

Tæt på Familien er en omstilling af Socialforvaltningens hjælp og støtte til udsatte børn, unge og deres familier.

Den skal skabe løsninger som fokuserer på ressourcer og relationer i familien, skolen, netværket og resten af civilsamfundet samt en ny oplevelse af samarbejdet med kommunen. Det kræver bl.a. en anderledes socialfaglig tilgang og et tættere tværfagligt samarbejde.

Tæt på Familien blev skudt i gang i 2015 på ungeområdet og er programsat frem til 2020. I 2017 blev børneområdet også en del af omstillingen. Midtvejsevalueringen gør status på udviklingen i perioden 2015-2017.

TÆT PÅ FAMILIEN

Midtvejsevaluering





”

Det er rigtig dejligt, når de kommer hos mig. Så føler jeg ligesom, at de kommer med en løsning til mig. Men hvis jeg går over til dem, så kommer jeg jo med mine problemer til dem.

Forælder

FLERE UNGE FÅR HJÆLP OG FÆRRE ANBRINGES

I 2015 startede Københavns Kommune en ambitiøs omstilling af Socialforvaltningens indsatser og støtte til udsatte unge og deres familier. Den hedder Tæt på Familien, fordi ambitionen er et tættere og mere tillidsfuldt samarbejde med Københavns børn, unge og familier. Og fordi vi vil aktivere ressourcer og relationer i netværket samt civilsamfundet omkring den enkelte familie.

Tæt på Familien rummer en klar ambition for børnene og de unge. Vi vil hjælpe dem tidligere i livet. Og vi vil være bedre til at understøtte udviklingen af de færdigheder og sociale relationer, som er afgørende for at få en uddannelse, et aktivt fritidsliv og en god overgang til voksenlivet.

Tæt på Familien blev skudt i gang i 2015 og er programsat frem til 2020. Det betyder, at vi nu er halvvejs. Derfor gør vi med denne midtvejsevaluering status: Hvordan modtages tilgangen af unge og familier?

Udvikler vores socialfaglige tilgang og praksis sig som forventet? Og kan vi se udfordringer eller muligheder, som vi skal være særligt opmærksomme på fremadrettet?

I 2017 blev Socialforvaltningens indsatser til 0-12årige børn også omfattet af omstillingen. Denne midtvejsevaluering fokuserer dog primært på ungeområdet udvikling i perioden 2015-2017.

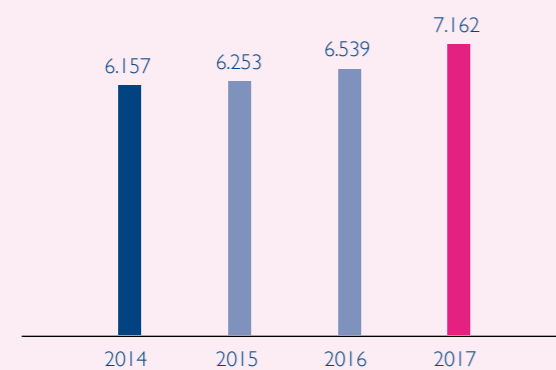
Vi håber meget, at erfaringer og resultater i denne rapport giver brugbar læring til både vores egen organisation og de mange andre steder, hvor man arbejder med lignende omstillinger.

God læselyst!

Hallur G.Thorsteinsson
Udviklingschef

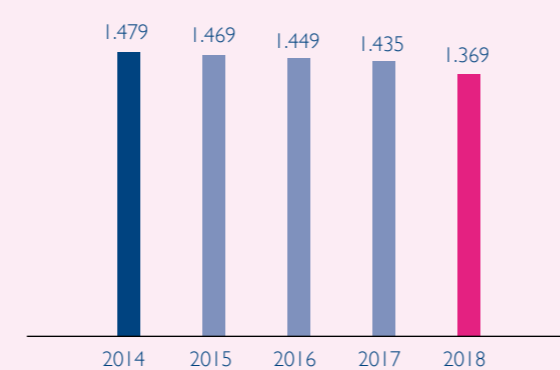
BAGGRUND FOR OMSTILLINGEN

Socialforvaltningen modtager flere underretninger på børn og unge



Udviklingen i antallet af underretninger, opgjort i unikke børn.

