



# MIDTVEJSEVALUERING PROJEKT DOKUMENTATION AF LOVENDE SOCIAL PRAKSIS

SOCIALSTYRELSEN  
JANUAR 2019

[[WWW.RAMBOLL.COM](http://WWW.RAMBOLL.COM)]

RAMBOLL

## INDHOLDSFORTEGNELSE

|           |                                                                                     |           |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.</b> | <b>OM RAPPORTEN OG EVALUERINGEN</b>                                                 | <b>3</b>  |
| 1.1       | Projekt Dokumentation af lovende social praksis                                     | 3         |
| 1.2       | Midtvejsrapportens formål og fokus                                                  | 4         |
| 1.3       | Læsevejledning                                                                      | 5         |
| <b>2.</b> | <b>SAMMENFATNING OG LÆRINGSPUNKTER</b>                                              | <b>6</b>  |
| 2.1       | Centrale fund i midtvejsevalueringen                                                | 6         |
| <b>3.</b> | <b>OM INDSATSERNE OG MODNINGSRABEJDET</b>                                           | <b>13</b> |
| 3.1       | Fem lovende sociale indsatser målrettet udsatte børn og unge                        | 13        |
| 3.2       | Tilrettelæggelse af modningsarbejdet                                                | 13        |
| <b>4.</b> | <b>ERFARINGER MED AT KVALIFICERE OG BESKRIVE INDSATSERNE</b>                        | <b>15</b> |
| 4.1       | Processen                                                                           | 15        |
| 4.2       | Organiseringen af lokale projekter                                                  | 15        |
| 4.3       | Arbejdet med at beskrive forandringsteori og arbejdsgange                           | 16        |
| 4.4       | Arbejdet med at indkredse kerneelementer                                            | 16        |
| 4.5       | Definere og prioritere udviklingspunkter                                            | 17        |
| 4.6       | Drivkræfter og barrierer i rammerne                                                 | 19        |
| 4.7       | Det oplevede udbytte af arbejdet                                                    | 21        |
| <b>5.</b> | <b>ERFARINGER MED AT UDVIKLE PROFESSIONEL PRAKSIS OG LØBENDE KVALITETSUDVIKLING</b> | <b>23</b> |
| 5.1       | Brug af dokumentationsredskaber                                                     | 23        |
| 5.2       | Anvende data og systematisk faglig refleksion                                       | 24        |
| 5.3       | Tværfagligt samarbejde – roller og ansvar                                           | 27        |
| 5.4       | Drivkræfter og barrierer – rammerne for arbejdet                                    | 27        |
| 5.5       | Foreløbigt oplevet udbytte af professionel praksisudvikling                         | 28        |

# 1. OM RAPPORTEN OG EVALUERINGEN

Færre udsatte børn og unge får en uddannelse end deres jævnaldrende. Udsatte børn og unge klarer sig generelt dårligere i skolen, og flere kæmper med psykiske sygdomme, misbrug og social isolation. Det har store menneskelige konsekvenser og økonomiske omkostninger. Derfor er mange kommuner i gang med en omstilling af indsatsen til udsatte børn og unge. Målet er at komme tidligere og mere forebyggende ind i problemstillingen og så tidligt som muligt i børnenes liv.

Socialstyrelsen har i de seneste år haft fokus på at afprøve og udbrede evidensbaserede metoder, der har vist sig at være virkningsfulde for en bestemt målgruppe. Der findes ikke evidensbaserede metoder, som matcher alle behov og problemstillinger hos udsatte børn og unge, og som samtidig både er fagligt, økonomisk bæredygtige og passer ind i den lokale kommunale kontekst.

Der er på den baggrund en stigende efterspørgsel fra kommunerne efter støtte til at udvikle, kvalificere og dokumentere eksisterende kommunale metoder og indsatser, som viser tegn på at have en god virkning for borgerne, men hvor der endnu ikke findes sikker dokumentation for indsatsens effekter. Dette kaldes *lovende praksis*.

Socialstyrelsen har derfor stadig mere fokus på at identificere, modne, afprøve og udbrede lovende kommunal praksis. Rammerne for dette arbejde er beskrevet i Børne- og Socialministeriets *Strategi for udvikling af sociale indsatser*.

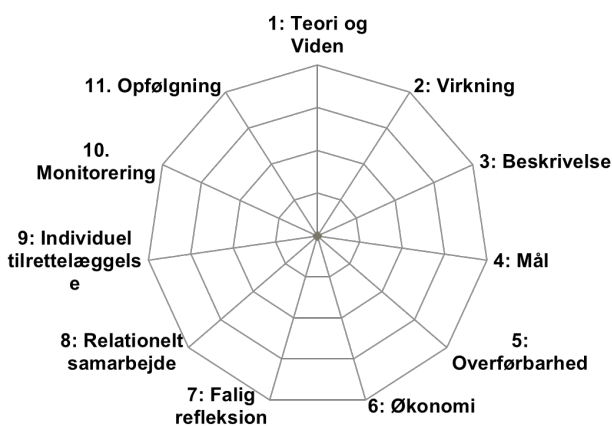
## 1.1 Projekt Dokumentation af lovende social praksis

For at kunne arbejde systematisk med kvalificeringen af indsatser, der virker lovende, har Socialstyrelsen og SFI udviklet en typologi for lovende praksis på det specialiserede socialområde. Typologien indeholder i alt 11 elementer, som er karakteristiske for lovende indsatser (Figur 1). For hver af de 11 elementer er der en række spørgsmål, som tilsammen udgør et måleredskab til at indkredse lovende praksis i et socialt tilbud (for nærmere beskrivelse se publikationen *Kort og Klart. Lovene praksis på et specialiserede socialområde*, 2016).

Med projekt *Dokumentation af lovende social praksis* ønsker Socialstyrelsen at understøtte arbejdet med at modne lovende lokale indsatser og gøre lokal viden på socialområdet til mere eksplicit og overførbare viden. Modning handler om at arbejde med indsatsen i forhold til de 11 elementer, fx ved at arbejde med, at indsatsen i højere grad bygger på teori og viden (element 1 i figur 1).

I perioden 2017-2019 arbejder fem kommuner i projektet i tæt samarbejde med Socialstyrelsen og Rambøll med at modne og dokumentere hver deres sociale indsats med udgangspunkt i elementerne i typologien for lovende social praksis. Det er Socialstyrelsen, som har udmøntet initiativet som led i satspuljeaftalen for 2016. Rambølls rolle er dels at varetage processtøtte til de fem kommuner i projektperioden, dels at evaluere de fem kommunernes indsats og det samlede projekt på vegne af Socialstyrelsen. Processtøtten har bestået i at udarbejde skriftligt materiale, understøtte indsamling af dokumentation i en digital platform samt planlægge og facilitere workshops og læringsmøder i de enkelte kommuner og på tværs af kommuner.

Figur 1: Elementer i lovende praksis på det specialiserede socialområde



Samlet skal projektet skabe grundlag for, at en eller flere af de modnede indsatser kan afprøves i større skala, såfremt de viser sig at have lovende resultater for målgruppen, fagligt og praktisk implementerbare samt økonomisk bæredygtige.

Projektet skal derudover give viden om, hvordan Socialstyrelsen og kommunerne kan arbejde med at opbygge organisatorisk kapacitet til at udvikle lovende praksis i egen organisation og således understøtte strategien for udvikling af sociale indsatser bredere.

#### De fem kommuner og sociale indsatser i projektet

|                     |                                                                                 |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Jammerbugt Kommune: | Spædbarnsindsats                                                                |
| Thisted Kommune:    | Den koordinerende familiekonsulent                                              |
| Holstebro Kommune:  | Den intensive spædeindsats                                                      |
| Favrskov Kommune:   | Gruppesamtaler for unge med psykiske vanskeligheder                             |
| Københavns Kommune: | Facilitering af virksomhedsrettet praktik til unge uden for uddannelsessystemet |

#### 1.1.1 Et projekt i to spor: Et indsatsspor og et organisatorisk spor

I projektet er modningen af lovende social praksis tilrettelagt i to spor: 1) Et indsatsspor, som har fokus på viden om den sociale indsats og 2) et organisatorisk spor, som har fokus på den professionelle praksis, hvori den sociale indsats leveres.

Tankesættet bag tilgangen med de to spor er, at virkningsfulde sociale indsatser er vigtige. Men samtidig er den organisatoriske kapacitet til at reflektere over egen praksis på baggrund af observationer og data også afgørende for at kunne udvikle effektive sociale indsatser til udsatte børn og unge.

De to spor understøtter tilsammen, at kommunerne i projekt *Dokumentation af lovende social praksis* arbejder med at modne de 11 elementer, der knytter sig til typologien for lovende social praksis.

**Figur 2: Projektets to spor og elementer i typologien for lovende social praksis**

**Indsatssporet** knytter an til følgende seks elementer i typologien:

- **Teori og viden:** En lovende praksis er forankret i en eller flere veldefinerede teorier og aktuelt bedste viden
- **Virkning:** En lovende praksis stiler efter at påvise, at den med rimelig sandsynlighed er virksom
- **Beskrivelse:** En lovende praksis er velbeskrevet, så den kan anvendes andre steder
- **Mål:** En lovende praksis har klare mål
- **Overførbarehed:** Forskellige fagpersoner skal kunne gentage praksis
- **Økonomi:** I en lovende praksis er der taget stilling til, hvad den koster at drive,

**Det organisatoriske spor** knytter an til følgende fem elementer i typologien:

- **Faglig refleksion:** En lovende praksis har rammer for, hvordan sparring og refleksion kan finde sted
- **Relationelt samarbejde:** En lovende praksis beskriver nødvendige relationelle kompetencer hos personalet
- **Individuel tilrettelæggelse:** En lovende praksis tilrettelægges med udgangspunkt i den enkelte borgers styrker, udfordringer, forudsætninger og egne ønsker
- **Monitorering:** En systematisk monitorering af målene for borgerens udvikling er afgørende
- **Opfølgning:** Systematisk opfølgning for at sikre, at praksis passer til borgerens behov.

## 1.2 Midtvejsrapportens formål og fokus

Som en del af projektet har Rambøll i 2018 gennemført en midtvejsevaluering, der undersøger de fem kommuners foreløbige erfaringer med at modne og dokumentere sociale indsatser.

Denne rapport formidler resultaterne af midtvejsevalueringen. Resultaterne kan give inspiration til andre kommuner, som ønsker at arbejde med at beskrive og kvalificere lovende praksis og derigennem styrke virkningerne af egne sociale indsatser til gavn for udsatte børn og unge.

Formålet med denne midtvejsrapport er at formidle læring fra kommunernes proces med at modne sociale indsatser med afsæt i typologien og opsamle de første erfaringer med at tilrettelægge arbejdet i en kommunal driftsorganisation med tæt involvering af faglige ledere, behandlere, myndighed samt evt. øvrige samarbejdspartnere.

Midtvejsrapporten sætter fokus på det organisatoriske spor i projektet, dvs. arbejdet med at udvikle den professionelle praksis og opbygge kapacitet til systematisk kvalitetsudvikling som en del af driften. De fem kommuner arbejder i den forbindelse med at udvikle en praksis, hvor faglige observationer og data informerer refleksioner både i det enkelte forløb med barnet, den unge og/eller forældre samt i indsatsen som helhed.

I en afsluttende evaluering af projektet ultimo 2019 sættes fokus på indsatssporet, dvs. hvordan de enkelte sociale indsatser virker for målgruppen og indsatsens betydning for børnenes og de unges udvikling og trivsel.

Midtvejsevalueringen er drevet af følgende undersøgelsesspørgsmål:

- Hvad er erfaringerne med at beskrive og kvalificere indsatserne?
- Hvad er det foreløbige udbytte af den professionelle praksis- og kvalitetsudvikling?
- Hvad udgør drivkræfter og barrierer for den professionelle praksis- og kvalitetsudvikling?

#### 1.2.1 Metode og datagrundlag

Analyserne i midtvejsevalueringen er baseret på et kvalitativt casestudie i hver af de fem kommuner. I oktober 2018 er der gennemført interviews med:

- Projektleder(e)
- Faglige ledere
- Udførende medarbejdere/behandlere i indsatsen
- Samarbejdspartnere med tilknytning til målgruppen for indsatsen.

Der er foretaget en tværgående analyse af de kvalitative data med fokus på ligheder og forskelle mellem forskellige praksisser i de fem kommuner, og hvordan konteksten påvirker den professionelle praksisudvikling. Der er således ikke udarbejdet særskilte analyser af de enkelte kommuners praksis.

