



Notat

Evaluering af Helhedsorienteret Familieindsats

Ved Budget 2023 blev der samlet afsat 33,7 mio. kr. for perioden 2023-2026 til Helhedsorienteret Familieindsats på Nørrebro og Bispebjerg (HFI). Indsatsen er et tværforvaltningssamarbejde mellem Socialforvaltningen (SOF), Beskæftigelses- Integrations- og Erhvervsforvaltningen (BIF), Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF), Kultur- Fritids og Borgerserviceforvaltningen (KFF) og Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF). SOF er tovholder på indsatsen.

Indsatsen har indtil januar 2026 arbejdet med 51 familier i alt. Indsatsen har et løbende optag af familier og har ressourcer til at arbejde aktivt med 35 familier ad gangen.

Formålet med HFI er at sikre et tæt samarbejde og myndighedskoordinering omkring udsatte familier bosat på Nørrebro eller Bispebjerg. Familierne i målgruppen har ofte kontakt med flere - og til tider mange - forskellige aktører i kommunen og eventuelt også andre myndigheder.

De familier, som Helhedsorienteret Familieindsats (HFI) har mødt og arbejdet med, er overvejende enlige mødre med flere børn. Næsten alle familier er på kontanthjælp, og mange af mødrene har anden etnisk baggrund end dansk. Størstedelen har et meget begrænset eller intet socialt netværk, og omkring halvdelen lever med langvarige sygdomme og psykiske udfordringer. Med andre ord er familiernes udsathed markant og gennemgribende. De er socialt marginaliserede og har ofte haft langvarig kontakt med det kommunale system, som muligvis har tilført dem en yderligere belastning, såkaldt *systemstress*. Begrebet refererer til, at borgere i komplekse forløb kan få forværret deres situation som følge af kontakten med det system, der er etableret for at hjælpe dem.

Når borgere beskriver mødet med de forskellige tilbud, er oplevelsen ofte entydig; indsatserne opleves ikke som sammenhængende, og det efterlader ofte udsatte familier med en omfattende og uoverskuelig koordineringsopgave.

I HFI-projektet er det blevet afprøvet, hvad der ville ske, hvis kommunen aktivt forenkede processerne for familierne og i højere grad tog afsæt i familiens egne ønsker og behov. Ambitionen var at undersøge, hvordan familierne kunne støttes bedre, hvis kommunen insisterede på at gøre kontakten mere overskuelig og stillede tværfaglige, erfarne fagprofessionelle til rådighed for at arbejde med familien på nye måder.

03-02-2026

Sagsnummer i F2
2026 - 2932

Dokumentnummer i F2
10029954

Sagsnummer i eDoc

Sagsbehandler
Gitte Krag Nissen

HFI har derfor arbejdet ud fra to overordnede mål: 1) At give familierne en bedre oplevelse af mødet med kommunen og 2) At forbedre familiens samlede livssituation. Den overordnede konklusion er, at det med indsatsen er lykkedes at indfri mål 1, men at mål 2 er indfriet i begrænset omfang.

Forvaltningerne vurderer, at det er relevant at videreføre indsatsen i en justeret form. Videreførelse af indsatsen vil bygge på de erfaringer, som evalueringen af indsatsen har vist. Det forventes, at en videreførelse af indsatsen vil indgå i budgetpakken for udsatte boligområder som et udløb, der kan genfinansieres i forbindelse med Budget 2027.

Evaluering af Helhedsorienteret Familieindsats

Der blev med indsatsen afsat midler til at udarbejde en evaluering af indsatsen på tværs af de fem forvaltninger (bilag 1). Socialforvaltningen har været ansvarlige for at udarbejde evalueringen, som blev færdig i januar 2026. I nedenstående fremgår udvalgte resultater fra evalueringen. Den samlede evaluering indeholder flere anbefalinger og flere perspektiver på den organisatoriske læring fra HFI. Evalueringen indeholder også anbefalinger til en videreførelse og/eller udbredelse af HFI, som vil fremgå af budgetforslag til videreførelse af indsatsen til budget 2027.

Evalueringens tre hovedpointer viser:

1) At familierne har progression, men at de bliver i målgruppen:

- Andelen af børn med alvorlige udfordringer falder. Ved opstart var mange børn præget af symptomer som søvnproblemer, koncentrationsvanskeligheder, ængstelighed, indadvendt/udadreagerende adfærd og undgåelsesadfærd. Ved afslutning vurderes færre børn som belastede "i høj grad" eller "i nogen grad", og flere rykkes til "i mindre grad" eller "slet ikke". Eksempler på dette er:

- Koncentration og opmærksomhed: 53 % af børnene var belastede i høj/nogen grad ved opstart; 33 % ved afslutning.
- Psykiske symptomer (ængstelighed mv.): Fald fra 36 % til 18 % i "i høj grad".
- Indadvendt adfærd: Andelen i "i høj grad" falder fra 27 % til 21 %

- Flere børn vurderes at trives i skoletilbud ved afslutning, men der ses ikke markant ændret fraværestal fra opstart til afslutning.

- Andelen af forældre på kontanthjælp er faldet fra 66 % til 43 %, og 34 % har været i praktik i perioden 2024/2025.

- Forældres overgang til arbejdsmarkedet er begrænset i projektperioden, men den øgede trivsel i familien giver mere stabilitet i jobsamtaler og mulighed for at håndtere beskæftigelsesindsats i sammenhæng med sociale indsatser.

- Både børn og forældre deltager markant mere i fritidsaktiviteter ved afslutning af HFI-forløbet.

- Ved opstart deltog 32 % af børnene regelmæssigt i fritidslivsaktiviteter; ved afslutning deltager 78% af børnene regelmæssigt i fritidsaktiviteter.
- Ved opstart havde 75 % af de voksne begrænset eller intet socialt netværk. Ved afslutning vurderes 70% af de voksne at have øget deltagelse i sociale eller kulturelle aktiviteter, f.eks. i foreninger.

2) Markant forbedret oplevelse af dialogen med kommunen:

HFI skaber mere sammenhængende kontakt mellem familier og kommunen, reducerer behovet for genfortælling og antallet af parallelle møder. Effekten af dette er hos familierne, at de genfortæller deres historie mindre, får mere ro til at håndtere de opgaver, der knytter sig til deres familier, og bliver lettede over ikke også at have opgaven med at være projektleder i dialogen med kommunen.

Familierne udtrykker bl.a. i spørgeskema og interview, at de får:

- Øget oplevelse af sammenhæng og koordinering: Ved afslutning ses en markant forbedring. Andelen af familier, der altid ved, hvem de skal kontakte, er steget med 39%.
- Klarhed over roller og kontaktpersoner: 50% svarer ved opstart "ja" til at have fået hjælp til at overskue deres aftaler med kommunen. Ved afslutning svarer 100% "ja".

3) Rådgiverne øger deres faglige robusthed og samarbejdet om komplekse sager:

HFI har - udover at skabe forandring i familierne - også haft til formål at skabe organisatorisk forandring mod mere helhedsorientering hos rådgivere i BIF og SOF. Effekten på rådgivernes arbejde er, at 1) det giver mulighed for at dosere og time indsatser bedre, 2) de kan støtte hinanden i skriftlighed og dokumentation og 3) det giver bedre interaktion med familierne ved møderne. Evalueringen baserer sig på spørgeskemaer besvaret af 41 professionelle og interview med fem børne- og ungerådgivere og seks jobrådgivere.

Eksempler på faglige forandringer hos rådgiverne er:

- Bredere viden om familierne og andre fagområders betydning: 91% af rådgiverne er "enige" eller "meget enige" i, at HFI har bidraget til en markant større forståelse af familiens liv på tværs af job, uddannelse, fritidsliv, sundhed, børns trivsel mv.
- Praktisk tilrettelæggelse af møder og indsatser: 94% af de adspurgte rådgivere mener, at koordineringen mellem de professionelle omkring familien er blevet styrket.

Fremadrettede anbefalinger ift. videreførelse af indsatsen:

Evalueringen peger blandt andet på, at det ved en videreførelse af indsatsen bør overvejes, 1) at etablere et mere forpligtende ledelsesfællesskab med mandat til tværgående beslutninger, 2) at fastholde supportfunktionen til facilitering og koordinering på tværs og 3) at fastholde målgruppen, men justere faglighederne i kerneteamet og supportteamet efter familiernes behov.

I den fulde evaluering (bilag 1) kan der læses yderligere anbefalinger samt baggrunden for disse anbefalinger.

Evaluering af

Helhedsorienteret Familieindsats





Indhold

Introduktion	4
Evaluerings tilgang og data	6
Resumé af resultater	10
Hvad kendetegner familierne	12
Organisering af Helhedsorienteret Familieindsats	14
Faglige tilgange i HFI	20
Fem guidende principper	21
Princip 1 - Familierne	22
Princip 2 - Sammenhæng	23
Princip 3 - Kontakt	24
Princip 4 - Helhed	25
Princip 5 - Viden	26
Supportteamet	28
Kerneteamet	32
Fem faglige forandringer hos rådgivere	32
Ni virksomme faktorer	35
Tre organisatoriske og ledelsesmæssige dimensioner	38
Tre markante progressioner i familierne	40
Forældrenes Perspektiv	42
Data i fagsystemer	46
Konklusion og anbefalinger	50
Litteraturliste	54

Socialforvaltningen (SOF),
Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen (BIF),
Kultur- og Fritidsforvaltningen (KFF),
Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF)
Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF)

Layout: SOF Kompres
Fotos: Stock foto og AI genererede

2026

Introduktion

Familier med komplekse sociale, helbreds- mæssige og beskæftigelsesmæssige udfordringer er ofte i kontakt med flere dele af den kommunale organisation på samme tid. Hjælpen ydes typisk gennem forskellige forvaltninger og indsatser, som hver især har fokus på afgrænsede problemstillinger. For familier med sammensatte behov kan denne organisering gøre det vanskeligt at opleve sammenhæng og overblik i kontakten med kommunen.

På den baggrund arbejder mange kommuner med at udvikle mere helhedsorienterede indsatser for udsatte borgere, herunder indsatser på tværs af jobcentre, socialforvaltninger og øvrige myndigheder.

Projektet Helhedsorienteret Familieindsats (HFI) er Københavns Kommunes bud på en sådan tilgang og danner rammen for nærværende rapport.

I HFI er fem forvaltninger gået sammen for at styrke det tværprofessionelle arbejde omkring de mest markant udsatte familier. De deltagende forvaltninger er Socialforvaltningen (SOF), Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen (BIF), Kultur- og Fritidsforvaltningen (KFF), Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF) samt Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF).

Projektet har indtil videre arbejdet med 51 familier, og har været afgrænset til familier

bosiddende på Nørrebro og Bispebjerg, som har sager i både Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen og Socialforvaltningens børneområde. Området blev udvalgt, da det rummer den største koncentration af fælles borgere mellem BIF og SOF.

Projektet har arbejdet ud fra to overordnede mål: at give familierne en bedre oplevelse af mødet med kommunen og at forbedre familiens samlede livssituation.

Undervejs har projektet således afprøvet, hvad der ville ske, hvis "systemet" aktivt forenkledede processerne for familierne og i højere grad tog afsæt i familiens egne ønsker og behov. Ambitionen har været at undersøge, hvordan familierne kunne støttes bedre, hvis kommunen insisterede på at gøre kontakten mere overskuelig og stillede tværfaglige, erfarne fagprofessionelle til rådighed for at arbejde med familien på nye måder.

I denne rapport beskrives HFI-indsatsen og resultaterne af indsatsen evalueres. Evalueringen beskriver de familier som HFI-projektet har arbejdet med, samt udviklingen i familierne over tid. Derudover beskriver evalueringen effekten af projektets arbejde på organisationen og rådgivernes praksis. Evalueringen rummer også anbefalinger til videre udvikling af en københavnsk model for det helhedsorienterede familiearbejde.

Opbygning af rapporten

Rapporten er inddelt i fem dele:

1. Først et afsnit om evalueringens tilgange og data, som blandt andet beskriver den principbaserede tilgang, som evalueringen baserer sig på.
2. Dernæst et afsnit om resumé af resultater og konklusioner samt en gennemgang af, hvad der har kendetegnet familierne i indsatsen.
3. Det tredje afsnit handler om indsats og organisering, der beskriver hvordan henholdsvis supportteam og kerneteam har arbejdet, faglige tilgang, princippernes omsætning til praksis, samt hvilken effekt HFI-strukturen har haft på rådgivernes praksis i SOF og BIF.
4. Det fjerde afsnit handler om projektets resultater og forandringer i familierne baseret på data om deres oplevelse af hjælpen samt udviklingen i familierne fra deres opstart af HFI til afslutning.
5. Til sidst præsenteres konklusionen og en række anbefalinger til videreførelse og/eller udbredelse af HFI-tilgangen.

Evalueringens tilgang og data

I dette afsnit beskrives evalueringens aktiviteter og datagrundlag. Evalueringen har haft karakter af en forløbsevaluering og er designet og gennemført over en treårig periode af konsulent Nathalie Perregaard fra Center for Faglig Understøttelse og Udvikling i Socialforvaltningen.

Evalueringen har haft flere analytiske nedslag i projektet over perioden og har – ud over nærværende afsluttende rapport – bidraget til løbende refleksion og justering af indsatsen. Formålet har været, at evalueringen ikke alene skulle være summativ, men også aktivt understøtte projektets udvikling og strategiske retning undervejs. Nedenstående sammenfatter evaluators aktiviteter i perioden 2023-2025.

Den principbaserede tilgang

I 2024 besluttede HFI's styregruppe, efter forslag fra evaluator, at justere evalueringen til en principbaseret evaluering. Nedenfor redegøres kort for, hvad dette indebærer.

Den principfokuserede tilgang er særligt velegnet til komplekse indsatser, der udfolder sig i dynamiske og foranderlige kontekster. Tilgangen er udviklet af evalueringsforskeren Michael Quinn Patton (2017).

