

# HELHEDSORIENTERET INDSATS FOR UDSATTE FAMILIER

- LØSNINGSBESKRIVELSE

## Indhold

1	Introduktion.....	3
1.1	Processen for udarbejdelse af løsningsbeskrivelsen.....	3
2	Målgruppen .....	3
3	Centrale elementer i den helhedsorienterede indsats .....	4
3.1	Overordnede principper for indsatsen.....	4
3.2	Centrale elementer i indsatsen .....	4
3.3	Centrale elementer i samarbejdsmodellen.....	5
3.4	Forløb.....	9
3.5	Visitation.....	9
3.6	Forventede effekter.....	10
3.7	Metodisk tilgang.....	11
4	Organisering og styring.....	12
4.1	Organisering .....	12
4.2	Styring.....	13
4.3	Opfølgning .....	14
5	Snitflader til eksisterende projekter/samarbejdsflader .....	15
5.1	Tidlig indsats .....	15
5.2	Begrænset overlap ift. Tidlig indsats for 0-2-årige .....	16
5.3	Ressourceforløb.....	16
5.4	Samarbejde med skolens ressourcecentre.....	16

## 1 Introduktion

I dag møder de mest udsatte familier det mest komplekse system. Familierne skal forholde sig til mange forskellige fagpersoner og mange forskellige krav, der ikke altid arbejder i samme retning. Det er familier, som Københavns Kommune bruger rigtig mange ressourcer på uden at familien nødvendigvis udvikler sig i en positiv retning. I gennemsnit anvendes ca. 450.000 kr. årligt på familierne i specialydelser og familierne har ofte en lang historik i kommunen.

Vores kommune er i dag høj grad gearret til at håndtere enkeltstående udfordringer hos borgerne og i mindre grad til at se på helheden og den kompleksitet familien har. Derfor er der behov for at se familien i et helhedsperspektiv. Forenkling af indsatsen og et større helhedssyn er vejen frem. Familierne skal møde færre kommunale fagpersoner og sagsbehandlere. Familien skal have en plan med fælles retning, og der skal løbende ske en prioritering af indsatserne, så det bliver overkommeligt for familierne. Beskæftigelsesindsatsen for forældrene skal styrkes. Kommer forældrene tættere på arbejdsmarkedet, vil børnene ofte også få det bedre. Samtidig skal familiens sundhedsproblemer i højere grad tages hånd om.

Derfor anbefaler den nedsatte tværgående arbejdsgruppe, at:

- Der etableres *et tværgående team*, der ser på hele familiens sag og skaber overblik.
- Familien får tilknyttet *to primære kontaktpersoner*, der har kontakten og arbejder med familiens udvikling, trivsel, sundhed og forældrenes tilknytning til arbejdsmarkedet.

Arbejdsgruppen forventer, at effekten på kort sigt vil være:

- Flere familier oplever sig set, hørt og inddraget og dermed får *større tillid* til kommunen.
- Familien får *bedre overblik* og får sat egne ressourcer i spil.
- Familien får *bedre trivsel*.
- Forældrene kommer *tættere på arbejdsmarkedet*.

Arbejdsgruppen forventer, at effekten på langt sigt vil være, at flere af de voksne kommer i arbejde og at flere familier derved bedre kan klare sig selv og modtage færre indsatser.

### 1.1 Processen for udarbejdelse af løsningsbeskrivelsen

Løsningsbeskrivelsen er baseret på et procesforløb for en tværgående arbejdsgruppe, bestående af fagmedarbejdere fra Socialforvaltningen (SOF), Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen (BIF), Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF) og Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF). Implement Consulting har faciliteret processen bl.a. på baggrund af deres erfaringer med lignede projekter i andre kommuner i samarbejde med Velfærdsanalyseenheden.

Arbejdsgruppens løsning bygger videre på de gode erfaringer med tværgående samarbejde, som kommunen allerede har gjort sig eksempelvis i Sikkerhedsplansprojektet, Aftaleforum, Tæt på Familien og Den Korte Snor. Erfaringerne herfra bredes i den helhedsorienterede løsning ud til at dække hele familien og alle fire velfærdsforvaltninger.

Der er endvidere i arbejdet med løsningsbeskrivelsen inddraget erfaringer fra andre kommuner med helhedsorienterede indsatser for udsatte familier, bl.a. i Halsnæs Kommune.

## 2 Målgruppen

Projektet bliver i første omgang implementeret som et pilotprojekt for 50 familier i lokalområdet Tingbjerg.

Målgruppen for den helhedsorienterede indsats er familier, som kendetegnes af udfordringer hos både forældre og børn. Forældrene har ofte en svag tilknytning til arbejdsmarkedet bl.a. grundet sociale og helbredsmæssige problemer, og børnene er udfordret bl.a. i forhold til skolegang. De overordnede kriterier for, om en familie befinder sig i målgruppen er:

- 1) Mindst én af forældrene modtager en forsørgelsesydelse i BIF, og at mindst ét af børnene modtager eller har behov for at modtage en foranstaltning i SOF fx familiebehandling eller kontaktperson.
- 2) Familiernes sager skal være af en vis kompleksitet, hvor der er igangsat eller er behov for at igangsætte flere indsatser for familien.

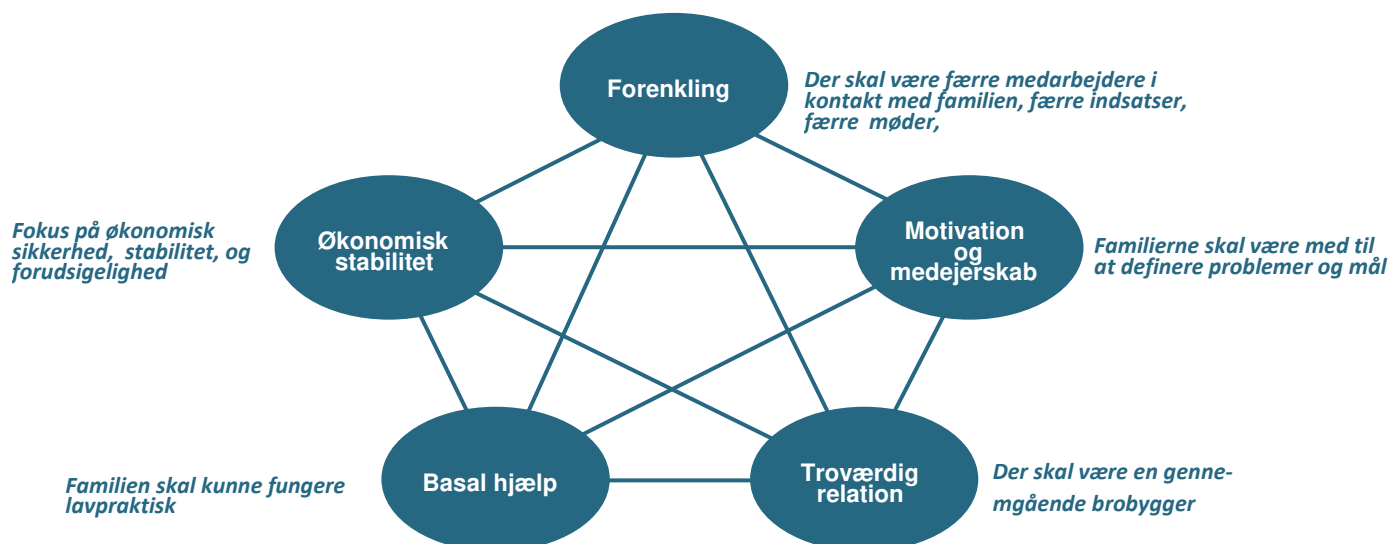
I målgruppen indgår også familier med handicappede børn, såfremt de opfylder kriterier 1 og 2. Familier med en akut sag i forhold til anbringelse indgår ikke i målgruppen, men familier med allerede anbragte børn kan indgå i målgruppen.