### 1.3 Læsevejledning

Rapporten er inddelt i følgende kapitler:

- **Kapitel 2** sammenfatter midtvejsevalueringens fund og læringspunkter for det videre arbejde med at tillægge arbejdet med at modne lovende social praksis.
- **Kapitel 3** beskriver projektets faser og præsenterer kort målgrupper og metoder i de fem børne-, unge- og/eller familieindsatser i projektet.
- **Kapitel 4** belyser erfaringer med den første fase i modningsarbejdet, som handler om at beskrive og kvalificere indsatsen.
- **Kapitel 5** belyser de foreløbige erfaringer med at udvikle en datainformeret professionel praksis og kontinuerlig kvalitetsudvikling.

## 2. SAMMENFATNING OG LÆRINGSPUNKTER

*Dokumentation af lovende social praksis* er et projekt, som har til formål at modne fem sociale indsatser målrettet udsatte børn og unge. Socialstyrelsen har igangsat projektet i samarbejde med Jammerbugt, Holstebro, Thisted, Favrskov og Københavns Kommuner. Rambøll yder løbende processtøtte til kommunernes modningsarbejde samt evaluerer projektet i perioden 2017 - 2019.

I projektet arbejder de fem kommuner hver især med at udvikle og dokumentere en eksisterende social indsats, som viser tegn på positive virkninger for udsatte børn eller unge, men hvor der endnu ikke findes sikker viden om effekterne. Dette kan betegnes som lovende social praksis.

Denne midtvejsevaluering har til formål at belyse kommunernes foreløbige erfaringer med at modne en lovende social indsats. Arbejdet tager afsæt i elementerne i en typologi for lovende praksis på det specialiserede socialområde, som Socialstyrelsen har udarbejdet i samarbejde med SFI.

Midtvejsevalueringen formidler kommunernes erfaringer med:

- At organisere modningen af en lovende praksis
- At kvalificere og beskrive den sociale indsats i projektet
- At udvikle en professionel faglig praksis, der bygger på systematisk datainformeret reflektionskultur og understøtter kontinuerlig kvalitetsudvikling.

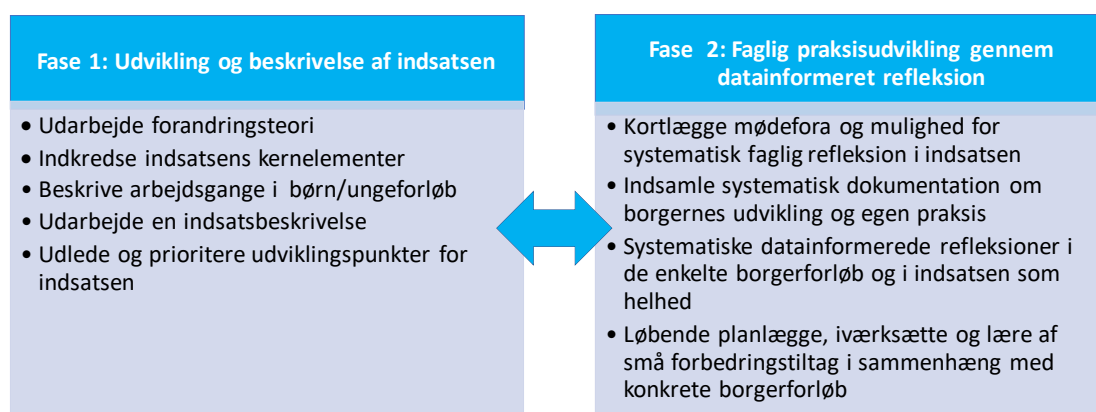
Midtvejsevalueringen er baseret på kvalitative interviews i alle fem kommuner med repræsentanter for ledelsen, udførende medarbejdere/behandlere i indsatserne og samarbejdspartnere.

### 2.1 Centrale fund i midtvejsevalueringen

I det følgende sammenfatter vi evalueringens centrale fund, hvorefter vi indkredser læringspunkter til det videre arbejde med at modne lovende social praksis i landets kommuner.

Fund og læringspunkter beskrives i forhold til en række forskellige tiltag som indgår i modningsarbejdet i projektets to forskellige men sammenhængende faser.

**Figur 3: Faser og tiltag i processen med at modne de fem sociale indsatser**



## Hvad er erfaringerne med at organisere modningsarbejdet?

Vi ser først på erfaringerne med at organisere modningsarbejdet i kommunerne.

### Et kvalitetsteam virker som en drivkraft for modningsarbejdet

Den enkelte kommunes arbejde med at udvikle og kvalificere en social indsats til udsatte børn eller unge har været organiseret i et såkaldt kvalitetsteam. Medarbejdere og ledere giver udtryk for, at kvalitetstemaet er en ny organiseringsform i kommunerne, som adskiller sig fra andre udviklingsprojekter ved, at både repræsentanter for ledelsen, udvalgte behandlere i indsatsen og myndighedssagsbehandlere bringer hver deres perspektiver ind i det samme mødeforum i en tæt dialog om kvalificeringen af indsatsen.

Evalueringen peger på, at kvalitetstemaet i høj grad har været en drivkraft for udviklingsarbejdet, fordi det råder over både beslutningskompetence, faglig praksisnær kompetence og viden om de aktuelle borgerforløb. Dette koblet med en fast mødefrekvens i kvalitetsteamet har bidraget til at skabe fremdrift i modningsarbejdet og træffe bæredygtige beslutninger om indsatsens udvikling, fordi beslutninger på en og samme tid er blevet kvalificeret både i et medarbejder- og et ledelsesperspektiv.

Evalueringen indikerer endvidere, at kvalitetsteamet har haft en særlig vigtig funktion som mødeforum for de tværfaglige sociale indsatser, hvor fagprofessionelle og ledere er organisatorisk forankret i forskellige afdelinger og forvaltninger. Det kan fx være en indsats, der drives i et samarbejde mellem sundhedsplejen, familiehuset og myndighed. Her har kvalitetsteamet skabt en ramme for et tættere dialog om kvaliteten i indsatsen, end der har været praksis for i den eksisterende organisering i kommunerne.

Endelig tyder det på, at kvalitetsteamet i nogle kommuner har haft en mere bærende rolle i projektets indledende fase, hvor fokus var på at videreudvikle og beskrive indsatsen. I takt med at modningsarbejdet er blevet indlejret i driften i konkrete forløb med børn/unge/forældre, og en bredere medarbejdergruppe er blevet involveret, er kvalitetsteamets rolle blevet mindre tydelig og møderne færre. For nogle medarbejdere har det efterladt et hul i den nødvendige tætte opfølgning på beslutninger i det løbende forbedringsarbejde af indsatsen, ligesom nogle medarbejdere oplever, at medarbejderinvolveringen bliver for bred.

### Hvad er erfaringerne med at kvalificere og beskrive de sociale indsatser?

I projektet har modningen af de sociale indsatser været tilrettelagt i to forskellige faser med forskelligt formål i modningsarbejdet. Den første fase har som nævnt haft til formål at kvalificere og beskrive den sociale indsats samt at udarbejde et første udkast til en indsatsbeskrivelse. Dette arbejde er fortrinsvis foregået i kvalitetsteamet og har haft karakter af et fagligt og strategisk udviklingsarbejde parallelt med indsatsen i driften. Vi ser først på erfaringer med denne fase.

### Indkredsning af indsatsens kerneelementer skaber fælles fikspunkter i arbejdet

I den første fase har kommunerne arbejdet med at tegne en forandringsteori for indsatsen. Derudover har de arbejdet med at indkredse indsatsens kerneelementer og beskrive de specifikke arbejdsgange i et børne-/ungeforløb i indsatsen, herunder roller og opgaver for barnet/den unge, forældre samt de professionelle.

#### Hvad er et kvalitetsteam?

- Har ansvar for at drive og understøtte modnings- og forandringsprocessen og sikre fremdrift i arbejdet.
- Er sammensat af repræsentanter for både ledelsesniveau for alle faggrupper i indsatsen og for udførende medarbejdere fra alle faggrupper i indsatsen.
- Skal sikre, at modningsarbejdet bliver mindre afhængig af en enkelt person, og at drivkræfter og barrierer kan drøftes i et bredt forum med forskellige positioner i indsatsen.

Evalueringen peger på, at arbejdet med at indkredse indsatsens kerneelementer har været en meningsfuld og udbytterig øvelse i de enkelte kommuner. Medarbejdere og ledere giver udtryk for, at processen har hjulpet til en fælles forståelse af, hvad der er ufravigeligt og dermed "uden for kompromis" i en indsats, som kræver individuelt tilrettelagte forløb. Det har med andre ord skabt nogle fælles faglige fikspunkter for, hvordan de konkrete arbejdsgange i praksis kan justeres, så de tilpasses børnenes/de unges behov, men fortsat afspejler kerneelementerne. Samtidig tyder det på, at kerneelementerne har været en enkel måde at videndele om indsatsen mellem udførende medarbejdere/behandlere i indsatsen og også i forhold til at formidle indsatsens formål og indhold til samarbejdspartnere.

#### Hvad er et kerneelement?

Et kerneelement er en funktion eller et princip, der er ufravigelig i indsatsen i forhold til at opnå de tilsigtede effekter.

Et kerneelement definerer ikke en bestemt måde at udføre en praksis på, men kan udmøntes i forskellige tiltag eller arbejdsgange afhængigt af den lokale kontekst, så længe tiltaget afspejler kerneelementets intentioner.

Som led i kvalificeringen og beskrivelsen af indsatsen har kommunerne også arbejdet med at udlede og prioritere udviklingspunkter for indsatsen, som de efterfølgende har skullet omsætte til konkrete forbedringstiltag. Disse afprøves i små trin som en del af forløbene med børnene eller de unge.

Det tyder på, at arbejdet med at udlede og prioritere udviklingspunkter som en del af indsatsbeskrivelsen har skabt en retning for det efterfølgende arbejde med at modne indsatsen. Det gælder monofagligt, men særligt på tværs af forskellige fagligheder og afdelinger i de indsatser, som er tværfagligt tilrettelagt.

Det har imidlertid været en øvelse at finde det rette omfang af udviklingspunkterne og at balancere ambitioner og realisme om, hvad der kan nås inden for projektperioden. Det har i nogle indsatser været en erkendelse, at selv umiddelbart små udviklingspunkter kan være omfattende at omsætte i praksis. Det skyldes, at de ofte har et organisatorisk islæt og rører ved behov for kvalificering af mere grundlæggende forhold som fx ansættelsesvilkår, visitationspraksis eller ressourceallokering. Modningen af en lovende praksis som en del af driften bliver i dette lys yderst relevant, men tilsvarende kompliceret.

#### Hvad er et udviklingspunkter i de sociale indsatser?

Udviklingspunkterne omfatter forskellige dele af indsatsen, som er væsentlige at arbejde med for at kunne omsætte kerneelementerne i praksis og understøtte en bæredygtig og virkningsfuld indsats for børn og unge.

Der er i projektet arbejdet med to typer af udviklingspunkter:

- *Organisatoriske udviklingspunkter* (fx form på tværfaglige møder eller visitation til indsatsen)
- *Indsatsnære udviklingspunkter* (fx fælles forståelse med forældre om barnets behov for støtte, strategier til at styrke positive dynamikker i gruppeforløb mv.)

Endelig er det en væsentlig erfaring i kommunerne, at der er behov for at sikre kontinuitet i deltagelsen blandt de medarbejdere og ledere, som indgår i den indledende fase. Det er der, fordi fasen handler om at skabe en fælles forståelse af praksis, og fordi den fælles forståelse danner et vigtigt bagtæppe for den videre modning af indsatsen i praksis. Det tyder det på, at allokeringen af ressourcer samt udvælgelsen og forpligtelsen af de rette medarbejdere ved projektets start i flere kommuner er sket uden den nødvendige omhu og med begrænset indsigt i arbejdets betydning for den efterfølgende udvikling af en professionel praksis og datainformeret refleksion.

#### Tydelig faglig ledelse og inddragelse af den samlede organisation styrker indsatsbeskrivelsen

Ser vi på de centrale forhold, som har påvirket den indledende beskrivelse af indsatsen, så viser evalueringen, at det målrettede fokus på forandring har været en drivkraft i sig selv. Det skal ses

i lyset af, at det opleves motiverende for de udførende medarbejdere, at den faglige kerne i indsatsen er omdrejningspunktet for forandringen, og at de er tæt inddraget i et modningsarbejde, der tager direkte afsæt i udfordringer, som de selv oplever i hverdagen.