Tilgangen tager afsæt i en forståelse af, at der i sociale indsatser findes generelle, bærende elementer – i dette tilfælde principper for helhedsorienteret arbejde med familier – som er afgørende for, om indsatsen fører til ønsket

udvikling. Disse elementer skal være tilstrækkeligt generelle til at kunne anvendes på tværs af fagligheder og målgrupper. Samtidig bygger den principfokuserede tilgang på erkendelsen af, at metoder altid udfolder sig i lokale kontekster. Principper kan anvise retningen for god praksis, men skal oversættes og konkretiseres i mødet med den enkelte familie. Derfor kan arbejdet se forskelligt ud fra sag til sag.

Udgangspunktet er endvidere, at udsatte borgers problemstillinger sjældent kan løses gennem standardiserede løsninger, men ofte kræver kreative, fleksible og relationelle tilgange udviklet i dialog med borgeren selv. Ved at arbejde med principper frem for detaljerede manualer skabes der et metodisk råderum, som muliggør kontekstafhængig tilpasning.

Konkret opstilles en række principper, som vurderes afgørende for at opnå et ønsket resultat. Et princip er en udmelding om, hvordan man bør tænke og handle for at bevæge sig i retning af en given effekt. Inspireret af Patton (2017) kan gode principper bl.a. kendetegnes ved, at de:

- leder adfærd i en bestemt retning
- understøtter kvalificerede faglige valg
- er værdibårne og opleves som meningsfulde
- kan anvendes på tværs af kontekster og over tid
- gør det muligt at vurdere, om de efterleves, og om de bidrager til ønskede resultater

HFI-projektets principper

HFI-projektets nuværende principper er udviklet med afsæt i de principper, som supportteamet formulerede ved projektets opstart. De oprindelige principper havde primært til formål at etablere et fælles værdigrundlag i supportteamet. Med inddragelse af Pattons kriterier for virksomme principper er principperne videreudviklet med henblik på at gøre dem mere handlingsanvisende, mere evaluerbare og mere inspirerende i det helhedsorienterede arbejde med familier. hedsorienterede arbejde med familier.

2023

- Udarbejdelse af evalueringens design med fokus på borger- og organisationen
- Observationer af møder
- Opstart på indhentning af baseline og spørgeskemaer om familiernes oplevelse af hjælpen

2024

- Analytiske nedslag baseret på observationer, formidlet via oplæg til supportteam, lederfora og styregruppe
- Facilitering af selvevalueringer i supportteamet
- Udvikling af guidende principper for HFI-projektet
- Revurdering af evalueringens designet med en principbaseret tilgang

2025

- Udarbejdelse af kort status om projektet og familiernes karakteristika på baggrund af baseline og spørgeskemadata
- Interviews med kernteams, supportteam og familier
- Udarbejdelse af den afsluttende evalueringsrapport
- Samlet analyse af datamaterialet

Princip 1 - Familien

Vi tager afsæt i familiens ønsker om forandring og inddrager børn og forældres perspektiver i fælles beslutninger med familien.

Princip 2 - Sammenhæng

Vi skaber sammenhæng i familiens indsatser ved at udarbejde en plan, der koordinerer tiltag på tværs af forvaltninger med afsæt i familiens aktuelle situation.

Princip 3 - Kontakt

Vi gør kontakten til kommunen lettere for familien ved at sammensætte teams, der afspejler eksisterende relationer og relevante indsatser.

Princip 4 - Helheden

Vi sikrer et helhedsorienteret blik på familien gennem tværfaglige møder, videndeling og en åben, nysgerrig og anerkendende tilgang til hinandens fagligheder.

Princip 5 - Viden

Vi styrker det tværfaglige samarbejde ved at bidrage med viden om løsninger og faglige argumenter fra vores respektive forvaltninger og stille relevante ressourcer til rådighed efter behov.

Principfokuseret evalueringsdesign

Evalueringsdesign af en principbaseret indsats adskiller sig fra evaluering af manualiserede metoder. Fokus er ikke alene på, om en metode er fulgt korrekt, men på hvordan medarbejdere og ledere fortolker, anvender og realiserer principperne i praksis – samt hvilke handlinger og resultater dette fører til.

Da principbaserede indsatser er kendetegnet ved fleksibilitet og refleksiv praksis, har evalueringen haft en eksplorativ karakter. Evalueringen har kombineret kvantitative og kvalitative datakilder for at vurdere, om principperne for HFI-samarbejdet har haft betydning for praksis.

Principperne er gradvist blevet et centralt analytisk omdrejningspunkt og er derfor systematisk indarbejdet i spørgeskemaer, interviewguides og selvevalueringer.

Evalueringen har overordnet haft til formål at belyse:

- om medarbejderne oplever principperne som relevante og anvendelige.

- om medarbejderne arbejder ud fra principperne i kontakten med familierne.
- om familierne oplever de kommunale indsatser som mere sammenhængende og overskuelige.
- om principperne understøtter de mål, som de enkelte forvaltninger har opstillet, som blev formuleret således:
 - o Socialforvaltningen: Forældre oplever at have øget deres forældrekompetencer og at kunne mestre egen hverdag/dagligdag
 - o Kultur- og Fritidsforvaltningen: Familierne inkluderes i positive fællesskaber og kan indgå i positive fællesskaber på egen hånd.
 - o Børne- og Ungdomsforvaltningen: Barn/ung indgår og trives i dagtilbud/skoletilbud.
 - o Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen: Forælderen/forældrene er tættere på beskæftigelse og/eller uddannelse.
 - o Sundheds- og Omsorgsforvaltningen: Børnene/de unges sundhedsforhold indtænkes hurtigere og forældrene trives mentalt, socialt og fysisk.

Datakilder i evalueringen

Kvantitative data

- Baseline vedrørende forældre og børns belastninger og belastningsreaktioner, børns deltagelse i skole og daginstitution, børn og forældres deltagelse i kultur- og fritidsliv samt sygdom og sygdomshistorik. (besvaret om 37 familier).
- Spørgeskema ved afslutning af indsatsen om progression på ovenstående parametre. (besvaret af 28 familier).
- Registertræk fra fagsystemer vedrørende forsørgelsesgrundlag, uddannelse og praktik, sociale foranstaltninger, udgifter til sociale foranstaltninger samt børns skolefravær ved opstart og i efteråret 2025. (trukket på 44 forældre og 73 børn).
- Spørgeskema målrettet familierne om deres oplevelse af hjælpen og overordnede tilfredshed med den kommunale indsats, indhentet ved opstart og ved afslutning/efteråret 2025. (35 besvarelser).

I de kvantitative data er det en metodisk begrænsning, at der er flere besvarede spørgeskema ved opstart end ved afslutning/efterår 2025, samt at nogle forløb har været meget korte, fordi HFI løbende tager nye familier ind i projektet.

Kvalitative data

- Observationer af møder mellem kerne- og supportteam samt møder i lederfora og styregruppe.
- Interviews med 11 rådgivere i kerne- og supportteams (5 børne- og ungerådgivere i SOF og 6 jobrådgivere i BIF).
- Interviews med 6 medarbejdere fra supportteamet samt løbende facilitering af teamets selvevalueringer
- Interviews med 6 forældre, der har været en del af HFI.

I de kvalitative data er det en metodisk begrænsning, at de interviewede rådgivere og forældre muligvis er mere positivt stemt overfor indsatsen, da de har takket ja til et interview.

Resumé af resultater

Familierne

Oplevelse af kommunens hjælp

- 100 % af familierne siger ved afslutning, at de har fået øget hjælp til at overskue deres aftaler med kommunen.
- Familierne fortæller at de genfortæller mindre, har færre møder og oplever mere ro til at håndtere de opgaver, der knytter sig til deres familier.

Beskæftigelse

- Andelen af forældre på kontanthjælp er faldet fra 66 % til 43 % og 34 % har været i praktik i perioden 2024/2025.
- Forældres overgang til arbejdsmarkedet er begrænset i projektperioden, men den øgede trivsel i familien giver mere stabilitet i jobsamtaler og mulighed for at håndtere beskæftigelsesindsats i sammenhæng med sociale indsatser.

Børn og unge

- 50 % af forældrene har haft en positiv udvikling i forhold til konflikter med deres børn.
- Børnenes belastninger såsom koncentrationsbesvær, psykiske symptomer og indadvendt adfærd er minimeret undervejs i HFI-perioden, som følge af familiens stabilisering.
- Flere børn vurderes at trives i skoletilbud ved afslutning, men der ses ikke markant ændret fraværstal fra opstart til afslutning.

Netværk og fritid

- 78 % børn deltager regelmæssigt i fritidsaktiviteter og 70 % voksne har øget deltagelse aktiviteter ved afslutning.

Progressionen i familierne sker samtidig med, at familierne fortsat har komplekse behov og de stadig er i målgruppen for sociale foranstaltninger, hvis antal forbliver stabilt i evalueringssperioden.

Organisationen

Rådgivernes perspektiver

- 91 % af af de adspurgte rådgivere i SOF og BIF siger, at de er enige eller meget enige i, at HFI har bidraget til en større forståelse af familiens liv på tværs af job, uddannelse, fritidsliv, sundhed, børns trivsel mv.
- 94 % af de adspurgte rådgivere siger, at koordineringen mellem de professionelle omkring familien er blevet styrket.
- Rådgiverne fortæller, at de igennem det tværfaglige samarbejde får bedre møder med familierne, at det letter deres skriftlige arbejde, og at det øger den faglige robusthed i arbejdet med komplekse sager.

Support af helhedssynet

- 81 % af de adspurgte rådgivere i SOF og BIF siger, at samarbejdet med supportteamet har bidraget til nye indsigter og igangsættelse af andre typer indsatser. Rådgiverne fortæller dog, at de er afhængige af supportteamets funktion, der systematisk har faciliteret og koordineret det tværfaglige samarbejde.
- HFI har udgjort en strukturel ramme for samarbejdet, og supportteamet har opbygget særlige kompetencer inden for facilitering, mødeledelse og kobling, som er afgørende for det tværfaglige samarbejde.
- Københavns Kommune har muligvis et særligt behov for specialiserede teams, der kan sikre koordinering og vidensdeling på tværs på grund af kommunes volumen og de mange rådgiverskift i sagerne.

Ledelse af helhedsorienterede indsatser

- Ledelsen af HFI på tværs af de fem forvaltninger har været udfordret af at have manglet tværgående beslutningsmandat.
- En dedikeret organisatorisk satsning på én faglig tilgang fx LØFT ville kunne understøtte helhedssynet og gøre det lettere for ledelsen at forankre et helhedsorienteret mindset i de enkelte afdelingers kultur.

Det afsluttende kapitel rummer anbefalinger til videreførelse og/eller udbredelse af HFI-tilgangen.

”

Jeg ved ikke, om det har hjulpet for andre. Men for mig, har det fjernet et eller andet bjerg fra mine skuldre.

Mor, HFI

Hvad kendetegner familierne?

De familier, som Helhedsorienteret Familieindsats (HFI) har mødt og arbejdet med, er overvejende enlige mødre med flere børn. Næsten alle familier er på kontanthjælp, og mange af mødrene har anden etnisk baggrund end dansk. Størstedelen har et meget begrænset eller intet socialt netværk, og omkring halvdelen lever med langvarige sygdomme og psykiske udfordringer.

Med andre ord er familiernes udsathed markant og gennemgribende. De er socialt marginaliserede og har ofte haft langvarig kontakt med det kommunale system, som muligvis har tilført dem en yderligere belastning, såkaldt systemstress (Nissen 2024). Begrebet refererer til, at borgere i komplekse forløb kan få forværret deres situation som følge af kontakten med det system, der er etableret for at hjælpe dem.

Ved evalueringen havde HFI arbejdet med 44 forældre og 73 børn. Familierne kendetegnes netop ved at have svækket socialt og økonomisk grundlag samt indre sammenbrud, herunder langvarige konflikter, vold, skilsmisser, misbrug og overgreb.

Forældrene

I langt de fleste tilfælde står mødrene alene med forældreopgaven og det økonomiske ansvar. Helt op til 86 % bor alene med børnene. Enlige mødre er den familietype, der oftest modtager kontanthjælp i Danmark (Jørgensen 2013). I HFI er 65 % på kontanthjælp, mens størstedelen af de resterende er i resourceforløb. De mest almindelige sociale foranstaltninger for forældrene er alkoholbehandling og personlig vejleder.

Primære belastninger blandt forældrene:

- 77 % har psykiske vanskeligheder (fx stress, angst, lavt selvværd)
- 75 % har begrænset eller intet socialt netværk
- 65 % har fysiske udfordringer (fx gig, overvægt)
- 58 % har konflikter med nuværende eller tidligere partner
- 57 % har været udenfor arbejdsmarkedet i 5-10+ år
- 42 % har gældsudfordringer
- 40 % har konflikter med deres børn, som påvirker beskæftigelse/uddannelse og forælderrollen
- 35 % har begrænsede dansk kundskaber

I interviews fortæller forældrene om belastende opvækst eller ægteskaber præget af tvang, vold eller stofmisbrug. Mange beskriver tidlige mistillid til det kommunale system og frygt for underretninger og borttagelse af børn.

Børnene

Børnene er i høj grad præget af de samme vilkår som deres forældre. Typiske belastningsreaktioner er søvnproblemer, ængstelighed og indadvendt adfærd, samt udfordringer i skole og sociale relationer. De mest almindelige sociale foranstaltninger for børnene er familiebehandling og kontaktperson.

Primære belastninger blandt børnene:

- 71 % er vokset op med højt konfliktniveau mellem forældre eller omsorgspersoner
- 71 % har oplevet omsorgspersoner med traumer eller psykisk lidelse
- 64 % har kendskab til eller været vidne til psykisk eller fysisk vold
- 50 % har oplevet psykisk omsorgssvigt, fx manglende følelsesmæssig og intellektuel stimulation
- 39 % har haft forældre med stof- eller alkoholmisbrug

77%

af forældrene har psykiske vanskeligheder (fx stress, angst, lavt selvværd).

71%

af børnene er vokset op med højt konfliktniveau mellem forældre eller omsorgspersoner.

Organisering af Helhedsorienteret Familieindsats

I dette afsnit præsenteres organiseringen af HFI. Indsatsen er primært opbygget omkring to centrale teams: supportteamet og kerneteamet.

Kerneteamet består som udgangspunkt af de professionelle, der i forvejen er involveret i familiens sag. Det nye organisatoriske element i HFI er således introduktionen af supportteamet.