### 3 Centrale elementer i den helhedsorienterede indsats

#### 3.1 Overordnede principper for indsatsen

På baggrund af en analyse af familiernes behov for hjælp, har den tværgående arbejdsgruppe identificeret fem overordnede principper, der guider de elementer, som indgår i den helhedsorienterede indsats.

Figur 1. Overordnede principper i indsatsen



#### 3.2 Centrale elementer i indsatsen

I den helhedsorienterede indsats arbejdes rundt om hele familien og integreret mellem familieindsats og beskæftigelsesindsats. Nedenfor er de centrale elementer i indsatsen beskrevet.

##### Et helhedssyn på familien

I de eksisterende samarbejder mellem forvaltninger samarbejdes der typisk om det enkelte familiemedlem, hvilket sker enten med et børne- eller et voksenperspektiv. Disse projekter imødekommer i de fleste tilfælde barnets eller den voksnes behov, og ikke den samlede familie, der har komplekse behov. Organiseringen i kommunen betyder, at forvaltningerne i dag ikke nødvendigvis kender hele familiens historik samt de enkelte familiemedlemmers udfordringer og behov. I den helhedsorienterede indsats anlægges et helhedssyn på tværs af individer i familien og på tværs af sundhed, social, beskæftigelse, uddannelse og børne- og ungeområdet, ligesom familien i højere grad end hidtil bliver en del af tilrettelæggelsen af deres specifikke indsats.

### **Empowerment af familien og netværksinddragelse**

Den helhedsorienterede indsats arbejder som udgangspunkt med en empowerment- og ressourceorienteret tilgang, hvor familien styrkes i tro på egne evner. Derudover er familien tæt inddraget om alle beslutninger om familien, såfremt familien ønsker det.

I tilgangen anvendes netværksmøder som central metode i den helhedsorienterede indsats, og som tilrettelægges med afsæt i familiens ønsker. I netværksarbejdet ligger også at inddrage frivillige og lokale tilbud som fx idrætsforeninger.

### **Styrket beskæftigelsesfokus**

Forældrenes arbejdsmarkedsstatus spiller ofte en afgørende rolle for deres børns trivsel og udvikling. Når forældrene er i beskæftigelse, skaber det struktur for familien, giver bedre økonomi, og giver for mange forældre et øget selvværd og livsglæde, som alt sammen har en afsmittende effekt på børnene.

I projektet arbejdes der med en Job First tilgang, hvor borgeren modtager en virksomhedsrettet indsats parallelt med en tværfaglig indsats, svarende til indsatsen på JKI for Gruppe 1 borgere. I de udsatte familier vil det betyde, at fx familiebehandlingen tilrettelægges parallelt med den virksomhedsrettede indsats og man på den måde sikrer, at der tages højde for familiens samlede situation. Målet er derigennem at bringe forældrene tættere på arbejdsmarkedet og samtidig øge trivslen i familien. Der sker derfor et væsentligt løft af beskæftigelsesindsatsen for forældrene, hvor sagsstammen reduceres fra cirka 130 til ca. 35 sager pr. sagsbehandler<sup>1</sup>.

### **Forenkling af indsatsen**

Familiens kontaktflade til kommunen forenkles. Familierne er typisk i kontakt med flere forskellige sagsbehandlere, kontakt- og støttepersoner. Samtidig mødes familierne med forskellige planer, mål, krav og har et stort antal indsatser i gang. Nogle af de udsatte familier har en mistillid til kommunen og systemet som helhed, og det er derfor centralt, at tilliden genetableres ved at opbygge en professionel og tillidsbaseret relation. Derfor kobles familien på et makkerpar jf. beskrivelse nedenfor.

### **3.3 Centrale elementer i samarbejdsmodellen**

I det følgende beskrives de centrale elementer i samarbejdsmodellen. Disse er:

- i. Én plan for hele familien på tværs af forvaltningsområder.
- ii. Ét tværgående team på tværs af forvaltninger til at skabe helhedssyn.
- iii. To primære kontaktpersoner for familien (et makkerpar).
- iv. Integration af udføre- og myndighedsfunktioner.
- v. Én fælles lokation

#### **i) Én plan for hele familien på tværs af forvaltningsområder**

Den helhedsorienterede indsats skal tage udgangspunkt i en fælles plan for familien, så der kommer fælles retning og mål for familien. Sektorplanerne skal i henhold til lovgivningen bibeholdes, men den fælles plan kommer til at fungere som en "overlægger". Det igangværende arbejde med *Borgerens plan* i SOF inddrages i pilotprojektet. I planen skal der være:

---

<sup>1</sup> Den gennemsnitlige sagsstamme på cirka 130 sager pr. sagsbehandler i dag er udregnet på tværs af alle afdelinger i Center for Jobindsats (JKI).

- Et kontinuerligt fokus på at rykke forældrene tættere på arbejdsmarkedet bl.a. gennem en virksomhedsrettet indsats. De *beskæftigelsesrettede tilbud* skal tilrettelægges i samspil med de øvrige indsatser familien modtager bl.a. familiebehandling.
- Et stærkt fokus på *børnenes udvikling* og trivsel bl.a. i forhold til skolegang og trivslen i familien.
- Et *sundhedsfokus*, da de udsatte familier ofte har sundhedsproblemer, som i dag i høj grad overses.