Derudover viser evalueringen en forskel mellem kommunerne på, i hvilket omfang den samlede organisation/medarbejdergruppe i indsatsen er blevet inddraget i den indledende fase, og dermed hvor "isoleret" kvalitetsteamet har arbejdet med beskrivelsen. Det viser sig betydningsfuldt, at der i processen løbende sikres videndeling med den øvrige medarbejdergruppe, så der bygges bro til den datainformerende refleksion i tilknytning til borgerforløbene, som *alle* medarbejdere skal være en del af i den efterfølgende fase af modningsarbejdet.

Endelig har en tydelig faglig ledelse haft en væsentlig betydning for fremdriften i den første fase. Ledernes deltagelse i kvalitetsteamet har givet mulighed for at markere en faglig vision og at definere kvalitet i indsatsen samt få et konkret blik for, hvilke ressourcer der skal allokeres til modningsarbejdet. Det har derfor været en barriere i de indsatser, hvor ikke alle ledere i den tværfaglige indsats har deltaget fast i kvalitetsteamet.

Samlet set peger evalueringen på, at den første fase har bidraget til en bevægelse fra en individuel praksis til en fælles tilgang til praksis samt en oplevelse af at skabe et fælles ansvar for indsatsen. Det betyder også, at de forskellige fagligheder i indsatsen er blevet mere synlige for hinanden, og at medarbejderne i højere grad har fået øjnene op for, hvordan den enkeltes faglighed konkret bidrager til indsatsens virkning.

#### **Hvad er erfaringerne med at udvikle professionel praksis og datainformeret refleksion?**

Den anden fase i modningsarbejdet har haft til formål at omsætte udviklingspunkter i små trinvis forbedringstiltag i tæt kobling til konkrete borgerforløb i indsatsen. Den har samtidig til formål at understøtte arbejdet med en datainformeret refleksion i de konkrete forløb med børn/unge/forældre. Kommunerne har på tidspunktet for midtvejsevalueringen arbejdet med denne fase et halvt år.

#### **Systematisk brug af dokumentationsredskaber i borgerforløbene kræver øvelse og guidning**

Det centrale skridt i fase 2 har været at igangsætte arbejdet med at anvende systematiske dokumentationsredskaber i alle forløb med børnene/de unge og bruge data som afsæt for refleksion i faglige dialoger om behov for tilpasning af indsatsen.

Evalueringen viser, at en systematisk indsamling af borgerrettede data kun er i sin begyndelse. Der er således en stor variation mellem, i hvor høj grad de udvalgte dokumentationsredskaber reelt er blevet implementeret i de konkrete arbejdsgange i borgerforløbene.

Dette skal for det første ses i lyset af meget små målgrupper i nogle af kommunerne og en uregelmæssig tilgang af børn/unge, som visiteres til indsatsen. Disse forhold har betydet, at medarbejderne har haft begrænset mulighed for at blive fortrolige med dokumentationsredskaber. For andre har det været omfattende at skulle arbejde med flere nye dokumentationsredskaber på samme tid.

Evalueringen indikerer derudover, at det for nogle medarbejdergrupper har været en stor opgave at finde den rette måde at præsentere dokumentationsredskaberne for barnet/den unge/forældrene på, ligesom det har været en overvindelse at bringe redskaberne i spil i dialogen med borgeren. Evalueringen indikerer samtidig, at det har fungeret godt for andre hurtigt at prøve redskaberne af sammen med udvalgte børn, unge og/eller forældre med henblik på at gøre sig erfaringer og bringe disse i spil i kollegiale drøftelser. Når dokumentationsredskaberne først er blevet prøvet af, har erfaringerne været positive.

### Forbedringstiltag i små skridt som en del af arbejdet med borgerforløbene skaber synlige og mærkbare forandringer

Modningsarbejdet i anden fase har også handlet om at omsætte de prioriterede udviklingspunkter for indsatsen i konkrete forbedringstiltag i praksis. Evalueringen viser, at alle kommuner på forskellig vis har arbejdet med at igangsætte små inkrementelle forbedringstiltag i tæt samspil med aktuelle borgerforløb. Dvs. at kommunerne har arbejdet med et tankesæt, som knytter sig til gennembrudsmetoden, hvor de i en cirkulær læringsproces har planlagt, gennemført, fulgt op på små prøvehandlinger og på den baggrund i fællesskab videreudviklet og justeret indsatsen. De udførende medarbejdere oplever, at det har skabt fokus og god energi i arbejdet, fordi forandringer bliver synlige og ideer hurtigt bliver til handling i den daglige praksis. For enkelte var der dog i starten en oplevelse af, at det var en lidt langsommelig måde at omsætte udviklingspunkter gennem små skridt, fordi man gerne vil se store forandringer hurtigt. Men erfaringerne er, at de små forbedringstiltag, fx ved at præcisere en dagsorden eller forventningsafstemme roller inden et opstartsmøde med borgeren, kan skabe en stor og umiddelbar forandring i praksis.

#### Hvad er Gennembrudsmetoden?

- En velafprøvet kvalitetsudviklingsmodel, hvor udgangspunktet er, at læring og forbedring kræver ledelse i et miljø, hvor hele organisationen tager del i arbejdet.
- Hvor professionelle løbende igangsætter og justerer ønskede forbedringer trinvist i små prøvehandlinger, dvs. først i lille skala med en enkelt medarbejder og borger og derefter udbrede tiltaget til flere.
- Hvor der arbejdes i cirkulære læreprocesser med at planlægge og gennemføre prøvehandlinger, reflektere over læring og på den baggrund justere praksis.

### Begrænsede erfaringer med datainformerende dialoger på sagsniveau, men øget fokus på refleksion over egen professionel praksis

En vigtig del af arbejdet med at understøtte, at data ikke blot indsamles, men også systematisk informerer faglige refleksioner om børnenes/de unges udvikling har været at synliggøre de mødefora, hvor refleksionerne skal finde sted.

Der har derfor i kommunerne været fokus på at kortlægge eksisterende mødefora i tilknytning til indsatsen og på den baggrund revidere og evt. justere fagligt fokus og deltagerkreds. Det er generelt lykkedes godt på sagsniveau, hvor der dog i forvejen til en vis grad har været praksis for systematiske møder mellem involverede professionelle og forældrene/de unge/børnene. Det nye er, at medarbejdere og ledere i flere af kommunerne ikke alene følger op på barnets/den unges udvikling, men er begyndt at have systematiske refleksioner over egen praksis i forhold til, hvordan kerneelementer bringes i spil i borgerforløbene. Der er indtil nu kun spæde erfaringer med at bruge kvantitative data på sagsniveau, om end medarbejdere og ledere har positive forventninger til arbejdet.

I projektet er det en ambition også at etablere faglige datainformerende refleksioner over indsatsen som helhed. Det er der ikke gjort reelle erfaringer med, da det virker for abstrakt, fordi der endnu ikke er et tilstrækkeligt datagrundlag, som kan informere refleksioner på tværs af borgerforløb.

### Forbedret tværfagligt samarbejde og et fælles fundament for faglig refleksion

Selvom de kvantitative dokumentationsredskaber endnu kun i begrænset omfang informerer faglige refleksioner om børnenes og de unges udvikling og trivsel, så oplever ledere og medarbejdere, at det foreløbige modningsarbejde, herunder opmærksomheden på betydningen af relevante mødefora med det rette indhold og deltagerkreds, har bidraget til en øget tværfaglig refleksion over de fælles faglige kerneelementer. Det opleves som en omfattende, men også som en værdifuld proces, som indtil nu har forbedret samarbejdet på tværs af afdelinger i flere kommuner og skabt et fælles fundament for faglig refleksion.

## 1.1 Læringspunkter til det fremtidige arbejde med at modne lovende praksis

På baggrund af midtvejsevalueringens fund tegner der sig seks centrale læringspunkter, som kan styrke fremtidigt arbejde med at modne lovende sociale indsatser:

### **Det er vigtigt at prioritere ressourcer og afklare roller forud for modningsarbejdet**

Det er centralt, at de rette kompetencer er repræsenteret i arbejdet med at beskrive og udvikle indsatsen både i forhold til faglighed og beslutningskompetence i (alle) de involverede afdelinger i indsatsens udførelse. Der er derfor behov for at skabe overblik over den forestående proces og fra starten sikre at ledere og medarbejdere forpligtiges på de opgaver, det indebærer. Det fordrer, at der i en opstartsfasen er tid til at drøfte og forstå de reelle behov samt afsætte ressourcer, som modsvarer behovene og ambitionerne for modningsarbejdet.

### **Etablering af et kvalitetsteam kan skabe fremdrift og bæredygtige beslutninger tæt på praksis**

Kvalitetsteamet fungerer som en implementeringsagent i forhold til både at drive processen med at beskrive indsatsen og dernæst at understøtte, at de løbende forbedringstiltag iværksættes. Kvalitetsteamet udgør et samlingspunkt, hvor forskellige perspektiver mødes på tværs af medarbejder- og ledelsesgruppen, og hvor behov for justeringer af indsatsen kan følges op af handling. Det er derfor vigtigt at opretholde kvalitetsteamets funktion i hele perioden for modningsarbejdet.

### **Det er nødvendigt at involvere den samlede medarbejdergruppe fra starten**

Arbejdet med at opbygge kapacitet til at udvikle den professionelle praksis med fokus på datainformeret refleksion berører hele gruppen af udførende medarbejdere i indsatsen, fordi det handler om at skabe en kollegial refleksionskultur. Deltagerne i kvalitetsteamet får et fortrin ved at være drivende i den indledende proces med at udvikle og beskrive indsatsen. Det er centralt, at modningsarbejdet ikke isoleres til kvalitetsteamet, men sker med løbende inddragelse af den samlede medarbejdergruppe fra starten. Det kræver et særskilt fokus at klæde øvrige udførende medarbejdere på til at arbejde med indsatsens kerneelementer, når udviklingsarbejdet foregår som en del af den igangværende praksis.

### **Indkredsning af kernelementer kan bruges som greb til at beskrive det virksomme i indsatsen og skabe et fælles fagligt fundament for modningsarbejdet**

Arbejdet med at indkredse kernelementer i indsatsen kan hjælpe til at flytte fokus fra konkrete aktiviteter og arbejdsgange i det enkelte børne- og ungeforløb til de faglige principper, som går på tværs af forløb i indsatsen. Derved skaber kerneelementerne et fælles fagligt fundament for modningsarbejdet. Det er samtidig vigtigt, at der er fokus på at udmønte kernelementer i konkrete arbejdsgange, så det bliver tydeligt, hvad de betyder for de professionelle praksis.

### **Brug af nye dokumentationsredskaber i borgerforløb kræver tid, øvelse og gradvis introduktion**

Det er nødvendigt at afsætte tid til at lære nye dokumentationsredskaber at kende i medarbejdergruppen. Det handler ikke alene om, hvilken viden redskabet bidrager med i forhold til børnenes/de unges/forældrenes udvikling og hvordan behandleren kan tolke og anvende fx en score. Det handler i høj grad også om, hvordan behandleren præsenterer redskaberne for borgeren og forholder sig til de etiske spørgsmål, som rejser sig i forhold til at melde resultater tilbage til borgeren og bruge data i dialogen med borgeren. Hvis flere nye dokumentationsredskaber er i spil, kan de med fordel implementeres gradvis og i begyndelsen på udvalgte borgere. Det er samtidig vigtigt, at forståelse af redskaberne opnås ved at afprøve dem i konkrete forløb i praksis og dermed danne erfaringer, som kan drøftes med medarbejdergruppen.

### **Arbejdet med at modne lovende praksis indebærer en kulturforandring og en omstilling af praksis**

Arbejdet med at modne en sociale indsats berører mange aspekter af praksis og organisationen fordi ambitionen er, at modningen ikke foregår isoleret men i samspil med driften. Det forudsætter et fokus på den praksis som ligger rundt om indsatsen, herunder rammer og kompetencer til at indsamle og anvende systematiske data og observationer som afsæt for faglig refleksion. Dette arbejde indebærer i høj grad en kulturforandring som stiller høje krav til et vedvarende ledelsesfokus på alle niveauer i organisationen.