Supportteamet består af repræsentanter fra alle fem involverede forvaltninger. Teamet yder faglig sparring, understøtter kerneteam-

enes adgang til forvaltningerne og bidrager til udvikling af metoder og redskaber for det tværfaglige samarbejde.

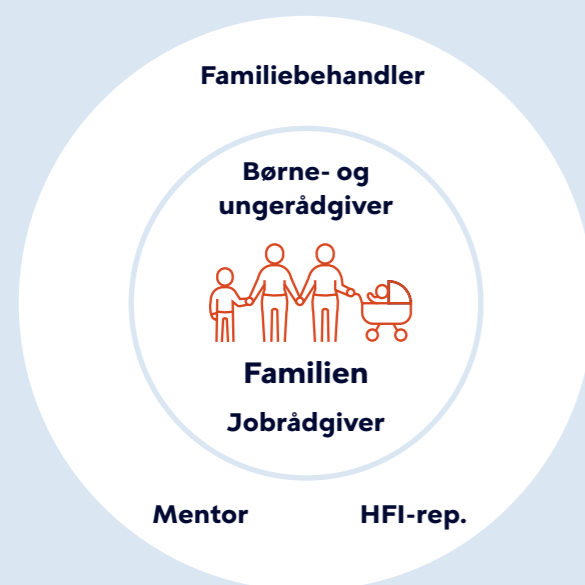
Kerneteamet udgør familiens primære indgang til kommunen. Kerneteamet har ansvar for koordinering af indsatser og for at sikre, at indsatserne tænkes sammen på tværs af

forvaltninger. Kerneteamet består som udgangspunkt af en børne- og ungerådgiver (SOF) og en jobrådgiver (BIF), mens øvrige deltagere udpeges ud fra familiens behov og ønsker. Kerneteamets primære faglige opgave er relationsarbejdet med familien samt varetagelsen af de konkrete indsatser.

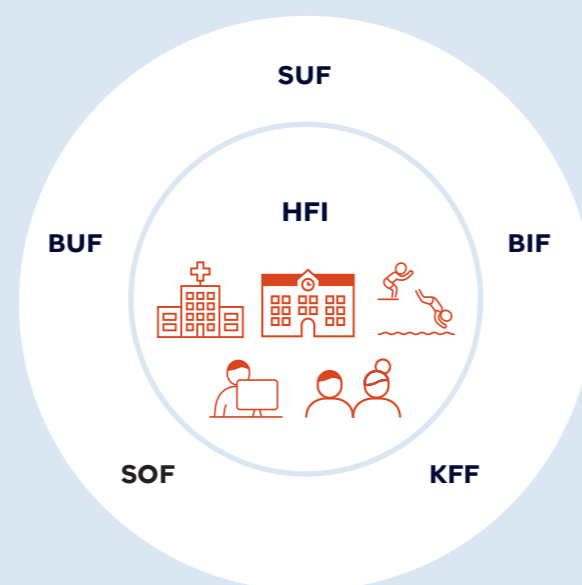
Ledelses- og styringsstruktur

HFI er derudover organiseret med et lederforum, bestående af ledere med personaleansvar for medarbejdere i supportteamet fra de enkelte forvaltninger, samt en styregruppe med ledere fra de fem forvaltninger på et højere ledelsesniveau.

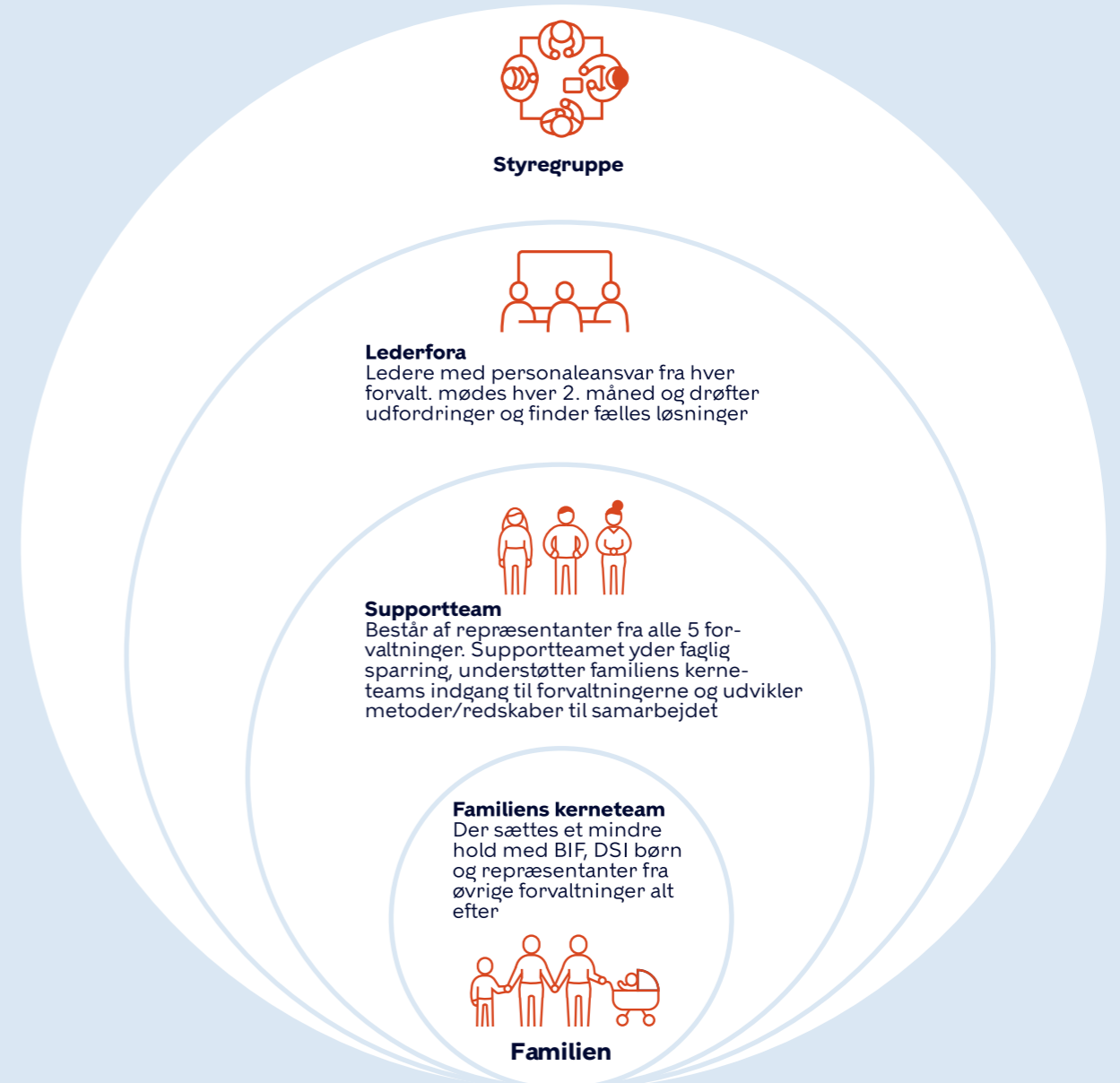
Kerneteam



Supportteam



Overordnet organisering



Forbindelsen mellem supportteam og kerneteam

Det centrale element i HFI's organisering er forbindelsen mellem supportteamet og familiernes kerneteam. Denne forbindelse etableres gennem to typer møder:

- Kerneteamet deltager i supportteammøder, som faciliteres og ledes af supportteamet med henblik på refleksion, faglig sparring og udforskning af nye veje i familiens sag.

- Repræsentanter fra supportteamet deltager i kerneteammøder med fokus på opstart og løbende understøttelse af kerneteamets arbejde.

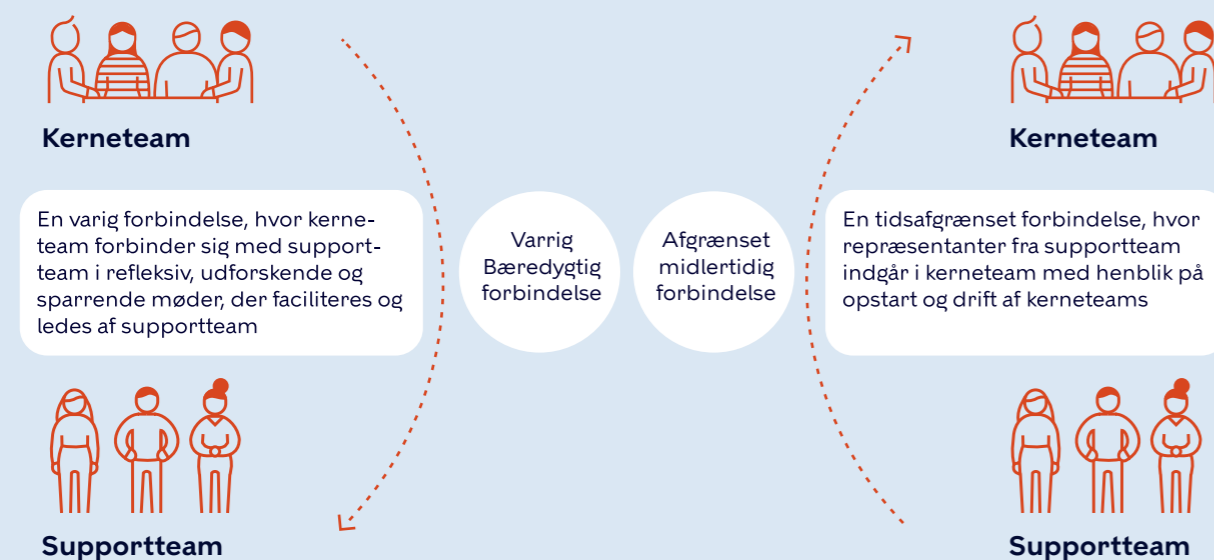
Forbindelsen mellem de to teams kan illustreres som i nedenstående model.

Model for overordnet forløb i HFI

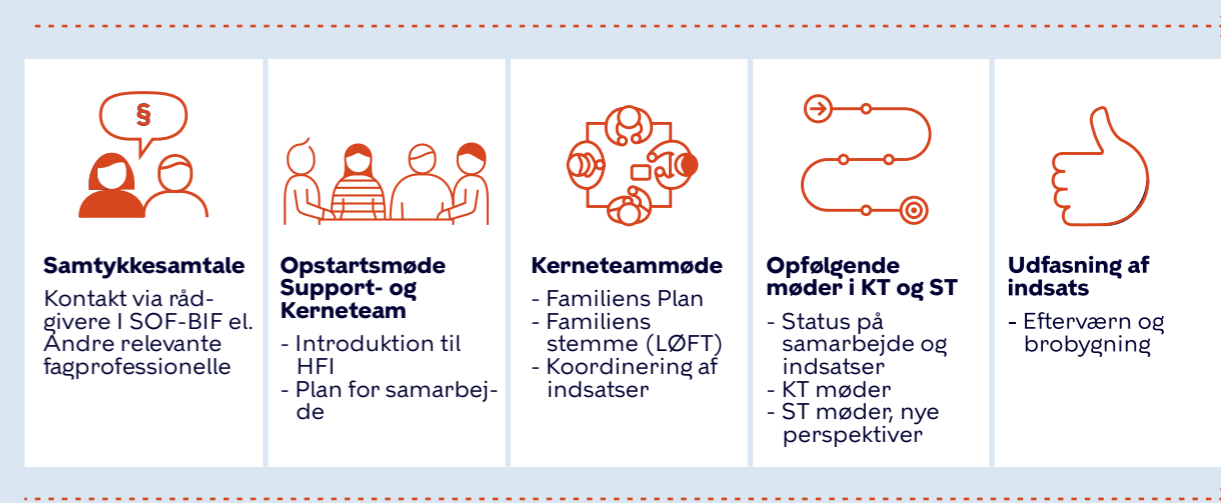
Et forløb i HFI følger en struktur med introducerende møder og opfølgende møder i supportteam og kerneteam. Det gennemsnitlige HFI-forløb varer ca. 1 år, men nogle af de første forløb har kørt længere tid og i helt op til 2 år. Et HFI-forløb lukkes når sagen afsluttes i BIF eller i SOF, men i øjeblikket er supportteamet i gang med at skærpe hvornår en sag lukkes som HFI-sag.

Kerneteam og supportteam

Forbindelser og kontaktoverflader



Sådan ser HFI forløbet ud



De fem forvaltninger og deres rolle i supportteamet

Der har været fem deltagende forvaltninger i supportteamet, som overvejende kan kategoriseres i to overordnede kategorier,

1. de forvaltninger som i forvejen har lovgivningsforpligtende arbejde i familiens sager, som er SOF og BIF og
2. de forvaltninger som ikke har lovgivningsforpligtende arbejde i familiens sager, men hvis tilbud, der søges at brobygge familierne til, som er KFF, BUF og SUF.

Socialforvaltningen

Der blev i budgetforslaget afsat midler til fire årsværk fra Din Sociale Indgangs børneområde, herunder en tovholderfunktion. I praksis er der i dag repræsenteret to medarbejdere fra Din Sociale Indgang i supportteamet (inkl. projektets tovholder). Medarbejderne har titlerne tovholder og specialist og varetager udviklingen af projektet, driften af supportteamet og kerneteamsmøder ligesom de sikrer forankring af HFI i Din Sociale Indgang på Nørrebro/Bispebjerg. Da alle familier i HFI har sager her, er Socialforvaltningens repræsentation afgørende.

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen

Her blev der i budgetforslaget afsat midler til to årsværk. I praksis er der i dag 1,5 årsværk repræsenteret i supportteamet, og antallet af medarbejdere har varieret over projektperioden. Medarbejderne har titlerne tværfaglig konsulent og jobrådgiver og bidrager til udvikling og drift af projektet samt til at sikre fokus på HFI og relevante tilbud i BIF. Da målgruppen altid har sager i BIF, er forvaltningens repræsentation ligeledes central.

