

BUSINESS CASE

Smarte investeringer i kernevelfærden

Forslagets titel: Tidlig indsats 0-6 år

Kort resumé: Investering i tidlig indsats for børn i alderen 0-6 år handler om, at sikre læring for alle børn ved at arbejde målrettet med børnenes kognitive, sociale og motoriske kompetencer samt at sikre inkluderende fællesskaber og aktiv deltagelse for børn med forskellige forudsætninger for deltagelse. Derudover skal der etableres et tillidsfuldt samarbejde med socialt udsatte familier med fokus på styrkelse af forældrekompetencen. De forskellige indsatser skal sammen understøtte det enkelte barns udvikling og trivsel og dermed barnets forudsætninger for en god skolestart.

Fremstillende forvaltning: Børne- og Ungdomsforvaltningen

Øvrige berørte forvaltninger:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Økonomiforvaltningen | <input type="checkbox"/> Socialforvaltningen |
| <input type="checkbox"/> Kultur- og Fritidsforvaltningen | <input type="checkbox"/> Teknik- og Miljøforvaltningen |
| <input type="checkbox"/> Børne- og Ungdomsforvaltningen | <input type="checkbox"/> Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen |
| <input type="checkbox"/> Sundheds- og Omsorgsforvaltningen | |

1. Forslagets samlede økonomiske konsekvenser

1000 kr. 2016 p/l	Styring sområde	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Varige ændringer							
Færre skoleomgængere	Service	0	-500	-1.000	-2.000	-2.000	-2.000
Færre midler til kompensation for socioøkonomi på skolerne	Service	0	-5.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.190
Styrkelse af sundhedsplejens rolle i overgang til dagtilbud	Service	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Reduktion i sundhedsplejens besøg ved 1½ og 2½ års alderen	Service	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000
Samlet varig ændring		0	-5.500	-11.000	-12.000	-12.000	-12.190
Implementeringsomkostninger							
Kvalitetsløft af dagtilbud	Service	11.550	11.550	0	0	0	0
Familieiværksætterne	Service	7.500	7.500	7.500	0	0	0
Samlede implementeringsomkostninger		19.050	19.050	7.500	0	0	0
Samlet økonomisk påvirkning		19.050	13.550	-3.500	-12.000	-12.000	-12.190
Tilbagebetalingstid baseret på serviceeffektivisering	6						
Tilbagebetalingstid baseret på totaløkonomi	6						

1. Baggrund og formål

I budgetaftalen for 2016 blev det besluttet, at der skulle udarbejdes et oplæg omkring investering i tidlig indsats. Senest har KORA på vegne af Socialstyrelsen afdækket, at børn i en socialt udsat position, klarer sig markant dårligere ved afgangsprøven i 9. klasse end deres jævnaldrende. KORAs undersøgelse viser, at næsten hvert fjerde barn i en socialt udsat position slet ikke tager afgangsprøven, og at de, som gør, opnår hele to karakterpoint lavere gennemsnit end den øvrige børnegruppe.

Økonomisk investering i human kapital i de tidlige år er ifølge Heckmann samfundsøkonomisk - og individuelt - mere indbringende end investeringer senere i livet. Investeringer i den tidlige indsats målrettet socialt udsatte børn har vist sig at have positive effekter på den lange bane. Forskere finder, at indsatserne på langt sigt betaler sig næsten 13 gange tilbage.

Formålet med en investering i tidlig indsats på 0-6 års området er, at Københavns Kommune skal leve op til københavnermålene for uddannelse, social mobilitet, chancelighed og lighed i sundhed. For uddannelse er målene, som formuleret i folkeskolereformen: at alle elever skal blive så dygtige, som de kan, styrket tillid og trivsel i skolen samt at betydningen af social baggrund skal mindskes. Samtidig er målet på lang sigt at flere unge skal have en ungdomsuddannelse – 89 % af de københavnske unge fra en ungdomsårgang forventes at gennemføre en ungdomsuddannelse mod et nationalt måltal på 95 %.

Formålet er med investeringen er på kort sigt, at vi i København yder den rigtige indsats overfor de socialt udsatte børn og deres familier som medfører, at børnene får en god skolestart. Der er forskningsmæssig evidens for, at børnene tidligt skal have udviklet en tryk tilknytning til forældrene, samt have udviklet tilstrækkelige kognitive, sociale og motoriske færdigheder for at kunne indgå i de faglige og sociale fællesskaber i skolerne. Det er desuden afgørende, at børnene ved skolestart er i stand til og har lyst til at lære, samt har forældre (eller anden voksen), der støtter op om barnets skolegang og fritidsliv.