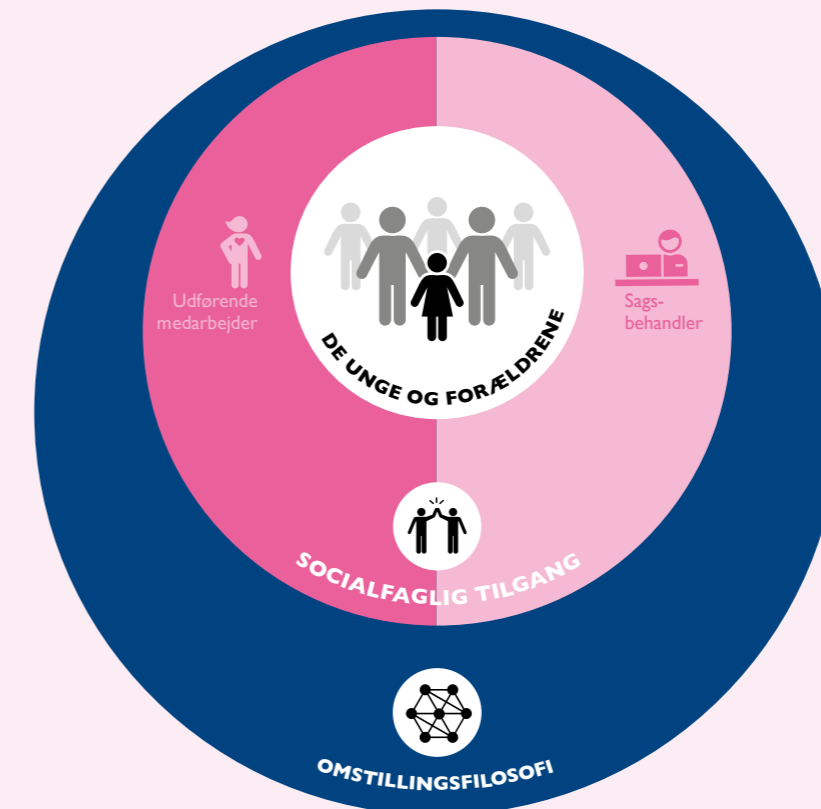
Socialforvaltningens budget til at hjælpe udsatte børn og unge bliver mindre.



Udviklingen i budgettet på børne- og ungeområdet, opgjort i mio. kr.

TÆT PÅ FAMILIEN

Tæt på Familien skal skabe positive forandringer for de udsatte unge og deres familier samt en ny oplevelse af samarbejdet med kommunen. Det kræver en anderledes socialfaglig tilgang og et tættere tværfagligt samarbejde. Derfor har Socialforvaltningen valgt at implementere omstillingen via tværfaglige events og fagfolkenes egne oversættelser i bl.a. praksisnære afprøvninger.



Tæt på familien giver motivation, tillid og oplevet progression hos både unge og forældre.

Læs mere på side 10.

Tæt på Familien skaber tættere tværfagligt samarbejde samt nye forebyggende og hjemmebaserede indsatser.

Læs mere på side 16.

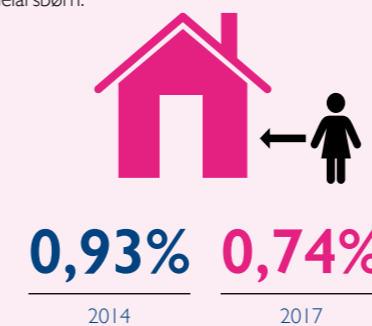
Omstilling via prototype afprøvninger og tværfaglige events skaber nye løsninger og store kulturændringer.

Læs mere på side 26.

FORELØBIGE RESULTATER

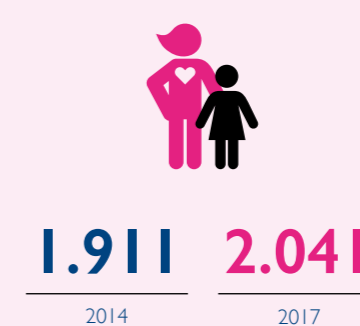
Færre unge er anbragt udenfor hjemmet

Udviklingen i andelen af københavnske unge (13 - 22 år), som er under anbringelse, opgjort i helårsbørn.