Kultur- og Fritidsforvaltningen

I budgetforslaget blev der afsat ét årsværk fra KFF. I praksis er dette udmøntet i to medarbejdere, der hver arbejder på halv tid i HFI. Indledningsvist deltog KFF primært i den fællesfaglige refleksion i supportteamet. Over tid, og i takt med at det lykkedes at brobygge mange familier til fritids- og foreningsliv, er ressourcerne i stigende grad blevet anvendt til brobygningsarbejdet. Der er derfor ansat en brobygger med psykologfaglig baggrund til at understøtte dette arbejde.

KFF's støtte til familierne har blandt andet omfattet hjælp til at finde relevante fritidstilbud samt koordinering af prøvetimer og indmeldelse, ledsagelse af familier til de første aktiviteter, længerevarende forløb med henblik på at gøre familier foreningsparate. I alle forløb har KFF finansieret kontingenter og udstyr og har koordineret tæt med øvrige forvaltninger i brobygningsforløbene.

Børne- og Ungdomsforvaltningen

I budgetforslaget blev der afsat midler til to årsværk, herunder en psykolog og en sundhedsplejerske. I praksis er BUF i dag repræsenteret med to medarbejdere på deltid, svarende til ét årsværk samlet. Repræsentationen af både psykolog- og sundhedsplejefaglighed har bidraget væsentligt til de tværfaglige refleksioner, blandt andet gennem bidrag til spørgeteknikker og perspektiver på børns trivsel og sundhed. Det har ifølge supportteamet dog været vanskeligt at aktivere BUF's tilbud direkte i familiernes sager. Skolen fylder ofte meget i familiernes problemstillinger, men dette kræver lokalt kendskab til de enkelte skoler. Det er sjældent lykkedes at få lærere eller skoleledere til at deltage i kerneteamsmøder, selvom det, når det sker, har stor værdi for familierne.

Sundheds- og Omsorgsforvaltningen

I budgetforslaget blev der afsat midler til ét årsværk. I praksis er SUF i dag repræsenteret med et 3/4 årsværk i form af en fysioterapeut. Medarbejderen deltager primært i de fælles tværfaglige refleksioner i supportteamet og varetager sundhedssamtaler og brobygning til SUF's tilbud. Sundhed fylder væsentligt i mange familiers liv og har stor betydning for trivsel. Det har dog ifølge supportteamet vist sig udfordrende at brobygge familierne til SUF's specialiserede tilbud.



Faglige tilgange i HFI

I projektperioden har HFI været inspireret af flere faglige metoder, som alle prioriterer en åbnende og ressourcerorienteret tilgang til familiernes problemstillinger.

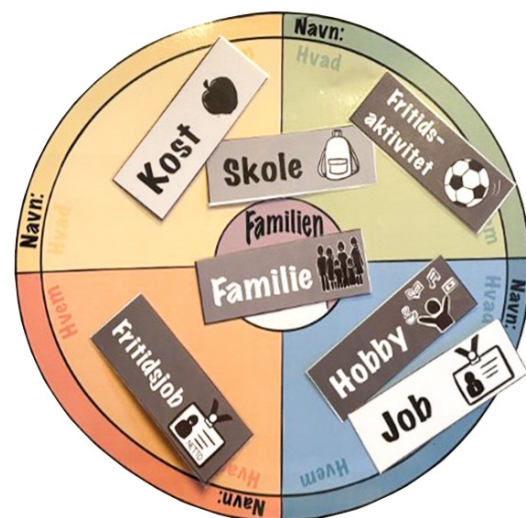
Tre tilgange har særligt vist sig meningsfulde.

Løsningsfokuseret tilgang (LØFT)

LØFT er en metode, der fokuserer på læring fra tidligere succeser og på fremtidige mål frem for problemforståelse. Gennem løsningsfokuserede spørgsmål skabes et konstruktivt sprog for forandring og udvikling.

Refleksiv praksis og reflekterende team

Refleksiv praksis indebærer en struktureret tilgang, hvor fagprofessionelle undersøger egne antagelser og handlemuligheder gennem refleksion, undren og perspektivskifte frem for hurtige løsninger. Metoden har bidraget til dybere læring og bedre beslutninger i komplekse sager.



Helhedsorientering via tværfaglighed

Den tredje tilgang har været en bevidst satsning på helhedsorientering gennem tværfaglighed. Den brede repræsentation af fagligheder i supportteamet har givet mulighed for en mere samlet forståelse af familiens ressourcer og udfordringer og har samtidig styrket den organisatoriske sammenhæng på tværs af forvaltninger. Det centrale greb har været, at fagpersoner fra de fem forvaltninger mødes fysisk om konkrete sager og bidrager med deres perspektiver.

De tre tilgange har tilsammen formet det faglige mindset i HFI. Derudover har supportteamet været inspireret af begreberne relationel velfærd (Cottam 2018) og relationel kapacitet (Hornstrup & Storch 2018) og har på denne baggrund udviklet sit eget redskab: **Familiens Plan**.

Familiens Plan

Familiens Plan er et visuelt samtaleredskab, der anvendes i dialog med både rådgivere og familier for at skabe overblik over familiens samlede situation og prioritere de tematikker, der aktuelt fylder i hverdagen.

Fem guidende principper

Som beskrevet i afsnittet om evalueringen blev der udviklet fem guidende principper for at realisere projektets vision om helhedsorientering og sikre en fælles forståelse af HFI-tilgangen blandt medarbejderne.

Overordnet retter de to første principper sig imod det konkrete arbejde med familien, mens de tre sidste har fokus på de organisatoriske rammer. Principperne afspejler dermed HFI's dobbelte ambition om både at forbedre familiens situation og bidrage til en kulturændring i retning af mere helhedsorienteret

arbejde i i SOF og BIF. Principperne har også fungeret som en overordnet ramme for de opgaver, der knytter sig til det helhedsorienterede samarbejde om familierne. I denne model visualiseres, hvilke opgaver der knytter sig til de forskellige principper, samt i hvilke team opgaverne primært lander.

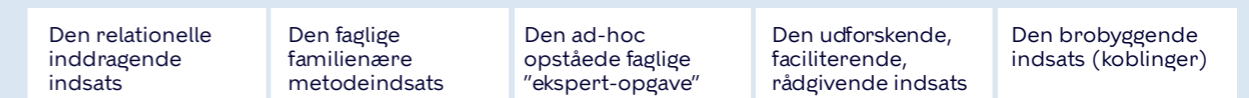
De understøttende elementer og udfordringer ved at realisere principperne udfoldes løbende i rapporten. I dette afsnit præsenteres de i kort form for at tydeliggøre, hvordan principperne er omsat i praksis.

Principper omsat til opgaver og organisering

Guidende principper



Hovedopgaver



Organisering



Princip 1 - Familien



Vi tager afsæt i familiens ønsker om forandring og indtager børn og forældres perspektiver i fælles beslutninger med familien.

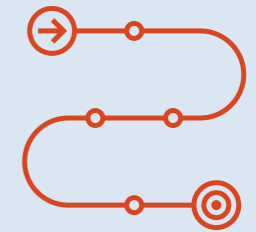
Understøttende elementer

- Familiens Plan fungerer som et redskab til at fastholde fokus på alle familiens medlemmer.
- LØFT og anvendte spørgeteknikker understøtter fokus på familiens drømme, drivkraft og ressourcer samt på muligheder frem for udelukkende udfordringer og risikominimering.
- Frivillig deltagelse er et grundvilkår. Familien skal kunne sige nej og opleve selvbestemmelse – ikke kun i samtykkefasen, men gennem hele forløbet.
- I mange HFI-forløb lykkedes det at imødekomme familiens ønsker om fritidsaktiviteter for både børn og voksne. Det skyldes dels, at indsatserne er konkrete og kan iværksættes hurtigt, dels at Kultur- og Fritidsforvaltningen har haft mulighed for at finansiere aktiviteterne.

Udfordrende elementer

- Det er vanskeligt at inddrage alle familiemedlemmer. Fædres perspektiver mangler ofte, ligesom perspektiver fra større børn, der er flyttet hjemmefra eller ikke har en sag i SOF.
- Inddragelse af mindre og mellemstore børn er en generel udfordring i sager med børn. Spørgsmålet om, hvornår børns perspektiver er tilstrækkeligt inddraget, er et vedvarende tema i HFI og i socialt arbejde generelt. I praksis kommer mødrenes perspektiver ofte til at dominere forståelsen af familiens situation.
- Realiseringen af princippet afhænger også af, hvem der har den primære relation til familien. Når supportteamet er tæt på familien, er der større mulighed for at fastholde princippet. Når supportteamet træder tilbage, er det mere uklart, om princippet lever videre i kerne teamet.

Princip 2 - Sammenhæng



Vi skaber sammenhæng i familiens indsatser ved at udarbejde en plan, der koordinerer tiltag på tværs af forvaltninger med afsæt i familiens aktuelle situation.

Understøttende elementer

- Strukturen i HFI-forløbene med faste kerneteammøder samt møder mellem kerneteam og supportteam bidrager til øget sammenhæng.
- Familiens Plan understøtter prioritering af indsatser og aftaler om næste skridt.
- Der er fokus på at forenkle møder for familierne, herunder tidspunkt og placering.
- Når supportteamet udsender handlingsreferater og opstarter fælles mailtråde, lettes den efterfølgende videndeling og koordinering mellem rådgiverne.

Udfordrende elementer

- Familiens Plan fungerer godt som dialogredskab, men egner sig i mindre grad som et dokument, der kan deles med familien efterfølgende.
- Det er vanskeligt at få rådgivere til selv at påtage sig koordineringsansvaret. Erfaringen viser, at koordineringen fungerer bedst, når supportteamet løbende faciliterer og understøtter processen.

Princip 3 - Kontakt



Vi gør kontakten til kommunen lettere for familien ved at sammensætte teams, der afspejler eksisterende relationer og relevante indsatser.

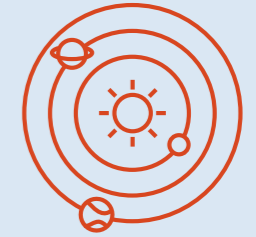
Understøttende elementer

- Et fast kerneteam bestående af de fagprofessionelle, familien allerede kender, herunder altid jobrådgiver og børne- og ungerådgiver, som afholder fælles samtaler med familien.
- Løbende inddragelse af øvrige relevante fagprofessionelle, fx familierådgiver, skolesocialrådgiver eller sundhedsplejerske.
- Ved at arbejde i team øges sandsynligheden for, at familien har mindst én professionel, de føler sig trygge ved.
- Kerne teamet deler information internt, så familien ikke behøver at genfortælle sin situation og dermed kan skånes i kontakten med kommunen.

Udfordrende elementer

- Det lykkes sjældent at reducere antallet af professionelle omkring familien, da HFI ofte afdækker behov for yderligere fagligheder.
- For nogle familier kan møder med mange professionelle virke overvældende, men de fleste interviewede familier peger på, at det er at foretrække frem for gentagne individuelle samtaler.
- Oplevelsen af lettere kontakt er delvist personbåren og afhænger af relationer og samarbejdskemi mellem rådgivere og mellem rådgiver og familie.

Princip 4 - Helhed



Vi sikrer et helhedsorienteret blik på familien gennem tværfaglige møder, videndeling og en åben, nysgerrig og anerkendende tilgang til hinandens fagligheder.

Understøttende elementer

- HFI-strukturen med faste møder mellem kerneteam og supportteam prioriterer tværfaglighed.
- Supportteamet har haft fokus på facilitering, der understøtter en åben og anerkendende mødekultur og fremmer videndeling.
- I en organisation præget af hyppige rådgiverskift fungerer HFI - til dels utilsigtet - som en kontinuerlig videnbærer, der giver nye rådgivere hurtig adgang til viden om komplekse og langvarige sagsforløb.

Udfordrende elementer

- Det kan opleves som en stor opgave for rådgivere at præsentere sager for et supportteam med mange forskellige fagligheder.
- Princippet om tværfaglige møder bidrager samtidig til, at HFI er resource- og mødetungt, da der ikke altid foretages en tydelig prioritering af, hvilke fagligheder den enkelte sag kalder på.
- Det er vanskeligt at vurdere, i hvilken grad delingskulturen fastholdes i det daglige samarbejde mellem rådgivere uden for møderne.

Princip 5 - Viden



Vi styrker det tværfaglige samarbejde ved at bidrage med viden om løsninger og faglige argumenter fra vores respektive forvaltninger og stille relevante ressourcer til rådighed efter behov.

Understøttende elementer

- Supportteamets sammensætning med repræsentanter fra flere forvaltninger bidrager med nye perspektiver i sagsdrøftelserne med kerneteamet.
- Supportteamet har ikke alene bidraget med specialiseret faglig viden, men også med ressourcer i form af såkaldt mellemrumsarbejde, herunder familiesamtaler, administrative opgaver og dialog med rådgivere.

Udfordrende elementer

- Det har været en udfordring at bringe særligt BUF's og SUF's tilbud aktivt i spil i sagerne. Udfordringen relaterer sig både til familiernes problemstillinger og til karakteren af forvaltningernes tilbud.
- Supportteamet har løbende arbejdet med balancen mellem egen specialiseret faglighed og den bredere tværfaglige rolle, som også indebærer koordinerende, administrative og kommunikative opgaver.

I næste afsnit beskrives supportteamet mere indgående, og udvalgte udfordringer knyttet til princip 5 om viden, uddybes.



Supportteamet

Kernekvalitet og fællesfaglighed

I dette afsnit beskrives det, hvordan supportteamet udvikler en fælles faglighed. På mange måder afspejler dette udviklingsarbejde et markant skifte fra en fagspecialiseret praksis mod en mere bredspektret og helhedsorienteret socialfaglighed. En faglighed, hvor den enkelte medarbejders kernekvalitet i mindre grad er styrende for det daglige arbejde, og hvor medarbejderen i en helhedsorienteret indsats er forpligtet til at påtage sig tværgående opgaver på tværs af fag og organisatoriske skel.

Bevægelsen mellem det monofaglige og det tværfaglige har stillet store krav til medarbejdernes faglige robusthed og deres tolerance for usikkerhed i relation til egen rolle og opgaveløsning. Samtidig har denne usikkerhed skabt et udtalt behov for at udvikle interne strukturer og fælles greb, som kunne understøtte et velfungerende tværfagligt samarbejde. Det har blandt andet betydet udvikling af fællesfaglige tilgange, som alle medarbejdere har skullet tilslutte sig. For nogle har dette været både fagligt udviklende og motiverende, mens det for andre har udfordret både motivation og oplevede kompetencer.