2. Forslagets indhold

For at opnå vores mål skal vi investere i to indsatser på 0-6 års området:

1. Kvalitetsløft af københavnske dagtilbud med en høj koncentration af børn fra socialt udsatte familier
2. Afprøvning af to koncepter for at styrke forældrenes relation til deres børn i 0-2 års alderen:
 - a. Familieiværksætterne, hvor alle førstegangsfødende familier får tilbud om at deltage i gruppeforløb
 - b. Intensiv på indsats overfor de 20 % mest udsatte familier med børn på 0-2 år i samarbejde med Socialforvaltningen (beskrives i separat case)

1. Kvalitetsløft af dagtilbud med høj koncentration af socialt udsatte familier

Forskning viser, at dagtilbud af høj kvalitet er med til at sikre, at alle børn udvikler de kognitive, sociale og motoriske færdigheder, som skal til for, at de får en god start på skolen. For at løfte indsatsen overfor de mest socialt udsatte familier ønsker Børne- og Ungdomsforvaltningen derfor, at vi giver et kvalitetsløft til de institutioner, der har størst koncentration af børn fra de mest udsatte familier, så de kan sikre børnenes kognitive, sociale og mo-

toriske udvikling. Det estimeres, at indsatsen vil vedrøre ca. 80 % af de institutioner, som rummer den største andel af udsatte familier, og derved får tildelt sociale normeringer. Dette svarer til ca. 70 institutioner med ca. 1400 berørte børn og familier.

En systematisk vurdering af det pædagogiske miljø skal danne grundlag for en vurdering af, hvilke af institutionerne med høj koncentration af socialt udsatte familier, der har behov for et kvalitetsløft. Denne systematiske vurdering vil blandt andet skulle bygge på erfaringerne fra brugen af værktøjet ECERS, som måler kvaliteten af læringsmiljøer i dagtilbud. Børne- og Ungdomsudvalget har allerede besluttet at afsætte midler til at kompetenceudvikle pædagogiske konsulenter i at gennemføre systematiske vurderinger af det pædagogiske læringsmiljø og til at institutionerne kan udarbejde handleplaner i ca. 100 institutioner. Hvis investeringscasen godkendes, vil opfølgningen på den systematiske vurdering af det pædagogiske miljø være målrettet de institutioner, der har størst koncentration af socialt udsatte familier. En del af opfølgningen vil bestå i at stille større krav til institutionernes arbejde med at sikre læring for alle børn, herunder arbejdet med børnenes kognitive, sociale og motoriske kompetencer, at sikre inkluderende fællesskaber for børn med forskellige forudsætninger for deltagelse samt at arbejde sammen med de socialt udsatte familier om at sikre et godt hjemmelæringsmiljø. Derudover vil opfølgningen bestå i at sikre en sammenhængende og kvalificeret understøttelse af det arbejde, der skal finde sted i institutionen for at sikre det ønskede kvalitetsløft.

Når institutionens handleplan er udarbejdet vil ledelsen af daginstitutionen i dialog med den tværfaglige support skulle afgøre, hvilke aktiviteter der er nødvendige for at opbygge institutionens kapacitet og kompetencer. Aktiviteterne vil vælges ud fra en vifte af de metoder, der bygger videre på, hvad vi allerede ved virker og har afprøvet. Metoderne vil spænde fra overordnede metoder med fokus på at udvikle kvaliteten af de eksisterende læringsmiljøer og inkluderende fællesskaber, som man eksempelvis har gjort i Turn-around institutionerne og i VIDA-projektet, til specifikke metoder med fokus på eksempelvis motorik eller styrkelse af hjemmelæringsmiljøet som i familiepladserne. Derudover vil der blive opbygget et netværk mellem relevante institutioner, så de kan udveksle erfaringer og kompetencer på tværs også udover den konkrete periode for kapacitetsopbygningen. Metoderne vil danne udgangspunkt for, hvad der generelt bliver udbudt af kompetenceudvikling til daginstitutioner i København fra BUF-akademi. Kompetenceudviklingen vil indgå i de udrulninger, der planlægges for 2017 og 2018.