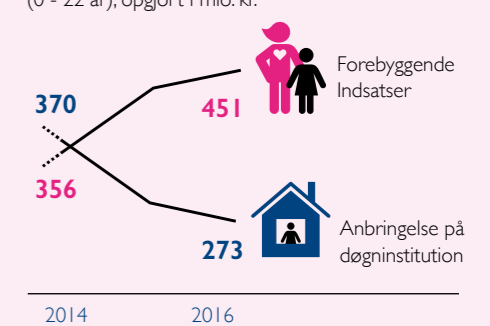
Flere unge modtager hjælp eller støtte fra Socialforvaltningen

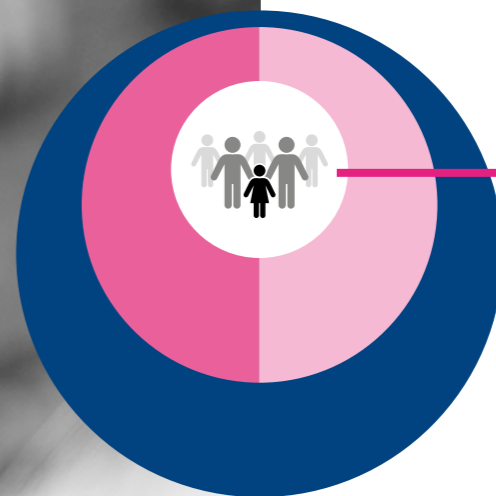
Udviklingen i antallet af unikke unge (13 - 22 år) med en aktiv foranstaltning hos Socialforvaltningen.



Forebyggende indsatser overhaler døgnanbringelser som udgiftspost

Udviklingen i udgifter til døgninstitutionsanbringelser og forebyggende foranstaltninger for børn og unge (0 - 22 år), opgjort i mio. kr.





DE UNGE OG FORÆLDRENE

”

Jeg bliver ikke overrumplet, for de spørger altid: 'Hvad synes du? Synes du, det kunne være en god ide?' De hører på mig, når jeg siger: 'Prøv at høre, nu har jeg det sådan og sådan' eller: 'I forhold til mine drenge, hvad gør jeg?'. Det synes jeg er rigtigt trygt.

Forælder

FOKUS

UNGE FÅR ØGET TRIVSEL OG MOTIVATION

For de unge hænger tilgangen bag Tæt på Familien sammen med oplevet trivsel i skolen og generel tilfredshed med livet. Den tættere relation til sagsbehandleren giver dem tillid og motivation. Men samarbejdet med det private netværk omkring de unge har vist sig vanskeligt i praksis.

Der er sammenfald mellem brugen af Tæt på Familiens kernelementer og en positiv udvikling i de unges oplevelse af relationen til deres sagsbehandler, deres trivsel i skolen og deres generelle tilfredshed med livet. Det konkluderer VIVE på baggrund af deres strukturerede interviews med 46 unge, der i forskellige grader har modtaget indsatser og støtte på baggrund af Tæt på Familiens principper.

Midtvejsevalueringen viser bl.a., at de unge har flere samtaler med deres sagsbehandlere end tidligere, og at sagsbehandlerne er nemmere at komme i kontakt med, når de unge har brug for det. Det betyder ikke bare mere koordinering og flere "hvordan-har-du-det-snakke". Det betyder tættere samarbejde.

Fælles mål motiverer

Flertallet af de interviewede unge selv har været med til at formulere målene i deres handleplan eller har godkendt dem. Det betyder, at de kender målene for deres udvikling og for langt størstedelen af dem betyder det, at målene er meningsfulde.

Midtvejsevalueringen bekræfter, at et tæt samarbejde omkring handleplanens mål bidrager til, at indsatserne hele tiden kan tilpasses, så de matcher den unge og familiens behov. Det gør indsatserne mere relevante, fortæller de unge. Inddragelsen øger også deres motivation og medansvar, hvilket - ifølge de unge selv - er afgørende for, at de udvikler sig.