### 3. OM INDSATSERNE OG MODNINGSRABEJDET

I dette kapitel beskriver vi den kontekst, som erfaringerne i denne midtvejsrapport er skabt i. Først beskriver vi de fem indsatser, som er omdrejningspunkt for dokumentationen af lovende praksis. Dernæst beskriver vi, hvordan modningen af lovende praksis har været tilrettelagt i kommunerne, inden vi belyser erfaringerne med arbejdet i de efterfølgende kapitler.

#### 3.1 Fem lovende sociale indsatser målrettet udsatte børn og unge

De fem indsatser i projektet spænder bredt. Fra to spædeindsatser til vordende og nybagte forældre i Jammerbugt Kommune og Holstebro Kommune til praktikforløb til unge i alderen 15-18 år, som ikke kan rummes i skoletilbud (typisk grundet kriminalitet eller misbrug). I de følgende afsnit giver vi en beskrivelse af de fem indsatser.

##### 3.1.1 To intensive spædeindsatser i hjemmet for vordende og nybagte forældre

Der er to af indsatserne i projektet, der er målrette samme målgruppe. *Spædbarnsindsatsen* i Jammerbugt Kommune og *Den intensive spædeindsats* i Holstebro Kommune er begge spædbarnsindsatser målrettet sårbare og socialt udsatte gravide og spædbørnsfamilier, hvor barnet er udsat eller truet i udvikling og trivsel. Begge indsatser er karakteriseret ved at være ambulante behandlingstilbud, som gennemføres med en høj grad af tværfaglighed med en kerne bestående af familiebehandlere og sundhedsplejersker. Der er tale om intensive indsatser med i perioder flere daglige besøg med en varighed på op til et år.

##### 3.1.2 Gruppesamtaler for unge med psykiske vanskeligheder

Favrskov Kommune har indsatsen *Gruppeforløb for børn*, som er målrettet børn og unge i alderen 6-17 år, som vokser op i en familie, hvor mindst en af forældrene og/eller en søskende har en psykisk sygdom eller et psykisk handicap. Indsatsen består af et gruppeforløb af 10 gruppesessioner for børnene og et arrangement for forældre og børn. Indsatsen gennemføres i et samarbejde mellem sundhedsplejen i Favrskov Kommune og Sinds Pårørenderådgivning.

##### 3.1.3 Den koordinerende familiekonsulent

*Den koordinerende familiekonsulent* er en indsats i Thisted Kommune. Indsatsen er målrettet udsatte familier med komplekse problemstillinger. Indsatsen handler om case management, hvor en familiekonsulent gennemfører forløbsunderstøttende koordinering og opfølgning og derved støtter familien i de indsatser, familien modtager. Der er tale om en monofaglig indsats med et tæt samspil med en lang række kommunale samarbejdspartnere.

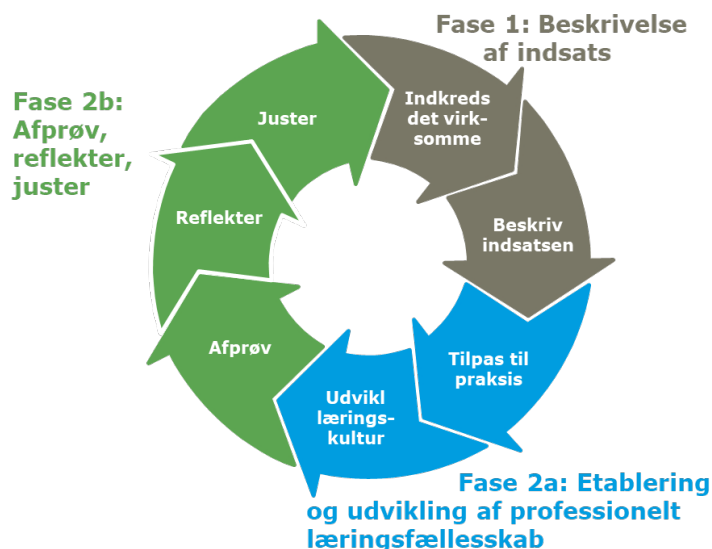
##### 3.1.4 Facilitering af virksomhedsrettet praksis til udsatte unge uden for uddannelsessystemet

*Spydspidsens indsats* er Københavns Kommunes tilbud til unge i alderen 15-17 år, som ikke kan eller vil rummes i skoletilbud. Denne målgruppe dækker nogle af de mest udsatte unge i kommunen, hvor misbrug og kriminalitet ofte er en del af de unges situation. Spydspidsens ungdomskonsulenter faciliterer lønnede praktikker for de unge og støtter de unge i at lære af deres forløb. Der er tale om en monofaglig indsats, men med et samarbejde med øvrige kommunale indsatser for målgruppen. Indsatsen varer op til et år.

#### 3.2 Tilrettelæggelse af modningsarbejdet

I projektet har kommunerne arbejdet med at beskrive lovende praksis og udvikle den ved at arbejde systematisk med udviklingspunkter og datainformeret refleksion. På den måde har kommunerne arbejdet med alle 11 elementer i typologien for lovende praksis. Forsimpelt kan man inddele modningsarbejdet i to faser: fase 1, som omhandler beskrivelse af indsatsen og dækker elementerne 1-6 i typologien for lovende praksis, og fase 2, som omhandler etablering og udvikling af professionelle læringsfællesskaber og datainformeret praksisudvikling. Men som det fremgår af figuren herunder, så er der tale om en mere cyklisk proces, hvor beskrivelsen af indsatsen (fase 1) er en forudsætning for at etablere og udvikle det professionelle læringsfællesskab (fase 2a), som er en forudsætning for at arbejde med prøvehandling (fase 2b), hvor man udvikler indsatsen. Det fører efter tur til, at der er behov for at opdatere beskrivelsen af indsatsen.

Figur 4: Faser i modningsarbejdet



I andet halvår af 2017 arbejdede kommunerne med den indledende beskrivelse af deres indsats. Dette arbejde omhandlede blandt andet udarbejdelse af en forandringsteori, indkredsning af kerneelementer, beskrivelse af arbejdsgange samt identifikation og prioritering af udviklingspunkter.

I 2018 har kommunerne som led i fase 2 arbejdet med løbende opdatering af beskrivelsen af indsatsen i takt med de tilvejebragte erfaringer og det systematiske forbedringsarbejde. Her har der været fokus på dels implementering af dokumentationsredskaber i indsatsen som en integreret del af arbejdsgangene i borgerforløbene; dels etablering af fora for faglig refleksion. Der har været arbejdet med kompetencer i forhold til at indsamle og anvende data og i at arbejde systematisk med kvalitetsudvikling med tankesættet bag forbedringsmodellen. Kommunerne har også arbejdet med deres udviklingspunkter med forbedringsmodellen i en afprøv-, reflektér-, justér-logik.

I de næste kapitler beskriver vi erfaringerne med arbejdet i de to faser.

## 4. ERFARINGER MED AT KVALIFICERE OG BESKRIVE INDSATSERNE

Den første fase af projektet var tilrettelagt med det formål, at de enkelte kommuner skulle udarbejde en indsatsbeskrivelse for deres lovende praksis. Processen for udarbejdelse af indsatsbeskrivelser indeholdt en række aktiviteter, som var rettet mod at konkretisere indsatserne og deres resultater og virkninger på målgruppen. Denne fase vedrører de første seks elementer i typologien for lovende praksis.

### 4.1 Processen

Indledningsvis udarbejdede kommunerne en forandringsteori for deres indsats med henblik på at beskrive sammenhængen mellem de forventede effekter af praksis og hvordan de i så fald forventes at blive tilvejebragt. I forlængelse heraf arbejdede kommunerne med at indkredse de virksomme kerneelementer i indsatserne. Her var det centralt for kommunerne, at de på tværs af fagligheder, afdelinger og forvaltninger fik et fælles sprog for, hvordan deres erfaring og viden om indsatsen og målgruppen bidrog til deres vurdering af de virksomme elementer i den enkelte indsats.

Dette arbejde var med til at tydeliggøre, hvor de fem sociale indsatser havde udviklingspotentialer. Derfor blev arbejdet afsluttet med at opstille og prioritere relevante udviklingspunkter. Det var typisk elementer af indsatserne, der på daværende tidspunkt ikke var specifikt defineret og veludviklede, hvorfor de med fordel kunne blive styrket og videreudviklet i det følgende modningsarbejde med indsatsen.

Endelig blev arbejdet med indsatsbeskrivelserne afsluttet med en afklaring og forventningsafstemning om roller og opgaver i indsatsen mellem de forskellige aktører. Dette arbejde var særlig vigtigt i de tværfaglige indsatser i projektet.

I det følgende belyser vi de deltagende lederes, medarbejderes og samarbejdspartneres erfaringer, der er fremkommet på baggrund af det kvalificerende arbejde og efterfulgt af de drivkræfter og barrierer, som har påvirket arbejdet. Afslutningsvis beskriver vi det oplevede udbytte af arbejdet i denne fase.

### 4.2 Organiseringen af lokale projekter

Et af de første organisatoriske aspekter, der blev igangsat i projektet, var etableringen af et kvalitetsteam.

Erfaringerne med kvalitetsteamet har overvejende været positive, idet teamet har fungeret som et forum for at opdyrke tværfaglige relationer og et fællesskab om indsatsen og dens formål. Dermed har kvalitetsteamet haft en særlig opgave og rolle i forhold til at afdække og udfolde de synergier, der er opstået i arbejdet med indsatsen. Ydermere har erfaringerne med kvalitetsteamet været, at det har udgjort et godt og brugbart rum for at synliggøre medarbejdernes faglige viden om praksis for ledelsen. Det har samtidig udgjort et rum for at træffe hurtige og vigtige beslutninger. Dette skyldes etableringen af et fagligt besluthingsrum med besluthingskompetence gennem lederdeltagelse samt med indgående faglig viden

#### Formål med kvalitetsteam

- Har ansvar for at drive og understøtte modnings- og forandringsprocessen og at sikre fremdrift i arbejdet.
- Er sammensat af repræsentanter for både ledelsesniveau for alle faggrupper i indsatsen og for udførende medarbejdere fra alle faggrupper i indsatsen.
- Skal sikre, at modningsarbejdet bliver mindre afhængigt af en enkeltperson, og at drivkræfter og barrierer kan drøftes i et bredt forum med forskellige positioner i indsatsen.

ved de faglige medarbejderes deltagelse, som nedenstående citater fra to forskellige kommuner illustrerer:

*"Ingen af os har ikke prøvet denne organisering før, men ideen er god. Det nye er, at medarbejdere sidder sammen med ledelsen og er med i den overordnede planlægning, får indblik i tankerne bag og viden om, hvad der skal ske."*  
(Medarbejder i kvalitetsteam)

*"Hvis man gerne vil brede viden mere ud, og arbejdet fra indsatsbeskrivelsen skal give noget bagefter, så er der brug for forankring og at ansvarliggøre nogle personer."*  
(Medarbejder)

Kommunerne har dog i varieret grad videreført kvalitetsteamet og den rolle, teamet oprindeligt havde i indsatsen. Der er bred enighed i kommunerne om, at man med fordel kan følge op på dette ved igen at give kvalitetsteamet en større rolle – for at sikre at der løbende træffes de beslutninger, der er behov for i forhold til at udvikle indsatsen. Kvalitetsteamets betydning understreges endvidere af, at nogle af projektlederne har givet udtryk for, at kvalitetsteamets sammensætning med fordel kunne have været overvejet mere indledningsvist. Således har nogle indsatser oplevet en stor udskiftning blandt medarbejderne i kvalitetsteamet, der udfordrede muligheden for at videreføre og sikre forankring af indsatsen.

#### **4.3 Arbejdet med at beskrive forandringsteori og arbejdsgange**

En af kvalitetsteamets første arbejdsopgaver var at udarbejde en forandringsteori for indsatsen. Intentionen bag dette arbejde var at eksplicitere målgruppe for indsatsen, indsatsens overordnede formål, de forventede resultater på langt sigt, de resultater, der er forudsætningen for at nå de langsigtede resultater, og de aktiviteter, der fører til disse umiddelbare resultater. Med andre ord at eksplicitere antagelserne bag indsatsen og underbygge det vidensgrundlag, de byggede på, med henblik på at kunne indkredse indsatsernes kerneelementer og muliggøre udvælgelse af relevante måleredskaber. Efterfølgende var der fokus på at beskrive, hvilke konkrete *arbejdsgange* medarbejderne gennemfører i arbejdet med indsatsen for at skabe forudsætninger for at opnå de tilsigtede virkninger med afsæt i forandringsteorien.