Den konkrete investering vil derfor bestå i, at institutioner kan gennemføre den handleplan, der er unik for dem, og baseret på de kapacitets- og kompetenceudviklingstiltag, vi ved virker. Der søges derfor om en investering i:

- Midler til systematisk at opbygge kapacitet (det vi ved virker) i institutionerne inden for det pædagogiske arbejde med socialt udsatte børn og familier, og at institutionerne får en pulje til selv at iværksætte kompetenceudviklingstiltag.
- Styrkelse af den tværgående support, så vi bedre understøtter institutionernes og forældrenes opgave med at sikre børnenes læring og trivsel, herunder gøre børnene motorisk, sprogligt og socialt klar til skolen.
- Styrkelse af sundhedsplejens rolle i overgang til dagtilbud. Sundhedsplejen har i den forbindelse to roller. For det første skal sundhedsplejen arbejde på, at børn i socialt udsatte positioner kommer i dagtilbud tidligere ved at motivere til dette i forbindelse med hjemmebesøg. For det andet skal sundhedsplejen overdrage den grundige viden, som de har indhentet fra hjemmebesøgene til dagtilbuddet med særlig fokus på de udsatte familier. Dette vil blandt andet ske gennem møder med daginstitutionen, hvor sundhedsplejen sammen med familien og dagtilbuddets pædagoger gennemgår barnets udvikling og behov både før og efter barnet starter i institutionen. Derved skabes også en mere tryk overgang for familien. Der skal investeres i at udvikle sundhedsplejens rolle i samarbejdet med dagtilbuddene, samt findes varige driftsmidler til at sundhedsplejen kan varetage besøgene i hjemmet og i dagtilbuddene. Disse findes ved at reducere i antallet af 1½ og 2½ års besøg.

2. *Styrkelse af forældrenes relation til deres børn i 0-2 års alderen*

Forskning viser, at spædbørn uden den nødvendige tilknytning til mor og far har større risiko for dårlig trivsel ved skolestart. Derfor skal der investeres i, at forældrene fra start får de rigtige færdigheder til at skabe kontakt med deres børn, og viden om hvordan de bedst støtter deres barns udvikling før de kommer i dagtilbud.

Det foreslås, at afprøve to koncepter for at styrke forældreforberedelsen i socialt udsatte familier, hvor de lærer forældrekompetencer, som styrker relationen til deres barn. Det ene koncept beskrives i separat case og går ud på at yde en intensiv indsats i eget hjem målrettet de udsatte familier. Det andet koncept er det allerede eksisterende koncept 'Familieiværksætterne', som beskrives nedenfor.

Formålet med at afprøve begge koncepter, er, at der kan opnås erfaringer med begge tilgange, før der besluttes, hvilken tilgang til indsatsen vi ønsker at tage i København. Det er kendt forskning, at det er vigtigt både at yde en indsats for forældrekompetencer for den brede målgruppe af nye forældre, samtidig med en intensiv og målrettet indsats overfor de socialt udsatte familier. Uanset hvilken løsning der peges på i sidste ende, vil koncepterne kræve, at der skal findes en varig driftsløsning, for eksempel ved at omlægge sundhedsplejens ydelser. Det foreslås, at de to koncepter afprøves i hver deres område i København.

c. Familieiværksætterne

'Familieiværksætterne' er et forældreforberedende forløb, der tilbydes par, som venter deres første barn. 'Familieiværksætterne' skal støtte og styrke forældrene i de udfordringer, de møder, i deres nye livssituation som børnefamilie. Den gennemgående mødeleder er altid en sundhedsplejerske, som, i samarbejde med en række faglige undervisere, hver gang afholder oplæg.

Et forløb i 'Familieiværksætterne' strækker sig over halvandet år, hvor deltagerne mødes 12-16 gange, hvoraf de første to mødegange ligger før fødslen. Deltagerne mødes første gang ca. tre måneder før fødsel (omkring graviditetsuge 28) og sidste gang når barnet er ca. 15 måneder gammelt. Der er 9-10 par på hvert hold, som sammensættes efter terminsdato og bopælsområde. 'Familieiværksætterne' giver derfor deltagerne nem adgang til at udveksle erfaringer og skabe netværk med andre førstegangsførelde.

