviften.

Det er i den sammenhæng vigtigt at understrege, at det lokale udviklingsarbejde med tilbudsviften kan have forskelligt formål og udgangspunkt fra kommune til kommune. Der er mange måder at tilgå arbejdet med tilbudsviften på, og denne håndbog skal ses som inspiration til en systematisk tilgang, der kan anvendes i arbejdet med at kortlægge og analysere tilbudsviftens dækningsgrad.

Læs mere om omlægningen i konceptet på Socialstyrelsens hjemmeside samt de tre partnerskabskommuners erfaringer med omlægningen til en tidligere forebyggende indsats, herunder deres arbejde med tilbudsviften. Se kapitlet 'Bilag og kilder' for links til konceptet *Strategisk ramme & Faglig retning* samt evalueringer af projektet.

Håndbogens målgruppe og indhold

Målgruppe

Håndbogen er målrettet kommuner, der er i gang med eller ønsker at arbejde systematisk med udviklingen af en kvalificeret tilbudsvifte. Håndbogen henvender sig primært til beslutningstagere, ledere, udviklingskonsulenter og medarbejdere, der arbejder med drift og udvikling af tilbud til børn og unge i udsatte positioner på tværs af det almene og det specialiserede børne- og ungeområde.

Indhold

Håndbogen er et selvhjælpsværktøj, som giver inspiration og redskaber til at kortlægge og analysere tilbudsviftens dækningsgrad igennem en systematisk og analytisk tilgang. I præsentationen af henholdsvis kortlægning og analyse af dækningsgraden gives konkrete bud på fremgangsmåden i arbejdet samt opmærksomhedspunkter i forhold til planlægning af processen, involvering af relevante personer, nødvendige afgrænsninger mv. Tilgangen præsenteres i kapitlet 'Kvalificering af tilbudsviften'.

I håndbogens sidste kapitel suppleres tilgangen til kortlægning og analyse af dækningsgraden med en række kvalitative aspekter, som taler ind i kvaliteten af tilbudsviften, bl.a. med hensyn til om der er sammenhæng mellem tilbudsviften og kommunens strategiske og faglige retning. Kapitlet 'Perspektiver på tilbudsviften' giver inspiration og henvisninger til videnskilder og konkrete redskaber.

Igennem håndbogen fremgår hjælpe- og refleksions spørgsmål, som kan understøtte arbejdet og bidrage til at identificere relevante udviklingspunkter i det lokale arbejde med at kvalificere tilbudsviften. Derudover indgår der en række praksiseksempler, som giver konkrete billeder på, hvordan forskellige kommuner har arbejdet med udvikling af tilbudsviften, og hvilke resultater deres arbejde er udmundet i.

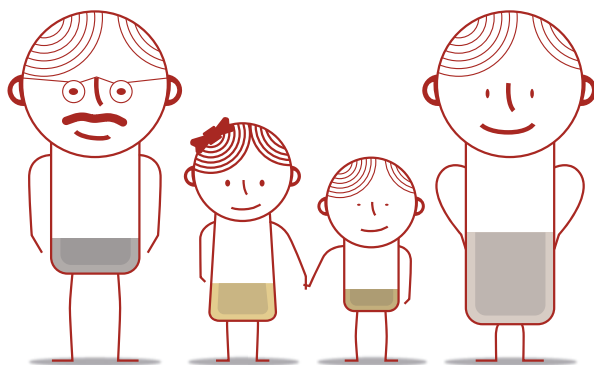
Undervejs i håndbogen henvises til en række skabeloner og redskaber, som kan anvendes i forberedelsesarbejdet og til at understøtte det igangværende arbejde og løbende få skriftliggjort processen, beslutninger og resultater. Disse findes i bilag til håndbogen, se kapitlet 'Bilag og kilder'.

Hvilke resultater kan håndbogen bidrage til

Kortlægningen af tilbudsviften på børne- og ungeområdet giver et samlet og kvalificeret overblik over de eksisterende tilbud til børn og unge i udsatte positioner i kommunen og fungerer samtidigt som et vidensgrundlag og fundament for identificering af eventuelle overlap eller mangler i den eksisterende tilbudsvifte.

Vurderingen af dækningsgraden igennem den målgruppedefokuserede analyse, giver blik for, hvorvidt der er indsats på alle indsatsniveauer, og om der er sammenhæng i kommunens indsatser til specifikke målgrupper. Analysen af dækningsgraden bidrager dermed til et solidt grundlag for at træffe beslutninger om udvikling og kvalificering af tilbudsviften.

Resultaterne og de slutprodukter, som kommer ud af henholdsvis kortlægning og analyse af dækningsgraden pr. målgruppe, kan bruges til flere formål. For kommunale beslutningstagere og ledere kan resultatet af arbejdet bl.a. anvendes som et strategisk styringsredskab til at sikre en tilstrækkelig dækkende tilbudsvifte på alle indsatsniveauer. Ledere og medarbejdere kan anvende resultaterne som et arbejdsredskab, der giver et systematisk overblik over tilbud, hvilket understøtter muligheden for at iværksætte og sammensætte en målrettet indsats til det enkelte barn og den unge. Det kan eksempelvis være i form af et tilbudsviftekatalog med information om de enkelte tilbud, samt et bredere kendskab til tilbud på tværs af organisationen og eventuelt også information til vaborgere.



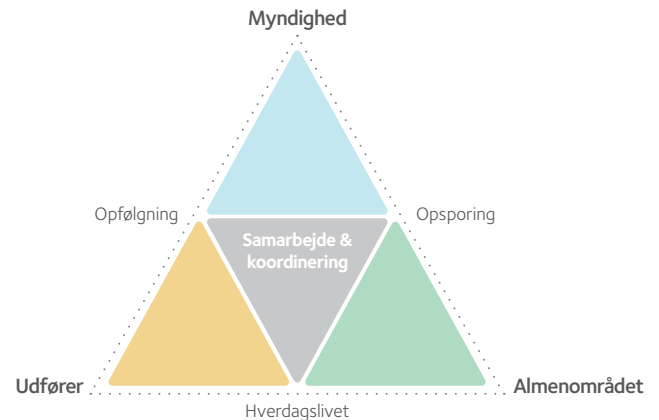
Den faglige ramme

Den overordnede ambition med omlægningen til en tidligere forebyggende indsats er at skabe en stærkere fælles indsats for børn og unge i udsatte positioner og deres familier. Dette med henblik på at flere børn og unge oplever gode opvækstbetingelser og den trivsel, sundhed og læring, der skal til for at klare sig godt i barndommen og senere ind i voksenlivet.

Det kræver, at der sættes tidligt ind i problemudviklingen, at der arbejdes forebyggende, samt at indsatsen rummer kvalitet og skaber bedst mulig progression for barnet eller den unge.

De tre ben i omlægningen til en tidligere forebyggende indsats

Et styrket samarbejde på tværs af fagområder er centralt i omlægningen til en tidligere forebyggende indsats, bl.a. i forbindelse med tidlig opsporing, hyppig opfølgning og understøttelse af hverdagslivet før, under og efter en indsats. En god forebyggende indsats kræver et helhedsorienteret syn på barnets eller den unges situation og dermed ofte flere faggruppers involvering og koordinering med udgangspunkt i en fælles faglig tilgang.



Figur 1. Tværfagligt samarbejde og koordinering

Figur 1 illustrerer de 'tre ben' (myndighed, udfører og almenområdet) i en tidligere forebyggende indsats, de centrale temaer for det tværfaglige samarbejde (opsporing, opfølgning, hverdagsliv) samt koordineringen herimellem. Det forebyggende mindset² udgør den fælles ramme for arbejdet.

Et tæt samarbejde mellem fagpersoner på henholdsvis det specialiserede og det almene område er den bedste forudsætning for at sikre, at medarbejdere kan iværksætte den nødvendige indsats tidligt i en problemudvikling.

2 Læs om det forebyggende mindset i konceptet *Strategisk ramme & Faglig retning* for omlægningen til en tidligere forebyggende indsats for børn og unge i udsatte positioner, side 9.

Som figuren viser, er udførerområdet et væsentligt element, for at der i kommunen kan sættes ind med den rette indsats på det rette tidspunkt for barnet/ den unge og familien. Dette forudsætter en bred og kompetent vifte af tilbud, også kaldet *tilbudsviften*, der understøtter hverdagslivets rammer og progression i forhold til barnets/den unges udvikling samt skaber mulighed for løbende tilpasning af indsatsen.

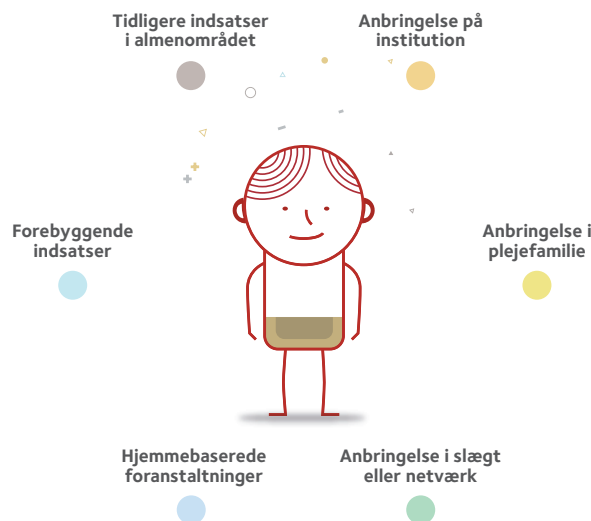
Tilbudsviften i en tidligere forebyggende indsats

Tilbudsviften dækker over de tilbud og ydelser, en kommune har til børn, unge og familier, som har behov for støtte og hjælp. Det kan være lige fra forebyggende indsatser i almenområdet til mere indgribende foranstaltninger i hjemmet eller en anbringelse uden for hjemmet.

Tilbudsviften går således på tværs af det almene og det specialiserede børne- og ungeområde og omfatter flere fagområder og forvaltninger og dermed også flere lovgivninger såsom lov om social service, sundhedsloven, dagtilbudsloven og folkeskoleloven.

Tilbudsviftens struktur og indhold vil være forskellig fra kommune til kommune, da demografi, socioøkonomiske forhold, størrelse mv. er afgørende i forhold til de lokale behov, som tilbudsviften skal imødekomme. Dertil er der forskel på, i hvilken grad en kommunes tilbudsvifte alene dækker egne borgere, om kommunen driver højtspecialiserede tilbud, eller om kommunen i udstrakt grad køber tilbud eksternt.

I omlægningen til en tidligere forebyggende indsats kan det give stor værdi at have overblik og viden om tilbudsviften på tværs af almenområdet og det specialiserede område. Det tværgående blik på tilbudsviften gør det muligt at understøtte og koordinere den tidlige indsats, hvor almenområdet spiller en vigtig rolle i at komme tidligere ind, forebygge eskalering af begyndende problemudvikling samt opretholde et så almindeligt hverdagsliv som muligt. Overblikket understøtter muligheden for fleksibelt at sammensætte den rette individuelle og målrettede indsats, som kan bestå af en sammensætning af flere tilbud og eventuel inddragelse af specialistviden og -kompetencer.



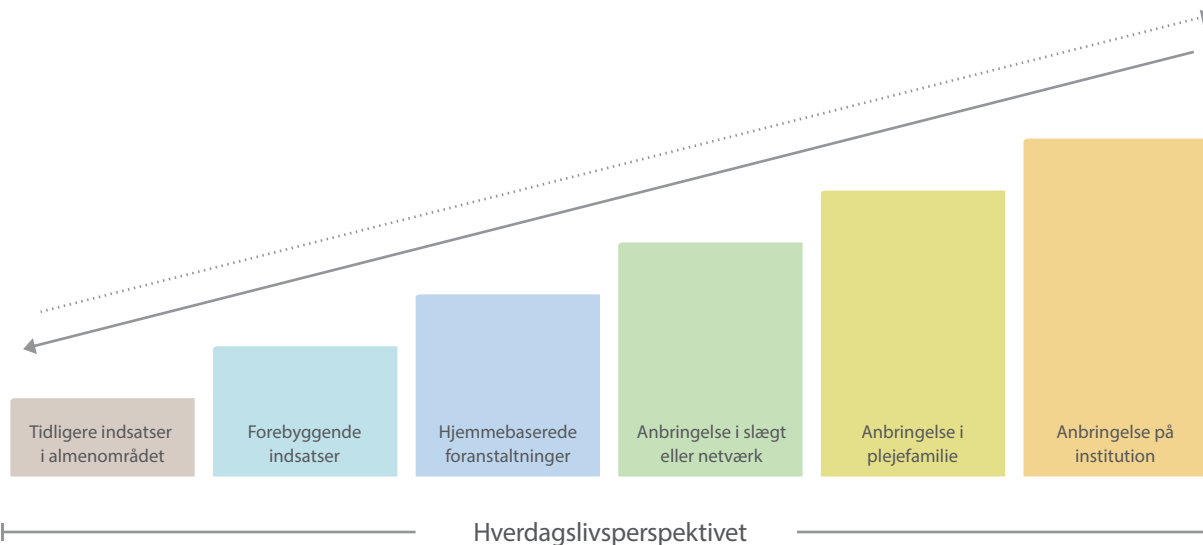
Hverdagslivsperspektivet

Et af omdrejningspunkterne i den tidlige forebyggende praksis er målet om at bevare og styrke barnets/den unges tilknytning til hverdagsmiljøet og et så almindeligt hverdagsliv som muligt. Det betyder bl.a. tilknytning til dagtilbud, skole, fritidsinteresser og relationerne til venner, familie og netværk.