På den måde kom arbejdet til at foregå som en vekselvirkning mellem mere teoretiske aspekter og faktiske handlinger. Arbejdet understøttede således medarbejderne fra forskellige faggrupper i at sætte ord på deres egen fremgangsmåde og arbejdsgange. Dette blev opfattet som en udfordrende proces, idet det blev klart, hvor forskelligt mange medarbejdere egentlig arbejder. Således beskriver medarbejdere i to forskellige kommuner:

*"Det var svært på den måde, at vi ikke gjorde det på samme måde; der var ikke en typisk arbejdsgang, da vi arbejdede meget forskelligt. Der manglede en fælles procedure."* (Medarbejder)

*Jeg blev også bevidst om, hvor stor en udfordring det er at forstå det samme og gøre det samme. Altså, hvad forstår vi, og hvad gør vi, når vi siger, vi har en koordinerende indsats."* (Medarbejder)

På trods af disse oplevede udfordringer er det en generel opfattelse i kommunerne, at arbejdet med at beskrive indsatserne var nødvendigt og værdifuldt. Dette gjorde nemlig også, at der blev skabt et stærkt og konkret fundament for det videre arbejde med indsatsen. Man havde beskrevet processer og arbejdsgange, som havde forudsætninger for at blive udmøntet i praksis.

#### **4.4 Arbejdet med at indkredse kerneelementer**

Et særskilt element i arbejdet med indsatsbeskrivelserne var at indkredse indsatsens kerneelementer. Kerneelementer er de principper i indsatsen, som vurderes at være afgørende for at

opnå de ønskede virkninger for de børn, unge og/eller forældre, som indsatsen er rettet mod. Arbejdet med kerneelementer skulle understøtte afdækningen af de implicite antagelser, medarbejderne havde i forhold til, hvorfor netop deres indsats var særlig virksom.

Medarbejdere og ledere i kommunerne har haft gode erfaringer med arbejdet med kerneelementerne. Arbejdet blev således oplevet som spændende og motiverende, da det gav mulighed for at komme tæt på den faglige kerne i arbejdet og dermed skabte motivation og inspiration, fordi det talte til medarbejdernes faglighed.

Erfaringerne fra beskrivelse af kerneelementerne understreger desuden, at arbejdet medvirkede til, at medarbejderne kunne blive klogere på, hvilke dele af indsatsen der er helt

centrale og afgørende for, at alle de resultater og forventninger, der blev opstillet i projektet gennem forandringsteoriene, blev konkretiseret. Dette skabte en oplevelse af etablering af nogle fikspunkter, der også i det fremadrettede arbejde kunne fungere som pejlemærker, der skal bestå, selvom indsatsen udvikles og modnes. Dermed oplever medarbejderne et særligt fokus og opmærksomhed i forhold til, at netop disse elementer skal tilgodeses i indsatsen på trods af daglige udfordringer såsom tidspres. Derudover giver kerneelementerne medarbejderne en forståelse af grundforudsætningen i forhold til at definere sammenhænge i en forandringsteori, hvor det er nødvendigt at reflektere over de aspekter, der rent faktisk virker og skaber en markant forskel i indsatsen. Således understøtter identificeringen af kerneelementerne medarbejdernes evne til at forstå og anerkende, at selv aspekter, der virker minimale i den samlede indsats, kan have en afgørende betydning for, at de i sidste ende kan lykkes. Dette skaber en form for medejerskab i forhold til at forstå, at alle har et ansvar for, at kommunen kan opnå de ønskede resultater for borgerne. Denne oplevelse underbygges i konkrete eksempler fra kommunerne:

#### **Forståelse af kerneelementer**

Et kerneelement er en funktion, princip og/eller aktivitet, der er nødvendig i indsatsen for at opnå de tilsligtede effekter. Vi sonder imellem potentielle kerneelementer og reelle kerneelementer, hvor potentielle kerneelementer er de elementer, som kommunerne vurderer, der er afgørende for indsatsen, mens de reelle kerneelementer først kendes, når evalueringen viser, om og hvilke elementer der er virkningsfulde for at opnå en effekt. I det indledende arbejde var der således fokus på at identificere potentielle kerneelementer, der var funderet i aktuelt bedste viden på området.

*"Kerneelementerne giver noget i forhold til, hvis nye medarbejdere skal overtage eller være med i projektet. Det er godt for at fastholde essensen af projektet."*

*(Medarbejder)*

*"Drøftelse af kerneelementer har værdi, fordi de (medarbejderne) ved, hvad de arbejder med – især for medarbejdere i periferien. Samtidig har arbejdet med kerneelementer stor værdi i forhold til at tale med andre kommuner og samarbejdspartnere."*

*(Projektleder)*

Således viser erfaringerne, at beskrivelse af kerneelementerne ikke kun har givet indledende værdi, men også kan fungere som et understøttende element, når der sker udskiftninger blandt medarbejderne i indsatsen. Her bliver de et værktøj til videreformidling af kernen i og essensen af indsatsen. Ud over udskiftning i teamet kan kerneelementerne medvirke til, at medarbejdere, der enten er i periferien af indsatsen eller eksternt, samarbejder om indsatsen, får en øget forståelse af kernen og formålet med indsatsen.

#### **4.5 Definere og prioritere udviklingspunkter**

Endelig har kommunerne arbejdet med at indkredse potentielle udviklingspunkter med udgangspunkt i de beskrevne forandringsteorier, kerneelementer og arbejdsgange. Intentionen med disse udviklingspunkter var, at de skulle omsættes i konkrete tiltag i det videre arbejde med at modne indsatsen.

I projektets opstart blev ledere og medarbejdere i kommunerne bedt om at vurdere indsatsens modenhed i forhold til de 11 elementer i typologien for lovende praksis. Denne vurdering indeholdt en indledende refleksion over, i hvor høj grad kommunens indsatser opfylder de 11 elementer, der udgør kendetegnene ved lovende praksis. Hensigten med vurderingen var, at den skulle fungere som afsæt for lokal fokusering af kvalificeringsarbejdet på de dimensioner, hvor der er størst behov for kvalificering.

Med dette indledende vurderingsarbejde var det muligt at skabe retning og prioritering i forhold til, hvilke aspekter de enkelte indsatser med fordel kunne have særlig gavn af at arbejde med i det efterfølgende udviklende arbejde. Det blev dog for nogle indsatser oplevet som en udfordring at afgrænse omfanget af udviklingspunkterne, der gjorde dem overkommelige og balancerede i forhold til det centrale arbejde med indsatsen. Det kan særligt senere i processen udgøre en barriere for fremgangen i projektet, hvis man i det indledende arbejde har været meget ambitiøs i sine udviklingspunkter, da de kan være svære at lykkes med. Kommunerne oplevede dog også prioriteringen af udviklingspunkter som fremdriftsskabende, idet udvælgelse og prioritering af punkterne bidrog til en fælles agenda for det modningsarbejde, der skulle igangsættes efter den indledende indsatsbeskrivelse. Samtidig har kommunerne oplevet, at udviklingspunkterne har bidraget til at synliggøre de forbedringer, der løbende foregik i projektet. Der har ligeledes været en oplevelse af, at det har været motiverende at opleve, at man er lykkedes med en række af udviklingspunkterne:

*"Det har været godt at have diskussioner om udviklingspunkterne, og hvilke forandringer man gerne vil opnå." (Medarbejder)*

Nedenstående citat understreger samtidig, hvordan det også kan være svært at udvikle indsatsen, samt hvordan mange af elementerne i indsatsen er overvældende at arbejde med, da det kan kræve en stor indsats at skabe selv meget små forandringer.

*"Vi har arbejdet med det, men det er svært at acceptere, at et udviklingspunkt kan være så lille. Man vil gerne redde hele verden. Det er svært at acceptere, at de små punkter har store effekter. Bittesmå ting skaber store ringe i vandet – og derfor tager det længere tid, end man forestiller sig – og det dræber motivationen for at udvikle sig." (Projektleder)*

Citatet skal ses i lyset af, at de mange elementer i lovende praksis i sig selv er krævende for medarbejderne, og hver især kan ses som en radikal forandring i den måde, man arbejder på. Der er dog samtidig en oplevelse fra den samme medarbejder af, at udviklingspunkterne er med til at synliggøre, hvordan det kan kræve store omstillinger at skabe en fælles praksis på tværs af forskellige faggrupper, mellem ledere og medarbejdere og på tværs af afdelinger.

*"Næsten alle punkterne har et organisatorisk islæt i sig – når man får de andres briller på, kan man se, hvorfor dette er en udfordring for dem, og hvorfor små punkter kan gøre en stor forskel." (Projektleder)*

Dette citat understreger således den dobbelthed, der har været i medarbejderen og lederes oplevelse af arbejdet med udviklingspunkterne. De kan virke basale og meget små, men når udviklingsarbejdet skal foregå på tværs af mange medarbejdergrupper, bliver det klart, at selv små udviklingspunkter kan have en stor betydning for indsatsen fremadrettet.

#### 4.6 Drivkræfter og barrierer i rammerne

Interviewene peger på en række forhold i de kommunale og lokale rammer, som har været med til henholdsvis at fremme og hæmme det indledende arbejde med at beskrive og kvalificere indsætterne. Disse forhold er centrale at belyse for at få et indblik i, hvilke barrierer der kan være væsentlige at håndtere, og hvilke drivkræfter der kan være vigtige at aktivere for at få størst muligt udbytte af arbejdet. I det følgende belyser vi drivkræfter og barrierer på tværs af de fem kommuner.

I flere kommuner har medarbejdere og ledere arbejdet med at **fokusere på de forandringer**, indsætterne vil bidrage med, hvilket blev fremhævet som både en vigtig drivkraft for arbejdet i kommunerne og til tider også som et aspekt, der kunne påvirke motivationen og synligheden af de løbende forandringer.

Det vedvarende fokus på at beskrive forandringer, selv meget små forandringer, giver et helt eksplicit overblik over de forandringer, som medarbejdernes egen arbejdsindsats og aktiviteter bidrager til, der skaber motivation for arbejdet, selvom effekterne ikke nødvendigvis bliver synlige umiddelbart efter. Men på grund af det indledende arbejde opleves det som nemmere at se og forstå, hvilke større perspektiver ens arbejdsindsats bidrager til at opfylde.

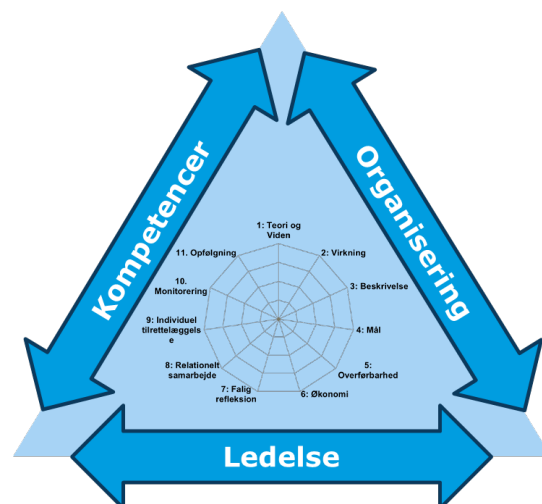
*"Vi fik jo også koblet visioner på, fordi vi må konstatere, at noget af det, vi arbejder med, bliver måske ikke løst i denne generation, men først i næste generation." (Projektleder)*

Det vedvarende fokus på forandringer kan dog også fungere som en barriere i organisationen, da det kan være svært at acceptere en tilgang, hvor man kan fortsætte med at ændre i rammerne for den indsats, man leverer til borgerne hele vejen igennem projektet. Ofte er medarbejderne vant til at etablere nye arbejdsgange og indsætter, der så skal anvendes i praksis og altså ligger fast. Grundpræmissen for lovende praksis er dog blandt andet den løbende udvikling og kvalitetsforbedring af indsatsen. Denne barriere kan samtidig blive påvirket af, hvorvidt medarbejderne i organisationen har været vant til tidligere at arbejde med lignende udviklingsprojekter eller er mindre erfarne i den henseende. Såfremt man tidligere har haft udviklingsprojekter i organisationen, er der mulighed for nemmere at overkomme denne barriere, idet man har oplevet, hvordan det kan gavne både borgere og medarbejdere at have en indsats, der er både vidensbaseret og samtidig løbende tilpasses praksis og kontekst.