Fordelen ved familieiværksætterne er, i forhold til indsatsen målrettet de socialt udsatte familier, at alle nye forældre tilbydes det samme forløb. Derved undgås stigmatisering af familier, der er i en udsat position, samtidig med at netop disse familier kan danne netværk med ressourcerstærke familier, som kan videreføres efter det officielle forløb er slut. Familieiværksætterne har generelt god erfaring med at rumme familier på tværs af socioøkonomisk status, men der er risiko for, at nogle ikke vil deltage eller falder fra. Der forventes på baggrund af erfaring fra andre kommuner, at være et frafald på ca. 10-20 %. En del af afprøvningen af tilbuddet vil derfor være, at skulle evaluere på, om det har den ønskede effekt at løfte forældrekompetencen i familier i udsatte positioner samt styrke deres netværksrelationer. Dertil vil der blive evalueret på omfanget af et evt. frafald og i givet fald, hvem der frafalder og hvorfor.

Der er endnu ikke udarbejdet forskningsmæssig evidens på, hvilken effekt Familieiværksætterne har for barnets trivsel. Dette undersøges i øjeblik af Århus Universitet i samarbejde med Århus Kommune, og en rapport forventes fremlagt i slutningen af 2018. Dog har CBS udregnet den socioøkonomiske effekt på indsatsen, som viser, at hvis tilbuddet om Familieiværksætterne gives til alle førstegangsfødende, vil det reducere udgifterne til regionale sundhedsudgifter, overførselsindkomster samt udgifter til foranstaltninger og anbringelser svarende til en nettogevinst på ca. 36.000 kr. pr. udsat familie/barn over en 11 års periode. Da disse alle er udgifter, der ligger udover Børne- og Ungdomsforvaltningens ramme, er disse ikke taget med i effektiviseringen.

Familieiværksætterne er et koncept, der tilhører Fonden for Socialt Ansvar. Fonden for Socialt Ansvar er en non-profit organisation, som kommunen betaler projektledelse til at igangsætte tilbuddet, og tilpasse det til Københavns Kommunes behov. Københavns Kommune bærer selv den fulde finansiering af tilbuddet.

3. Økonomi

Effektiviseringer

Effekten af investeringerne vil være, at flere børn fra socialt udsatte familier er parate til at starte i skole, samt at de inden de går i skole har opnået bedre kognitive og sproglige færdigheder, så der er mindre forskel imellem børn fra socialt udsatte familier og andre børn.

Det forventes derfor, at der kan effektiviseres på:

- Antal af børn, der går om i 0. klasse, fordi flere børn er parate til at gå i skole. Der regnes med at antallet af børn kan reduceres med 1/3 svarende til 50 børn ud af de nuværende 150 børn om året der går om. Hver elev i børnehave koster 40 t. kr. svarende til i alt 2,0 mio. kr. Effekten indfases med 1/3 effekt i 2018 og fuld effekt i 2020.
- Reduktion i puljen til økonomisk kompensation for socioøkonomiske kriterier i skolerne, fordi flere børn fra socialt udsatte familier har fået bedre kognitive og sproglige færdigheder. Det forventes, at der ved 2020 kan reduceres 10% af puljen svarende til 10 mio. kr. Investeringen i højere kvalitetsdagtilbud berører ca. 1/3 af den samlede gruppe af børn, der starter i skolen om året (1400 børn ud af 4500 skolestartere om året), og derved som minimum 1/3 af den gruppe af børn, der kommer fra socialt udsatte familier, da der er udvalgt de dagtilbud, som har højest koncentration af udsatte familier. Dog regnes der kun med, at investeringen har en signifikant effekt over den 6-årige investeringsperiode på ca. en tredjedel af disse børn. Effekten vil dog øges med tid, både fordi effekten af kvalitetsløftet af dagtilbuddene vil øges, samtidig med at betydningen af indsatsen for de enkelte børn vil kunne ses på længere sigt over hele deres skoleforløb. Effekten indfases med halv effekt i 2018 og fuld effekt i 2019. Dertil kommer en lille effekt på 0,19 mio. kr. i 2022 på socioøkonomien for skolerne i et område, som følge af investeringen i Familieiværksætterne. Dette er vurderet ud fra, at indsatsen vil få en positiv effekt for 20% af de børn i et område, der i dag modtager sociale kriterier (ca. 133 børn) for en gennemsnitlig udgift pr. barn til sociale kriterier på 3400 kr. pr. barn, med 5/12 effekt, da skoleåret starter i august. Familieiværksætterne vil først få en effekt på socioøkonomien på skolerne i de syvte år af businesscasens løbetid, da indsatsen starter under graviditeten.