Det er i barnets eller den unges hverdagsliv med skolegang, fritidsinteresser og venner, at fællesskaberne skal bestå, både før, under og efter en social indsats. Indsatsen skal derfor tilrettelægges sammen med barnet/den unge og familien, så den er tilpasset deres ønskede hverdagsliv og fremmer trivsel, sundhed, udvikling og læring samt positive relationer og mestring af hverdagen.

Det er i den sammenhæng væsentligt at understrege, at der altid skal tages udgangspunkt i den rette indsats for barnet, den unge og familien, hvilket også kan være indsatser med et kompenserende fokus, ligesom der kan være behov for langsigtede indsatser som eksempelvis anbringelse uden for hjemmet for en længere periode. Hverdagslivsperspektivet³ skal derfor ses i den kontekst, behovet for indsatsen skal imødekomme.

3 Læs om hverdagslivsperspektivet i konceptet *Strategisk ramme & Faglig retning for omlægningen til en tidligere forebyggende indsats for børn og unge i udsatte positioner*, side 10.



Figur 2. Indsatstrappen

Indsatstrappen

Indsatstrappen (Figur 2) skitserer de forskellige trin, hvorpå en indsats kan iværksættes – fra de helt tidlige indsatser i almenområdet på de nederste trin til de mest indgribende foranstaltninger på de øverste. Jo længere op ad trappen indsatsen ligger, desto mere indgribende er indsatsen, hvilket ofte også betyder en større grad af indgriben i forhold til at opretholde et almindeligt hverdagsliv.

Der skal som beskrevet tidligere altid sættes ind med en indsats, der matcher behovet hos barnet og familien, ligesom der kontinuerligt skal holdes fokus på at opretholde eller bringe barnet så tæt på et almindeligt hverdagsliv som muligt. Indsatstrappen afspejler dermed et forebyggende mindset og en ønsket udviklingsretning i den tidlige forebyggende praksis.

Det er erfaringen, at mange kommuner anvender indsatstrappen som et fagligt redskab, dels som et visuelt udtryk for den faglige retning og mindset i en tidligere forebyggende indsats, og dels som et visuelt overblik

over kommunens eksisterende tilbud placeret på indsatstrappen. Indsatstrappen bidrager i den sammenhæng til at få overblik over tilbud på tværs af trinnene og tydeliggør, hvilke tilbud en samlet social indsats kan sammensættes af.



Boks 1: Definition - Tilbud og indsats

Tilbud kan være forskellige enheder, faggrupper og kompetencer organiseret til at levere ydelser. Ydelsen kan leveres i et dag- eller døgntilbud, være ambulante eller udegående.

En *indsats* er en handling. En indsats indebærer, at der i et afgrænset tidsrum anvendes ressourcer med henblik på at opnå et resultat. En indsats kan være sammensat af flere ydelser fra forskellige tilbud.⁴

4 Begreberne *tilbud* og *indsats* er formuleret på baggrund af definitioner fra www.socialebegreber.dk



Boks 2:

Praksiseksempel – En kommunes lokale tilpasning og brug af indsatsstrappen

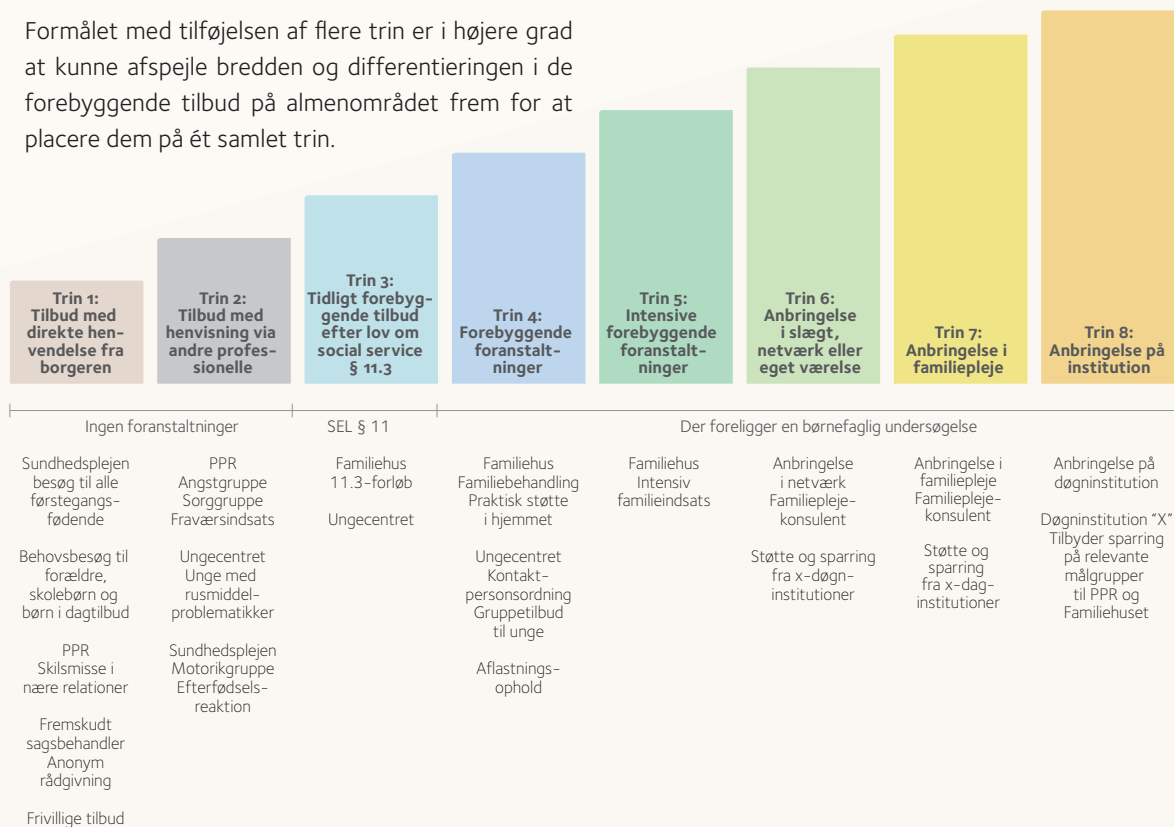
Figuren neden for er inspireret fra en kommune, der lokalt har tilpasset indsatsstrappen og anvender den som et overbliksskema. Kommunen har placeret alle sine tilbud på tværs af almenområdet og det specialiserede børne- og ungeområde på indsatsstrappens trin. Tilbudsnavnene er fjernet fra eksemplet for at give et neutralt billede.

Derudover har kommunen tilføjet flere trin, end der ses på Socialstyrelsens indsatsstrappe.

Formålet med tilføjes af flere trin er i højere grad at kunne afspejle bredden og differentieringen i de forebyggende tilbud på almenområdet frem for at placere dem på ét samlet trin.

Bemærk endvidere, at der i den vandrette akse i kommuneeksemplet er foretaget en juridisk inddeling efter servicelovens bestemmelser, hvor Socialstyrelsens indsatsstrappe er opbygget efter et hverdagslivsperspektiv.

Anvendelsen af indsatsstrappen giver på denne måde kommunen et overblik over, hvilke tilbud der findes inden for hvert trin på tværs af målgrupper.



I følgende kapitel 'Kvalificeringen af tilbudsviften' præsenteres en konkret tilgang og fremgangsmåde til at kortlægge de eksisterende tilbud til børn og unge i udsatte positioner på børne- og ungeområdet på tværs af målgrupper (se side 18). En sådan kortlægning giver et godt fundament og udgangspunkt for en målgruppefokuseret analyse af tilbudsviftens dækningsgrad (se side 26).



Kvalificering af tilbudsviften

I denne håndbog bliver kvalificering af tilbudsviften betragtet ud fra to perspektiver: En dækkende tilbudsvifte og en virksom tilbudsvifte.

En dækkende tilbudsvifte til børn og unge i udsatte positioner rummer en bred vifte af tilbud på alle indsatsniveauer i forhold til at kunne imødekomme børnenes og de unges behov for indsatser. Dette er dog ikke ensbetydende med, at den kommunale tilbudsvifte skal kunne dække alle lokale behov. Afhængig af lokale forhold vil der i større eller mindre omfang være behov for eller være truffet beslutning om at købe bestemte tilbud eller ydelser eksternt.

En virksom tilbudsvifte har fokus på at sikre strategisk sammenhæng i tilbudsviften og kvalitet i tilbuddene. Dette med fokus på, hvorvidt tilbuddene matcher den faglige og strategiske retning i kommunen, samt om til-

buddene løbende kvalificeres i forhold til nyeste viden om målgrupper, metoder og indsatser.

Denne håndbog har sit primære fokus på at understøtte kommunerne i at kvalificere en dækkende tilbudsvifte.

Afslutningsvist i håndbogen gives der inspiration og redskaber til understøttelse af en virksom tilbudsvifte, herunder hvordan politiske strategier og måltal samt faglig retning og mindset er retningsgivende for organiseringen og det faglige indhold, som udmøntes i praksis.

Håndbogen adresserer ikke eksterne rammebetingelser, fx lovgivningsmæssige og styringsmæssige rammer, hvilket også har indflydelse på drift og udvikling af de kommunale tilbud. Det er derfor væsentligt at understrege, at denne håndbog ikke kan stå alene i arbejdet med at kvalificere en dækkende og virksom tilbudsvifte.

Figur 3. En dækkende og virksom tilbudsvifte

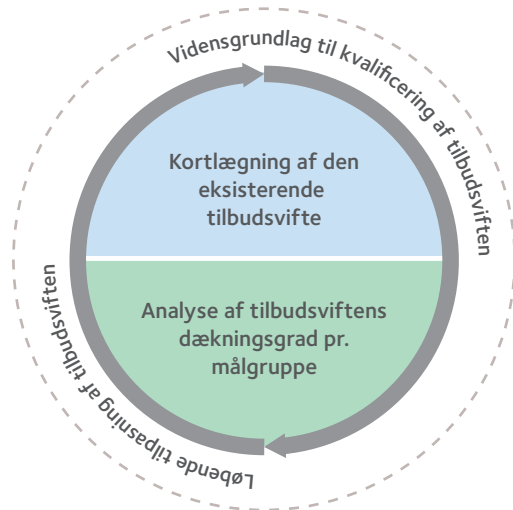


En systematisk tilgang til kvalificering af en dækkende tilbudsvifte

De følgende afsnit introducerer og præsenterer en systematisk tilgang til udvikling og kvalificering af en dækkende tilbudsvifte, som består af følgende;

- Kortlægning af den eksisterende tilbudsvifte (fra side 18)
- Analyse af tilbudsviftens dækningsgrad pr. målgruppe (fra side 26)

Figur 4. Kortlægning og analyse af tilbudsviften



Mens afsnittet om kortlægning skitserer processen frem mod at skabe et tværgående overblik og kendskab til allerede eksisterende tilbud i kommunen, har det efter-

følgende afsnit om analyse til formål at styrke en dækkende tilbudsvifte ved at identificere udviklingsbehov gennem en systematisk og målgruppefokuseret analyse.

Tilgangen skal ses som inspiration til arbejdet med kvalificering og udvikling af tilbudsviften. Kortlægning og analyse skal ikke nødvendigvis gennemgås i forlængelse af hinanden, men kan anvendes som separate nedslagspunkter, alt efter hvilket fokus eller proces man som kommune har for arbejdet.

Når tilbudsviften skal kvalificeres er det relevant, at dette gøres med udgangspunkt i et så databaseret vidensgrundlag som muligt (se side 16).

Kvalificerings- og udviklingsarbejdet vedrørende tilbudsviften er et kontinuerligt arbejde, hvorfor der også sættes fokus på at sikre de organisatoriske og faglige rammer for et løbende strategisk udviklingsfokus og tilpasning af tilbudsviften (se side 40).

Kom godt i gang

Forud for arbejdet er det væsentligt at afklare og definere formålet med kvalificeringen og udviklingen af tilbudsviften. Formålet har stor betydning for den proces, der skal planlægges, de personer, der skal involveres, samt hvilket omfang arbejdet forventes at have.