Supportteamets dilemmaer

Relationsmotiverede versus organisationsmotiverede opgaver

I projektets indledende fase herskede der betydelig uklarhed om supportteamets primære opgave og rolle i HFI. Projektets dobbelte ambition – dels at skabe forandring i familiernes liv, dels at understøtte organisatorisk forandring og påvirke rådgivernes samarbejdspraksis – skabte usikkerhed om, hvem der skulle have den primære relation til familierne.

Nogle medarbejdere i supportteamet var rekrutteret med motivation for at komme tæt-

tere på familierne og indgå i relationsarbejdet, mens andre primært var motiveret af muligheden for at påvirke organisationen og udvikle en mere helhedsorienteret praksis. Senere i projektet blev det besluttet, at supportteamets primære opgave var at have en supporterende og organisatorisk rolle og som udgangspunkt ikke varetage det direkte relationsarbejde i familierne, men blot understøtte rådgiverne i dette.

Denne afklaring efterlod imidlertid også en vedvarende usikkerhed i teamet om, hvorvidt det helhedsorienterede perspektiv reelt blev ført helt "til dørs" i de konkrete sagsforløb. Som en medarbejder i supportteamet beskriver:

"Jeg var interesseret i at komme mere ind i det relationelle og ville gerne gøre en forskel for de her familier, fordi jeg normalt sidder i en meget supporterende rolle for andre fagprofessionelle. Jeg havde forestillet mig, at jeg skulle være tættere på familien sammen med rådgiverne. Det blev ikke helt som forventet, og det har jeg skullet give slip på. Men det er svært ikke at få en relation, fordi der er mange skift i rådgivere. Nogle gange bliver man den gennemgående person, og jeg tror også på, at det er i relationen, at der kan ske noget forandrende." (medarbejder, supportteam)

Ophævelse af professionsgrænser versus tydeliggørelse af dem

Et andet centralt dilemma for supportteamet har været balancen mellem at ophæve professionsgrænser og samtidig fastholde faglige skel. Oprindeligt blev medarbejderne rekrutteret som fagpersoner, der skulle bidrage med perspektiver og viden fra hver af de fem involverede forvaltninger. Det blev dog hurtigt tydeligt, at mange opgaver i det tværfaglige samarbejde faldt "mellem stolene".

”

Samlet vurderer 81 % af rådgiverne, at samarbejdet med supportteamet har bidraget til nye indsigter, igangsættelse af andre typer indsatser eller etablering af nye relevante kontakter.

Ud over at bringe de enkelte forvaltningers tilbud og muligheder i spil, opstod der en række praktiske og procesmæssige opgaver, herunder rekruttering af familier, administration, kalenderbooking og mødefacilitering. Undervejs blev det derfor besluttet, at HFI skulle arbejde ud fra en "alle mand på dæk"-logik, hvor alle medarbejdere forventedes at bidrage til disse opgaver.

Erfaringen har imidlertid været, at medarbejderne har haft meget forskellige forudsætninger for at varetage disse opgaver, særligt i forhold til mødefacilitering og ledelse. Dette illustreres i følgende citat:

"Jeg synes, det har været lidt svært. Jeg har følt, at jeg manglede nogle kompetencer. Det er jo noget medmenneskeligt, man skal sidde overfor borgere, men det har også været grænseoverskridende. Jeg har været i tvivl om, hvorvidt vi bruger vores kompetencer klogt, når vi siger 'alle mand på dæk' og i princippet har samme rolle. Det er gået fint nok, men jeg har også følt mig lidt på glatis og utryk i mødet med borgere, der har det meget svært, samtidig med at jeg skulle lede møder med rådgivere, der selv var forvirrede."

Det har været fagligt ukendt land – men også udviklende." (medarbejder, supportteam)

Projektet står dermed fortsat med et grundlæggende dilemma: at skulle løse de samme opgaver med medarbejdere, der har forskellige faglige udgangspunkter og kompetencer – særligt inden for facilitering og mødeledelse.

Supportteamets vigtigste fællesfaglige kompetencer

Der er generelt stor opbakning til supportteamets arbejde blandt rådgiverne i kerne-teamene. Samlet vurderer 81 % af rådgiverne, at samarbejdet med supportteamet har bidraget til nye indsigter, igangsættelse af andre typer indsatser eller etablering af nye relevante kontakter. Dette samarbejde opstår dog ikke af sig selv, men er et resultat af, at HFI udgør en strukturel ramme for samarbejdet, og at supportteamet har opbygget særlige kompetencer inden for facilitering og kobling.

At sætte familien i centrum gennem nysgerrige spørgsmål

En central opgave for supportteamet er at sikre, at familien forbliver i centrum for dialogen. Dette perspektiv gennemsyrrer HFI's møde-

struktur, hvor alle møder rammesættes med fokus på familiens aktuelle situation, ressourcer og ønsker frem for begrænsninger og problemer. Værktøjet Familiens Plan understøtter denne tilgang.

Supportteamets opgave er her at åbne dialogen gennem nysgerrige spørgsmål, eksempelvis: Hvad giver mening for dig lige nu? Hvad har du energi til i den kommende periode? Og hvordan kan rådgiverne bedst understøtte dette? Det indebærer ofte at holde igen med hurtige løsninger og i stedet fastholde fokus på familiens perspektiv og egne mål.

Inddragende facilitering og mødeledelse

Supportteamets mulighed for at skabe forandring er afhængig af rådgivernes engagement og samarbejde. Derfor er inddragende facilitering og tydelig mødeledelse afgørende. Det blev undervejs besluttet, at alle medarbejdere i supportteamet skulle kunne facilitere møder og varetage mødelederrollen både i supportteamet og i kerneteamene.

Faciliteringen har stor betydning for kvaliteten af det efterfølgende samarbejde mellem rådgiverne, som følgende citat illustrerer:

“Det hænger tæt sammen med, hvor godt vi lykkes i supportteamet. Hvis vi ikke får rådgiverne bragt ordentligt i spil, og hvis vi ikke får fokus på, hvad de er optagede af i deres arbejde, så kan møderne hurtigt blive afrapporterende og præget af gætterier. Det er et demotiverende rum, og der har vi et ansvar for at skabe et bedre rum og blive dygtigere til det.” (medarbejder supportteam)

Faciliteringen handler dermed både om at anerkende rådgivernes faglighed og indsats og om at tydeliggøre, at HFI ikke alene handler om, hvad den enkelte rådgiver kan få ud af samarbejdet, men også om, hvad de kan bidrage med i samspil med andre – til gavn for familiens samlede situation.

Koblingskompetencer

De fælles greb, som supportteamet anvender, kan samles under det, Henning Jørgensen m. fl. (2016) betegner som koblingskompetencer. Disse kompetencer vedrører medarbejdernes evne til at koble sig på hinanden på tværs af faglige og organisatoriske grænser og arbejde mindre specialiseret i tæt samarbejde med andre.

Koblingskompetencer omfatter fire centrale funktioner:

- at bygge bro til andre fagligheder, områder og ressourcer (fx skole, jobcenter, sundhed, civilsamfund).
- at kommunikere og oversætte mellem forskellige faglige logikker med henblik på at skabe en fælles forståelse, der også giver mening for familierne.
- at koordinere aktiviteter sammen med familien, herunder tydelighed om hvem der gør hvad og hvornår.
- at skabe engagement og fælles ejerskab i samarbejdet, så indsatsen opleves som noget, man gør sammen.

Disse kompetencer fremstår som en central forudsætning for supportteamets rolle i HFI og for realiseringen af en mere sammenhængende og helhedsorienteret indsats.



Kerneteamet

Formålet med dette afsnit er at belyse, hvad HFI har bidraget med set fra rådgivernes perspektiv, og hvad de har fået ud af at have sager tilknyttet indsatsen.

Projektgruppen estimerer, at ca. 85 børne- og ungerådgivere, 50 jobrådgivere og ca. 55 udførere for børn og voksne har været involveret i HFI-forløb. Afsnittet bygger på interview med fem børne- og ungerådgivere og seks jobrådgivere samt spørgeskemaer besvaret af 41 fagprofessionelle. Samlet peger data på, at rådgiverne i overvejende grad oplever HFI-samarbejdet som meningsfuldt og givtigt på flere centrale parametre.

Afsnittet gennemgår først fem faglige forandringer hos rådgiverne og belyser herefter ni virksomme faktorer i HFI, som har bidraget til det tværfaglige samarbejde om familierne.

91%

af rådgiverne siger, at de er enige eller meget enige i, at HFI har bidraget til en større forståelse af familiens liv på tværs af job, uddannelse, fritidsliv, sundhed, børns trivsel mv.

Fem faglige forandringer

1. Brede viden om familierne og andre fagområders betydning

Rådgiverne giver næsten samstemmende udtryk for, at HFI har givet dem en markant bredere forståelse af familiens samlede ressourcer og udfordringer. 91 % af rådgiverne siger, at de er enige eller meget enige i, at HFI har bidraget til en større forståelse af familiens liv på tværs af job, uddannelse, fritidsliv, sundhed, børns trivsel mv.

Denne viden skaber både større faglig ydmyghed og en tydeligere bevidsthed om afhængigheden af andre fagligheder for at lykkes med indsatsen.

"HFI har været rigtig godt til at få indblik i hvad for nogle andre instanser/foranstaltninger der er omkring familien, og det var i en målestok jeg ikke anede fandtes. Da vi var til

det første HFI-intromøde var mit formål med at deltage i HFI at få viden om, hvad der foregår, så jeg kunne sætte ind på det rigtige tidspunkt. Det handlede om timing. Der havde været mange sygemeldinger, og der var altid noget om børnene. Og det gik aldrig godt, det vi satte i gang." (Rådgiver, BIF)

Flere rådgivere peger på, at de grundlæggende har en ambition om at arbejde helhedsorienteret, men at dette forudsætter adgang til viden, som det kan tage lang tid at opbygge gennem individuelle samtaler med borgeren alene. Via HFI får rådgiverne adgang til viden, som ellers kunne tage år at indhente, samtidig med at HFI forpligter dem til at anvende tid på helhedssynet.

"Nogle gange er det kun mig, der kender borgerne, og det kan være nogle tunge problemer. Men det med at man får sparring og kan bruge tid på det – og skal bruge tid på det – det er jo fantastisk. Jeg får indsigt i hele familiestrukturen og hvornår der har været misbrug. Den viden jeg har om de to borgere nu, der ville have gået år før jeg havde fået den, og så havde vi prøvet alt muligt af her fra jobcentret, som var gået i vasken, fordi vi ikke havde kunne time det." (Rådgiver, BIF)

2. Praktisk tilrettelæggelse af møder og indsatser

Rådgiverne oplever også, at HFI har styrket deres mulighed for at koordinere og tilrettelægge møder på en mere hensigtsmæssig måde for familierne. 94 % af de adspurgte rådgivere siger, at koordineringen mellem de professionelle omkring familien er blevet styrket.

De fremhæver særligt, at det ofte er de små koordinationer, der gør en stor forskel i familiernes hverdag. Øget viden om familiens

struktur og hverdagslogistik gør det muligt at planlægge møder, der i højere grad tager hensyn til familiens rytme.

"Menneskeligt giver det mening at få mere viden om familierne. Vi kan tilrettelægge bedre indsatser, når vi ved mere. Vi kan fx finde ud af, at når mor har afleveret i skole, så kan vi lægge et møde i nærheden lige efter. Det er de små ting, man kan bruge, når vi koordinerer i HFI." (Rådgiver, BIF)

Derudover peger rådgiverne på, at familierne i flere tilfælde forskånes for møder, når rådgivere fra BIF og SOF koordinerer og mødes med borgeren samtidig.

3. Dosering og timing af beskæftigelsesindsatsen

Målgruppen for HFI er, som tidligere beskrevet, markant socialt belastet og består i praksis ofte af enlige mødre med flere børn. Denne gruppe er velkendt i BIF, hvor mødre ofte har en beskæftigelsesindsats, men samtidig har svært ved at deltage stabilt på grund af belastninger i børnesagerne.

"Vi prøver at aktivere mødre, sætte dem i praktik eller forløb, men de har svært ved at deltage og har meget fravær. Og vi forstår ikke hvorfor. Men de har også svært ved at fortælle, at de samtidig har samarbejde med børneforvaltningen." (Rådgiver, BIF)

Med HFI bliver indsigt i familiens samlede situation lettere tilgængelig for jobrådgiverne, som dermed bliver mindre afhængige af at skulle trække informationen ud af borgeren selv. Det giver bedre mulighed for at iværksætte beskæftigelsesindsatser på det rette tidspunkt og reducerer risikoen for, at indsatser iværksættes og efterfølgende mislykkes.



Samtidig giver HFI mulighed for at afholde jobsamtaler i forbindelse med kerneteamsmøder, hvilket både understøtter borgerens deltagelse og jobrådgiverens mulighed for at leve op til beskæftigelseslovgivningen.

"HFI giver mig mulighed for bedre at tilrettelægge og dosere beskæftigelsesindsatserne. Jeg løber ikke ligeså meget forgæves, og jeg ved, at jeg kan holde en jobsamtale, hvis hun ikke møder op til møderne her." (Rådgiver, BIF)

4. Åbenhed og deling letter rådgivernes arbejde

Rådgiverne fremhæver, at HFI ikke kun letter samarbejdet for familierne, men også for dem selv. Det centrale element er samtykket, som muliggør åben deling af dokumentation på tværs af forvaltninger. Når rådgiverne samler sagen med hver deres viden, opleves det som en faglig støtte i det konkrete sagsarbejde.

"Alle deltagere på mødet har deres egen viden om sagen. Det var virkelig godt, at vi fik udvekslet information og dokumenter. Det gjorde det lettere for mig at lave funktionsbeskrivelse, fordi jeg kunne se, hvor meget tid moderen bruger på barnet." (Rådgiver, BIF)

Flere rådgivere peger også på, at HFI understøtter overholdelsen af dokumentationskrav, fordi de får adgang til Socialforvaltningens dokumenter og dermed ikke alene skal basere dokumentationen på borgerens fortælling.