For at fokus på forandringer skal være en drivkraft, er det centralt, at den samlede organisation bliver inddraget undervejs i udviklingsfasen foruden kvalitetsteamet, så der løbende bygges bro til den efterfølgende praksisnære projektfase, hvor det fælles blik på indsatsen danner et bagtæppe for modningsarbejdet. I den forbindelse har det vist sig vigtigt også at forventningsafstemme roller i medarbejdergruppen, herunder tydeliggøre hvorfor nogen er udvalgt til at indgå i et udviklingsarbejde i kvalitetsteamet, som i første omgang foregår parallelt med indsatsen i praksis. For de øvrige medarbejdere kan det opleves, som om kvalitetsteamet 'går fra', hvorfor det er vigtigt, at alle har en forståelse af, at arbejdet i kvalitetsteamet bidrager til at kvalificere det borgernære arbejde i indsatsen.

Først og fremmest fungerer det **tværfaglige perspektiv** på indsatsen som en drivkraft. De projekter, der indeholder en tværfaglig indsats, oplever netop, at bidraget fra forskellige fagligheder medvirker til at give deres indsats værdi. Det tværfaglige samarbejde fungerer således som en

Figur 5: Rammer for udviklingen af lovende praksis – ledelse, organisering og kompetencer



drivkraft for projektet, idet medarbejderne oplever, at der skabes en merværdi, der ikke vil blive skabt uden involvering af flere fagligheder.

Det er dog ikke kun de indsats, der er opbygget med en tværfaglig sammensætning, der oplever tværfaglighed som en drivkraft. Som en del af projektet har der været inddraget eksterne faglige eksperter med indblik i udvalgte aspekter af indsatsen, såsom målgruppen, metoderne eller dokumentationsredskaberne. Disse faglige perspektiver udefra kan fungere som en værdifuld drivkraft og give ny energi og perspektiv på indsatsen. Sådanne eksterne fagpersoner kan ydermere fungere som en god kilde i forhold til at komme med input eller forslag i forhold til specifikke aspekter, der er særlige for enten målgruppen, indsatsen eller de anvendte metoder.

*"Det, at eksperten (redigeret) kom ind, var supergodt og givende – hun var god til at sætte ord på de ting, vi oplever i praksis. God til at trække viden ned i praksis og stille spørgsmål til det, vi gør – det skabte refleksioner." (Medarbejder)*

Den tværfaglige indsats og tværfaglige forandringer kræver dog også nogle forpligtelser på tværs af ledelse og afdelinger, der kan komme til at udgøre en barriere, såfremt de ikke bliver italesat og forankret hos alle de medarbejdere, der kommer til at have berøring eller være involveret i indsatsen. Flere indsats i projektet er således forankret i en forvaltning, men *udføres i praksis på tværs af flere afdelinger og forvaltninger*. Her blev indsatsbeskrivelsen dog typisk kun udarbejdet af centrale medarbejdere i indsatsen og af medarbejdere fra én af de enheder, hvor indsatsen er forankret. Med denne prioritering risikerer man, at indsatserne beskrives uden hensyntagen til alle involverede parter og deres tilgange, arbejdsgange og generelle forståelse af deres arbejdsindsats. Dette kan udgøre en barriere for projektet i form af, at man ikke tilrettelægger indsatsen med tilstrækkelige input fra involverede medarbejdere, samtidig med at man risikerer at underminere eller overse aspekter eller principper, der er mere synlige og centrale for nogle medarbejdergrupper end for andre. Nedenstående citat illustrerer dette:

*"Tidligere var der et tværsektorielt projekt, og vi ville gerne have lavet en indsats, som gik på tværs af sektorer – men det blev ikke økonomisk prioriteret. Måske havde det været bedre med en tværsektoriel opbakning – nu er der jo andre projekter andre steder, så det er svært at få taletid, det bliver en konkurrerende indsats." (Medarbejder)*

*"Jeg troede faktisk, det var et tidligere projekt, der var blevet implementeret i vores afdeling. Og der kan jeg godt side og tænke som samarbejdspartner, at det ikke er blevet italesat eller formidlet godt nok, at der altså er tale om et nyt projekt." (Samarbejdspartner)*

Denne barriere påvirkes dog ikke kun af omfanget af medarbejdere, der inddrages i indsatsen, men ligeledes af **ledelsens involvering og opbakning til indsatsen**, der kan skabe fremdrift i indsatsen, samtidig med at det i andre tilfælde fungerer som en væsentlig barriere for at arbejde med indsatsen. Opbakning og involvering fra ledelsen kan fungere som en vigtig drivkraft for arbejdet med indsatsen. Ledelsens opbakning kan fungere som en drivkraft særligt for det indledende, beskrivende og kvalificerende arbejde, idet ledelsen kan skabe en ramme og nogle arbejdsvilkår, der giver tid og plads til, at medarbejderne kan fordybe sig i arbejdet, uden at opleve at de går på kompromis med andre arbejdsopgaver eller får en oplevelse af, at deres indsats og arbejde ikke er accepteret af kolleger, der ikke medvirker til beskrivelsen af indsatsen. I nogle projekter har ledelsens skabt gode rammer, mens andre projekter har været påvirket af et mindre fokus og involvering fra ledelsen. Her har medarbejderne oplevet det som en barriere i forhold til at arbejde med indsatsbeskrivelsen. I sådanne tilfælde kan det være svært for kolleger at få øje på værdien af indsatsen. Dette kan potentielt påvirke antallet af sager, der visiteres til indsatsen, hvis ikke den visiterende myndighed har nok kendskab til indsatsen.

Derudover ligger der også en stor opgave for ledelsen i forhold til at sikre, at medarbejderne i indsatsen kan agere og sætte nødvendig tid af i en ellers presset hverdag. Projektet er netop karakteriseret ved, at man ikke har etableret en sideløbende organisation, der agerer uafhængigt af den øvrige drift og effektivitet i kommunen. Derimod er alle indsætterne i projektet forankret i driften, og dette stiller nogle krav til både medarbejdere og ledere. Én ting er, at ledelsen aktivt kan bakke op om indsatsen og støtte medarbejdernes arbejde i forhold til indsatsen, men barrieren opstår i særdeleshed, når tiden fortsat stadig ikke kan findes i medarbejdernes dagligdag.

*"Vi har ikke tid til at sætte os ind i alt materialet – man har ikke været realistisk omkring den tid, man bruger på at udvikle teamet." (Medarbejder)*

*"Alle kalendere er fyldt op, så der er ikke tid til videndeling i det daglige, hvorfor en del viden kan risikere at gå tabt." (Medarbejder)*

Medarbejderne bag disse citater giver endvidere udtryk for, at deres ledelse generelt bakker op om indsatsen og anerkender de opgaver, som det indebærer. Men medarbejderne oplever, at kalenderen er fyldt, så de har svært ved at få mulighed for at skabe rammer og rum – selv med ledelsens opbakning til projektet.

#### 4.7 Det oplevede udbytte af arbejdet

Der tegner sig et billede af, at ledere og medarbejders oplevede udbytte kan kategoriseres i tre temaer; **fælles ansvar og sprogbrug, fra individuel til fælles praksis** og øget **målgruppefokus**. De tre temaer udfoldes og beskrives nedenfor.

Efter udarbejdelsen af indsatsbeskrivelserne oplever medarbejderne, at de har etableret og tydeliggjort et **fælles ansvar og sprogbrug** om indsatsen og de elementer, der er centrale i forhold til at opnå de ønskede resultater med indsatsen. Dette særligt for projekterne med en tværfaglig indsats, hvor der var behov for at forventningsafstemme og beskrive de arbejdsgange, de forskellige faggrupper bidrager med i indsatsen. Dette har desuden bidraget til at skabe ejerskab i de tværfaglige projekter, hvor der kan være en oplevelse af, at ejerskabet typisk ligger mere hos en faggruppe end andre. Endelig kan den etablering af en fælles referenceramme ikke blot bidrage til et bedre tværfagligt samarbejde, men ligeledes til en styrket faglig selvforståelse.

*"Jeg er klart blevet dygtigere på nogle områder, fordi vi har diskuteret nye emner – det har betydet, at jeg er blevet bedre i praksis." (Medarbejder)*

Dette bygger på en oplevelse af, at indsatsbeskrivelsen medvirker til at tydeliggøre, hvordan de enkelte fagligheders bidrag er essentielle for, at indsatsen understøtter børnene/de unge. Men også at medarbejderne med deres forskellige fagligheder bidrager med unikke perspektiver, der er med til at højne kvaliteten og en helhedsorienteret tilgang i indsatsen. Det fælles sprog er samtidig blevet yderligere etableret ved, at dialogen om – og skriftliggørelsen af indsatsbeskrivelsen har givet mulighed for at omsætte implicit viden til eksplicit viden om indsatsens elementer.

Ydermere kan en beskrivelse af indsatsen tjene som en god "reklame" for kolleger, ledere og samarbejdspartnere, idet indsatsen og dens indholdselementer bliver tydeliggjort for parter, der ellers har et mere sporadisk indblik og dermed kan risikere samtidig at have en fejlagtig opfattelse og antagelse af, hvad indsatsen fokuserer på.

En positiv sidegevinst ved eksplicit afstemning af indsatsen har i flere kommuner medvirket til, at indsatsbeskrivelsen har kunnet fungere som et arbejdsredskab i forhold til at sætte nye medarbejdere ind i kommunens indsats. På denne måde minimeres risiko for videnstab i overdragelsen mellem medarbejdere, idet indsatsbeskrivelsen eksplicit formidler indsatsen og dens kerneelementer. Såfremt denne sideeffekt dog skal være brugbar, kræver det dog også, at medarbej-

derne formår løbende at udvikle og tilpasse deres indsatsbeskrivelse, i takt med at indsatsen udvikles og tilpasses i praksis og i forbindelse med læringsmøder og kvalitetsudviklingsarbejdet i fase 2.

I forlængelse af ovenstående udbytte giver kommunerne desuden udtryk for, at indsatsbeskrivelsen bidrager til, at medarbejdernes tilgang til indsatsen går **fra en individuel til en fælles praksis**. Dette skyldes blandt andet, at beskrivelsen inkluderer konkrete arbejdsgange i indsatsens faser. Beskrivelsen af indsatsens faser og dertilhørende arbejdsgange giver mulighed for at bruge beskrivelsen som en generel arbejdsvejledning, samtidig med at det gør det muligt at holde den overordnede årsagskæde sammen med de arbejdsgange og handlinger, der ligger i indsatsen. Beskrivelsen er ligeledes med til at sikre konsistens på tværs af involverede faggrupper, da netop arbejdsgangsbeskrivelser tydeliggør overfor de ansatte, hvor deres arbejdsgange relateret til indsatsen potentielt adskiller sig fra andre arbejdsgange målrettet andre indsatser, og hvordan de sikrer, at der arbejdes ensartet med indsatsen på tværs af medarbejdere.

Endelig oplevede projekterne et udbytte i forbindelse med det indledende arbejde med beskrivelse og indkredsning af **indsatsens målgruppe**. Ledere og medarbejdere i kommunerne fortæller, at de har oplevet, at arbejdet med at definere forventede effekter af indsatsen samtidig har medvirket til en skærpelse af indsatsens målgruppe. Målgruppedefinitionen har i denne forbindelse ikke blot medvirket til at skærpe sammenhængen med indsatsens effekter, men er ligeledes blevet anvendt som et brugbart redskab til at formidle projektet og dets indhold til samarbejdspartnere, som er i berøring med målgruppen. Dette gør sig fx gældende i kommuner, hvor det er en samarbejdspartner, der er medvirkende til at henvise og visitere borgere til indsatsen. I disse tilfælde har målgruppebeskrivelsen medvirket til, at der netop er skabt enighed på tværs i forhold til, hvilke borgere der vil have gavn af at indgå.

*"Det var en fordel at kende projektet fra bunden, fordi det har givet mere indsigt samt bedre indblik i formålet med projektet i forhold til, hvor vil vi hen, og i forhold til hvem målgruppen skulle være." (Medarbejder)*

## 5. ERFARINGER MED AT UDVIKLE PROFESSIONEL PRAKSIS OG LØBENDE KVALITETSUDVIKLING

I denne projektfase har kommunerne arbejdet med at videreudvikle deres indsatser gennem en inkrementel proces med forbedring, tilpasning og justering af deres indsatser. Intentionen har været, at denne videreudvikling er foregået som en integreret del af praksis og driften af indsatsen og dermed som en indlejret del af de konkrete forløb for børn, unge eller forældre. Tilrettelæggelsen har fokuseret på at understøtte indsamling af data, at anvende disse data i refleksionen over indsatsen på både sags- og indsatsniveau samt i forhold til systematisk opfølgning på de udviklingspunkter, kommunerne hver især har arbejdet med.