Spørgsmålene i boks 3 kan være en hjælp til en indledende afklaring, og en drøftelse af spørgsmålene kan være med til at give en pejling på, hvilke områder der bør arbejdes med. Afhængigt af hvad man som kommune ønsker at sætte fokus på, kan enten kortlægning eller analyse eller begge dele være relevante at anvende.



Boks 3:

Refleksionsspørgsmål – hvilke elementer i tilbudsviften bør kvalificeres?

- Har vi et tilstrækkeligt kendskab via viden og data om målgrupper og behov i kommunen? Har vi et overblik over, hvilken data vi i dag registrerer på området, og hvilke data vi ønsker af følge? (Se 'Vidensgrundlag til kvalificering af tilbudsviften' fra side 16).
- Har vi et tilstrækkeligt (opdateret) overblik over den eksisterende tilbudsvifte – pr. afdeling og/eller på tværs af fagområder? Hvor kan man i dag finde relevant information om, hvilke tilbud der eksisterer? (Se 'Kortlægning af den eksisterende tilbudsvifte' fra side 18).
- Har vi en dækkende tilbudsvifte? Har vi tilbud til alle målgrupper/problematikker, og matcher tilbuddene de lokale behov? (Se 'Analyse af tilbudsviftens dækningsgrad pr. målgruppe' side 26).
- Giver tilbudsviften mulighed for at sammensætte individuelle og målrettede forløb til det enkelte barn/den unge, som matcher behovet? (Se 'Analyse af tilbudsviftens dækningsgrad pr. målgruppe' fra side 26).
- Kan der fleksibelt trækkes på kompetencer og specialistviden på tværs af tilbuddene? (Se 'Analyse af tilbudsviftens dækningsgrad pr. målgruppe' fra side 26).
- Har vi organisatoriske og faglige rammer og aftaler, som sikrer et løbende strategisk udviklingsfokus og tilpasning af tilbudsviften? (Se 'Løbende tilpasning af tilbudsviften og forankring' fra side 40).
- Stemmer tilbudsviften og de enkelte tilbud i den overens med en evt. strategisk retning og fagligt mindset i kommunen? (Se 'Perspektiver på kvalificering af tilbudsviften' fra side 42).
- Har vi en virksom tilbudsvifte, som bygger på veldokumenteret viden om målgrupper og metoder? (Se 'Perspektiver på kvalificering af tilbudsviften' fra side 42).
- Er der implementeret metoder til og retningslinjer for, hvordan indsatser dokumenteres, og hvordan resultater følges på hhv. individ-, gruppe- og tilbudsniveau? (Se 'Perspektiver på kvalificering af tilbudsviften' fra side 42)

Vidensgrundlag til kvalificering af tilbudsviften

Når tilbudsviften til børn og unge i udsatte positioner skal kvalificeres i forhold til at være tilstrækkeligt dækkende, er det vigtigt, at eventuelle justeringer eller ændringer er baseret på et så faktisk grundlag som muligt. Dermed sikres det, at kvalificeringen imødekommer reelle behov og sikrer et tilstrækkeligt match mellem behov og udbud af tilbud.

Behovene kan eksempelvis knytte sig til opgørelser af og informationer om;

- Målgrupper og volumen
- Problematikker
- Brug af interne og eksterne tilbud
- Målgrupper, som det i dag er vanskeligt at finde rette tilbud til
- Økonomisk fordeling på tilbudstyper
- Foranstaltningens mønsteret
- Tidlige forbyggende indsatser, fx åben anonym rådgivning
- Mønstre og udviklingstendenser for specialpædagogiske indsatser
- Udviklingstendenser – lokalt/regionalt/nationalt.

Vidensgrundlaget bør så vidt muligt baseres på data for at sikre faktualiteten. Muligheden for at belyse ovenstående punkter via data er mange, og der kan laves opgørelser og indhentes nøgletal på flere niveauer og områder. Det er derfor vigtigt at gøre sig bevidst, hvilke data der er relevante for det, man ønsker viden om.

Spørgsmålene i boks 4 kan hjælpe til en nærmere afklaring:



Boks 4:

Hjælpe spørgsmål til afklaring af databehov

- Hvilke bevægelser ønsker vi at kunne følge datamæssigt?
 - Fx stigning eller fald i målgruppers volumen
 - Fx ændring i foranstaltningens mønstre
 - Fx ændret praksis i sagsbehandlingen.
- Hvilke økonomiske informationer er relevante?
 - Fx økonomiske nøgletal
 - Fx en overordnet udvikling i økonomien på området
 - Fx takster på udvalgte indsatser.
- Hvor har vi allerede god og solid data og ledelsesinformation?
- Er der områder, hvor data kan og bør styrkes, eller registrering skal påbegyndes?
- Hvilke andre videnskilder anvender vi?
 - Fx erfarings- og vidensudveksling fra diverse fora og udvalg
 - Er der nogle, der skal opdyrkes?



Dataunderstøttet vidensindsamling kræver kendskab til, hvor hvilke data kan indhentes. Data kan som udgangspunkt findes tre steder: 1) Data fra egne systemer og opgørelser på tværs af afdelinger, forvaltninger og økonomifunktioner. Fx kan der være relevant data fra ledelsesinformation, der allerede er samlet. 2) Data fra nationale registre som fx anbringelsesstatistikken, Landspatientregisteret mv. og 3) Nye registreringer lokalt som følge af et behov for at belyse et område, hvor der aktuelt ikke registreres data.

Det er i den sammenhæng vigtigt at være opmærksom på, at der er stor variation i, hvilke data der kan indsamles på tværs af fagområder. Det specialiserede område er som udgangspunkt i langt højere grad datareguleret sammenlignet med data på almenområdet. Dertil kommer, at man skal være varsom med sammenligning med andre kommuner i forhold til data, der kommer fra egne fagsystemer eller nye registreringer lokalt, da der kan være forskelle på, hvordan registreringspraksis og systemopsætning påvirker data.

Vidensgrundlaget kan have en understøttende funktion i forhold til den efterfølgende analyse i håndbogen og er en vigtig kilde til at følge behov og udviklingstendenser, således at man som kommune kan arbejde på at have en tilbudsvifte, der er på forkant og kan imødekomme de skiftende behov.

På Socialstyrelsens hjemmeside findes en række redskaber, der kan anvendes til at indhente og behandle relevant data, eksempelvis *Indsatstrappens nøgletal*, der giver mulighed for, at man som kommune kan følge eget foranstaltningmønster over tid. I kapitlet 'Bilag og kilder' henvises der til andre relevante redskaber.

Boks 5: **Praksiseksempel – Målgruppetræk**

En kommune begyndte systematisk at indsamle data på udvalgte målgrupper, idet de registrerede uoverensstemmelse mellem den oplevede målgruppevolumen og den reelle målgruppevolumen ved opgørelse, fx i forhold til børn med diagnosen ADHD.

Udviklingskonsulenten udvalgte i samarbejde med socialrådgivere og psykologer relevante målgrupper, som de ønskede at følge gennem datatræk over tid. Derefter optalte alle socialrådgivere manuelt de udvalgte målgrupper i deres sagsstammer. Resultatet blev et datagrundlag, hvoraf volumen på udvalgte målgrupper og udviklingen inden for målgruppen fremgik. Målgruppetrækket blev derefter anvendt, som vidensgrundlag til identificering af konkrete udviklingsbehov i tilbudsviften til specifikke målgrupper.

Kommunens ønske er, at målgruppetrækket fremadrettet foretages på månedlig basis. Indtil videre er arbejdet gjort manuelt, men på sigt ønskes det at kunne automatisere målgruppetrækket.

Kortlægning af den eksisterende tilbudsvifte

Formål

Kortlægning af den eksisterende tilbudsvifte giver et overblik over de tilbud, der kan iværksettes til børn, unge og familier, som har behov for støtte i større eller mindre omfang. Overblikket kan dels anvendes som et arbejdsredskab til fagpersoner, fx socialrådgivere, der skal iværksette og sammensætte den rette individuelle indsats, dels som et styringsredskab på ledelsesniveau i forhold til udvikling og kvalificering af tilbudsviften.

Vil I gerne arbejde videre med at analysere jeres tilbudsviftes dækningsgrad i forhold til udvalgte målgrupper, er kortlægningen og overblikket en vigtig forudsætning og grundlag for analysen.

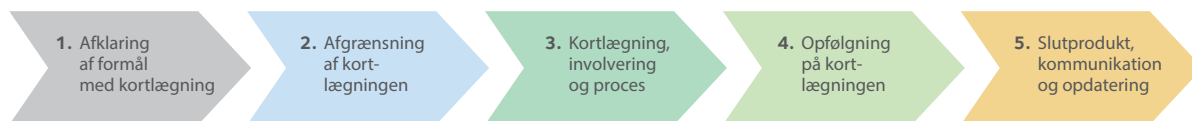
Slutprodukt

Det endelige slutprodukts form afhænger af formålet med kortlægningen, men kan eksempelvis være:

- Et visuelt overblik over tilbud placeret på indsatstrappen eller anden oversigtsform.
- Et arbejdsredskab og/eller informationsmateriale i form af et ydelses-/tilbudskatalog, hvor de enkelte tilbud er beskrevet, som kan have både et internt og et eksternt sigte, fx fagpersoner og borgere.

Trin i kortlægningen af tilbudsviften

Figuren viser trinnene i kortlægningsarbejdet fra planlægning til udførelse:



1. Afklaring af formål med kortlægning

Første trin er at afklare formålet med kortlægningen, da det har afgørende betydning for processen, involvering af relevante medarbejdere og det endelige slutprodukt. Til at afklare formålet med kortlægningen kan følgende spørgsmål være relevante at drøfte:

- Hvilket behov skal kortlægningen imødekomme?
 - Fx skabe kendskab til eksisterende tilbud?
 - Fx skabe vidensgrundlag for en strategisk udviklingsproces?
- Hvem er modtageren?
 - Er produktet fx målrettet fagprofessionelle, borgere eller begge dele?
 - Hvordan skal modtagerne have adgang til overblikket?
- Hvilket format eller slutprodukt skal overblikket munde ud i?
 - Fx et visuelt overblik?
 - Fx et katalog med beskrivelse af de enkelte tilbud?

Ud fra ovenstående drøftelser kan baggrunden, rammen og slutproduktet for kortlægningsarbejdet skitseres.

Dernæst kan en arbejds- og procesplan med beskrivelse af indhold, inddragelse mv. udarbejdes. Til dette arbejde kan der tages udgangspunkt i redskabet 'Procesplan for kortlægning af tilbudsviften'.



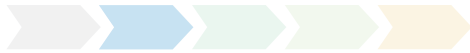
Redskab:

Procesplan for kortlægning af tilbudsviften

Redskabet 'Procesplan for kortlægning af tilbudsviften' kan anvendes i forberedelsen og i processen omkring kortlægningen.

I redskabet kan relevante input, beslutninger samt evt. punkter til videre arbejde noteres.

Find redskabet i 'Bilag og kilder', bilag 1.



2. Afgrænsning af kortlægningen

Det er vigtigt at beslutte, hvilke fagområder og tilbud kortlægningen skal omfatte, i forhold til hvor omfangsrig en kortlægning der skal foretages.

En 'bred' kortlægning kan have fokus på at kortlægge tilbud på tværs af det almene og det specialiserede børne- og ungeområde og dermed på tværs af fagområder, lovgivninger mv. Denne kortlægning kan rumme et overblik fra de tidlige forebyggende tilbud på almenområdet til de mere specialiserede og indgribende tilbud på det specialiserede børne- og ungeområde.

En mere 'snæver' kortlægning kan fx have fokus på at kortlægge et enkelt fagområdes eller afdelings tilbud, eksempelvis tilbud i det kommunale familiehus/familiecenter eller i PPR eller tilbud til én udvalgt målgruppe.

Det skal endvidere besluttes, hvilke typer af tilbud kortlægningen skal omfatte, eksempelvis hvorvidt konsultative tilbud til fagpersoner skal medtages.

Det er Socialstyrelsens erfaring, at det er en styrke at foretage en kortlægning af tilbudsviften, der går på tværs af det almene og det specialiserede område. Almenområdet spiller en vigtig rolle i den tidlige forebyggelse, og derfor er det væsentligt at have et tværgående overblik, som inkluderer alle indsatsniveauer fra de tidlige forebyggende tilbud til de højt specialiserede tilbud. Erfaringen viser endvidere, at en fælles proces omkring kortlægningen bidrager til et styrket kendskab til hinanden på tværs af områder samt et styrket fælles afsæt og fælles forståelse.