"Når vi bakker det op med dokumentation fra Socialforvaltningen, overholder vi dokumentationskrav bedre end bare ved borgerens fortællinger." (Rådgiver, BIF)

På den måde bliver HFI et professionelt fællesskab, hvor rådgiverne både kan skåne borgerne for uhensigtsmæssige forløb og støtte hinanden i den skriftlighed og dokumentation, der kræves.

"Hun fik alle argumenterne serveret. Det var ikke bare en god idé, hun selv skulle finde argumenterne for. Meget af skriftligheden var allerede klar, og det kunne hun tage direkte fra referatet." (Rådgiver, SOF)

5. Bedre interaktion med familierne

Flere rådgivere oplever, at HFI bidrager til at frigive overskud hos familierne ved at reducere antallet af møder og skabe større sammenhæng. Det betyder, at familierne møder mere forberedte og med større velvilje i de møder, der gennemføres.

"Når vi kan tale sammen, så skåner vi borgeren for nogle møder. Det gør, at forældrene kommer med en anden energi og mere velvilje." (Rådgiver, SOF)

Derudover har flere rådgivere taget værktøjet Familiens plan i brug. Værktøjet beskrives som et fælles tredje, der styrker dialogen og

gør samtalen mere tilgængelig for borgeren gennem det visuelle element.

"Familiens plan giver en bedre interaktion. Man får en anden samtale, fordi man kan se kategorierne for sig. Der kom ting frem, som ikke var kommet frem før, fordi det var nemmere for borgeren at være i." (Rådgiver, SOF)

Ni virksomme faktorer

På baggrund af møder, interviews og løbende samtaler med medarbejdere gennem hele projektperioden identificeres ni virksomme ingredienser, som – ifølge medarbejderne selv – har betydning for deres mulighed for at skabe et bedre samarbejde om komplekse familiesager.

1. Samtykket er afgørende

De fleste medarbejdere fremhæver deling af dokumenter og information på tværs af forvaltninger som helt central for samarbejdet. Det forudsætter, at borgeren har givet samtykke til videndelingen. Samtykket styrker ikke alene muligheden for at imødekomme familierne, men letter også de enkelte rådgiveres arbejde:

"I starten var jeg meget forsigtig i forhold til samtykke, men mødelederen sagde fra start, at så snart borgeren siger ja, underskrives samtykket med det samme. Så kan vi udveksle dokumenter som fagpersoner, og det gør det meget nemmere." (Rådgiver, BIF)

Indhentning af samtykke har dog været en omfattende opgave for supportteamet, da HFI kræver tydelig kommunikation og grundig forklaring til familierne.

2. Et koordinerende team

Samtlige rådgivere peger på supportteamets koordinerende rolle som afgørende. Den væsentligste forandring, HFI skaber, er ifølge rådgiverne, at jobrådgiver og børne- og ungerådgiver bringes sammen i et faciliteret rum. Flere vurderer, at samarbejdet ikke ville kunne opretholdes uden supportteamets aktive koordinering:

"Det kommer ikke til at ske, at vi mødes, hvis det er os selv, der har ansvaret. Hvis supportteamet trak sig, ville koordineringen dø ud. Delt ansvar fungerer ofte ikke – der skal være én, der har ansvaret." (Rådgiver, SOF)

”

Jeg er blevet bekræftet i, at det er vejen frem. Jeg siger også til familierne, at de skal sige til deres andre rådgivere, at de gerne må kontakte mig. Jeg har bare fået lyst til at gøre endnu mere af det.

Rådgiver, SOF

3. Tydelig mødefacilitering og rammesætning

Rådgiverne fremhæver især mødefaciliteringen som central for samarbejdet. En klar rammesætning er vigtig, særligt for nye rådgivere, der skal forstå HFI-tilgangen. Flere peger på, at introduktion af HFI's principper i starten af møderne har bidraget til en fælles forståelse af formål og samarbejdsform.

4. En fast struktur for samarbejdet

Koordineringen af kerneteammøder har været organiseret forskelligt gennem projektperioden. Rådgivere, hvor supportteamet har haft det primære ansvar, udtrykker størst tilfredshed. Flere efterspørger en mere entydig struktur, herunder faste aftaler om ansvar for mødeindkaldelser og klare mødekadencer, da ansvaret ellers kan fremstå uklart.

5. Større forpligtelse til fremdrift gennem professionelt fællesskab

En afledt effekt af HFI er, at rådgiverne oplever en øget forpligtelse til at sikre fremdrift i sagerne. Når flere fagprofessionelle følger sagen, øges oplevelsen af ansvar og handlekraft:

”Det er ikke lige så nemt at forputte sig, når man sidder overfor hinanden. Man bliver stillet til ansvar og får en større forpligtelse til at få handlet på sine ting.” (Rådgiver, SOF)

6. Sikkerhedsnet ved rådgiverskift

Både rådgivere og supportteam fremhæver HFI som en væsentlig vidensbank ved rådgiverskift. For nye rådgivere, der overtager langvarige og komplekse sager, giver HFI-møderne hurtig adgang til viden, som ellers ville tage lang tid at opbygge.

7 Fysisk samtilstedeværelse

Rådgiverne peger på, at fysisk fremmøde i kerneteamet understøtter et mere smidigt samarbejde. Selvom pointen er basal, vurderes det som afgørende at mødes i et prioriteret, fælles rum, hvor fagprofessionelle lærer hinanden at kende og får indsigt i hinandens arbejde.

8. Opsøgende og forberedende dialog før opstart

Supportteamet og flere rådgivere peger på, at de bedst fungerende forløb er kendetegnet ved, at supportteamet forud for opstart har haft opsøgende og forberedende dialoger

med rådgiverne. Forberedelsen skaber motivation og forståelse for HFI-arbejdsformen og reducerer usikkerhed ved det første fælles møde.

9. HFI's kulturforandrende potentiale i SOF og BIF

Endelig peger medarbejderne på, at deltagelse i HFI bidrager til en bredere forståelse af muligheder i andre forvaltninger. Rådgivere deler erfaringer og kontakter med kollegaer, hvilket skaber en spredningseffekt – også blandt medarbejdere uden aktive HFI-sager.

Dette understøttes af spørgeskemadata, hvor rådgiverne i høj grad angiver, at HFI har bidraget til, at deres kollegaer har større forståelse for andre forvaltningers tilbud og samarbejds muligheder (jf. figuren nedenfor).

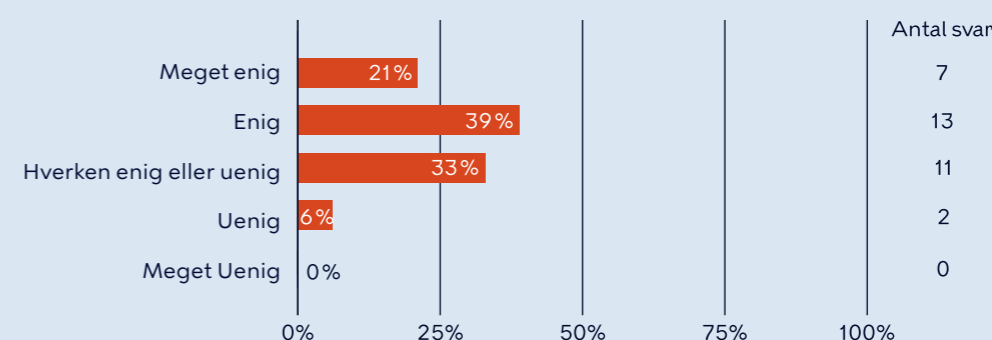
Flere rådgivere beskriver desuden, hvordan erfaringerne fra HFI påvirker deres øvrige

praksis, herunder ved aktivt at opfordre familier til at give samtykke til kontakt mellem rådgivere:

”Jeg er blevet bekræftet i, at det er vejen frem. Jeg siger også til familierne, at de skal sige til deres andre rådgivere, at de gerne må kontakte mig. Jeg har bare fået lyst til at gøre endnu mere af det.” (Rådgiver, SOF)

Ud af alle faktorer fremstår samtykket fortsat som den grundlæggende forudsætning for et mere forpligtende, smidigt og sammenhængende samarbejde.

HFI's spredningspotentiale



Hvor enig er du i, at den helhedsorienterede familieindsats (HFI) har medvirket til, at dine kollegaer har fået en større forståelse for muligheder i de øvrige forvaltninger (fx ved at du har hjulpet dem med at få kontakt til samarbejdspartnere i de øvrige forvaltninger).

Tre organisatoriske og ledelsesmæssige dimensioner

Dette afsnit udfolder de mest centrale organisatoriske og ledelsesmæssige dimensioner, som HFI har været betinget og/eller udfordret af.

1. Supportteamet oplever grænser for indflydelse

Ifølge KL (2022) er den største barriere for helhedsorienterede indsatser ofte manglende ledelsesfællesskab på direktions- og chefniveau. Uensartede mål og perspektiver på borgerindsatser på tværs af forvaltninger og afdelinger præger også arbejdet i de udførte led.

I HFI var der indledningsvist uenighed om den faglige retning – blandt andet om projektets primære mål var at skabe nye møder med familierne eller at støtte rådgivere i at samarbejde bedre om familierne. Det medførte, at både supportteam og lederforum brugte betydelig tid på at afklare og forhandle de primære mål.

Selvom HFI skulle implementeres tæt på eksisterende drift, har projektet i praksis kørt parallelt med den daglige drift. Det har gjort det udfordrende for supportteamet at påvirke rådgiverne til at tage ejerskab for tilgangen. Mandatet til den faglige udvikling blev givet til tovholderen for supportteamet, men da fokus var på rådgivernes relationer og samarbejde om familierne, var det afgørende, at rådgivernes ledere også havde ejerskab og sikrede opbakning til strategien om en ny, tværgående indsats. Supportteamet kunne inspirere og introducere nye faglige perspektiver, men havde fx ikke mandat til at træffe beslutninger i enkeltsager.

2. Organisation med mange medarbejderskift

Helhedsorienterede indsatser udfordres typisk af silotænkning og faggrænser i forvaltningerne. I Københavns Kommune forstærkes udfordringen af relativt høj medarbejderudskiftning, særligt på børne- og ungeområdet.

HFI bygger på, at rådgivere har den mest gennemgående kontakt til familien og derfor indgår i familiens kerneteam. I praksis påvirkes samarbejdet dog af mange medarbejderskift, hvilket efterlader supportteamet med en kontinuerlig oplæringsrolle. Som en medarbejder beskriver det:

“Helt klassisk er vi udfordret af mange skift. Relationer skifter, og hvordan får man noget til at gro fast i en forandringsproces eller ny forståelse? Det bliver personbåret – uundgåeligt, når det handler om relationer. Vi byggede det op om rådgiverne som stabile, men virkeligheden er, at det ikke er stabilt.”
(Medarbejder, supportteam)

3. Manglende overordnet fagligt og strategisk ophæng

I andre kommuner med succesfulde helhedsorienterede indsatser, fx Aarhus Kommune, har der været et tydeligt strategisk fokus på nye måder at møde borgeren på, forankret bredt i organisationen. Dette inkluderer dedikerede metoder som fx relationel velfærd (Cottam, 2018), fælles faglige mål og samarbejdsprincipper på tværs af forvaltninger.

HFI har manglet en sådan overordnet vision, hvilket har udfordret udbredelsen af det samlede helhedsorienterede arbejde. LØFT har været den mest gennemgående metode, men en mere dedikeret organisatorisk sats-

ning på én faglig tilgang ville kunne understøtte helhedssynet og gøre det lettere for ledelsen at forankre et helhedsorienteret mindset i de enkelte afdelingers kultur.

Samtidig har HFI's lederforum manglet beslutningskompetence på tværs af forvaltningerne. Lederforum har primært fungeret som et dialogisk forum, hvor de fem forvaltninger var repræsenteret, men i praksis har forummet manglet tværgående beslutningsmandat.



Tre markante progressioner i familierne

Dette afsnit beskriver de mest markante progressioner hos familierne, baseret på spørgeskemaer, hvor rådgiverne har vurderet familierne ved opstart og afslutning af et HFI-forløb. Spørgeskemaerne afdækker belastninger og belastningsreaktioner hos børn og forældre, hvilket giver et billede af forbedringer i familiens almene trivsel. Efter datafremlæggelsen præsenteres cases, der illustrerer konkrete forløb.

1. Reduktion i alvorlige belastninger hos børn og unge

Der ses en klar bevægelse væk fra de mest bekymrende niveauer i børns og unges belastninger. Andelen af børn med alvorlige udfordringer – fx utryghed, belastende oplevelser eller mistrivsel – falder, mens flere bevæger sig mod moderate eller mindre belastede niveauer.

Ved opstart var mange børn præget af symptomer som søvnproblemer, koncentrationsvanskeligheder, ængstelighed, indadvendt/udadreagerende adfærd og undgåelsesad-

færd. Ved afslutning vurderes færre børn som belastede "i høj grad" eller "i nogen grad", og flere rykkes til "i mindre grad" eller "slet ikke".

Eksempler:

- Koncentration og opmærksomhed: 53 % af børnene var belastede i høj/nogen grad ved opstart; 33 % ved afslutning.
- Psykiske symptomer (ængstelighed mv.): Fald fra 36 % til 18 % i "i høj grad".
- Indadvendt adfærd: Andelen i "i høj grad" falder fra 27 % til 21 %, men samlet set reduceres alvorlig belastning, da flere rykkes til lavere kategorier.

Ved afslutning ses desuden:

- Flere børn i almindelig skole og færre uden skoletilbud.
- Forbedret social funktion i skolen; færre børn vurderes som "svingende" eller "fungerer dårligt", mens flere "fungerer generelt godt med de fleste".

2. Forældre står stærkere i deres rolle

Rådgivernes vurderinger viser, at forældrenes belastninger reduceres under HFI-forløbet. Færre familier opleves præget af alvorlige forældrebelastninger, og mange forældre har haft positive ændringer, især i forhold til psykiske vanskeligheder, konflikter med børn og gæld.

Eksempler:

- Psykiske vanskeligheder og traumer: 55 % af forældrene har delvis eller høj progression; 65 % har haft positiv ændring i håndtering af traumer.
- Konflikter med børn: 50 % har haft positiv udvikling.
- Gældsudfordringer: 45 % har oplevet forbedringer.