Det er det tværgående teams ansvar at udarbejde en helhedsorienteret plan, som dækker alle familiemedlemmer og alle forvaltningsområder. Teamet foretager justeringer af planen, når det er nødvendigt. Planen vil skabe overblik over hvilke indsatser, familierne modtager og kan være udgangspunkt for en prioritering af indsatser. Centralt for tilgangen i den helhedsorienterede indsats er desuden, at familierne bliver tæt inddraget i både definitionen af familiens udfordringer og hvilke løsninger, der er de rette. Det vil være muligt for familierne at deltage i det tværgående teams møder omkring familiens plan, hvis de ønsker det.

## ii) Ét tværgående team på tværs af forvaltninger med myndighedskompetence

Der etableres et tværgående team, som skal sikre helhedssyn på familiens sag, og at indsatserne koordineres. Teamet har en faglig rådgivende funktion og myndighedsfunktion på udvalgte områder. Det tværgående team har følgende opgaver:

- Myndighedsansvar for familiens sager i SOF (både børn, voksen og børne-handicap) og BIF
- Udarbejder den samlede plan for hele familien ud fra et helhedssyn
- Foretager den formelle opfølgning i henhold til lovgivningen
- Foretager større revisioner af familiens plan
- To af teammedlemmerne udpeges til at være familiens primære kontaktpersoner (én med beskæftigelsesfokus og én med børne-/familiefokus)

Det tværgående team mødes hver 14. dag og drøfter fælles sager, herunder tværfaglig sparring og fælles beslutninger om familiens sag. Det tværgående team består af fem medarbejdere, jf. nedenstående figur 2:

- En sagsbehandler fra SOF
- En medarbejder fra BUF
- En medarbejder fra SUF
- En medarbejder fra BIF (indgår samtidig i makkerparret, som en del af teamet)
- En medarbejder fra børne- og socialområdet ansat i SOF (indgår samtidig i makkerparret, som en del af teamet)

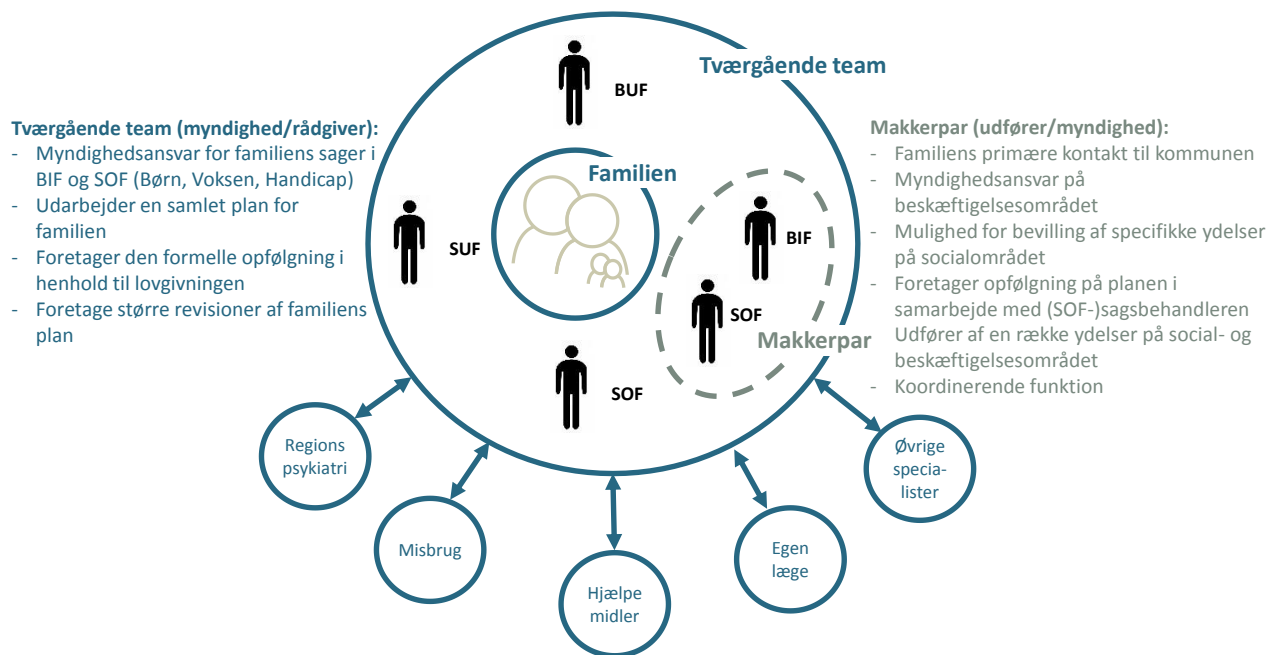
Fagpersonerne fra BUF og SUF skal sikre, at familiens problemstillinger på disse områder bliver taget i betragtning og have en vejviserfunktion ift. hvilke eksisterende tilbud, der vil kunne bringes i spil.

Myndighedsansvaret for familiernes sager i BIF og SOF overgår til medarbejderne i teamet. I dag kan de enkelte børn have forskellige sagsbehandlere, ligesom de voksne i samme familie har andre forskellige sagsbehandlere på voksenområdet. En familie kan således have hver sin sagbehandler – og måske i flere forvaltninger. I pilotprojektet afprøves så vidt muligt at samle sagsbehandlerkompetence på socialområdet hos én sagsbehandler, der kan dække både børn og unge-, voksen- og børne-handicapområdet, så familien har én sagsbehandler i SOF og én sagsbehandler i BIF. Det er en helt ny konstruktion og vil forudsætte, at der rekrutteres erfarne og juridisk dygtige sagsbehandlere, så der sikres høj kvalitet i sagsbehandlingen. Der vil i projektet løbende følges op på sagsbehandlingskvaliteten.

Det vurderes, at der er områder i SOF (fx hjælpemidler i handicap og enkeltydelser), som er så specialiserede, at der er behov for at bibeholde myndighedsansvaret i enkelte af familiernes sager hos en

specialist. I disse tilfælde etableres et tæt samarbejde mellem det tværgående team og myndighedsspecialisterne. Endvidere vil afgørelser om anbringelse, ressourceforløb, fleksjob, førtidspension og dagbehandling fortsat ske i de eksisterende samarbejdsfora.

**Figur 2. Samarbejdsmodellen for helhedsorienteret indsats for udsatte familier**



### iii) To primære kontaktpersoner for borgeren (makkerpar)

I teamet indgår et makkerpar, som bliver familiernes primære kontakt til kommunen.