Forud for kortlægningsarbejdet skal det endvidere besluttes, hvilke fagområder kortlægningen skal omfatte, og hvilke aktører der skal involveres i kortlægningen:

- Dagtilbud
- Skole
- Tandplejen
- Sundhedsplejen
- PPR
- Myndighed
- SSP
- Familieplejekonsulenter
- Udfører (Familiehus)
- Udfører (døgninstitutioner mv.)
- Aktør fra civilsamfundet
- Andre: _____
- Andre: _____



3. Kortlægning, involvering og proces

I kortlægningen er det vigtigt, at relevante fagpersoner fra de udvalgte områder bliver inddraget. En bred involvering bidrager dels til, at alle tilbud kortlægges, dels skaber det ejerskab og motivation på tværs for at anvende det endelige slutprodukt.

Det er Socialstyrelsens erfaring, at kortlægningen med fordel kan gennemføres som en workshop, hvor repræsentanter fra de udvalgte fagområder deltager. I boks 6 er der et eksempel på dagsorden til en workshop.



Boks 6:

Praksiseksempel - Dagsorden til workshop om kortlægning

- Velkomst og rammesætning af dagen, herunder kortlægningsformål, forventet udbytte af dagen, beslutning om endeligt slutprodukt.
- Evt. introduktion til indsatsrampen som arbejdsredskab.
- Kortlægningsproces – alle deltagere noterer tilbud, de har kendskab til, på tilbudsskemaer.
- Kortlagte tilbud placeres på en visuel indsatsramppe eller anden oversigt.
- Præsentation af de enkelte tilbud ved repræsentanter samt vidensdeling på tværs.
- Fælles refleksion, fx drøftelse af det overordnede billede, identificering af evt. overlap, snitflader mv.
- Tak for i dag og det videre arbejde (hvem gør hvad efter i dag).

Det er vigtigt at rammesætte formålet med kortlægningsarbejdet, så det fra start er tydeligt for deltagerne, hvad de bidrager ind til og hvad det endelige produkt vil være.



Redskab:

Tilbudsskema

Tilbudsskemaet kan anvendes til at udfylde relevant information om de enkelte tilbud i kortlægningen. Der udfyldes ét skema pr. tilbud.

Find redskabet i 'Bilag og kilder', bilag 2.

På workshoppen noterer deltagerne de tilbud, som de har kendskab til på deres eget fagområde. Til at beskrive de enkelte tilbud kan redskabet 'Tilbudsskema' anvendes. Der udfyldes ét skema pr. tilbud.

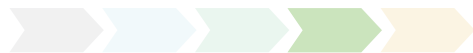
For hvert tilbud noterer deltagerne desuden relevante informationer om tilbuddet. Relevante informationer kan eksempelvis være:

- Navn på tilbud
- Målgruppe
- Tilbuddet er til:
 - Alle børn og unge
 - En gruppe af børn/unge eller børnefællesskab
 - Tilbud til ét barn med evt. inddragelse af familie, netværk, lærer mv.
 - Individuelt tilbud til et barn eller et ungt menneske
- Organisatorisk placering
- Evt. trin på indsatsstrappen

I kortlægningen kan indsatsstrappen være et anvendeligt redskab til at systematisere informationerne fra workshoppen og skabe overblik.

Når deltagerne er færdige med at kortlægge tilbuddene fra deres fagområde, præsenterer en repræsentant fra hvert fagområde kort hvert tilbud og placerer de enkelte tilbudsskemaer på en stor visuel indsatsstrappe på det trin, hvor tilbuddet hører til.

Placering og præsentation af tilbud på indsatsstrappen munder ud i et fælles visuelt overblik over de eksisterende tilbud både i forhold til fordeling og indhold. Det er erfaringen, at det skaber stor værdi for deltagerne at høre præsentationerne af tilbuddene, som både giver kendskab til tilbud, man måske ikke vidste eksisterede, og kendskab til kollegaer på tværs af områder. Kendskabet og overblikket kan være med til at styrke handlemulighederne for de fagprofessionelle i forhold til bedre at kunne hjælpe børn, unge og forældre til yderligere information og henvisning til tilbud i kommunen samt give grobund for et styrket samarbejde på tværs af tilbud og afdelinger.



4. Opfølgning på kortlægningen

Bearbejdningen af materialet og informationerne fra kortlægningen afhænger af, hvilken form slutproduktet skal have. Det kan eksempelvis være et visuelt oversigtsark med tilbuddene placeret på indsatstrappen eller en anden oversigtsform. Til dette kan redskabet 'Indsatstrappeoverblik' anvendes.



Redskab: **Indsatstrappeoverblik**

Redskabet 'Indsatstrappeoverblik' kan anvendes til at skabe overblik over de kortlagte tilbud ved at indsætte hvert tilbud på det relevante trin på indsatstrappen.

Find redskabet i 'Bilag og kilder', bilag 3.

Slutproduktet kan også være et ydelses- eller tilbudskatalog, hvor de enkelte tilbud er uddybende beskrevet. Såfremt dette produkt vælges, er det en fordel at involvere relevante fagpersoner i forhold til beslutning om detaljeringsniveau og de konkrete beskrivelser af tilbuddene. Dette vil være en yderligere proces, som skal igangsættes. I redskabet 'Tilbudsvifte-katalog' er der udarbejdet en skabelon, der kan tages udgangspunkt i, i forbindelse med udarbejdelse af et tilbudsvifte-katalog.



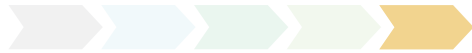
Redskab: **Tilbudsvifte-katalog**

Ønsker I, at kortlægningen skal udmunde i et tilbudskatalog, kan I anvende skabelonen 'Tilbudsvifte-katalog' som ramme for jeres slutprodukt.

Find redskabet i 'Bilag og kilder', bilag 4.

I forbindelse med kortlægningen kan der være fremkommet drøftelser og ny viden, der er behov for at følge op på. Det kan eksempelvis være overlap mellem tilbud, tilbud der har tætte snitflader og bør koordineres og tages med i relevante fora til videre drøftelse. I sådanne tilfælde kan hjælpespørgsmålene fra analyseafsnittet vedr. identificeret overlap anvendes (se side 32).

Kortlægningsarbejdet kan også være det brede fundament og udgangspunkt for en efterfølgende strategisk udviklingsproces for tilbudsviften på børne- og ungeområdet. Eksempelvis kan udviklingsarbejdet bestå i at foretage en analyse af tilbudsviftens dækningsgrad i forhold til udvalgte målgrupper. For inspiration henvises der til kapitlet 'Analyse af tilbudsviftens dækningsgrad pr. målgruppe' (se side 26).



5. Slutprodukt, kommunikation og opdatering

Har slutprodukterne til formål at skabe kendskab og viden om eksisterende tilbud, er det en god idé at lave en plan for kommunikation og formidling af produkterne. I den sammenhæng kan det være relevant at drøfte:

- Hvordan får de relevante aktører adgang til produktet?
 - Skal det være tilgængeligt elektronisk, fx på en hjemmeside eller på kommunens intranet?
 - Skal det udmunde i et trykt katalog? Hvor skal det være tilgængeligt?
- Hvordan skal produktet anvendes i organisationen, og hvem skal det formidles til? Skal det evt. præsenteres på et fællesmøde, teammøder eller lignende?
- Hvem er ansvarlig/tovholder for formidlingen og for opdatering?

Kommunikations- og formidlingsplanen bør også indeholde en beskrivelse af, hvordan der løbende sikres kendskab til og anvendelse af slutprodukterne, så de fortsat har relevans og værdi, samt en besluttet kadence for opdatering af slutprodukterne. Der kan med fordel kobles en tovholder på opgaven.

Boks 7:

Praksiseksempel - Kortlægning af tilbud

En kommune afholdte en workshop, hvor fagpersoner og ledere på tværs af almenområdet og det specialiserede område deltog for at kortlægge tilbudsviften på børne- og ungeområdet. Forud for workshoppen var der udarbejdet en stor visuel indsatsstrappe, som blev hængt op på væggen.

På workshoppen blev deltagerne opdelt i mindre grupper, hvor faggrupper sad sammen. På bordet lå fortrykte sedler (se bilag 2), som deltagerne fik 45 min. til at udfylde med de tilbud, som de varetager på deres fagområde. Hvert enkelt tilbud blev kort beskrevet ud fra skabelonen på sedlen.

Dernæst hængte deltagerne de udfyldte sedler op på den visuelle indsatsstrappe på dét trin, som de vurderede tilbuddet hørte til på.





En repræsentant fra hver faggruppe præsenterede kort de enkelte tilbud for alle deltagere, og der var afsat tid til spørgsmål og drøftelser af de enkelte tilbud undervejs. Denne proces varede en time.

I løbet af præsentationen af tilbuddene blev det tydeligt, at der var overlap mellem tilbud til børn og unge i skilsmisseramte familier, idet der var etableret gruppetilbud både i PPR og i Familiehuset til målgruppen. Dette blev noteret, så der efterfølgende kunne ses nærmere på snitflader og eventuelle ændringsbehov.

Fagpersonerne gav udtryk for, at præsentationen af tilbud på tværs af faggrupper og afdelinger havde stor værdi i forhold til at udvide kendskabet til eksisterende tilbud og øvrige kolleger i kommunen.

Efter workshoppen samlede og bearbejdede udviklingskonsulenten materialet fra dagen. Slutproduktet var et visuelt overblik over de eksisterende tilbud placeret på indsatstrappen (se side 11).

Derudover blev det besluttet at udvide overblikket og udarbejde et katalog med beskrivelse af de enkelte tilbud. Der blev nedsat en arbejdsgruppe med både leder- og medarbejderrepræsentanter som tovholdere for arbejdet.

Arbejdsgruppen samarbejdede dernæst med de relevante fagområder i forhold til at få en uddybet beskrivelse af de enkelte tilbud ud fra en fælles skabelon. Det blev besluttet, at kataloget både skulle være tilgængeligt for fagpersoner og borgere, idet kataloget indeholdt en række åbne tilbud med direkte adgang for borgerne uden forudgående henvisning.

Derudover gav workshoppen anledning til en ledelsesmæssig opfølgning på overlap mellem tilbud til børn og unge i skilsmisseramte familier, ligesom der på kortlægningsdagen blev identificeret tilbud på tværs, der havde tætte snitflader til hinanden, hvorfor der også var behov for at undersøge sammenhæng og koordinering på tværs af tilbud.

Analyse af tilbudsviftens dækningsgrad pr. målgruppe

Formål

Den målgruppefokuserede analyse af overlap og mangler i tilbudsviften giver et billede af tilbudsviftens dækningsgrad til målgruppen og kan anvendes til at identificere og konkretisere eventuelle justerings- eller udviklingsbehov.

Analysen er således et redskab til at vurdere graden af sammenhæng i indsatsen til en målgruppe, i forhold til om der er indsatser på alle intensitetsniveauer samt overensstemmelse mellem udbuddet i tilbudsviften og de lokale behov i kommunen i forhold til den/de udvalgte målgrupper.

Slutprodukt

Analysen bidrager til et overblik over de lokale justerings- eller udviklingsbehov i forhold til at kvalificere en dækkende tilbudsvifte, der imødekommer lokale målgruppebehov i kommunen, herunder:

- Identificering af overlappende tilbud, som evt. varetages flere steder i organisationen.
- Identificering af evt. mangler i tilbudsviften til målgruppen.
- Vurdering af sammenhæng i tilbudsviften til udvalgte målgrupper.

Overblikket og analysen kan bruges som afsæt for konkrete beslutningsoplæg vedr. de identificerede justerings- og udviklingsbehov og bidrager til et vurderingsgrundlag for valg og fravalg vedr. eksisterende tilbud og evt. behov for justering eller ændring af tilbud eller oprettelse af nye tilbud.

Analyse ud fra en målgruppetilgang

Til at vurdere overensstemmelsen mellem tilbudsviftens udbud og behovet for tilbud af forskellig intensitets- og specialiseringsgrad til børn, unge og familier i kommunen anbefales det at tage udgangspunkt i en målgruppefokuseret analyse. Fordelen ved målgruppetilgangen er, at analysen bliver fokuseret og afgrænset.

Analysen kan anvendes i forskellig udstrækning og skala, eksempelvis som en afgrænset analyse af tilbud til en bestemt målgruppe inden for én afdeling eller ét fagområde, fx PPR eller Familiehuset, eller den kan foretages på tværs af afdelinger og forvaltninger. Uanset hvor analysen tager sit udspring, og hvordan den afgrænses, ligger der en styrke i at have blik for øvrige tilbud på tværs af fagområder til den udvalgte målgruppe.

Hovedformålet med analysen er at vurdere tilbudsviftens dækningsgrad, i forhold til om der er tilbud på alle indsatsniveauer fra de tidligt forebyggende tilbud til mere indgribende tilbud til den udvalgte målgruppe. Dette gøres ved at identificere og vurdere, om der er overlap i den eksisterende tilbudsvifte samt at vurdere, om der er mangler i tilbudsviften til målgruppen. Et godt udgangspunkt for at foretage analysen er at have overblik over den eksisterende kommunale tilbudsvifte på tværs af målgrupper eksempelvis gennem en kortlægning som præsenteret i det foregående afsnit.