Samlet indikerer dette, at familierne bevæger sig fra høj til moderat kompleksitet, hvilket er centralt, da forældrebelastning er en kendt risikofaktor for børns trivsel.

3. Øget deltagelse i fritidslivsaktiviteter

Både børn og forældre deltager markant mere i fritids- og sociale aktiviteter ved afslutning af HFI-forløbet. Deltagelse i organiserede aktivi-

teter er en indikator for trivsel, da det kræver både social og følelsesmæssig stabilitet.

Eksempler:

- Børn: 78 % deltager regelmæssigt i fritidsaktiviteter ved afslutning (mod lavere deltagelse ved opstart).
- Voksne: 70 % har øget deltagelse i sociale eller kulturelle aktiviteter, fx foreninger.

Dette viser, at både børn og forældre har opnået overskud og stabilitet til at indgå i fællesskaber uden for hjemmet.

Delkonklusion

Data peger på, at ikke alle problemer løses fuldstændigt, men toppen af alvorlighed flader ud. Kombinationen af små og mellemstore forbedringer på flere områder skaber den helhedsorienterede effekt.

- Forældrenes stabilisering er central for langtidseffekten hos børnene.
- Børnene udviser færre belastningssymptomer, mere stabil funktion i hverdagen, stærkere sociale relationer og større deltagelse i skole- og fritidsliv.

Det samlede mønster indikerer, at der med HFI sker en forebyggende effekt og potentiel reduktion i behovet for indgribende indsatser på sigt.

53 % → 33 %

Ved opstart var 53 % af børnene belastet i høj eller nogen grad i forhold til koncentration og opmærksomhed. Ved afslutning gjaldt det 33 %.

45 %

I løbet af projektperioden har 45 % oplevet forbedringer med deres gældsudfordringer.

78 %

Ved projektets afslutning deltager 78 % af børnene regelmæssigt i fritidsaktiviteter, sammenlignet med en lavere deltagelse ved opstart.

Forældrenes perspektiver

I dette afsnit udfoldes forældrenes perspektiver på HFI-projektet. Afsnittet bygger på spørgeskemaer besvaret af forældrene ved opstart og afslutning samt interview med seks forældre. Tilsammen giver datamaterialet indblik i, hvordan familierne oplever sammenhæng, koordinering og relationen til kommunen som følge af indsatsen.

1. Oplevelse af sammenhæng og koordinering

Ved både opstart og afslutning er familierne blevet spurgt, om de oplever, at kommunen hænger sammen, om der er fælles retning i hjælpen, og om de skal gentage deres historie flere gange. Ved opstart er svarene præget af usikkerhed og blandede vurderinger, mens der ved afslutning ses en tydelig bevægelse mod mere positive vurderinger.

Et konkret eksempel er, at 44 procent ved opstart oplever, at alle medarbejdere kender familiens situation, mens andelen ved afslutning er steget til 75 procent. Det svarer til en stigning på 31 procent og peger på en styrket oplevelse af helhed og sammenhæng i indsatsen.

Som en far beskriver det:

"Det er som om, der er kommet en bro imellem folk, i stedet for at det bare er forskellige sider af vandet. Nu er der en sammenhæng i tingene, og det giver bedre mening. De taler sammen ofte, og der er bedre styr på os. Der er en bredere viden om os, og de fortæller hinanden, hvad der sker lige nu." (far, HFI)

En anden forælder udtrykker oplevelsen mere kortfattet: *"Jeg ved ikke, om det har hjulpet for andre. Men for mig, har det fjernet et eller andet bjerg fra mine skuldre."* (mor, HFI)

Samlet set indikerer udsagnene, at indsatsen mindsker oplevelsen af fragmentering.

2. Færre møder og mindre genfortælling

Flere forældre beskriver i interviewene en oplevelse af udmattelse, mistillid og afmagt i mødet med kommunen forud for HFI. Nogle har følt sig misforstået eller mistænkeliggjort, hvilket har præget relationen til de kommunale medarbejdere. Interviewene peger entydigt på, at HFI bidrager til færre og mere sammenhængende møder samt reducerer behovet for gentagne genfortællinger af familiens historie.

Som en mor fortæller:

"Der hvor HFI har gjort det nemmere for mig, er, at jeg ikke hele tiden skal fra den ene til den anden i systemet. At alle er fælles om det, og at jeg ikke har skullet forklare det 120 gange til forskellige personer. Jeg var træt, irriteret og vred, og jeg vidste ikke, hvad jeg skulle. Jeg havde en uddannelse, jeg skulle passe, jeg havde børn, og så var der hele tiden nogen fra kommunen, der ville snakke." (mor, HFI)

Denne reduktion i koordinations- og formidlingsopgaven giver forældrene mere overskud i hverdagen. Som en anden mor formulerer det: *"Hvis jeg skulle forklare HFI til andre forældre, ville jeg sige: Du kommer ikke til at fortryde at sige ja - medmindre du elsker at have det besværligt. Hvis du gerne vil have det nemmere og have mere overskud til børnene, dig selv, lektier og alt det, der skal klares i hverdagen, så kommer du ikke til at fortryde det. Det er kun ét sted i systemet, du skal henvende dig. Jeg genfortæller meget mindre. Der er færre møder, og når jeg siger noget til én, behøver jeg ikke sige det til de andre, fordi de taler sammen. Det er meget bedre."* (mor, HFI)

3. Relation og tillid til de fagprofessionelle

Familierne er også blevet spurgt om deres oplevelse af at blive lyttet til, mødt med respekt og have tillid til de fagprofessionelle. Allerede ved opstart er vurderingerne overvejende positive, men ved afslutning ses en tydelig forskydning mod meget positive svar. Udviklingen peger ikke på en bevægelse fra "dårligt til godt", men fra "godt til meget godt", hvilket indikerer høj kvalitet i det relationelle arbejde og en styrket alliance mellem familier og professionelle.

En mor beskriver forandringen således:

"Kommunikationen er meget nemmere, og det føles som et fællesskab - et reelt samarbejde. Jeg har mere håb og føler mig mere tryk. Før HFI kørte alting i ring, og der skete ingenting. Jeg troede altid, det var min egen

skyld. Men nu, fordi HFI er her, og fordi alle er omkring mig, føler jeg mig stærkere. Jeg tror på, at det nok skal gå. Jeg er ikke alene længere." (mor, HFI)

Moderens oplevelse understreger også, hvordan hun ved at have et samlet team omkring sig, oplever at være mere i fællesskab omkring udfordringerne med hendes søn. Det er et centralt element, da familierne er præget af at være enlige med minimalt netværk at søge støtte hos og drøfte udfordringer med. HFI har for eksempel givet denne mor en følelse af at være på hold med nogle omkring ens barn, nogle at vende udfordringer med og nogle at få råd fra.

”

Kommunikationen er meget nemmere, og det føles som et fællesskab - et reelt samarbejde. Jeg har mere håb og føler mig mere tryk.

Mor, HFI

4. Klarhed over roller og kontaktpersoner

Ved opstart oplever flere familier uklarhed omkring, hvem de skal kontakte, og hvilke roller de enkelte fagpersoner har. Ved afslutning ses en markant forbedring. Andelen af familier, der altid ved, hvem de skal kontakte, stiger med 39 procent.

Et andet tydeligt eksempel er, at 50 procent ved opstart svarer ja til at have fået hjælp til at overskue deres aftaler med kommunen, mens 44 procent svarer nej. Ved afslutning svarer 100 procent ja. Det er den mest markante forbedring i spørgeskemaerne og understreger, at indsatsen lever op til sit formål om at skabe overblik og struktur.

Som en mor fortæller:

"Siden HFI er det kun gået nemmere. Hvis der er noget, jeg vil tale med børne- og familieteamet om, ved jeg, at jeg bare skal ringe til én person. Før ringede jeg til Københavns Kommunes hovednummer. Nu ved jeg, hvor jeg hører til. Den tid, jeg før brugte på at finde ud af, hvem jeg skulle kontakte, kan jeg nu bruge på mine børn. Der er mindre genfortælling og mindre forvirring." (mor, HFI)

Det indikerer, at indsatsen skaber gennemsigtighed for familier, som ofte starter deres forløb i kaos og uvished.

5. Øget oplevelse af håb og reel hjælp

Familierne er endelig blevet spurgt, om hjælpen giver mening, om den gør en forskel, og om den passer til familiens behov. Ved opstart er svarene meget blandede. Ved afslutning ses flere positive vurderinger, men også nuancer, der peger på en moderat – men væsentlig – progression.

Den mere afdæmpede udvikling i disse spørgsmål afspejler sandsynligvis, at HFI ikke løser alle familiens udfordringer. Til gengæld peger både spørgeskemaer og interview på, at indsatsen øger håbet om, at hjælpen kan gøre en forskel over tid.

Som en mor formulerer det:

"Selv nu er der mange møder, men nu har jeg mere håb og er mere positiv i forhold til, at vi kan gøre noget. Før vidste jeg ikke, hvad der skete, og jeg skulle forklare det samme igen og igen. Hvis vi planlagde noget, skulle jeg selv give al information videre mellem jobcenter og skole. Det var meget forvirrende. Jeg forstod ikke projektet, men nu er det meget nemmere, og det fungerer meget bedre." (mor, HFI)

Samlet set peger forældrenes udsagn på, at aflastningen af deres koordinerende rolle i mødet med kommunen bidrager til et øget håb og en oplevelse af reel støtte i familiens samlede situation.



Datatræk i fagsystemer

I dette afsnit beskrives familiernes udvikling under HFI med fokus på foranstaltninger og udgifter, beskæftigelse, fravær samt registrerede fritidsaktiviteter. Data er trukket ved familiernes opstart i HFI og igen i efteråret 2025. Overordnet viser tallene, at der ikke sker store ændringer i antallet af foranstaltninger.

Forældrenes beskæftigelse

Målgruppen i HFI består primært af enlige mødre med flere børn, hvoraf de fleste er på kontanthjælp. Mødrene har ofte mange opgaver i hjemmet, samtidig med at børnene har sager i Socialforvaltningen, hvilket kræver aktiv deltagelse i fx familiebehandling. Mange mødre har desuden egne traumer fra barndom eller ægteskab.

Beskæftigelsesstatus ved opstart og efteråret 2025 viser:

- Andelen på kontanthjælp er faldet fra 66 % til 43 % (en er afdød og en udrejst)
- 34 % har været i praktik i perioden 2024/2025
- 9,1 % af forældrene er afklaret til førtidspension
- 6,8 % er overgået fra kontanthjælp til ressourceforløb
- 4,5 % er overgået fra ressourceforløb eller kontanthjælp til uddannelse

Tallene viser, at det på kort sigt ikke er lykkedes at få forældrene fast i beskæftigelse. Dog er mange af forløbene korte, mens andre strækker sig op til to år. Den største succesrate ses i praktik, hvor det er muligt at koordinere indsatsen med øvrige sociale foranstaltninger, så praktikken kan gennemføres. Desuden bliver flere undervejs afklaret til rette forsørgelsesgrundlag, herunder førtidspension, ressourceforløb og uddannelse.

Familiernes sociale indsats

De mest udbredte sociale foranstaltninger er alkoholbehandling og personlig vejleder for forældrene samt familiebehandling og kontaktperson for børnene. Datatræk ved opstart og i efteråret 2025 viser, at antallet af sociale foranstaltninger samlet set hverken stiger eller falder markant. Der ses dog et lille fald på børnesagerne.

Sociale foranstaltninger

	HFI opstart	Efterår 2025
Samlede foranstaltninger (44 familier)	106	105
Gns. pr. familie	2,41	2,39
Foranstaltninger på børn	97	94
Gns. pr. barn	1,33	1,29
Foranstaltninger på voksne	9	11
Gns. pr. voksen	0,20	0,25

Udgifter på socialområdet

Udgifterne for børn, der starter i HFI, stiger generelt, især til anbringelser, mens udgifter til forebyggende foranstaltninger er mere svingende. Stigningen i 2024 skyldes bl.a. et barn på opholdssted.

År	2023	2024	2025
Samlede udgifter	10.746.237	13.013.440	12.514.759
Udgifter til anbringelser	2.138.654	2.275.856	3.580.794
Udgifter til forebyggende foranstaltninger	8.607.583	10.737.584	8.933.965

Gennemsnitspriserne pr. aldersgruppe er nogenlunde sammenlignelige med DSI, dog højere for yngre børn og lavere for ældre børn:

Aldersgruppe	2023	2024	2025
0-5 år	127.796	94.940	186.506
6-11 år	104.964	139.723	143.358
12-17 år	150.345	229.164	171.874

Børnenes fravær i skolen

Gennemsnitsfraværet 12 måneder før opstart var 17,58 dage og 19 dage de sidste 12 måneder. Der er dermed ingen markant ændring. Tallene skal dog tages med forbehold, da nogle børn kun har deltaget kort i HFI.

Familiernes deltagelse i fritidsaktiviteter

Kultur- og Fritidsforvaltningen har støttet 32 familier med 45 børneforløb og 15 voksenforløb. 33 børn er brobygget til fritidsaktivitet (primært folkeoplysende foreninger) og 12 voksne til private aktiviteter som fitness. Ved udgangen af 2025 er 24 børn og 7 voksne fastholdt i aktiviteten.

Delkonklusion

Evalueringen viser dermed, at familierne oplever tydelig progression i trivsel og stabilitet, samtidig med at udgifterne og antallet af foranstaltninger ikke falder. Dette bør ikke ses som et udtryk for manglende effekt, men for, at der fortsat er tale om familier med komplekse behov, hvor indsatserne er en forud-

sætning for den positive udvikling. HFI bidrager til bedre kvalitet og sammenhæng i indsatsen, hvilket på sigt forventes at forebygge eskalering og mere indgribende og dyrere forløb.

Det er progressionen i familierne – ikke besparelsen, der er den tidlige indikator for, at tværfaglig koordinering faktisk betaler sig. I evalueringen kan vi ikke isolere HFI som eneste årsag, men vi kan se, at progressionen sker i netop de dimensioner, som HFI er designet til at påvirke: sammenhæng, relation, faglig klarhed og helhedstænkning.