Makkerparret arbejder med familiens trivsel og forældrenes arbejdsmarkedstilknnytning og har en koordinerende funktion for familien og øvrige indsatser i kommunen. Makkerparret kommer til at overtage en lang række funktioner, som tidligere var spredt ud på flere personer, herunder forbyggende foranstaltninger på børne- og ungeområdet og beskæftigelsesrettet rådgivning, virksomhedskontakt mv. Følgende ydelser skal leveres af makkerparret:

- Familiebehandling (SOF)
- Støttekontaktperson (SOF)
- Kontaktperson for barnet, den unge el. familien (SOF)
- Helhedsorienteret mentor (BIF)
- Virksomhedskonsulent (BIF)
- Koordinerende sagsbehandler (BIF)
- Følge- og ledsageordninger (SOF)
- Praktisk hjælp (SOF)
- Hjemmevejleder (SOF)

For nogle af familierne vil det endvidere være relevant, at makkerparret arbejder med familiens sundhed.

Familiernes plan vil indeholde en lang række specialiserede ydelser, som makkerparret ikke kan levere. Disse ydelser vil derfor blive leveret som det sker i dag fra de samme enheder og efter de samme

visitationsprocedurer som i dag, men i en tættere sammenhæng med de indsatser, familien i øvrigt modtager. Det er eksempelvis tale- og høreundervisning, genoptræning og handicaptilbud. Makkerparret vil ofte følge familierne og kan sparre med de specialister, der leverer ydelserne. Specialisterne kommer derved til at udbytte fra den tillidsrelation, der opbygges mellem familien og makkerparret.

Samtidig har makkerparret en væsentlige koordinerede funktion for de øvrige specialiserede indsatser, familien kan modtage fx misbrugsbehandling, lægebehandling i regionen, specialundervisning, aktive beskæftigelsestilbud, skolens ressourcecenter mv. og samarbejde med frivillige tilbud.

Følgende kompetencer skal være til stede i hhv. det tværgående team og makkerparret.

**Tabel 1. Kompetencer i den helhedsorienterede indsats**

Tværgående team	Makkerpar
<p><b>Profil fra BIF</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indgående kendskab til beskæftigelseslovgivningen og kommunens tilbud</li> <li>- Gode relationelle kompetencer og kunne arbejde motiverende</li> <li>- Erfaringer med mentorarbejde</li> <li>- Erfaring som jobkonsulent</li> <li>- Kompetence i afklaring og udvikling/uddannelse af borgere med kort skolebaggrund</li> <li>- Kendskab til den del af arbejdsmarkedet som er tilgængeligt for målgruppen</li> <li>- Interkulturelle kompetencer</li> </ul> <p><b>Profil fra SOF-sagsbehandler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indgående kendskab til Serviceloven</li> <li>- Erfaring fra enten BBU og BCV eller BCH og BCV</li> <li>- Stærke kompetencer ift. dokumentation</li> <li>- Bredt netværk i SOF</li> </ul> <p><b>Profil fra BUF</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indgående kendskab til tilbud på børne- og ungeområdet</li> <li>- Har viden om børn og unges trivsel</li> </ul> <p><b>Profil fra SUF</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Viden om sundhedsbehov i udsatte familier</li> <li>- Viden om psykisk sårbarhed</li> <li>- Indgående kendskab til SUFs sundhedstilbud</li> </ul>	<p><b>Profil fra BIF</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Samme person som i tværgående team.</li> </ul> <p><b>Profil med børne/familie fokus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompetencer inden for familiebehandling</li> <li>- Evne og lyst til at arbejde funktionelt</li> <li>- Viden om sociallovgivning</li> <li>- Kulturforståelse</li> <li>- Viden om psykisk sårbare</li> <li>- Evner inden for skriftlighed og dokumentation</li> <li>- Én af medarbejderne i makkerparret kan have kompetencer indenfor sundhedsfremme</li> </ul>

#### iv) Integration af udfører- og myndighedsfunktioner

Myndighedsansvaret for familiernes SOF-sager er placeret hos SOF-sagsbehandleren i det tværgående team. Myndighedsansvaret for forældrenes BIF-sag er placeret hos BIF-medarbejderen i teamet, der samtidig indgår i makkerparret.

I pilotforsøget afprøves en større integration mellem udfører og myndighed ved, at makkerparret får en større rolle i opfølgningen på den sociale handleplan for barnet ved at have en koordinerende funktion for familien bl.a. gennem netværksmøder eller børnesamtaler.

**Tabel 2: Opgavesnittet i myndighedsarbejdet ifm. opfølgning på familiernes socialsager**

SOF-sagsbehandler i det tværgående team	SOF- Makker
---	-------------



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foretager den formelle opfølgning</li> <li>- Samler dokumentation til opfølgningen</li> <li>- Evt. møder med familien i forbindelse med opfølgningen</li> <li>- Foretager partshøring</li> <li>- Afklaring, koordination mv. der ikke kræver familiens involvering (fx i forbindelse med at en sag lægges i aftale forum)</li> <li>- Opfølgning på makkerparrets samarbejde med familien</li> <li>- Bevilling af foranstaltninger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foretager løbende dokumentation som indgår i opfølgningen</li> <li>- Afholder børnesamtaler (i nogle tilfælde kan det være nødvendigt at sagsbehandlere afholder samtalen)</li> <li>- Indgår i tæt dialog med sagsbehandleren om opfølgningen</li> </ul>
---	---

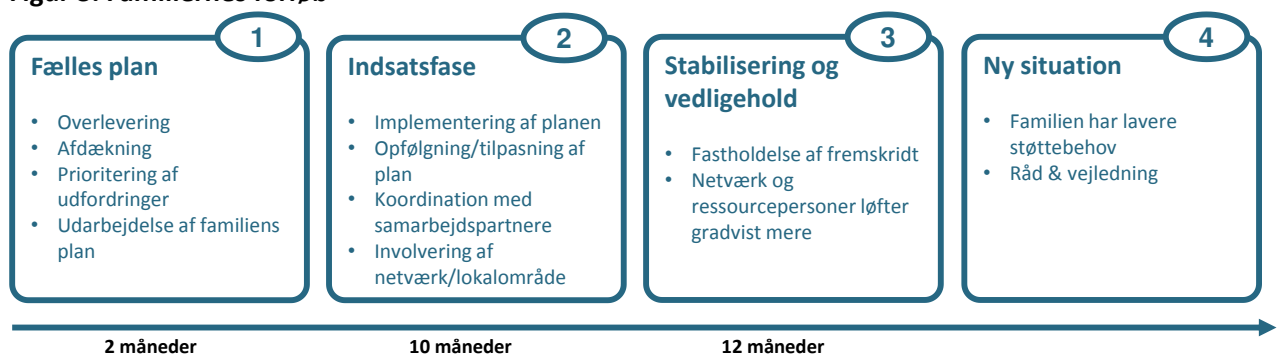
### v) Én fælles lokation

Det tværgående team mødes på den lokation, som makkerparret har som base for deres arbejde. [Der foregår en afdækning af, om det kan være på Tingbjerg skole]

### 3.4 Forløb

Familiernes forløb i den helhedsorienterede indsats vil som udgangspunkt bestå af 4 faser med forskellig intensitet. Det arketyperiske forløb er illustreret i figur 3. Der kan være variationer mellem familierne.