Analysetilgangen, som vil blive gennemgået i de følgende afsnit, består af disse trin:



**Redskab:****Procesplan for målgruppefokuseret analyse**

Redskabet 'Procesplan for målgruppefokuseret analyse' kan anvendes i forberedelsen og i analyseprocessen. I redskabet kan relevante input, beslutninger samt evt. punkter til det videre arbejde noteres.

Find redskabet i 'Bilag og kilder', bilag 5

Det kan være en fordel at skriftliggøre analyseprocessen med de beslutninger, der bliver truffet og de overvejelser, der bliver gjort undervejs. Det skriftlige produkt kan efterfølgende anvendes som input til at udarbejde beslutningsoplæg, projektbeskrivelser eller lignende. Benyt evt. 'Procesplan for målgruppefokuseret analyse' igennem analyseprocessen.





1. Udvælgelse af analysefokus

Første skridt er at træffe beslutning om, hvilken eller hvilke målgrupper analysen skal have fokus på. Udvælgelsen af en målgruppe kan bero på forskellige grunde og vurderinger af faglig, strategisk eller styringsmæssig karakter.

Udvælgelsen kan udspringe af en 'brændende platform', som er identificeret i kommunens videns- og datagrundlag og fx handle om antallet af børn og unge i målgruppen eller en registreret stigning i antallet i en målgruppe over tid (jf. 'Vidensgrundlag til kvalificering af tilbudsviften'). Det kan også ske på baggrund af køb af eksterne tilbud, som i højere grad ønskes lokalt forankret eller på baggrund af opsamlede erfaringer med udfordringer i forhold til at finde relevante tilbud til specifikke målgrupper.

Børn og unge med angstproblematikker, børn og unge med skolevægring og børn og unge udsat for omsorgssvigt er eksempler på brede målgrupper, som nogle kommuner har udvalgt som deres analysefokus.



2. Proces, organisering og involvering

Planlægningen og omfanget af analyseprocessen vil afhænge af flere faktorer, eksempelvis hvilke fagområder der ønskes repræsenteret i processen, samt hvilken målgruppe der er udvalgt. Jo bredere involvering der ønskes, jo mere omfattende, men givtig, er analyseprocessen og resultatet heraf. Derfor er det vigtigt allerede indledningsvist at sikre et samstemt ledelsesfokus og ledelsesopbakning i og på tværs af de omfattede afdelinger/områder.

Dertil er det også vigtigt at afklare, hvordan arbejdet skal organiseres, fx om der skal nedsættes en arbejdsgruppe, der er ansvarlig for analyseprocessen. I forhold til planlægning af den konkrete analyseproces kan 'Procesplan for målgruppefokuseret analyse af tilbudsviftens dækningsgrad' anvendes som et redskab til at tydeliggøre og følge de forskellige trin i analysen.



3. Afgrænsning og definition af målgruppen

Når analysefokus og målgruppe er udvalgt, er det vigtigt at få afgrænset og defineret målgruppen mere præcist ved at indkredse den primære udfordring.

En målgruppe er en paraplybetegnelse, som ofte kan opdeles i flere undermålgrupper og dække over en række problematikker.

Problematikker kan ses som en skala gående fra helt tidlige tegn på en problemudvikling til udtalte og specifikke problematikker eller diagnoser. Alle børn og unge skal kunne tilbydes den hjælp og støtte, som er forenelig med problematikken og omfanget, hvilket kræver en bred vifte af tilbud og kompetencer på alle indsatsniveauer, som kommunen kan sammensætte og iværksætte.

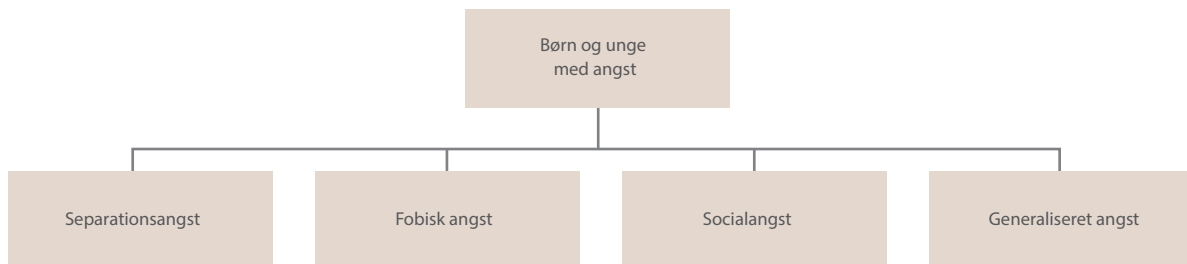
Som et led i afgrænsningen kan det derfor være hensigtsmæssigt at drøfte og definere den udvalgte målgruppes primære udfordring, fx ved at udvælge børn med separationsangst frem for at arbejde med den bre-

de angstmålgruppe, og udarbejde en kort beskrivelse af målgruppen for at skabe en fælles forståelse og tydelighed i analysen. Dette er et godt udgangspunkt, når der i næste analysetrin skal kigges på eksisterende tilbud til målgruppen, og når tilbudsviftens dækningsgrad skal vurderes.

Følgende parametre kan anvendes til drøftelse og beskrivelse af målgruppen:

- Alder
- Køn
- Problematik (psykisk, fysisk, social mv.)
- Problematikkens primære udspring
 - barn, kontekst, familie
- Tegn og symptomer
- Problemtyngden – fra tidlige tegn til specifikke problematikker eller diagnoser
- Andet.

Figur 5. Målgruppe med undermålgrupper





4. Eksisterende tilbud specifikt til målgruppen

For at kunne foretage en kvalificeret analyse og sammenholde de eksisterende tilbud med målgruppens behov er det nødvendigt at have et overblik over, hvilke tilbud der i dag findes til målgruppen i kommunen. Derfor er det nødvendigt at kortlægge disse.

Bredden af overblikket skal afstemmes, så det stemmer overens med den afgrænsning, der er foretaget i forhold til målgruppen. Det vil sige om analysen fx knytter sig til ét fagområdes eller én afdelings tilbud, eller om den er et led i en bredere tværgående analyse.

Det er Socialstyrelsens erfaring, at et overblik, som rummer tilbud fra de helt tidlige forebyggende tilbud til de mere indgribende og specialiserede tilbud til målgruppen på tværs af det almene og det specialiserede område, giver det bedste grundlag for en analyse og vurdering af overlap, udækkede behov og dækningsgraden af tilbudsviften til målgruppen.

Et sådant overblik kan fx konkretiseres og systematiseres ved hjælp af indsatsstrappen, hvor tilbuddene placeres på de forskellige trin eller ved brug af en anden oversigtsform.

Findes der allerede tilgængelig information om tilbudene, og/eller er der foretaget en kortlægning af kommunens tilbudsvifte på tværs af målgrupper, fx efter tilgangen præsenteret i kapitlet 'Kortlægning af den eksisterende tilbudsvifte', side 18, består denne kortlægning primært i at identificere og fremhæve de tilbud, som er relevante til den udvalgte målgruppe.

Til det fulde overblik over tilbud til målgruppen hører også de tilbud, som købes eksternt, samt eventuelt samarbejde og brug af tilbud i foreningslivet, frivilligsektoren mv. Det kan fx dreje sig om døgntilbudspladser, kontaktpersonsordninger eller andre ydelser fra eksterne leverandører, andre kommuner, foreninger mv.

Overblikket over, hvilke typer af tilbud der købes og benyttes eksternt, kan være nyttig at bringe i spil, når tilbudsviftens dækningsgrad til målgruppen og eventuelle udviklingsbehov vurderes.



5. Identificering af overlap i tilbud

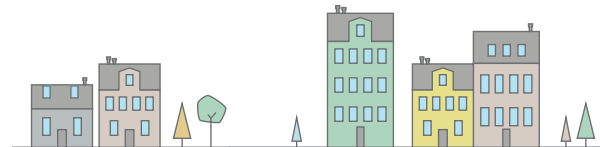
Næste skridt i analysen er at vurdere, om der eksisterer sammenlignelige tilbud til målgruppen, som umiddelbart overlapper hinanden, men som eksempelvis er organisatorisk forankret i forskellige fagområder eller afdelinger. Det kan fx dreje sig om skilsmissegrupper til børn, som både tilbydes i regi af PPR og i kommunens familiecenter eller lignende funktion.

Hvis der konstateres sådanne umiddelbare overlap i tilbud, kalder det på en yderligere vurdering og sammenligning af tilbuddene.

Til det vil der være brug for flere informationer og et dyberegående kendskab til hvert tilbud for bl.a. at kunne drøfte og vurdere justerings- eller ændringsbehovet på et kvalificeret grundlag.

Følgende punkter kan anvendes til beskrivelse af tilbud ved identificering af overlap:

- Hvem er tilbuddet til (målgruppe)?
- Hvad er tilbuddets primære sigte?
Er det primært rettet mod konteksten/mod barnet/mod forældre/netværk/en kombination?
- Hvor er tilbuddet organisatorisk forankret?
- Hvilke(n) faggruppe(r) varetager tilbuddet?
- Hvilken form/karakter har tilbuddet, fx konsultativt tilbud, gruppetilbud, individuelt tilbud?
- Hvilken teoretisk/metodisk tilgang står tilbuddet på?



Processen omkring sammenligning og vurdering af overlappende tilbud vil kræve involvering af relevante parter på leder- og medarbejderniveau fra både forvaltningen og tilbuddene og evt. andre nøglepersoner, og processen skal afstemmes i forhold til den konkrete opgave.

Hjælpe spørgsmålne i boks 8 kan være relevante at stille ved sammenligning af tilbud.

Løsningen ved konstatering af overlap vil være individuel og kommuneafhængig. I nogle tilfælde kan en løsning fx være en højere grad af koordinering og samarbejde mellem tilbuddene eller en justering af et tilbud, fx i form, specialiseringsgrad, varighed, kompetencer mv. I andre tilfælde kan det være mest relevant at bruge kompetencerne og ressourcerne på anden vis.

Proces og beslutning omkring eventuelle ændringsbehov skal tilpasses kommunens praksis, beslutningsniveauer mv. Se evt. trin 7 'Formulering og konkretisering af udviklingsbehov' i dette afsnit på side 37.



Boks 8:
Hjælpe spørgsmål ved sammenligning af tilbud

- Er der forskel på tilbuddenes form og karakter, fx er der tale om konsultative, gruppebaserede eller individuelle tilbud mv.?
- Er der forskel på den faglige eller metodiske tilgang i tilbuddene?
- Er der forskel på intensitets- eller specialiseringsgraden i tilbuddene, fx i forhold til aldersopdeling, omfang, kompetencer eller lignende?
- Komplimenterer og supplerer tilbuddene hinanden (bygger de oven på hinanden), eller er de i høj grad overlappende på væsentlige parametre?





6. Vurdering af tilbudsviftens dækningsgrad i forhold til målgruppen

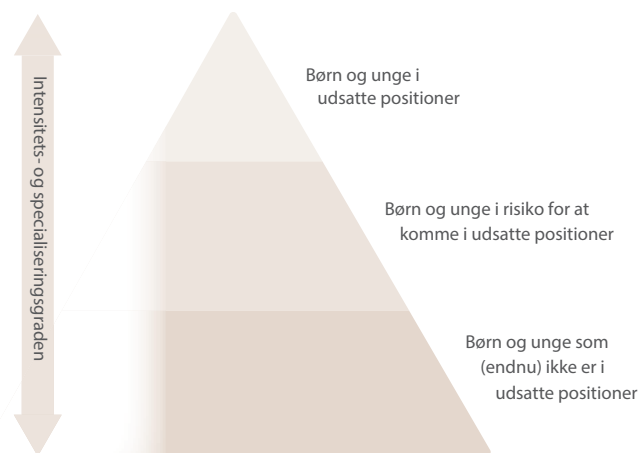
Når man kigger på den udvalgte målgruppe, vil nogle børn og unge givetvis have behov for en mindre indgribende indsats, mens andre vil have behov for en mere omfattende indsats. Dertil vil nogle også evt. have behov for sideløbende indsatser af forskellig karakter eller på forskellige tidspunkter i deres forløb. For andre vil de generelle forebyggende indsatser i almenmiljøet gøre, at yderligere støtte ikke bliver nødvendig.

Dette stiller krav til tilbudsviften om tilbud af forskellig intensitets- og specialiseringsgrad, som kan støtte og opfylde det enkelte barns eller den unges behov, og som giver mulighed for at skrue op eller ned til et mere eller mindre intensivt og specialiseret niveau. En sådan målrettet og individuel indsats kan også skabes ved at trække på flere tilbud sideløbende og/eller ved fleksibelt at kunne gøre brug af specialiseret viden eller kompetencer på tværs af tilbud.