Konklusionerne for HFI ift. økonomi er sammenlignelige med konklusioner af andre helhedsorienterede indsatser, hvor det understreges at de markante økonomiske besparelser for kommunerne først vil vise sig på lang sigt – i nogle tilfælde først i næste generation. Her bliver børnene på lang sigt forhåbentligt ramt mindre af forældrenes udfordringer i deres opvækst.



Konklusion og anbefalinger

Helhedsorienteret Familie Indsats (HFI) er Københavns Kommunes satsning på en helhedsorienteret indsats målrettet udsatte familier.

Projektet har haft et grundlæggende dobbelttopdrag: dels at inspirere til helhedsorienteret tænkning i arbejdet med familierne og foreslå nye veje for rådgiverne og dels at gøre dette uden selv nødvendigvis at have den primære relation til familierne.

HFI har derfor ikke medført radikalt anderledes forløb for familierne, men snarere bidraget til en ændret samarbejdskultur omkring dem. Projektet har ikke erstattet eksisterende indsats, men har haft fokus på at reducere risikoen for fejl, modsatrettede indsatser og unødigt eskalering. Gennem supportteamets arbejde er der søgt øget samordning og mere målrettet anvendelse af eksisterende foranstaltninger. Dermed har HFI primært ændret karakteren af indsatserne snarere end omfanget.

I dette afsnit konkluderes der overordnet på de principper, som HFI har arbejdet ud fra. Evalueringen viser, at de fem guidende principper i vid udstrækning har fungeret som et meningsfuldt og handlingsanvisende fundament for både praksisudvikling og organisatorisk læring. Konklusionen er struktureret efter de fire hypoteser, som har været styrende for evalueringen. I stedet for at vurdere entydige effekter fokuserer konklusionen på, hvordan og under hvilke betingelser HFI's principper har bidraget til praksisudvikling, samarbejde og oplevet sammenhæng.

Princippernes relevans og anvendelighed i praksis

Evalueringen viser, at både medarbejdere og ledere overvejende oplever HFI-principperne som relevante, genkendelige og brugbare.

Principperne har fungeret som et fælles sprog på tværs af forvaltninger og fagligheder og har bidraget til en tydeligere fælles opgaveforståelse i et komplekst samarbejdslandskab.

Særligt i supportteamet har principperne været aktivt anvendt som refleksionsramme i selvevalueringer, mødefacilitering og løbende justering af praksis. Her har principperne fungeret ikke blot som normative pejlemærker, men som konkrete redskaber, medarbejderne har kunnet arbejde med.

Samtidig viser evalueringen, at princippernes forankring er mere ujævn i kerneteamene. Her afhænger anvendelsen i højere grad af den enkelte rådgivers erfaring, motivation og arbejdsvilkår. Principperne står således stærkest dér, hvor der er strukturer og tid til fælles refleksion, og svagere dér, hvor de skal fungere parallelt med drift, myndighedsopgaver og tidspres. Princippernes gennemslagskraft er derfor afhængig af organisatorisk understøttelse og adgang til fælles refleksionsrum.

Princippernes betydning for medarbejdernes arbejde med familierne

Evalueringen viser, at principperne har haft tydelig indflydelse på medarbejdernes tilgang til samarbejdet med familierne – særligt i forløb, hvor HFI-strukturen er fuldt aktiveret.

Princip 1 og 2 (familieinddragelse og sammenhængende planlægning) kommer konkret til udtryk gennem anvendelsen af Familiens Plan, løsningsfokuserede spørgeteknikker og en mere bevidst prioritering af familiens aktuelle ønsker og ressourcer. Medarbejderne beskriver, hvordan dette i flere tilfælde har åbnet for nye typer samtaler og forskudt fokus fra problemløsning til fælles mål, håb og retning.

Samtidig viser evalueringen, at realiseringen af principperne er ulige fordelt mellem familiemedlemmer. Mødrenes perspektiver er tydeligt repræsenteret, mens fædre og børns perspektiver er inddraget mindre systematisk. Det gælder især for de yngste børn og de ældre børn uden aktiv sag. Det peger på, at principperne i sig selv ikke sikrer ligelig inddragelse, men kræver vedvarende metodisk opmærksomhed og faglig støtte.

Evalueringen peger desuden på en række professionelle dilemmaer. Når supportteamet træder tilbage, bliver det mere uklart, om principperne fastholdes i den daglige sagsbehandling. Hertil kommer strukturelle vilkår som hyppige rådgiverskift, myndighedskrav og forskelle i forvaltningslogikker. Samlet set har principperne påvirket praksis i kontakten med familierne, men effekten er sårbar og afhænger af kontinuitet, relationel forankring og aktiv facilitering.

Princippernes betydning for familiernes oplevelse af sammenhæng og overskuelighed

Interview og spørgeskemadata viser, at familierne overvejende oplever, at deres kontakt med kommunen er blevet mere sammenhængende og mindre fragmenteret gennem HFI-forløbet. Særligt oplevelsen af at blive mødt af et samlet team og ikke skulle gentage sin historie fremhæves som en væsentlig forbedring.

For mange familier er det ikke antallet af professionelle, der er afgørende, men kvaliteten af samarbejdet mellem dem. HFI har i flere tilfælde skabt en oplevelse af fælles retning og fælles ansvar, hvilket har styrket familiernes tilid til kommunen.

Samtidig viser evalueringen, at oplevelsen af sammenhæng i høj grad er relationel og personbåren. Når samarbejdet fungerer, opleves indsatsen som overskuelig; når relationer brydes, svækkes effekten hurtigt. Principperne har bidraget til en øget oplevelse af sammenhæng, men denne oplevelse er skrøbelig og afhængig af stabile relationer og koordination.

Princippernes bidrag til forvaltningsspecifikke mål og progression

Evalueringen viser tegn på positiv progression på flere effektmål, herunder bevægelse i forsørgelsesgrundlag, deltagelse i praktik og uddannelse samt øget deltagelse i kultur- og fritidsliv. For børn ses forbedringer i trivsel og deltagelse, om end billedet er sammensat.

Det er imidlertid vanskeligt entydigt at isolere princippernes direkte effekt på disse mål. HFI fungerer snarere som en katalysator, der skaber bedre betingelser for, at forvaltningsspecifikke indsatser kan lykkes gennem koordination, timing og fælles prioritering. Princippernes bidrag kan derfor ikke bekræftes kausalt, men understøttes indirekte. De bidrager til bedre rammer for målopfyldelse snarere end til målbare effekter i sig selv.

Samlet principbaseret vurdering

Set i et principbaseret evalueringsperspektiv fremstår HFI som et projekt, hvor principperne virker, når de anvendes aktivt, faciliteres og oversættes til praksis. HFI har i højere grad skabt relationel og organisatorisk værdi end entydige målbare effekter, hvilket er i tråd med projektets ambition om helhedsorientering i komplekse familiesager.

Evalueringen peger samtidig på, at den principstyrede tværfaglighed er ressourcekrævende og til tider opleves som mødetung. Manglende prioritering af relevante fagligheder i den enkelte sag kan svække effekten, ligesom det er uklart, i hvilken grad den åbne delingskultur fastholdes uden for de formelle mødefora.

Samlet set har principperne fungeret som et fælles refleksions- og læringsgrundlag snarere end som målbare standarder. De har bidraget til dialog, selvevaluering og justering af praksis på tværs af supportteam, kernteam og ledelsesniveau og har dermed understøttet den kulturændring, som projektet havde som ambition – om end i varierende grad.

Fremadrettede anbefalinger

På baggrund af evalueringen anbefales det i fremtidige helhedsorienterede indsatser på tværs af forvaltninger at:

- Etablere et forpligtende ledelsesfællesskab på direktions- og chefniveau med mandat til at træffe tværgående beslutninger om ressourcer, metoder og prioriteringer samt sikre ejerskab i hele ledelseskæden.
- Fastholde en supporterende funktion med et tydeligt opdrag om at facilitere og koordinere samarbejdet på tværs af rådgivere i forskellige forvaltninger. Medarbejdere i den supporterende funktion bør have kompetencer inden for facilitering, procesledelse og netværksinddragende metoder.
- Dedikere SOF og BIF til én gennemgående metode eller tilgang, der understøtter helhedssynet (fx LØFT eller anden relationel metode), og implementere denne konsekvent gennem ledelseskæden for at skabe et fælles fagligt sprog og mindset.
- Fastholde HFI's målgruppe (familier med samtidige sager i BIF og SOF), men genoverveje sammensætningen af fagligheder i supportteamet – med afsæt i målgruppens behov.

- Fastholde principperne som styrende pejlemærker for det helhedsorienterede arbejde og styrke deres anvendelse gennem kobling til ledelsesmæssig opfølgning og organisatorisk læring.
- Arbejde mere eksplicit med prioritering af fagligheder i den enkelte sag for at mindske ressourceforbrug og øge relevans. Supportteamet bør have mandat til at vurdere, hvilke fagprofessionelle der skal deltage, med afsæt i familiens ønsker og behov.
- Sikre større kontinuitet og fleksibilitet i bemandingen, hvis HFI udbredes yderligere, herunder ved at øge andelen af fuldtidsstillinger i supportteamet.
- Overveje samspillet mellem HFI og beslægtede indsatser som Step Up, herunder muligheder for fælles samtykkemodeller, der kan understøtte bedre videndeling og reducere administrativt arbejde for rådgiverne.



Litteraturliste

- Cottam, Hillary 2018: **Radikal Hjælp - hvordan vi genopbygger indbyrdes relationer og revolutionerer velfærdsstaten**, Forlaget Mindspace
- Hornstrup, Carsten og Storch, Jacob 2018: **Relationel kapacitet: sammenhæng i offentlige organisationer**, Mindspace Erhverv
- Jørgensen, Henning; Lassen, Morten og Baadsgaard, Kelvin 2016: **Koblingskompetencer - et begrebsligt indkredsningssøg, rapport til KL og Forhandlingsfællesskabet**, Aalborg Universitet
- Nissen, Karin B 2024: **Systemstress - når mødet med systemet stresser dig**, Wadskjær Forlag
- Jørgensen, Per Schultz 2013: **Rapport om enlige mødre, Center for Alternativ Samfundsanalyse**, CASA
- KL 2022: **Helhedsorienterede indsatser for udsatte borgere - metoder og redskaber**, Kommuneforlaget
- Kjær, Malene Steiniche; Tauby-Theill, Christian og Lohmann Mathias Bruhn 2023: **Opgang til Opgang - radikal tværfaglighed og relationel velfærd som vej til job og livskvalitet for udsatte familier i Gellerup**, Socialt Udviklingscenter SUS
- Patton, Michael Quinn 2017: **Principle Focused Evaluation - the GUIDE**, Guilford Press



Resumé af resultater

Familierne

Oplevelse af kommunens hjælp

- 100 % af familierne siger ved afslutning, at de har fået øget hjælp til at overskue deres aftaler med kommunen.
- Familierne fortæller at de genfortæller mindre, har færre møder og oplever mere ro til at håndtere de opgaver, der knytter sig til deres familier.

Beskæftigelse

- Andelen af forældre på kontanthjælp er faldet fra 66 % til 43 % og 34 % har været i praktik i perioden 2024/2025.
- Forældres overgang til arbejdsmarkedet er begrænset i projektperioden, men den øgede trivsel i familien giver mere stabilitet i jobsamtaler og mulighed for at håndtere beskæftigelsesindsats i sammenhæng med sociale indsatser.

Børn og unge

- 50 % af forældrene har haft en positiv udvikling i forhold til konflikter med deres børn.
- Børnenes belastninger såsom koncentrationsbesvær, psykiske symptomer og indadvendt adfærd er minimeret undervejs i HFI-perioden, som følge af familiens stabilisering.
- Flere børn vurderes at trives i skoletilbud ved afslutning, men der ses ikke markant ændret fraværstal fra opstart til afslutning.

Netværk og fritid

- 78 % børn deltager regelmæssigt i fritidsaktiviteter og 70 % voksne har øget deltagelse aktiviteter ved afslutning.

Progressionen i familierne sker samtidig med, at familierne fortsat har komplekse behov og de stadig er i målgruppen for sociale foranstaltninger, hvis antal forbliver stabilt i evalueringsperioden.

Organisationen

Rådgivernes perspektiver

- 91 % af rådgiverne siger, at de er enige eller meget enige i, at HFI har bidraget til en større forståelse af familiens liv på tværs af job, uddannelse, fritidsliv, sundhed, børns trivsel mv.
- 94 % af de adspurgte rådgivere siger, at koordineringen mellem de professionelle omkring familien er blevet styrket.
- Rådgiverne fortæller, at de igennem det tværfaglige samarbejde får bedre møder med familierne, at det letter deres skriftlige arbejde, og at det øger den faglige robusthed i arbejdet med komplekse sager.

”

Jeg ved ikke, om det har hjulpet for andre. Men for mig, har det fjernet et eller andet bjerg fra mine skuldre.

mor, HFI

Support af helhedssynet

- 81 % siger, at samarbejdet med supportteamet har bidraget til nye indsigter og igangsættelse af andre typer indsatser. Rådgiverne fortæller dog, at de er afhængige af supportteamets funktion, der systematisk har faciliteret og koordineret det tværfaglige samarbejde.
- HFI har udgjort en strukturel ramme for samarbejdet, og supportteamet har opbygget særlige kompetencer inden for facilitering, mødeledelse og kobling, som er afgørende for det tværfaglige samarbejde.
- Københavns Kommune har muligvis et særligt behov for specialiserede teams, der kan sikre koordinering og vidensdeling på tværs på grund af kommunes volumen og de mange rådgiverskift i sagerne.

Ledelse af helhedsorienterede indsatser

- Ledelsen af HFI på tværs af de fem forvaltninger har været udfordret af at have manglet tværgående beslutningsmandat.
- En dedikeret organisatorisk satsning på én faglig tilgang fx LØFT ville kunne understøtte helhedssynet og gøre det lettere for ledelsen at forankre et helhedsorienteret mindset i de enkelte afdelingers kultur.

Det afsluttende kapitel rummer anbefalinger til videreførelse og/eller udbredelse af HFI-tilgangen.