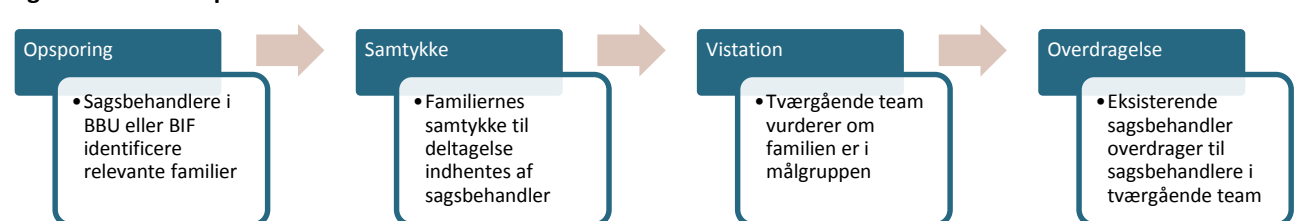
Figur 3. Familiernes forløb



### 3.5 Visitation

Visitationsprocessen til pilotprojektet er illustreret nedenfor.

Figur 4. Visitationsproces



#### Opsporing af familierne

Ansaret for opsporing af relevante familier placeres i BBU og i BIF, da de i forvejen har kendskab til familiens udfordringer via børnesagen og beskæftigelsessagen. Der udarbejdes en målgruppebeskrivelse, som sagsbehandlerne kan tage udgangspunkt i til at identificere relevante familier. På månedlige sparringsmøder i BBU, hvor der foretages sagsgennemgang kan det drøftes, hvilke familier der er relevante.

### Samtykke

Sagsbehandleren informerer forældrene om projektet og muligheden for at deltage. Såfremt familien er interesseret i at deltage, indhenter sagsbehandleren samtykke til, at det tværgående team kan se på familiens sag med henblik på at vurdere, om de er i målgruppen for projektet.

### Visitation til projektet

Det tværgående team visiterer familierne til projektet på baggrund af en samlet vurdering.

### Overdragelse til projektet

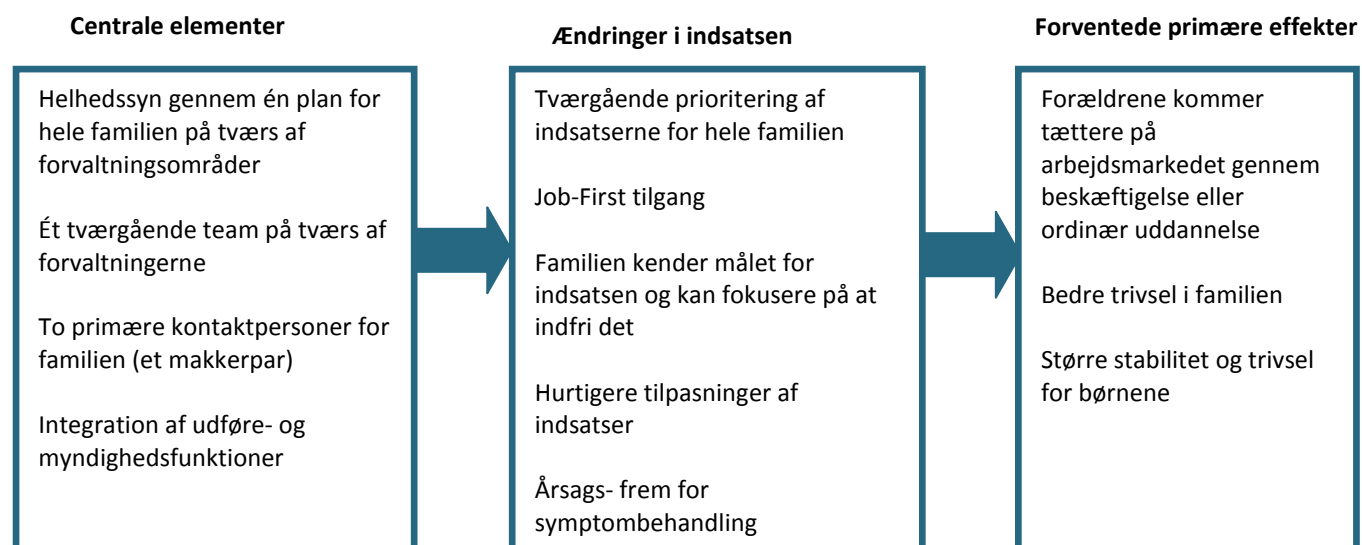
Familiens eksisterende sagsbehandlere overdrager sagerne til det tværgående team og makkerpar. Der sikres en god overlevering, så familien ikke unødigt skal gentage sin sag, og så familiens historik bevares.

## 3.6 Forventede effekter

Blandt mange kommuner er der bred enighed om, at helhedsorienterede indsatser rent fagligt har gode effekter for både forældre og børn. Mange kommuner er i gang med at udvikle helhedsorienterede indsatser og nogle kommuner har allerede gjort sig gode erfaringer. Eksempelvis arbejder Assens Kommune med helhedsorienterede familieindsatser og har over en treårig periode opnået at ¼ af de deltagende 25 kontanthjælpsmodtagere har opnået beskæftigelse eller er kommet i ordinær uddannelse inden for en 3-årig periode<sup>2</sup>.

Flere andre kommuner arbejder ligeledes med helhedsorienterede indsatser f.eks. gennem Star/Deloittes projekt for 10 kommuner. Deloittes midtvejsevaluering af de 10 projekter viser, at den helhedsorienterede indsats efter et år giver familien en bedre funktionsevne – især blandt børnene, men også de voksne. Det afspejler sig bl.a. ved at flere børn kommer i fritidsjob/fritidsaktivitet og flere voksne kommer tættere på arbejdsmarkedet. Efter et år er beskæftigelseseffekten dog forholdsvis beskeden. Den endelige evaluering af STAR-projekterne forventes at foreligge sommeren 2017.