Casen indgår som projekt i velfærdsanalyseenhedens arbejdsprogram. Det vil være en del af projektet, at der følges op på om den forventede effekt indhentes, samt hvilke øvrige kommunale udgifter, der på sigt kan effektiviseres som følge af investeringen.

Omlægning af midler til sundhedsplejen

For at kunne styrke overgang til dagtilbuddene skal sundhedsplejens tid i højere grad anvendes på at overdrage viden til dagtilbuddene. Dette vil medføre en varig driftsudgift på i alt 3 mio. kr. svarende til 1 årsværk pr. område for 600 t. kr. pr. årsværk. Disse midler findes ved at reducere i sundhedsplejens besøg på 1½ og 2½ års besøg, så der fremadrettet kun gives hjemmebesøg til de 20 procent sårbare som sundhedsloven foreskriver. Data fra sundhedsplejens journal viser, at kun 30 procent af målgruppen tager imod 1½ års besøg og 15 procent tager imod 2½ års besøgene. I besøget sætter sundhedsplejen fokus på barnets helbred, trivsel og udvikling, herunder madvaner, søvn og motorik mm. Dertil gives en mere generel vejledning i forhold til barnets udvikling og forældrenes rolle. Familiens praktiserende læge vil stadig tilse barnet, og varetager meget af denne samme rolle.

Investeringen

Investeringen vil være i:

- *Høj kvalitet dagtilbud:*
 - o Midler til kompetenceudvikling og kapacitetsopbygning som svarer til, at der afsættes 200 t. kr. pr. dagtilbud til i alt 70 institutioner. De 200 t. kr. er et gennemsnitsbeløb baseret på erfaringer fra, hvad det har kostet at gennemføre Turn Around projekterne. De enkelte institutioner kan have behov for mindre eller flere penge afhængig af deres handleplan. Midlerne afsættes midlertidigt, da der er tale om et kvalitetsløft, der har varig effekt. Når først kvalitetsløftet er foretaget vil de midler der er afsat generelt til kompetenceudvikling i Børne- og Ungdomsforvaltningen være tilstrækkelige til at dække vedligeholdelsen af kompetencerne i dagtilbuddet, samt kompetenceudvikling af nye medarbejdere.
 - o Tværfaglig support til at understøtte kompetenceudviklingen på dagtilbuddene over den to-årige periode, samt styrkelsen af sundhedsplejens rolle i overgang til dagtilbud. Der fordeles i alt 0,8 mio. kr. pr. område pr. år svarende til 1½ årsværk pr. område til en fuldtidskonsulentstilling (0,5 mio. kr. pr. årsværk) samt frikøb af, hvad der svarer til ½ årsværk af sundhedsplejefaglig kompetence pr. område (0,6 mio. kr. pr. årsværk) i hvert område.
- Udgifterne til *familieiværksætterne* er baseret på, at det koster 5.000 kr. pr. familie at gennemføre forløbet (tal fra Fonden for Socialt Ansvar). Der regnes med ca. 5.600 førstegangsfødende på et år i et område baseret på tal fra Danmarks statistik. Dertil kommer udgifter til projektleddelse og evaluering så udgiften i alt beløber sig til 7,5 mio. kr. pr. år over en 3-årig periode.

Tabel 1. Varige ændringer, service

	1000 kr. (2016 p/l.)					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Færre skoleomgængere	0	-500	-1.000	-2.000	-2.000	-2.000
Færre midler til kompensation for socioøkonomi på skolerne	0	-5.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.190
Styrkelse af sundhedsplejens rolle i overgang til dagtilbud	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Reduktion i 1½ og 2 ½ års besøgene i sundhedsplejen	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000
Varige ændringer totalt, service	0	-5.500	-11.000	-12.000	-12.000	-12.190

Tabel 2. Serviceinvesteringer i forslaget

	1000 kr. (2016 p/l.)					Innovationspulje (sæt X)
	2017	2018	2019	2020	I alt	
Kvalitetsløft af dagtilbud						
Pulje til kompetenceudvikling og kapacitetsopbygning	7.350	7.350	0	0	14.700	
Tværfaglig support i motorik og hjemmelæringsmiljø	2.625	2.625			5.250	
Udvikling af en styrket rolle for sundhedsplejen i overgang til dagtilbud	1.575	1.575			3.150	
Familieiværksætterne	7.500	7.500	7.500		22.500	
Investeringer totalt, service	19.050	19.050	7.500	0	45.600	

4. Fordeling på udvalg

Der er ingen fordeling på udvalg.