En dækkende tilbudsvifte som giver disse indsatsmuligheder, taler således både ind i udbuddet af tilbud til målgruppen, i samarbejdet mellem og brugen af kompetencer på tværs af tilbud og i anvendelsen af eksterne tilbud til målgruppen.

Til at konkretisere drøftelsen og vurderingen af tilbudsviftens dækningsgrad til målgruppen kan første skridt være at tage udgangspunkt i forebyggelsestrekanten (figur 6) og drøfte hjælpespørgsmålene i boks 9. Figuren og teksten kan anvendes som tankesæt og fremgangsmåde for opdeling og kategorisering af tilbud. Dette gøres ved at gennemgå overblikket over tilbuddene til målgruppen fra trin 4 og drøfte dem ud fra opdelingen.

Figur 6. Forebyggelsestrekanten til opdeling og kategorisering af tilbud





Boks 9:

Hjælpespørgsmål - Opdeling af tilbud til målgruppen fra de tidligt forebyggende tilbud til de specialiserede tilbud

Drøft følgende:

Tilbud til børn og unge, som (endnu) ikke er i udsatte positioner

Hvilke tilbud og tilgange findes til den udvalgte målgruppe i de almene tilbud i kommunen – dagtilbud, skole, sundhedspleje, som ydes til alle børn? Det kan være tilgange og tiltag, der skal understøtte trivsel, mental sundhed, udvikling af sociale og emotionelle kompetencer.

Hvilke kompetencer/tilbud kan vi trække på, hvis der er behov for en yderligere indsats, fx støtte til at styrke læringsmiljøet i en klasse, understøtte en børnegruppe i et dagtilbud mv.? Hvem leverer disse ydelser, fx understøttende funktioner i kommunen såsom pædagogiske konsulenter, inklusionskonsulenter, PPR mv.?

Tilbud til børn og unge i risiko for at komme i udsatte positioner

Hvilke tilbud kan sættes i værk, når der registreres en bekymring og tidlige tegn på en problematik? Det kan både være gældende for et børnefælleskab, en gruppe børn/unge og et enkelt barn/ungt menneske, fx konsultativ støtte eller gruppetilbud, fremskudt sagsbehandler mv.?

Tilbud til børn og unge i udsatte positioner

Hvilke tilbud kan sættes i værk, hvis problematikken er større, og der fx er tale om udprægede problematikker eller diagnoser, eller hvis der vurderes at være anbringelsesgrundlag, fx individuel eller familiebaseret terapi/tilbud, fremskudt psykiatri, institutioner eller lignende?

Til at visualisere opdelingen og kategoriseringen af tilbud til målgruppen kan redskabet 'Kategorisering af tilbud til målgruppen' anvendes.



Redskab:
Kategorisering af tilbud til målgruppen

Redskabet 'Kategorisering af tilbud til målgruppen' kan anvendes til at skabe blik for sammenhængen i de eksisterende tilbud til målgruppen. Overblikket anvendes i vurderingen af tilbudsviftens dækningsgrad.

Find redskabet i 'Bilag og kilder', bilag 6.

Når den ovenstående drøftelse og kategorisering er foretaget, kan hjælpespørgsmålene i boks 10 anvendes til at vurdere dækningsgraden samt til at identificere eventuelle udækkede behov eller udviklingspotentialer i tilbudsviften til målgruppen.



Boks 10:
Hjælpespørgsmål til vurdering af tilbudsviftens dækningsgrad

- Hvordan ser det overordnede billede ud, når der kigges på tværs af tilbud til målgruppen?
- Er der sammenhæng i tilbuddene – fra de helt tidlige forebyggende tilbud til de indgribende og specialiserede tilbud? Bygger tilbuddene oven på hinanden?
- Er der tilbud med forskellig intensitets- og specialiseringsgrad, fx konsultative tilbud, gruppebaserede tilbud, individbaserede tilbud?
- Er tilbudsmulighederne (på tværs) organiseret således, at det giver mulighed for at skrue op eller ned i intensitets- og specialiseringsniveau, så indsatsen kan tilpasses løbende og følge barnets/den unges (ændrede) behov, eller hvis indsatsen ikke har den fornødne effekt?
- Er der mulighed for at trække på kompetencer og specialistviden på tværs af tilbud og fagafdelinger?

Drøftelsen af ovenstående spørgsmål har overordnet til formål at identificere behov, som i dag ikke dækkes, eller identificere områder med udviklingspotentialer for den samlede indsats til målgruppen, som kan og bør forstærkes.



7. Formulering og konkretisering af udviklingsbehov og løsninger

Vurderingen af tilbudsviftens dækningsgrad og besvarelsen af de foregående spørgsmål kan have ledt frem til en identificering af udækkede behov i tilbudsviften eller have givet et blik for muligheder for at styrke den samlede indsats til målgruppen af bl.a. indholdsmæssig, faglig eller organisatorisk karakter.

Næste skridt er ud fra de identificerede udviklingsbehov at afsøge mulige løsninger og formulere konkrete løsningsforslag som svar på de identificerede behov. Hvem der skal involveres, hvilket afsøgningsarbejde og hvilken proces der skal iværksættes, vil skulle afstemmes efter opgaven og kommunens organisering og lokale arbejdsgange.

Hjælpe spørgsmål og punkterne i boks 11 kan anvendes som inspiration og led i konkretiseringen af udviklingsbehov og løsningsforslag.

De løsningsforslag der findes frem til bør skriftliggøres og dokumenteres med udgangspunkt i kommunens kendte projektbeskrivelser og udviklingsplaner samt afstemmes i forhold til interne procedure og beslutningsprocesser.

En udviklingsplan kan fx indeholde følgende punkter:

- Beskrivelse af behovet
- Bud på løsning
 - Herunder beskrivelse af:
 - plan for aktiviteter og leverancer
 - involvering, organisering og ansvarsfordeling
 - tids- og milepælsplan
 - proces for beslutning og beslutningsniveau
 - ressourcer og økonomiske forhold.

Udviklingsplanen bliver derved et fagligt bidrag, som kan indgå i beslutningsprocesser, prioriteringer og økonomiske dispositioner for området.



Boks 11:

Hjælpe spørgsmål til konkretisering af udviklingsbehov og løsningsforslag

Kan behovet dækkes ved at:

- justere eksisterende tilbud, fx ved at ændre form, specialiseringsgrad, intensitet, varighed mv.?
- foretage en sammenlægning eller styrke samarbejde mellem tilbud?
- oprette et nyt tilbud til målgruppen?
- igangsætte kompetenceudvikling på tilbud?
- implementere specifikke metoder/indsatser?
- styrke fleksibiliteten og anvendelsen af kompetencer og viden på tværs af afdelinger, fagområder og tilbud?
- ændre købsmønster og anvendelse af eksterne tilbud?
 - er der tilbud, som i dag købes eksternt til målgruppen, som ved justering eller opkvalificering vil kunne varetages i egne tilbud?



Boks 12:

Praksiseksempel – Oprettelse af nyt hjemmebaseret tilbud

På baggrund af et fagligt og strategisk fokus på anbringelsesområdet iværksatte en kommune et fokuseret arbejde i forhold til at udvikle et nyt forstærket hjemmebaseret tilbud, da det blev vurderet som et udækket behov i tilbudsviften til børn og unge i alvorlig mistrivsel.

Der blev foretaget en behovsanalyse i forhold til målgruppen på tværs af afdelinger på børne- og familieområdet, hvilken blev sammenholdt med de eksisterende tilbud til målgruppen. På den baggrund blev rammerne for et nyt hjemmebaseret tilbud beskrevet, og der blev udarbejdet en målgruppebeskrivelse indeholdende både inklusions- og eksklusionskriterier. Tilbuddets formål og værdigrundlag blev ligeledes drøftet og beskrevet.

Den metodiske tilgang i tilbuddet blev fastlagt og beskrevet og derudover understøttet via udvikling af en udførlig manual med detaljeret beskrivelse af bl.a. det faglige indhold, faserne i tilbuddet og proces forud for, under og efter indsatsen. Rammerne og indholdet blev vedtaget efter kommunens retningslinjer og beslutningsprocesser og oprettelsen af tilbuddet blev derefter iværksat.

Derefter blev snitfladerne og samarbejdet med øvrige tilbud tydeliggjort og aftalt. Fx blev der opstillet klare kriterier for, hvornår andre af kommunens tilbud, fx PMTO, skulle tilbydes.

Der blev ligeledes indgået samarbejdsaftaler med bl.a. kommunens anbringelsestilbud, såfremt en mere intensiv og specialiseret indsats viste sig nødvendig. Der var desuden stort fokus på samarbejdsrelationerne og aftaler med myndighedsafdelingen.

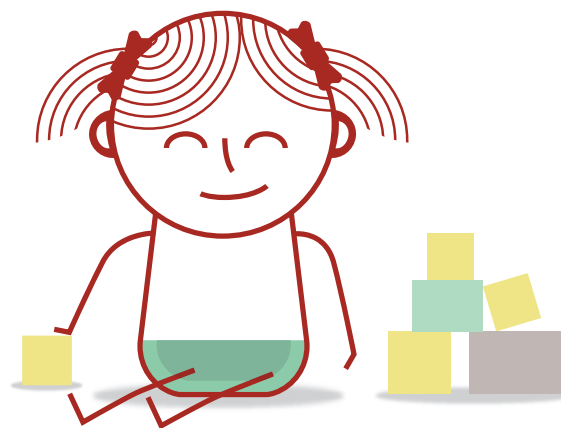
Tilbuddet skabte rammer for løbende at kunne drøfte, evaluere og udvikle tilbuddet, bl.a. igennem etablering af refleksionsrum med relevante deltagere.

Efter tilbuddet havde været i drift igennem et godt stykke tid, viste der sig et behov for at kunne skruer yderligere op for intensiteten og tilbyde mere intensiv familiebehandling, end de oprindelige rammer for tilbuddet kunne dække. Denne udvidelse arbejder kommunen aktuelt på at kunne tilbyde, så tilbudsviften i endnu højere grad dækker familiernes behov. Derudover er tilbuddets målgruppe blevet tilpasset igennem forløbet.

Forslag til yderligere analysearbejde vedr. tilbudsviften

Analysen i dette kapitel har hovedsagligt omhandlet rette udbud og sammenhæng i tilbuddene til målgruppen i forhold til at have en dækkende tilbudsvifte. Dertil findes der også en lang række andre og mere kvalitative analyseperspektiver, som tilbudsviften og de enkelte tilbud også kan betragtes ud fra.

Det kunne fx være, hvorvidt tilbuddene matcher den faglige og strategiske retning i kommunen, om de står på nyeste viden, om målgruppen og indsatser til målgruppen, om tilbuddene har metoder til at følge udvikling på tilbuds- og borgerniveau mv. Disse behandles kort i denne håndbog i det perspektiverende kapitel om en virksom tilbudsvifte med fokus på at sikre strategisk sammenhæng og kvalitet i den samlede tilbudsvifte.



Løbende tilpasning af tilbudsviften og forankring

I det foregående kapitel er en systematisk tilgang til kvalificering af en dækkende tilbudsvifte blevet præsenteret. Kravene til indholdet i tilbudsviften er dog ikke konstante og vil ændre sig over tid, hvad enten det skyl-

des ændringer i målgrupper, nye opståede behov, fx på grund af tidligere opsporing, ændret brug af eksterne tilbud eller politiske beslutninger for området mv.

På den baggrund må kvalificering af tilbudsviften betragtes som et kontinuerligt vurderings- og udviklingsarbejde, som løbende må have opmærksomhed.

Figur 7. Løbende tilpasning og forankring





Fastholdelse af det løbende fokus og udviklingsarbejde på tilbudsviften vil ofte kræve bevidste valg i forhold til prioritering og tid til opgaven for at sikre, at det ikke fortoner sig i en travl hverdagspraksis.

Hvordan den konkrete opgavevaretagelse bør foregå, vil bl.a. afhænge af den enkelte kommunes organisering af børne- og ungeområdet og organiseringen af samarbejde omkring drift og udvikling af tilbud og indsatser på tværs af sundhedspleje, dagtilbud, skole, myndighedsområde, driftsafdeling mv.

For at sikre et vedvarende fokus på kvalificering af tilbudsviften eksempelvis understøttes gennem:

- Organisatorisk forankring – fx via nedsættelse af en fast tværfaglig følgegruppe eller et fagligt og strategisk forum
- Løbende inddragelse af viden og input fra relevante samarbejdsparter på tværs af organisationen og fagområder – fx via spørgeskema eller workshops
- Løbende ledelsesfokus – fx via ledelsesinformation og/eller tværgående lederteam
- Brug af årshjul med fastlagte aktiviteter i arbejdet med at kvalificere tilbudsviften.