Nedenstående figur illustrerer de centrale elementer i indsatsen og de forventede effekter. Effekterne skal ses i sammenhæng med de øvrige indsatser, der er igangsat på området, og vil ikke kunne ses isoleret til projektet.



<sup>2</sup> Assens Kommunes resultater er refereret i Mandag Morgen 3. april 2017

Ud over de primære effekter vil projektet også kunne have nogle afledte effekter, der også skal ses i sammenhæng med øvrige tiltag i området og ikke kan ses isoleret fra andre indsatser.

**Tabel 3. Forventede effekter**

Øvrige potentielle effekter for familierne i pilotforsøget	
Forældre	Børn
Højere beskæftigelsesgrad	Bedre trivsel
Tættere på arbejdsmarkedet (virksomhedsrettede tilbud eller ordinær uddannelse)	Mindre fravær
Mindre behov for støtte	Bedre karakterer
Bedre forældrekompetence	Flere der består 9. klasse prøven (langt sigt)
Styrket helbred	Mindre kriminalitet
Styrket evne og mulighed for selv at klare hverdagen	Mindre behov for specialtilbud
Større deltagelse i sociale fællesskaber, netværk mm.	Styrket helbred

Økonomisk er det forskelligt, om kommuner arbejder ud fra en business case tankegang eller ej. Det er derfor også forskelligt om de økonomiske effekter er implementeret i budgettet eller ej. Der er dog bred enighed om at der er positive menneskelige effekter af en helhedsorienteret indsats og at det vil gavne den kommunale økonomi på sigt.

### 3.7 Metodisk tilgang

Indsatsen baserer sig på en systemisk tilgang, hvor der anlægges et helhedssyn på familiernes problematikker. Indsatsen skal i høj grad baseres på en motiverende og inddragende tilgang. Tabellen viser en oversigt over konkrete metoder og redskaber, som anvendes i indsatsen. Oversigten udfoldes og kvalificeres i samarbejde med de konkrete medarbejdere, som kommer til at indgå i indsatsen.

**Tabel 4. Konkrete metoder og redskaber**

Metoder	Redskaber
<p>Systemisk tilgang anvendes som overordnet tilgang til familien. Af konkrete metoder anvendes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiverende samtale som udgangspunkt for dialog bl.a. i forhold til beskæftigelse.</li> <li>• SOS - Signs of Safety til at skabe samarbejde og partnerskab med familien.</li> <li>• Løbende evaluering af progression (fx FIT)</li> </ul>	<p>Der anvendes følgende redskaber:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budgetværktøj til at holde styr på familiens økonomi. Der anvendes værktøj fra gældsrådgivere.</li> <li>• Familiens plan – der udvikles en skabelon for familiens plan fx med inspiration i borgerens plan og STAR-projekterne.</li> <li>• Læsekuffert til at styrke forældrenes og børns læsefærdigheder.</li> </ul>

## 4 Organisering og styring

### 4.1 Organisering

For at sikre den helhedsorienterede indsats, er det centralt, at tværfagligheden, herunder beskæftigelsesperspektivet, sikres på de forskellige ledelsesniveauer samtidig med, at der er en klar ansvarsplacering i forhold til projektets mål og budget. Dette sker via nedenstående tre tiltag:

- 1) Den overordnede forankring af projektet i en tværfaglig styregruppe
- 2) Den ledelsesmæssige forankring af pilotprojektet, herunder fagligt og budgetmæssigt ansvar.
- 3) Ledelsesansvaret for medarbejderne, der indgår i pilotprojektet.

#### 1. Forankring af pilotprojektet i styregruppen Tæt på familien

Den helhedsorienterede indsats for udsatte familier forankres i styregruppen for Socialforvaltningens program Tæt på familien, der består af chefer fra SOF, BUF, BIF, SUF samt KFF. Styregruppen for Tæt på familien kan sikre en tværfaglig forankring og har samtidig den nødvendige faglighed omkring udsatte familier. Styregruppen udvides for bl.a. at sikre øget beskæftigelsesfokus for familierne.

#### 2. Ledelsesmæssig forankring i Borgercenter Børn og Unge i tæt samarbejde med Center for Jobindsats

Deloitte's midtvejsevaluering af helhedsorienterede indsatser i de ti forsøgskommuner viste, at forankring af projektet i flere forvaltninger er vigtig, da det giver ejerskab og smidighed i samarbejdet.

Pilotprojektet er i det daglige forankret ledelsesmæssigt hos SOF's områdechef i Brønshøj/Husum/Vanløse under Borgercenter Børn og Unge. Under områdechefen er placeret familieenhederne, der iværksætter og følger op på foranstaltninger for børn og unge. Områdechefen får det daglige ledelsesansvar for pilotprojektets gennemførelse, herunder det faglige og budgetmæssige ansvar for at projektets mål nås, og at måltallet for ressourceforbrug ikke overskrides.

Det faglige ledelsesansvar vedr. projektets mål om øget beskæftigelsesindsats og beskæftigelsesgrad hos forældrene deles mellem områdechefen i SOF og jobcenterchef fra Center for Jobindsats (JKI) i BIF. Der etableres et tæt samarbejde på ledelsesniveau mellem områdechefen og jobcenterchefen i JKI.

Der udpeges en administrativ projektleder, som får til opgave at servicere styregruppen, have den løbende dialog og sparring med områdecheferne samt koordinere aktiviteter i indsatsens opstart, opfølgning/evaluering af indsatsen, leverancer til direktions mv.

#### 3. Ledelsesansvar for medarbejdere i projektet

I pilotprojektet etableres et tværfagligt team, herunder 5 makkerpar. Hver BIF medarbejder indgår i 2,5 makkerpar. Tabel 5 viser en oversigt over antallet af medarbejdere tilknyttet hhv. det tværgående team og makkerparrene. Personaleansvaret for sagsbehandlerne fra SOF samt de medlemmer af makkerparret fra SOF, der skal arbejde fuld tid med familieindsatsen placeres hos områdechefen i Borgercenter Børn og Unge. De øvrige medarbejdere forbliver ved med ansvarsretlig at tilhøre deres nuværende enheder.