5. Implementering af forslaget

Kvalitetsløft af dagtilbud vil blive implementeret ved at identificeringen af de konkrete institutioner påbegyndes i 2016. Arbejdet med kvalitetsløft i de identificerede institutioner vil begynde umiddelbart efter og fortsætte i 2017-2018. . For børn i 4-5 års alderen vil investeringen derfor begynde at have en lille effekt i 2018-2019. Den store effekt vil dog først komme efter en 4-5 årige periode, hvor kulturforandringen også har haft mulighed for at slå igennem.

Familieiværksætterne vil blive implementeret i samarbejde med Fonden for Socialt Ansvar i et område med forventet start i 2017. Konceptet kræver en tæt dialog med region og de praktiserende læger om starten af forløbet.

6. Inddragelse af medarbejdere, virksomheder og borgere

I investeringen af kvalitetsløft af dagtilbud inddrages medarbejdere i de relevante institutioner i udarbejdelsen af den konkrete handleplan for institution. Derudover vil det være et krav, at institutionen inddrager forældrene i den pågældende institution omkring det kvalitetsløft, som institutionen vil

I investeringen i Familierådgiverne vil det være vigtigt, at inddrage de nye forældre i hvordan

7. Forslagets effekt

Effekten af forslaget er, at flere børn starter i skolen motiverede og klædt på til at lære, og kan indgå i positive relationer og fællesskaber i skolen. Effekten måles ved hjælp af succeskriterierne opstillet nedenfor.

8. Opfølgning

	Hvordan måles succeskriteriet	Hvem er ansvarlig for opfølgning	Hvornår gennemføres opfølgningen
Færre skoleomgængere	Reduktion af antallet af skoleomgængere med 50 i 2020	BUF – Fagligt Center	Der gennemføres en årlig måling af antallet af skoleomgængere fra de dagtilbud med de ældre børn
Færre sprogindsatser i 0. klasse	Antallet af børn der har behov for en særlig eller fokuseret sprogindsats i 0. klasse reduceres med 10% i 2020 (i 2014/2015 har 808 på en årgang med 4533 elever i 0. klasse behov for en særlig eller fokuseret indsats)	BUF – Fagligt Center	Der gennemføres en årlig måling
Bedre motoriske evner i indskolingen	Børn der får 2 eller flere bemærkninger på motoriske evner reduceres til 8% i 2020 (i 2014/2015 har 11,9% af børnene en eller flere be-	BUF – Fagligt Center	Der gennemføres en årlig måling

Der vil desuden blive undersøgt om det er muligt at indføre en måling af læringsmiljøet i indskolingen, der svarer til den måling, der udføres på dagtilbuddene inspireret af ECERS målingen.

9. Risikovurdering

De ovenstående investeringer er baseret på, hvad der er forskningsmæssigt og erfaringsmæssigt evidens for virker i forhold til at sikre høj kvalitet dagtilbud og at sikre tilknytning imellem 0-3 årige børn og deres forældre. Investeringen er i en varig kulturforandring i dagtilbud og sundhedspleje, som skal have tid til at slå igennem, og som kræver en stærk faglig ledelse for at kunne lykkes. Det en forudsætning, at der bliver tilrettelagt en implementering og opfølgning af de enkelte tiltag, som understøtter praksis. Det kunne for eksempel ske ved at projektorganiseringen rykkede ud i de enkelte institutioner, og konkret bistod ledelsen omkring implementering og opfølgning. Som ramme om opfølgningen skal der udarbejdes nogle konkrete implementerbare mål, sådan at det sikres, at effekten kan spores. Der er derfor risiko for at investeringerne ikke får den forventede effekt. Derfor vil der samtidig med investeringen være et projekt i samarbejde mellem BUF og velfærdsanalyseenheden, der har til formål at kunne måle effekten af de konkrete investeringer.