I dette kapitel beskriver vi derfor de kommunale erfaringerne med at implementere dokumentationsredskaber til hhv. før- og eftermålinger, målinger af progression for børn og unge i indsatserne samt refleksion over indsatsens kerneelementer i konkrete forløb. Vi beskriver ligeledes erfaringerne med at anvende data samt udvikle og implementere en systematik for faglig refleksion. Det vil sige de fem sidste elementer (7-11) i typologien for lovende praksis.

Erfaringerne i dette kapitel omhandler projektets fase 2 fra marts 2018 og frem. Det betyder, at indsamlingen af kommunernes erfaringer er gennemført på et tidspunkt, hvor kommunerne har arbejdet med implementering af dokumentationsredskaberne, indsamling af data og anvendelse heraf i ca. et halvt år. Det er vigtigt, at erfaringerne ses i dette lys.

### 5.1 Brug af dokumentationsredskaber

Kommunerne arbejder med tre typer dokumentationsredskaber i projektet. De anvender alle et eller flere redskaber til før- og eftermåling af de væsentligste resultater for deres målgrupper. Denne viden suppleres med løbende målinger af progressionen for forældre, børn og/eller unge igennem indsatsen. Endelig arbejder de med et redskab, der bliver kaldt kvalitet i kerneelementer. Med dette redskab opnås viden om, i hvilken grad medarbejderne vurderer, at de har arbejdet med indsatsens kerneelementer i forskellige faser af indsatsen.

Redskaberne er udvalgt med henblik på, at de skal være relevante i forhold til det lokale forbedringsarbejde. Samtidig skal de bidrage med viden til projektets afsluttende evaluering, hvorfor der har været et krav om, at redskabet til før- og eftermåling skal være et valideret dokumentationsredskab.

I fasen har kommunerne arbejdet med at implementere redskaberne i deres indsats med henblik på at gøre dem til en integreret del af indsatsen. Dette arbejde har handlet om at skabe en forståelse af redskaberne og deres formål, at integrere redskaberne i arbejdsgangene i indsatsen, at præsentere redskaberne for borgerne og at indsamle data ved hjælp af redskaberne.

Der er stor variation kommunerne imellem i forhold til, hvor langt de er nået med implementeringen af redskaberne som en naturlig del af deres indsatser. Kommunerne arbejder systematisk med indsamling af dokumentationen, men hvor dokumentationsarbejdet i nogle kommuner foregår parallelt og dekoblet indsatsen, er den i andre et fuldt ud integreret spor i praksisudviklingen. Denne variation afspejler i et vist omfang det todelte formål med den systematiske indsamling af dokumentation. Der, hvor kommunerne arbejder med dokumentation parallelt med indsatsen, er der en forståelse af, at evalueringsformålet vejer tungere, end i de kommuner hvor dokumentationen er integreret i indsatsen.

I forlængelse heraf viser midtvejsevalueringen, at der er stor forskel på, om medarbejderne oplever, at formålet med de enkelte dokumentationsredskaber er klart. Blandt nogle medarbejdere er der ligeledes en uklarhed om, hvilken viden de forskellige redskaber kan bidrage med. Erfaringerne fra kommunerne peger på, at det kan være en god idé, at medarbejderne bruger tid på at drøfte anvendelsen af måleredskaberne indgående, bl.a. med henblik på at forstå spørgsmål mv.

Det fungerer godt, men de bedste erfaringer er gjort i de kommuner, hvor man hurtigt er gået fra dialog og afprøvninger ved skrivebordet til brug i praksis. Det er ligeledes vigtigt, at hele personalegruppen deler erfaringer, så det ikke alene er "superbrugere", der har et indgående kendskab til dokumentationsredskaberne.

En af de centrale udfordringer i forhold til at implementere dokumentationsredskaberne har været, at nogle medarbejdere har oplevet det vanskeligt at bringe dokumentationsredskaber ind i dialogen med forældrene/barnet/den unge. Medarbejderne begrundede dette i en bekymring for at have mindre nærværende og tillidsskabende dialoger. Samtidig har medarbejderne gode erfaringer med dialogen med forældrene/barnet/den unge, når først redskaberne tages i brug.

*"Vi har været spændte på, hvordan det [at skulle udfylde spørgeskemaerne] ville blive modtaget. Men vi er blevet positivt overrasket. Vi har fx en far, der efterfølgende takkede og sagde, at han oplevede sig hørt på en anden måde." (Medarbejder)*

På trods af varierende implementeringsgrad er der flere kommuner, hvor man italesætter dokumentationsredskaberne som et værdifuldt tiltag i indsatsen. Dette skyldes, at medarbejdere forventer, at det bliver muligt i højere grad at kunne vurdere børnenes og de unges udvikling. Der er en tro på, at udbyttet af dokumentationsarbejdet vil blive tydeligt, i takt med at mængden af dokumentation stiger, så medarbejderne får bedre muligheder for at drøfte mønstre og tendenser i data. Endelig giver medarbejdere og ledere udtryk for, at det vil blive synligt, hvordan indsatsen i højere grad end andre lignende indsatser er systematisk tilrettelagt i kraft af arbejdet med elementerne i lovende praksis.

## **5.2 Anvende data og systematisk faglig refleksion**

I projektet har der været et stort fokus på at sikre indsamling af data ved hjælp af de tre forskellige typer af dokumentationsredskaber. Der har dog samtidig været et stort fokus på, at datainformerede faglige refleksioner skal gennemføres og informeres med data i bred forstand. Det betyder, at faglige observationer, systematiske dagbogsnoter, kvalitative tilbagemeldinger fra forældre, børn og unge m.m. også er vigtige datakilder til arbejdet med at udvikle indsatserne og at reflektere over praksis. Ideelt set bygger den gode faglige refleksion og det gode udviklingsarbejde på en triangulering af datakilder. I det følgende beskriver vi, hvordan kommunerne har arbejdet med systematisk forbedringsarbejde og faglig refleksion.

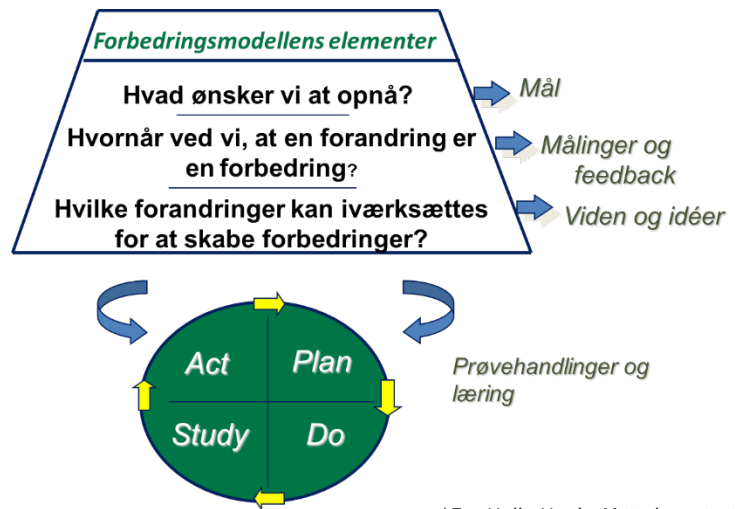
### **5.2.1 Forbedringsarbejde i sammenhæng med aktuelle borgerforløb**

Kommunerne er blevet introduceret til og arbejder med forbedringer inspireret af forbedringsmodellen. Forbedringsarbejde efter forbedringsmodellen handler om at besvare tre spørgsmål: Hvad ønsker vi at opnå (fx øget og forbedret forældreinvolvering)? Hvornår ved vi, at en forandring er en forbedring (hvordan kan vi måle, at vi har fået øget og forbedret forældreinvolvering)? Hvilke forandringer kan iværksættes for at skabe forbedringer (fx gennemførelse af en forældredag, hvor forældrene får central viden om den indsats, deres børn modtager)? Med andre ord systematiske justeringer af indsatsen, som måles (kvantitativt eller kvalitativt) med henblik på at vurdere, om målet nås. Denne logik er vist i den øverste halvdel af figuren nedenfor.

I dagligdagen arbejder man med inkrementelle forbedringstiltag i en plan-do-study-act-logik. Hvor man planlægger en afprøvning af et lille forbedringstiltag, afprøver det, vurderer, om det var en forbedring, og justerer det eller sætter et nyt i gang. Denne logik er vist nederst i figuren nedenfor.

Kommunerne har arbejdet med modellen i forskellige formater. Nogle kommuner har arbejdet systematisk med den, mens andre har anvendt modellens logik uden at følge den eksplicit. På tværs af kommuner er oplevelsen, at forbedringer i små skridt gennem igangsættelse af prøvehandling i praksis, opfølgning og implementering fungerer godt og motiverer medarbejderne. I en kommune har man fx arbejdet med forældreinddragelse gennem iværksættelse af et informationsmøde for forældre (og lært, at det ikke er den rette vej til øget forældreinddragelse for målgruppen). I en anden kommune har man arbejdet med forbedringstiltag med henblik på at skabe et bedre samarbejde om sager mellem udfører og myndighed.

**Figur 6: Systematisering af forbedringsarbejdet gennem prøvehandling\***



\*Fra Helle Høgh, Metodecentret.

Tilsvarende har kommunerne arbejdet med hyppige, kortere fremdriftsmøder, som skal sikre overblik over arbejdet med forbedringstiltag og fremdrift heri. Nogle har gjort det i form af tavlemøder, mens andre kommuner har anvendt andre mødeformer. På tværs af kommuner er erfaringerne, at hyppige, kortere fremdriftsmøder skaber overblik over tiltag og forbedringsarbejde og fastholder kadence.

*"Vi bruger ikke tavlemetodikken, men vi har dagsorden og en plan, det er ikke snik-snak. Vi kobler det praktiske (koordinering) og så faglig sparring til sidst." (Projektleder)*

*"Typisk vil man i forhold til projektet nedsætte små arbejdsgrupper til at arbejde med små projekter, som så kommer retur i plenum, og så tager nogle andre det og prøver tingene af. Denne vekselvirkning fungerer godt." (Leder)*

Dette systematiske arbejde med løbende forbedringsarbejde gennem prøvehandling med borgere og samarbejdspartnere sikrer en proces, hvor små forbedringstiltag afprøves og implementeres. Over tid vil det føre til gradvise, men større forbedringer af praksis.

I dette arbejde har kvalitetsteamene spillet en mindre tydelig rolle end i den indledende fase, men det er ikke nødvendigvis hensigtsmæssigt. Der er således flere medarbejdere, der efterspørger en stærkere styring og rammesætning af udviklingsarbejdet. Det systematiske forbedringsarbejde giver en oplevelse af, at man går fra en individuel til en fælles praksis, men er samtidig udfordret af, at der således er en oplevelse af, at det kan være svært som medarbejder at indgå i alle drøftelser (fx om arbejds gange, brug af dokumentationsredskaber mv.) fordi "boldene kastes op i luften". Der er en uklarhed om, hvad der skal drøftes i fællesskab, og hvad kvalitetsteamet er ansvarligt for.

Fokusset på hele tiden at gennemføre nye, små udviklingstrin bidrager til, at medarbejderne bevarer energi og fokus på udvikling, da der er en kontinuerlig vekselvirkning mellem de forskellige måder at udvikle indsatsen på. Dette skaber udbytte, da medarbejderne med de forskellige metoder og redskaber får lejlighed til at vurdere og fokusere på forskellige dele af indsatsen, der hver især kan bidrage til at skabe små justeringer og dermed forbedringer. De forskellige metoder giver således god mulighed for at blive ved med at opleve, at arbejdet er udbytterigt og værdifuldt og medvirker til at forbedre indsatsen.

- 5.2.2 Refleksionsfora og hvordan de virker
- Data forstået som såvel spørgeskema-data og kvalitative data (fx faglige observationer) skal understøtte arbejdet med at videreudvikle indsatsen, men de tjener også et andet og bredere formål. Det er således en eksplicit intention med projektet, at data understøtter systematisk faglig refleksion på sags- og indsatsniveau. Med andre ord er der i projektet lagt op til, at ledere og medarbejdere systematisk forholder sig til indsatsen til den enkelte forælder, det enkelte barn eller den enkelte unge og til indsatsen bredt forstået. Det handler fx om drøftelser af, om man på sagsniveau er på rette vej med indsatsen, om barnet oplever den forventede progression, eller om der er behov for at justere tilgangen til barnet. Dokumentationsredskabet kvalitet i kerneelementer er her et centralt redskab, der afdækker viden om, i hvilken grad kernelementerne omsættes i de konkrete borgerforløb.