Tabel 5. Antal medarbejdere i indsatsen

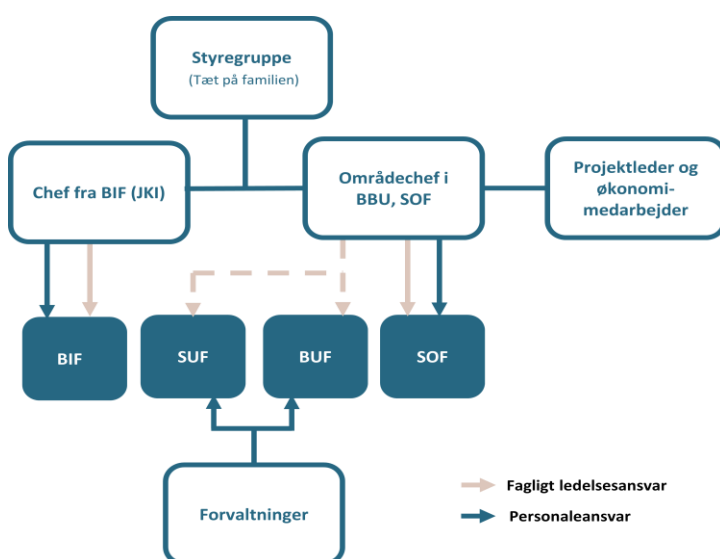
Antal medarbejdere	Familier tilknyttet hver medarbejder
<b>Tværgående team</b>	
3 socialrådgivere ansat i SOF - Borgercenter Børn og Unge (fuld tid)	17
2 medarbejdere ansat i BIF (fuld tid)*	25

1 medarbejder ansat i SUF (i gns. 7 timer om måneden)	50
1 medarbejder ansat i BUF (i gns. 8 timer om måneden)	50
<b>Makkerpar (indgår som en del af teamet)</b>	
5 medarbejdere til familieindsats ansat under SOF -Borgercenter Børn og Unge (fuld tid)	10
2 medarbejdere ansat i BIF (fuld tid)*	25

\* Disse to BIF- medarbejdere er de samme, som indgår i både det tværgående team og makkerparret.

Der kobles en økonomimedarbejder fra SOF på projektet, som bistår områdechefen i den økonomiske styring af indsatsen (i gns. 2 antal timer i ugen). Den administrative projektleder frikøbes til projektet (½ årsværk i 4 måneder) og refererer til områdechefen.

**Figur 5. Organisering af pilotprojektet**



#### 4.2 Styring

De samlede udgifter til familierne på tværs af forvaltninger må ikke overstige niveauet i 2016 fratrukket effektiviseringen.

Budgettet til de ydelser, som integreres i makkerparret, flyttes til den helhedsorienterede indsats. Det omfatter ydelser som fx familiebehandling, helhedsorienteret mentor, praktisk hjælp, kontaktperson for den unge. Budgettet til de øvrige ydelser, familierne modtager/har behov for at modtage, flyttes i første omgang ikke.

Dermed foreslås det, at der på nuværende tidspunkt ikke oprettes en fælles budgetpulje, da der er behov for at kunne være mere præcis omkring økonomien, end det er muligt på nuværende tidspunkt. Det vurderes, at en fælles budgetpulje evt. kan indgå som en fremadrettet mulighed.

Styringen af indsatsen vil derfor ske på baggrund af et måltal for det samlede ressourceforbrug i indsatsen (både integrerede og ikke-integrerede ydelser). Måltallet udgøres af en baseline baseret på udgifterne til målgruppen i regnskab 2016 fratrukket effektiviseringen<sup>3</sup>. Baseline er udregnet med udgangspunkt i et segment, som matcher indsatsens målgruppebeskrivelse.

Lederen for den helhedsorienterede indsats er ansvarlig for, at måltallet ikke overskrides. Der vil i projektperioden ske en løbende opfølgning:

- De foretages månedlig opfølgning på ydelsesforbruget i indsatsen. Den månedlige opfølgning tilgår den ansvarlige chef i SOF (Områdechef i BBU) og den relevante chef i BIF (JKI).
- I forbindelse med de generelle regnskabsprognoser udarbejdes en opfølgning samt en prognose for ydelses- og ressourceforbruget i indsatsen. Denne opfølgning forelægges styregruppen for Tæt på familien.

Én gang årligt fastsættes de priser/takster, der er forbundet med de enkelte ydelser. Forvaltningerne forelægger priserne til styregruppen for Tæt på Familien til orientering.

Eventuelle forskydninger i forbrug af ydelser mellem og indenfor forvaltninger (inden for den samlede baseline) i familiernes ydelsessammensætning, som følge af den helhedsorienterede indsats, skal i første omgang håndteres inden for udvalgenes eksisterende rammer. Dette svarer til den styring mellem områder og forvaltninger, der er i dag. Da der er tale om et pilotprojekt for 50 familier, er forventningen, at volumen på eventuelle forskydninger vil være begrænset ift. størrelsen af forvaltningernes budgetter.

Da indsatsen ikke får eget budget, som dækker hele ydelsespalleten, er det afgørende, at forvaltningerne forpligter sig til at levere de ydelser, som indgår i familiernes plan. Dette skal selvfølgelig ske inden for den gældende ydelsespallet, faglighed og visitationskriterier. Dette svarer til de forpligtelser, forvaltningerne har i dag overfor familierne.

### **4.3 Opfølgning**

Opfølgningen på indsatsen vil ske på tre niveauer: Familieniveau, løbende ledelsesmæssig opfølgning og endelig evaluering af indsatsen.

#### **Opfølgning på familieniveau**

Sagsbehandleren (i BIF og SOF) er ansvarlig for at fortage den lovpligtige opfølgning på familiernes sager. Opfølgningen sker i tæt samarbejde med makkerparret.

Der vil for alle familier blive foretaget en evaluering af familiens forløb efter 12 måneder. Opfølgningen skal forholde sig til, om der sker progression for familien i henhold til planen. Hvis familien ikke profiterer af tilbuddet vil resultatet af opfølgningen være en konklusion om, at familien bør udgå af indsatsen.

#### **Løbende ledelsesmæssig opfølgning**

Områdechefen følger løbende op på, hvordan økonomien i den helhedsorienterede indsats udvikler sig. Der aflægges kvartalsvis rapport til styregruppen Tæt på familien. Rapporteringen indeholder ligeledes en status på centrale målepunkter.

#### **Evaluering af indsatsen**

##### *Kvartalsvise opfølgninger*

---

<sup>3</sup> Flere ydelser tager udgangspunkt i budgettal (fx takster)

Styregruppen Tæt på familien vil kvartalvis modtage opfølgninger på, hvordan resultaterne i indsatsen skrider frem. Her vil der bl.a. blive fulgt op på projektets mål om, at forældrene skal have en beskæftigelsesrettet indsats parallelt med familieindsatsen og derved så vidt muligt bringes tættere på arbejdsmarkedet. Derudover er det et overordnet mål, at familiens trivsel øges gennem den helhedsorienterede indsats.