En ung fortæller, at hans sagsbehandler er god til at lytte til ham. Det kan han mærke, fordi hun foreslår indsatser og aktiviteter, der viser, at hun har forstået hans ønsker og behov. Eksemplet viser vigtigheden af, at målene for den unges indsatser og aktiviteter defineres i et fællesskab af fagfolk, de unge og ofte også deres forældre.

En anden konklusion er desværre, at et stort mindretal af de interviewede unge slet ikke kender målene i deres handleplan. Den inddragelse sker altså ikke i alle Socialforvaltningens samarbejder med unge, selvom midtvejsevalueringen bekræfter, at det for de unge er en central del af Tæt på Familien.

Relationer forpligter

En ung fremhæver i sit interview, at hendes sagsbehandler og kontaktperson er afgørende for, at hun er i gang med en gymnasial uddannelse. Hun fortæller, hun følte, at de to ville hende det bedste og gjorde en aktiv indsats for hende. Da hun gerne ville give sagsbehandleren og kontaktpersonen noget tilbage, besluttede hun sig for at tage sig sammen i skolen. Eksemplet viser, hvordan relationerne til de professionelle kan have betydning for de unges engagement og eksempelvis indsatsen i skolen.

TÆT PÅ FAMILIENS FIRE MÅLSÆTNINGER

Omstillingen blev startet i 2015 med fire klare målsætninger for, hvad de unge skulle opleve:

- Tættere kontakt og øget dialog med deres sagsbehandler.
- At der opbygges støttende relationer mellem dem selv, familien og personer i familiens omgangskreds.
- At de inkluderes i det almindelige samfund gennem skole, fritidsjob og aktiv fritid.
- At indsatsen er sammenhængende og passer til de behov, som de selv og familien har.

En anden ung fortæller, at hans sagsbehandler møder ham som den, han er, og ikke den, hun gerne vil have, han skal være. Han fortæller, at de kan tale sammen og har god kemi. Sagsbehandleren fortæller ham ikke, hvad han skal gøre, men har i stedet gjort det tydeligt, at det er hans eget ansvar at afgøre, hvad han vil med sit liv. Flere andre unge fortæller om vigtigheden af, at sagsbehandleren foreslår aktiviteter og indsatser, der viser, at han eller hun har forstået deres ønsker og behov.

Interviewundersøgelsen viser, at de unge generelt føler sig lyttet til, forstået og taget alvorligt af sagsbehandlerne. Det øger de unges tillid til dem. Men tilliden er afhængig af, at sagsbehandlerne opleves som fordomsfri, oprigtige og omsorgsfulde. Det øgede nærvær og tilgængeligheden er blevet muligt med Tæt på Familiens opnormering i antallet af sagsbehandlere, som betyder, at den enkelte sagsbehandler har et lavere antal sager.

Forholdet til familien forbedres

Tilgangen bag Tæt på Familien retter sig ikke mod de unge alene, men mod hele familien. Og det har ifølge midtvejsevalueringen positiv indvirkning på de unges forhold til deres familie. Flere fortæller, at de har fået kontakt til én, de ellers havde mistet kontakten med, eller at der er færre konflikter i familien.

Brugen af kombinationstilbud målrettet hele familien gør ifølge midtvejsevalueringen også en forskel*. Kombinationstilbud betyder, at flere indsatser sættes i gang sideløbende. Det kan fx være, at den unge har en kontaktperson samtidig med, at hun - eller forældrene - bliver tilbudt misbrugsbehandling, psykologhjælp eller de sammen gennemgår et familiebehandlingsforløb.

Samarbejdet med netværket er vanskeligt

Med Tæt på Familien er der lagt ekstra vægt på samarbejdet med de unges private netværk udover forældre og eventuelle søskende. Netværksmøder er en af flere måder, hvorpå man kan engagere netværket. Her mødes de unge, deres forældre, det private netværk - det være sig en kæreste, en onkel, venner eller måske naboen - og de professionelle, der samarbejder med den unge.

Men midtvejsevalueringen viser, at der er stor forskel på, hvordan og om netværksmøder har været afholdt. I de fleste tilfælde dækker betegnelsen 'net-



værksmøde' over møder, hvor den unge, forældre og de professionelle har deltaget - uden andre fra det private netværk.