Det løbende fokus skal bidrage til, at behov for ændringer, justeringer eller oprettelse af tilbud mv. opdages og vurderes på et oplyst grundlag. Det kan være med til at forebygge, at ændringer i tilbudsviften ikke sker 'på bagkant' eller som 'knopskydninger' på tværs af fagområder uden koordinering og med risiko for overlap.

Boks 13: **Praksiseksempel – Sikring af fokus på løbende tilpasning via organisatorisk forankring**

En kommune etablerede en tværgående projektorganisation med specifik fokus på udvikling af tilbudsviften. Organiseringen bestod bl.a. af en styregruppe og en projektgruppe.

Projektgruppens arbejde bestod bl.a. i at kortlægge den eksisterende tilbudsvifte på tværs af det almene og det specialiserede børne- og ungeområde samt at udarbejde et tilbudsvifte-katalog med beskrivelse af de enkelte tilbuds målgruppe, indhold, varighed og henvisningsveje.

Et andet fokusområde var kommunens døgninstitutioner, og projektgruppen havde til opgave at udarbejde forslag til udvikling af døgninstitutionerne, således at organiseringen og det faglige indhold stemte overens med kommunens strategiske retning med fokus på bl.a. kortere intensive anbringelser med tæt inddragelse af barn, forældre og netværk.

Efter afslutningen af det specifikke udviklingsarbejde og efter ændringerne i tilbuddene var implementeret valgte kommunen at fastholde projektorganisationen som et fagligt forum og arbejdsgruppe, som nu mødes med en fast kadence og følger udviklingsbehov og -tendenser i forhold til tilbudsviften.

Perspektiver på kvalificering af tilbudsviften

Ét aspekt i kvalificeringen af den kommunale tilbudsvifte er, hvorvidt den er dækkende i forhold til målgrupper og problematikker (jf. kapitlet 'Kvalificering af tilbudsviften'). Et andet aspekt er, om den er virksom. Det handler bl.a. om, hvorvidt tilbuddene matcher den faglige og strategiske retning i kommunen, om de står på nyeste viden om målgrupper og indsatser til målgrupper, om tilbuddene har metoder til at følge udvikling på tilbuds- og borgerniveau mv. De følgende afsnit belyser disse kvalitative aspekter i forhold til tilbudsviften og peger på videnskilder og relevante redskaber samt opstiller refleksionsspørgsmål.

Sammenhæng mellem tilbudsviften og kommunens strategier, faglig retning og mindset

Styringsgrundlaget i den enkelte kommune er med til at sætte mål og retning for indsatsen på børne- og ungeområdet. Det betyder, at der lokalt kan være truffet strategiske beslutninger om en bestemt udvikling og faglig retning, der ønskes i kommunen, som eksempelvis fremgår af den sammenhængende børne- og ungepolitik. Som led i en kvalificering af tilbudsviften er det derfor relevant at vurdere, i hvilken grad den samlede

tilbudsvifte og de enkelte tilbud understøtter og udmønter de besluttede strategier, mål og mindset. Det kan eksempelvis vedrøre politiske beslutninger eller en strategisk retning og mål for børne- og ungeområdet, som har indflydelse på de enkelte tilbud og sammensætningen af tilbudsviften. Det kan handle om ønskede ændringer i foranstaltnings- og anbringelsesmønsteret, herunder fx mål om børn i netværkspleje og plejefamilier, brug af kortere intensive anbringelser, flere forebyggende tilbud i almenområdet, implementering af dokumentationsmetoder mv.

Det kan også handle om faglige beslutninger vedr. fx værdigrundlag eller et fagligt mindset, som er retningsgivende for det faglige indhold og metodiske tilgange i forhold til myndighedsarbejdet og kommunens indsatser og tilbud. Det kan eksempelvis være en højere grad af inddragelse af børn, unge og familier før, under og efter en iværksat indsats, eller at flere typer indsatser i højere grad skal foregå i almen- og hjemmemiljøet.



Boks 14:

Praksiseksempel – Sammenhæng mellem et forebyggende mindset og praksis i indsatserne

I en kommune medførte omlægningen til en tidligere forbyggende indsats et ændret mindset og dermed også en ny tilgang for udførerne på det specialiserede område.

I skemaet nedenfor er den 'gamle' måde at arbejde på sammenholdt med den 'nye' måde at arbejde på for at vise forandringen så tydeligt som muligt. Billedet er ikke en fuld beskrivelse af arbejdet i tilbuddene, men skal ses som en fremhævelse af centrale ændringer.

	Den 'gamle' måde at arbejde på	Den 'nye' måde at arbejde på
Forældre-inddragelse	Begrænset eller ikke altid konsekvent inddragelse af forældre (med mindre det ligger i metoden).	Forældrene bidrager til løsningen for barnet eller den unge. Forældre får et selvstændigt fokus.
Arbejdsfokus	Primære arbejdsfokus er inden for det specialiserede miljø (fx center eller anbringelsessted).	Primære arbejdsfokus er i et hverdagsmiljø, hvor barnet skal lære at begå sig.
Anbringelser	Fokus på målet om stabile anbringelser.	Fokus på progression i barnet/den unges udvikling og tilknytning til et hverdagsliv.
Institutioner	De professionelle fagfolk udgør de primære relationer for de anbragte børn og unge.	De professionelle fagfolk udgør midlertidige relationer, og et fokus for indsatsen er at bevare og styrke de anbragtes egne og permanente relationer.
Indsatser	Langvarige indsatser med langsigtede mål.	Som udgangspunkt tidsbegrænsede indsatser med mål på kort eller længere sigt efter behov. Hyppig og aktiv opfølgning på, om mål eller indsats skal justeres.

Det forebyggende mindset og den faglige tilgang medførte væsentlige ændringer i arbejdsformen i tilbuddene fra de forebyggende tilbud til forskellige typer af anbringelse. Fx blev der i alle indsatser indført et systematisk fokus på inddragelse af forældre, barn og det udvidede netværk, og det medførte endvidere en bevægelse i, at indsatser, der tidligere fandt sted i specialiserede rammer, nu i højere grad foregår i det hverdagsmiljø, som barnet skal være en del af og kunne begå sig i.

Konkret besluttede kommunen at træne moderskabet og mor-barn-relationen i hjemmet eller i det hverdagsmiljø, hvor moren og barnet skal lære at begå sig i, frem for i et specialiseret institutionsmiljø. På samme måde blev der arbejdet mod at tilbyde andre former for familiebehandling, som tidligere ville foregå i et familiecenter, som specialiseret støtte i familiernes hjem.

Refleksionsspørgsmålene i boks 15 kan anvendes til at vurdere og identificere lokale udviklingsbehov i forhold til at sikre sammenhæng mellem strategier, mål og mindset på den ene side og omsætning i praksis i indsatserne på den anden side:



Boks 15: **Refleksionsspørgsmål**

- Hvilken strategisk og faglig retning sætter fx børne- og ungepolitikken i forhold til børn og unge i udsatte positioner i kommunen?
- Er den strategiske og faglige retning tydeliggjort igennem mål, retningslinjer og mindset i tilbuddene?
- Er den strategiske og faglige retning understøttet af relevante metoder og kompetencer i tilbuddene?
- Understøtter organiseringen af tilbudsområdet den retning, der ønskes for området?
- Understøtter og udmønter indholdet i tilbudsviften den strategiske og faglige retning, eller er der behov for at tilpasse eller udvide tilbudsviften?
- Eksisterer der en fælles forståelse og samarbejdsaftaler for det tværfaglige samarbejde, som er i overensstemmelse med den ønskede retning, fx mellem tilbud og myndighedsafdelingen?
- Er der sammenhæng i den faglige tilgang på tværs af tilbud, således at borgere oplever en ensrettet tilgang i indsatsen?

Drøftelsen bør tage udgangspunkt i den enkelte kommunes strategiske og faglige dokumenter, fx børne- og ungepolitikken, serviceniveauer, strategiplaner, retningslinjer, samarbejdsaftaler mv.

Der kan endvidere hentes inspiration og redskaber på Socialstyrelsens hjemmeside om faglig ledelse og styring på området for børn og unge i udsatte positioner. Redskaberne er udviklet med afsæt i myndighedsområdet, men kan anvendes som inspiration til at sikre sammenhæng mellem styringsgrundlaget og praksis i forhold til kommunens indsatser. Se kapitlet 'Bilag og kilder' for link til hjemmesiden.

Inspiration til en virksom tilbudsvifte

En virksom tilbudsvifte henviser i denne håndbog til aspekter omkring den faglige og organisatoriske kvalitet i tilbudsviften.

I kommunernes drift og udvikling af tilbuddene på børne- og ungeområdet kan den enkelte kommune have opsat specifikke mål eller have udvalgt særlige fokusområder i forhold til kvalitetsudviklingen for det samlede tilbudsområde, for bestemte tilbudstyper eller for enkelte tilbud. Det kan fx handle om at understøtte anvendelsen af en systematisk praksisudvikling lokalt i tilbuddene via specifikke metoder, implementering af udvalgte dokumentations- eller brugerinddragelsesmetoder eller noget helt tredje. Denne kvalitetsudvikling understøttes og initieres ofte via faglige fora, (tværgående) ledernetværk og i den løbende dialog med tilbudslederne.

Der henvises i nedenstående afsnit til et udpluk af forskellige videnskilder og redskaber, der kan være relevante at inddrage og give opmærksomhed i kvalitetsudviklingen af tilbudsviften. Det drejer sig om henholdsvis:

- Sikring af relevant og opdateret viden om målgrupper og indsatser
- Brug af resultatdokumentation
- Systematisk vurdering af praksis
 - anvendelse af lovende praksis
- Kvalitetsmodellen for sociale tilbud.

Der er endvidere opstillet en række refleksionsspørgsmål, som kan drøftes og give en indikation på udviklingspotentialer inden for kvalitetsaspekterne.

Vidensportalen

Vidensportalen på det sociale område henvender sig bl.a. til ledere, udviklingskonsulenter og fagmedarbejdere hos kommuner og formidler viden på området for henholdsvis udsatte børn og unge, udsatte voksne og personer med handicap.

Portalen samler og formidler aktuelt bedste viden, så den kan bruges i praksis, og støtter således praksisfeltet i at vælge effektive og fagligt velfunderede løsninger.

På portalen kan der både findes viden om specifikke målgrupper samt bredere tematikker. Det kan fx være børn og unge med angst, børn der oplever vold, rusmiddelproblematikker mv. For hver gruppe og tema findes bl.a. viden om indsatser samt om risiko- og beskyttelsesfaktorer for målgruppen.

Dette kan være betydningsfuld viden og information, som kan bruges i kvalificeringen af tilbudsviften til specifikke målgrupper samt af enkelte tilbud til målrettet at styrke deres indsats for målgruppen ved at tilrettelægge indholdet i tilbuddet ud fra de kendte risiko- og beskyttelsesfaktorer mv.

Vidensportalen (se ovenfor) vil kunne give vigtige input til det videre arbejde med udvikling af praksis inden for flere af de 11 elementer. De drejer sig i særlig grad om 1) Teori og viden, 3) Beskrivelse, 10) Monitorering og 11) Opfølgning. Vidensportalen har bl.a. et omfattende materiale om, hvordan man lokalt kan arbejde med resultatdokumentation og andre former for vidensbaseret af en social indsats.

Læs mere på www.vidensportal.dk

Systematisk vurdering af praksis – anvendelse af 'lovende praksis'

Ønsker en kommune at understøtte og initiere en systematisk praksisudvikling på tilbuddene, kan 'lovende praksis' være et bud på et konkret udviklingsværktøj, som kan anvendes.

Lovende praksis på det specialiserede socialområde peger på 11 elementer, som er vigtige for, at en social praksis har en god sandsynlighed for at have en positiv effekt for borgerne. Elementerne er identificeret på baggrund af forskning, eksisterende standarder på det sociale område og en omfattende konsensusproces med fagfolk og interessenter på det sociale område.

1. **Teori og viden.** Praksis er forankret i veldefineret teori og aktuelt bedste viden.
2. **Virkning.** Der er undersøgelser, som tyder på, at praksis har en positiv virkning for borgerne på et eller flere af de områder, der er sat som mål.
3. **Beskrivelse.** Praksis er systematisk beskrevet, fx når det gælder, hvilken gruppe borgere den er rettet mod, hvilke aktiviteter den består i, og hvilke mål den har.
4. **Mål.** Praksis indeholder klare og relevante mål for de deltagende borgeres udvikling eller velfærd.
5. **Overførbarehed.** Praksis kan overføres til andre tilbud, der er rettet mod tilsvarende grupper af borgere.
6. **Økonomi.** Praksis er forbundet med en vis grad af økonomisk rentabilitet.
7. **Faglig refleksion.** Praksis understøtter en fælles professionel faglig refleksion.
8. **Relationelt samarbejde.** Praksis understøtter, at medarbejderne har de rette professionelle relationskompetencer til at samarbejde konstruktivt med borgere, kolleger og andre fagprofessionelle.
9. **Individuel tilrettelæggelse.** Individuel tilrettelæggelse. Praksis tager udgangspunkt i de konkrete styrker, udfordringer og ønsker hos den gruppe borgere, indsatsen er rettet mod, og involverer borgerne i praksis.