#### **Et eksempel på organisering af faglig refleksion**

I en kommune arbejder man meget systematisk med faglig refleksion på sagsniveau. Medarbejderne er opdelt i makkerteams, der har et indgående kendskab til hinandens sagsstamme.

Hvert team har møder med lederen af indsatsen, som interviewer medarbejderne om, hvad de har arbejdet med i forhold til den unge, hvad der har virket, hvorfor noget i situationen lykkes bedre end andet, samt hvad de underliggende årsager kan være hertil. Samtidig drøftes, i hvilken grad medarbejderne har arbejdet med indsatsens kerneelementer, og hvorfor der i nogle tilfælde er afvejet herfra. På den måde udøves tydelig faglig ledelse og fælles refleksion over, hvordan indsatsen til den enkelte borger tilpasses.

Flere andre kommuner har lignende arbejdsgange for den faglige refleksion på sagsniveau.

Det er fælles for kommunerne, at det faglige refleksionsrum er rammesat gennem faste og planlagte mødeseancer, der følges af en fast struktur for, hvordan refleksionen kan finde sted. I de fleste kommuner sker dette som en del af eksisterende mødefora, men med forskellige typer af justeringer. Hvor nogle kommuner har justeret mødernes indhold og formål, er der andre, der genovervejer behovet for de forskellige møder og skærper det faglige fokus på de møder, der er blevet fastholdt.

Den faglige refleksion er indtil videre primært på sagsniveau. Der er endnu ikke på samme måde gjort erfaringer med systematisk refleksion på indsatsniveau. Der er således behov for et fortsat fokus på at etablere faglige dialoger. Dog har den faglige refleksion og sparring på sagsniveau også givet afkast.

*"Der er faglige refleksionsfora på individniveau, som bygger på FIT, observationerne, videooptagelser og RFQ – alle data, faktisk. Det sker tværfagligt på konferencerne, hvor en familie typisk er på i opstarten, 1-2 måneder efter fødsel og efter 3-4 måneder. Og det giver stor værdi." (Medarbejder)*

Den systematiske refleksion, blandt andet med udgangspunkt i en vurdering af kvaliteten i kerneelementerne, har fået flere kommuner til at justere og tilpasse indsatsens kerneelementer, så de er blevet mere anvendelige til at strukturere de faglige dialoger.

*"Medarbejderne fortæller om en borger, hvor der er nogle ting, der er lykkedes. Man tager udgangspunkt i at fortælle om forløbet og samtidig beskrive, hvis man synes, der er nogle principper (kerneelementer), der træder frem. På den måde kobler medarbejderne selv ord på principperne, så man får et katalog over de betydninger, man kan pålægge et princip." (Leder)*

Der er flere kommuner, der anvender deres førmåling til aktivt at understøtte tilrettelæggelsen af indsatsen, så den møder forældrene/barnet/den unge i den nærmeste udviklingszone. Men der

tegner sig samtidig et billede af, at de datainformerende refleksioner er i sin spæde opstart. I de gennemførte interviews giver ledere og medarbejdere udtryk for, at de er fortrolige med tænke-måden, men som en medarbejder siger: *“Nu skal vi rigtig i gang”*. Der er fx flere kommuner, der giver udtryk for, at de drøfter, hvordan deres spørgeskemadata kan komme i spil i den faglige refleksion på sagsniveau i forhold til børnenes og de unges udvikling.

En af årsagerne til, at den faglige refleksion på indsatsniveau ikke for alvor er kommet i gang, er, at nogle medarbejdere oplever, at dialoger kan blive abstrakte, når refleksioner sker på tværs af faggrupper og borgerforløb – og måske opleves mindre lærerige end refleksioner på sagsniveau. En anden forklaring er, at arbejdet med dokumentation endnu ikke har været i gang i tilstrækkelig lang tid til, at der er eftermålinger, som førmålingerne kan holdes op imod. Tilsvarende er der indsatser med så lille målgruppevolumen, at de reelt set kun har data på sagsniveau. Forudsætningerne for at anvende data på aggregeret niveau er således ikke fuldt ud til stede.

### 5.3 Tværfagligt samarbejde – roller og ansvar

De fem indsatser er vidt forskellige i forhold til organisering. Nogle indsatser er præget af stor tværfaglighed med en stor rolle til myndighed og forskellige udførerafdelinger, mens andre er mere monofaglige eller tilbud uden visitation. På tværs af indsatser er der dog fokus på, hvordan samarbejdspartnere kan blive involveret i den løbende kvalitetsudvikling af indsatsen. De steder, hvor myndighed bliver inddraget, er erfaringerne, at denne inddragelse i refleksionsmøder bidrager til en forståelse af de forandringer, som indsatsen bidrager til at skabe hos borgerne. Tilsvarende giver det en fælles forståelse af visitationskriterier. Men samtidig viser interviews med samarbejdspartnere, at der er uklarhed blandt nogle samarbejdspartnere om indsatsernes faglige principper, tilgang og tiltag. Dette indikerer, at der er et behov for en større videndeling om indsatsen. Ikke nødvendigvis i form af en tæt involvering, men i form af mere information om indsatsen. Det er samtidig erfaringen, at indsatsbeskrivelserne udgør et godt udgangspunkt herfor.

Tilsvarende er erfaringerne med tværfaglig udvikling af indsatserne, at det løbende kvalitetsarbejde bidrager til et kontinuerligt fokus på, at flere forskellige fagligheder er essentielle for at kunne udføre indsatsen og opnå de ønskede effekter. Der er i forlængelse heraf en kommune, hvor en udførerafdeling fortæller, at de er blevet klarere på deres faglighed, og hvordan de skal bringe den i spil i indsatsen. På den måde ser arbejdet med indsatsen overordnet ud til at bidrage til en afklaring af roller og ansvar.

*“På møderne prøver vi at italesætte vores forskellige roller og sætte fokus på, hvordan vi kan bruge hinanden bedste muligt.” (Medarbejder)*

En anden gevinst er, at det eksplicite arbejde med beskrivelse og udvikling af indsatsen giver gode forudsætninger for at onboarde nye medarbejdere i indsatsen, da refleksion og dokumentation af praksis skaber fokus på indsatsen, dens arbejdsgange og forudsætninger.

Samarbejdet på tværs bidrager desuden til at styrke medarbejdernes relationer (altså dimension 8 i typologien for lovende praksis om relationelt samarbejde). Dette kommer til udtryk i udviklingsarbejdet, hvor udveksling af perspektiver og viden fra flere forskellige fagligheder skaber forudsætninger for, at indsatsen bliver mere sammenhængende både for medarbejdere og for borgere. Dette samarbejde skaber desuden gode forudsætninger for, at medarbejderne kan opbygge gensidig respekt og integritet overfor, hvad man hver især kan bidrage med, der i sidste ende kan komme borgeren til gavn.

### 5.4 Drivkræfter og barrierer – rammerne for arbejdet

I de foregående afsnit har vi beskrevet intentionerne bag anvendelsen af data og ridset op, hvordan kommunerne har arbejdet med data og faglige refleksioner samt udbyttet af dette arbejde. Der er dog en del faktorer i rammerne for indsatserne, som har betydning for implementering og udbytte. Vi beskriver disse drivkræfter og barrierer i dette afsnit.

Et helt centralt rammevilkår er **målgruppens størrelse**. Hvis medarbejderne skal opnå erfaring med og opleve tryghed i at anvende dokumentationsredskaberne til indsamling af dokumentation og erfaring med at bruge denne og mere kvalitativ viden til faglig refleksion, så har de brug for øvelse heri. Det er vanskeligt at opnå, hvis målgruppen er lille, og der derved er langt mellem opstart af nye forløb. Tilsvarende er der gode forudsætninger i de indsatser, der har en stor volumen. Tilsvarende er der indsatser, hvor man indtil nu har arbejdet med så få borgere, at faglig refleksion på indsatsniveau ikke er muligt. Her er alene volumen til at vurdere enkeltforløb.

De kommunale erfaringer indikerer ligeledes, at **rolle- og ansvarsfordelingen** i kvalitetsudviklingsarbejdet har stor betydning for udbyttet heraf. Der er indsatser, hvor det er tydeligt, at ledelsen tager styringen af processen. Når det kobles med et tæt praksiskendskab, ser det ud til at bidrage til, at beslutninger omsættes i helt konkrete handlinger, der opleves meningsfulde i praksis. Det er relativt enkelt i indsatser, som ikke er organisatorisk komplekse, mens det er mere vanskeligt i tværfaglige indsatser. Her peger erfaringerne på, at der er behov for en faglig leder, som styrer arbejdet med praksisudviklingen, men at det er afgørende, at det sker i et tæt samarbejde i ledelsesgruppen.

I flere kommuner har indsatserne været påvirket af **organisatoriske "rystelser"** i form af udskiftninger i lederkredsen eller ved udskiftning blandt nøglemedarbejdere. Disse udfordringer ser ud til at være blevet reduceret eller forstærket, alt efter om der har været eller ikke været en overordnet styregruppe, der på tværs af afdelinger/forvaltninger har taget ansvar for projektet med mandat til at sikre, at projektet er blevet prioriteret på tværs. Tilsvarende har udvalgte nøglemedarbejdere fastholdt en vis kontinuitet, men det er erfaringen, at de ikke kan stå alene.

Endelig viser de kommunale erfaringer, at der er behov for **kontinuitet i det tværprofessionelle samarbejde**. Fast tilknyttede myndighedssagsbehandlere til indsatsen ser fx ud til at skabe en bedre mulighed for et tæt samarbejde om praksisudviklingen. Men hvor dette ikke er tilfældet, oplever nogle medarbejdere udfordringer med at skabe et forpligtigende samarbejde med myndighed. En anden barriere, som nogle medarbejdere har mødt, er, at de skal fordele deres arbejdstid på tværs af flere indsatser. Altså, hvor indsatsen blot udgør én af flere arbejdsopgaver. Her oplever medarbejderne, at der bliver skabt et krydspres, som kræver, at arbejdsvilkår, kompetenceudvikling og en bæredygtig drift bliver medtænkt i kvalitetsudviklingen i et bredere organisatorisk perspektiv.

## 5.5 Foreløbigt oplevet udbytte af professionel praksisudvikling

Som det fremgår af de foregående afsnit, har kommunerne forskellige rammer for deres lovende praksisser, som spiller ind som drivkræfter og barrierer for deres arbejde med at videreudvikle den sociale indsats. Samtidig griber de arbejdet forskelligt an. Ikke desto mindre er der en række fællestræk i det udbytte, som de oplever af arbejdet.

Der er en oplevelse af et udbytte af en øget **systematik og dokumentation**. I interviewene med ledere og medarbejdere er der en tydelig optimisme og forventning til dokumentationsredskabernes betydning for den faglige praksis. Det er således forventningen, at i takt med at antallet af målninger øges, vil der komme endnu bedre muligheder for at reflektere over praksis pga. dokumentation.

Der er også en oplevelse af, at der er skabt et **fundament for refleksion over praksis**. Der er en oplevelse af, at der er skabt et afsæt og en metode til refleksion over praksis (særligt på sagsniveau) gennem brug af konkrete perspektiver og kerneelementer. Særligt fordi disse kan justeres og præciseres, når der er behov. Men også fordi refleksionerne nuanceres gennem kobling til enkelte sager.

**Forbedret samarbejde på tværs af afdelinger.** I projektets første fase blev det tydeligt, at der i nogle kommuner var et potentiale for et styrket samarbejde i indsatserne. Det er blevet realiseret i den efterfølgende fase, hvor det fælles afsæt har styrket den gensidige forståelse af hinandens bidrag i indsatsen.

De mange elementer i projektet kan virke overvældende – der er udviklingspunkter, nye dokumentationsredskaber, kerneelementer, en indsatsbeskrivelse og ændrede systematiske faglige refleksioner med afsæt i data. Men samtidig oplever medarbejderne, at det skaber en **vekselvirkning**, som understøtter et **fokus på indsatsens udviklingspotentiale**. Det er en tilbage-melding, at det giver større mulighed for at se, at indsatsen udvikles.