### Årlige evalueringer

Styregruppen for pilotprojektet – Tæt på familien - træffer beslutning om evalueringsdesign, herunder fastsættelse af de delmål og delindikatorer, som der skal evalueres på baggrund af. Velfærdsanalyseenheden gennemfører evalueringen, som foretages efter 12 og 24 måneder.

På baggrund af evalueringen efter 12 måneder udarbejder Velfærdsanalyseenheden i samarbejde med forvaltningerne en indstilling om, hvorvidt pilotprojektet bør udvides. Indstillingen sendes i høring i styregruppen for Tæt på familien og forelægges herefter styregruppen for Velfærdsanalyseenheden til godkendelse. Styregruppen for Velfærdsanalyseenheden afrapporterer til fagudvalgene og Økonomiudvalget minimum én gang årligt.

**Tabel 6: Evaluering af indsatsen**

Effekt	Målgruppe	Indikator
Højere beskæftigelsesgrad	Forældre	Andel i beskæftigelse
Tættere på arbejdsmarkedet	Forældre	Andel der deltager i virksomhedsrettet tilbud
Mindre behov for støtte	Familien	Antal ydelser modtaget Ydelsessammensætning Samlet omkostning
Bedre trivsel	Børn	Trivselsmåling fra folkeskolen* Fravær i folkeskolen**
Mindre kriminalitet	Børn	Antal børn/unge nævnt i døgnrapporter

Note\*Der er endnu ikke taget stilling til, hvordan der skal måles på børns trivsel. Trivselsmålingerne fra folkeskolen siger ikke noget om effekten ift. konkrete elever, da trivselsmålingerne er anonyme. Dertil kommer at trivselsmålingerne ikke siger noget om 1:1 effekten af familieindsatsen, da de ikke kan ses isoleret for de mange andre indsatser, der er iværksat i skoleregiet mv. \*\* Elevers fravær i folkeskolen opgøres i anonymiseret form i fraværssrapporterne. Hertil kommer at der er et skærpet fokus på fraværindsatsen i BUF og SOF, hvorfor det ikke kan sandsynliggøres, at et fald i fraværet isoleret set skyldes effekten af familieindsatsen.

## 5 Snitflader til eksisterende projekter/samarbejdsflader

### 5.1 Tidlig indsats

BUF er i øjeblikket i gang med at implementere programmet Tidlig Indsats, som har fokus på at styrke udsatte børns generelle livsduelighed (at de trives, lærer og udvikler sig). Programmet arbejder på at udvikle og skabe rammer i institutioner, som har udsatte børn, så der sættes ind over for børnene på et tidligt tidspunkt. Nogle af de institutioner, som børnene, der bliver tilknyttet projektet om den helhedsorienterede indsats, er også koblet op på aktiviteterne under Tidlig Indsats. BUF-medarbejderen kan bidrage med

- Det organisatoriske overblik både over BUF som samlet organisation
  - Har praksiskendskab til de lokale institutioner og skoler
  - Skabe linket mellem institution og skole
  - Understøtte SOF'er i at skabe tillidsfuldt samarbejde mellem forældre og institution/skole
  - Understøtte at børnenes overgange: Fra hjem til vuggestue, fra vuggestue til børnehave og fra børnehave til fritidsinstitution og skole, overgangen bliver så smidig som mulig for barnet og forældrene mhp. At barnet finder sig godt til rette i det nye miljø
  - Understøtte at børn fra ustabile hjem kommer i institution og skole (viden om at børn, som har ustabil fremmede i institutionen, får højere fravær i skolen)

- Generelt understøtte inklusion af udsatte børn i almene tilbud, så nogle af børnene ikke unødigt kommer i specialtilbud.

BUF-medarbejderen vil derved fungere som brobygger mellem den tværfaglige enhed og de institutioner og skoler, som de udsatte børn, går på. Ligesom medarbejderen også vil have kendskab til den faglige udvikling personalet gennemgår via programmet Tidlig Indsats, og de konkrete indsatser, der iværksættes ift. børnenes udvikling og trivsel.

### **5.2 Begrænset overlap ift. Tidlig indsats for 0-2-årige**

Konkret i forhold til familier, som indgår i BUF/SOF indsatsen for de 0-2-årige, vil som udgangspunkt ikke indgå i målgruppen for den helhedsorienterede indsats. Det reelle overlap mellem de to indsatser er tilsyneladende forholdsvis begrænset. I 2016 var der således 7 børn under 3 år i målgruppen for den helhedsorienterede indsats, heraf var der foranstaltninger i SOF på to af børnene.

Hvis der er grundlag for at iværksætte en indsats overfor barnet/familien efter, at de har været en del af BUF/SOF indsatsen for 0-2-årige, skal der tages stilling til om familien er i målgruppen for den helhedsorienterede indsats.

I de tilfælde, hvor en familie får et nyt barn, mens de indgår i den helhedsorienterede indsats for udsatte familier, forbliver familien i den helhedsorienterede indsats. Se endvidere bilag [x].

### **5.3 Ressourceforløb**

Hvis det vurderes, at borgere, der indgår i den helhedsorienterede indsats for udsatte familier, skal indstilles til et ressourceforløb, vil det foregå på samme måde som normalt.

BIF sagsbehandleren i makkerparret udarbejder den forberedende plan og deltager i møder i rehabiliteringsteamet. Borgeren skifter således ikke sagsbehandler i forbindelse med indstillingen.

Det er forventningen, at mange af de tværfaglige perspektiver, der skal indgå i den forberedende plan, allerede vil være indhentet eller vil være hurtigere at indhente, ved at borgeren deltager i den helhedsorienterede indsats for udsatte familier. Det er ligeledes forventningen, at meget af den tværgående koordination, som foregår i et ressourceforløb, allerede vil finde sted i den helhedsorienterede indsats, inden borgerne når til at skulle tilkendes et ressourceforløb.

Sagsbehandleren fra BIF sørger for, at de yderligere foranstaltninger, der sættes i værk via et eventuelt ressourceforløb afpasses med de initiativer, der pågår i den helhedsorienterede indsats.

### **5.4 Samarbejde med skolens resourcecentre**

Eksisterende samarbejdsrelationer på fx skoler/i resourcecentre vil ikke blive ændret med den helhedsorienterede indsats for udsatte familier.

Det nye er, at det er makkerparret i den helhedsorienterede indsats der vil være samarbejdspartner for resourcecentre eller andre aktører. Det er makkerparret, der bliver familiens primære kontaktpersoner og koordinerer mellem familien, forskellige kommunale aktører og øvrige aktører.