10. **Monitorering.** Praksis involverer en systematisk monitorering af borgernes udvikling eller velfærd set i forhold til de mål, der er sat.

11. **Opfølgning.** Der sker en løbende opfølgning og tilpasning af praksis.

I drifts- og udviklingsarbejdet kan kommunen initiere anvendelsen af værktøjet på tværs af tilbudsviften eller understøtte brugen af værktøjet igennem samarbejdet med de enkelte tilbud.

Et af formålene med lovende praksis er at understøtte lokal refleksion over egen praksis i et tilbud. Refleksionen kan bl.a. handle om, hvordan hvert af de 11 elementer er udfoldet i praksis. Hvordan arbejder tilbuddet med teori, tilgange og metoder, hvordan tilrettelægges indsatsen i samspil med borgeren, eller hvilke rammer er der for fælles faglig refleksion?

Tilbuddene kan vælge at benytte et måleredskab med i alt 67 spørgsmål, som går tættere på indholdet af de 11 elementer. Drøftelserne kan fx foregå i en arbejdsgruppe med deltagelse af ledelsen og udvalgte medarbejdere, fx med forskellig faglig baggrund. For hvert element beskrives, hvad der lægges til grund for besvarelserne, når man er nået til afklaring om dette.

På Socialstyrelsens hjemmeside findes endvidere et redskab, der kan beregne en score, der kan give et umiddelbart overblik over styrker og udviklingsmuligheder for praksissen inden for de 11 elementer i lovende praksis. Det kan bruges til at understøtte en god prioritering af, hvor man vil sætte ind med videreudvikling af praksis. Det er vigtig at understrege, at scorerne kun er et støtteredskab.

Vidensportalen (se ovenfor) vil kunne give vigtige input til det videre arbejde med udvikling af praksis inden for flere af de 11 elementer. De drejer sig i særlig grad om 1) Teori og viden, 3) Beskrivelse, 10) Monitorering og 11) Opfølgning. Videnportalen har bl.a. et omfattende materiale om, hvordan man lokalt kan arbejde med resultatdokumentation og andre former for vidensbaseret social indsats.

Læs mere om lovende praksis, måleredskab og vurderingsredskab på www.socialstyrelsen.dk

Socialtilsynets kvalitetsmodel

Socialtilsynet godkender og fører tilsyn med anbringelsessteder for børn og unge fx døgninstitutioner, opholdssteder og plejefamilier. Tilbuddene får minimum et årligt tilsynsbesøg fra et af de fem socialtilsyn.

Socialtilsynet skal, som led i det driftsorienterede tilsyn, både føre kontrol med forholdene i tilbuddet og indgå i dialog med tilbuddet, som skal bidrage til at fastholde og udvikle kvaliteten i tilbuddet.

Kvalitetsmodellen er den ramme, som socialtilsynet anvender i vurderingen af, om et tilbud eller en plejefamilie har den fornødne kvalitet. Formålet med kvalitetsmodellen er at skabe fokus på resultater og effekt af den sociale indsats i tilbud og plejefamilier og dermed at opnå et kvalitetsløft i indsatsen.

Kvalitetsvurderingen foregår ud fra følgende 7 temaer:

1. Uddannelse og beskæftigelse
2. Selvstændighed og relationer
3. Målgrupper, metoder og resultater
4. Sundhed og trivsel
5. Organisation og ledelse
6. Kompetencer
7. Fysiske rammer.

Tilbuddets økonomi vurderes særskilt og er ikke indeholdt i kvalitetsmodellen.

Som led i driften og udviklingen af de tilbud og familieplejeområdet, som er underlagt socialtilsyn, vil det som kommune være relevant at forholde sig indgående til de kvalitetstemaer og de underliggende kvalitetsindikatorer.

rer, hvorudfra tilbud og plejefamilier bliver vurderet. Det kan fx dreje sig om at udvælge faglige temaer fra kvalitetsmodellen, som kunne være relevante fokuspunkter at arbejde med på tværs af tilbuddene. Dette gælder ligeledes familieplejeområdet.

Læs mere på www.socialstyrelsen.dk

Refleksionsspørgsmål

Følgende refleksionsspørgsmål kan anvendes til at vurdere og identificere behov og muligheder i forhold til

aktivt at understøtte kvaliteten af det samlede tilbudsområde og derigennem også understøtte de lokale udviklingsprocesser på tilbuddene.

Spørgsmålene kan anvendes i kommunens udviklingsarbejde på tværs af den samlede tilbudsvifte, fx i hvor høj grad der på tværs af tilbudsviften anvendes dokumenterede metoder til bestemte målgrupper, og kan desuden anvendes som punkter og spørgsmål i dialogen og samarbejdet med de enkelte tilbud.



Boks 16:

Refleksionsspørgsmål

Spørgsmål til udviklingsarbejdet på tværs af den samlede tilbudsvifte og/eller i dialogen med de enkelte tilbud:

Viden om målgrupper og indsatser:

- Anvender vi dokumenterede metoder til målgrupper til tilbuddene?
- Anvender vi metoderne til de rigtige målgrupper?
- Anvender vi metoderne korrekt (implementering)?
- Råder vi over tilstrækkelige kompetencer?
- Holder vi os løbende opdateret i forhold til ny viden om målgrupper og indsatser (vidensopbygning, kompetenceudvikling mv.)?

Resultatdokumentation:

- Hvordan følger tilbuddene op på progression i dag?
- Hvilken dokumentationspraksis har vi?

- Aggregeres
- indsamlet dokumentation på tilbudsniveau?

Systematisk vurdering af praksis:

- Har vi redskaber/metoder eller procedurer til systematisk at vurdere styrker og udfordringer i vores praksis?
- Er der skabt refleksionsrum, hvor praksis løbende analyseres og vurderes?
- Har vi i dag viden i tilbuddene om de 11 elementer, som lovende praksis opstiller?

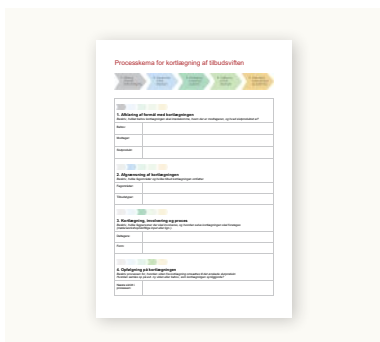
Socialtilsynets kvalitetsmodel:

- Er der temaer fra kvalitetsmodellen, som kunne være faglige fokuspunkter på tværs af tilbuddene?
- Anvender vi socialtilsynets tilsynsrapporter systematisk til kvalitetsudvikling i og på tværs af tilbud?

Bilag og kilder

På www.socialstyrelsen.dk kan du finde håndbogen *En dækkende tilbudsvifte på børne- og ungeområdet*, samt downloade tilknyttede redskaber.

Redskaber der henvises til i håndbogen:



Bilag 1: Procesplan 'Kortlægning af tilbudsviften' – anvendes på side 19



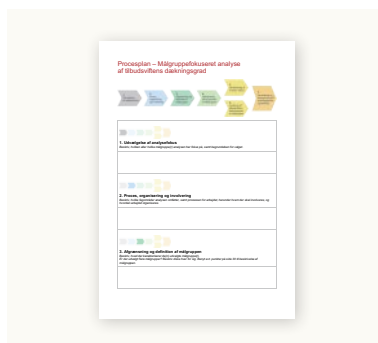
Bilag 2: 'Tilbudsskema' – anvendes på side 21



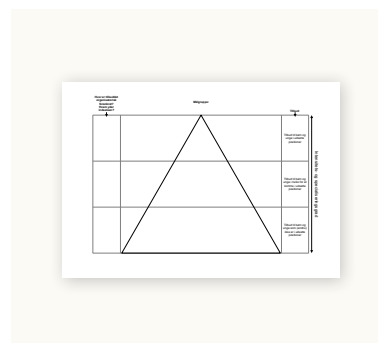
Bilag 3: 'Indsatstrappeoverblik' – anvendes på side 23



Bilag 4: 'Tilbudsviftekatalog' – anvendes på side 23



Bilag 5: Procesplan 'Målgruppefokuseret analyse af tilbudsviftens dækningsgrad' – anvendes på side 28



Bilag 6: 'Skema til kategorisering af tilbud til målgruppen' – anvendes på side 36

Relevante kilder og redskaber:

Strategisk ramme & Faglig retning

Udgivelsen beskriver det overordnede koncept for en kommunal omlægning til en tidligere forebyggende indsats for børn og unge i udsatte positioner. Konceptet bygger på et bredt vidensgrundlag fra både forskning og praksiserfaringer fra bl.a. Sverige og et treårigt partnerskab mellem Socialstyrelsen og tre danske kommuner.

Læs mere om konceptet for omlægningen til en tidligere forebyggende indsats på www.socialstyrelsen.dk

Slutevaluering og midtvejsevaluering af Partnerskabsprojektet (2015–2017)

Slutevaluering: Socialstyrelsen har evalueret tre kommuners omlægning til en tidligere forebyggende og mere effektiv indsats for børn og unge i socialt udsatte positioner. Evalueringen tager udgangspunkt i en forandringsteori for omlægningen og en model for nye samarbejdsformer.

Læs Evaluering af omlægning af indsatsen for udsatte børn og unge på www.socialstyrelsen.dk

Midtvejsevaluering: Evalueringen har fokus på kommunernes erfaringer med omlægningen af arbejdet til en tidligere forebyggende praksis i myndighedsafdelingen.

Læs Midtvejsevaluering af partnerskabsprojekt i Forebyggelsespakken på www.socialstyrelsen.dk

Faglig ledelse og styring

Socialstyrelsen arbejder for at understøtte god faglig ledelse og styring af området for udsatte børn og unge. Styrelsen har bl.a. udviklet en redskabskasse på seks centrale områder: Politisk styring, organisering og tværfagligt samarbejde, faglig udvikling, arbejdstilrettelæggelse, opfølgning samt ledelsesinformation.

Læs mere om faglig ledelse og styring på www.socialstyrelsen.dk

Vidensportalen

Vidensportalen indeholder aktuel viden på området for udsatte børn og unge, udsatte voksne og mennesker med handicap. Vidensportalen henvender sig til ledere, udviklingskonsulenter og fagmedarbejdere hos kommuner og leverandører. Portalen indeholder bl.a. viden om dansk og international forskning, evidensbaserede metoder og indsatser samt viden om implementering, effekt og økonomi.

Læs mere på www.vidensportal.dk

Lovende praksis

Lovende praksis peger på 11 elementer, som er vigtige for, at en social praksis har en god sandsynlighed for at have en positiv effekt for borgerne. Lovende praksis giver en systematik til at indkredse styrker og udviklingsområder for en given praksis.

Læs mere om lovende praksis, måleredskab og vurderingsredskab på www.socialstyrelsen.dk

Socialtilsynets kvalitetsmodel

Kvalitetsmodellen fremgår af bekendtgørelse om socialtilsyn BEK nr. 536 af 02/05/2019, bilag 1 (vedrører tilbud) og bilag 2 (vedrører plejefamilier).

Læs mere på www.retsinformation.dk

Indsatstrappens udgiftsmodel

Indsatstrappens udgiftsmodel er et redskab til at opgøre kommunens udgifter og indtægter på det specialiserede børneområde. Redskabet giver mulighed for at følge udgifterne i egen kommune over tid og en række sammenligningskommuner med udgangspunkt i insatstrappen.

Læs mere om *Indsatstrappens udgiftsmodel* på www.socialstyrelsen.dk

Indsatstrappens nøgletal

Nøgletallene giver den enkelte kommune mulighed for at følge deres eget foranstaltningsmønster over tid. Kommunen kan også bruge nøgletallene til at sammenligne udviklingen i deres anbringelsesmønster med regions- og landsgennemsnit samt med andre kommuner på baggrund af anbringelsesstatistikken.

Læs mere om *Indsatstrappens nøgletal* på www.socialstyrelsen.dk

Den socialøkonomiske investeringsmodel

Den Socialøkonomiske Investeringsmodel, SØM, er et beregningsværktøj, der styrker beslutningsgrundlaget i en konkret lokal sammenhæng og sætter fokus på de budgetøkonomiske konsekvenser over tid, der kan være ved at investere i sociale indsatser.

Modellen består overordnet af to dele – en beregningsramme og en vidensdatabase. Find mere viden og link til modellen via;

Læs mere om *Den socialøkonomiske investeringsmodel* på www.socialstyrelsen.dk





Socialstyrelsen

Socialstyrelsen
Edisonsvej 1
5000 Odense C
Tlf.: 72 42 37 00

www.socialstyrelsen.dk

December 2019