Nogle unge fortæller, at møderne bidrager til, at forældrene ved, hvad der sker i den unges liv eller til, at den unge forstår sin egen rolle på en ny måde. En ung fortæller, at møderne har fået hende til at se, at hun også selv har et ansvar, og at alle udfordringer i familien ikke udelukkende er forældrenes ansvar.

Men flertallet af de interviewede unge fortæller, at netværksmøderne er ubetydelige eller direkte svære for dem. Det kan fx være fordi, forældrene er i konflikt med hinanden, eller den unge oplever problemer, der knytter sig til deltagerne ved mødet.

Midtvejsevalueringen peger altså på, at der er behov for at udvikle på tilgangen til, hvordan det private netværk afdækkes og engageres, inklusiv netværksmødernes format.

*To ud af tre unge i VIVEs undersøgelse, der får sideløbende tilbud, har en kontaktperson. Derfor kan VIVE ikke konkludere, om det er kontaktpersonordningen, der har særligt positive resultater, eller om det er brugen af sideløbende indsatser.

FOKUS

UDVIKLING FOR HELE FAMILIEN

Tilgangen bag Tæt på Familien udvikler forældrene og styrker relationerne i familien. En tilgængelig sagsbehandler og flere parallelle indsatser er med til at gøre forskellen. Inddragelsen af det private netværk omkring familien er dog en udfordring for forældrene.

Når indsatserne tager udgangspunkt i hele familien gør det en positiv forskel for dem alle. Det fortæller flertallet af de forældre, der er blevet interviewet i forbindelse med midtvejsevalueringen. De oplever, at samarbejdet styrker de unges selvværd, selvtillid og hjælper dem til at tage ansvar for egen situation.

Tilgangen giver også forældrene færre bekymringer. De oplever, at de selv får mere hensigtsmæssige opdragelsesmetoder og en mere reflekteret tilgang til rollen som forælder. Hvilket alt sammen er med til at styrke forholdet mellem de unge og forældrene, fortæller de.

En kvinde fortæller: "Jeg har fået to helt andre børn. Og mine børn har fået en anden mor. En fuldstændig anden mor på grund af al den hjælp, jeg har fået." Moren fremhæver, at både hun og hendes børn har lært at mærke og holde deres grænser. Det gør, at der er kommet ro i hjemmet. På tværs af interviewene fremhæver forældre, at de har lært at tale med og lytte til deres børn på en ny måde.

Flere indsatser på én gang

Størstedelen af de interviewede forældre har oplevet, at indsatserne både var rettet mod deres barn/børn og dem selv. Forældrene har fx deltaget i misbrugsbehandling, psykologhjælp, et sikkerhedsplans- eller familiebehandlingsforløb samtidig med, at der er igangsat en eller flere indsatser rettet mod den unge. Sammenlignet med de øvrige forældre,

giver disse forældre udtryk for at have oplevet størst personlig udvikling. I flere af de tilfælde, hvor der ikke er igangsat sideløbende indsatser, efterspørger forældrene større fokus på familien som helhed.

"Flere forældre oplever dog, at indsatserne ikke startes tidligt nok og derfor bliver mere krævende senere i forløbet. Især når

børnene trives i skolen, oplever nogle forældre, at det kan være vanskeligt at få yderligere hjælp.

Venlig inddragelse giver ejerskab

Forældrene oplever ligesom de unge, at sagsbehandlerne er til at få fat på og hjælper med både små og store bekymringer. Forældrene føler sig inddraget og hørt

OM UNDERSØGELSERNE

VIVEs undersøgelse er baseret på 46 strukturerede interviews med unge og 43 strukturerede interviews med deres sagsbehandlere - i enkelte tilfælde deres kontaktperson. De er gennemført med afsæt i en række rubrics, der bl.a. indfanger Tæt på Familiens kerneelementer og de unges oplevede progression.

Undersøgelsen blandt forældrene er gennemført af Borgercenter Børn og Unge staben og baseret på 19 semistrukturerede interviews med forældre til unge, som deltog i VIVEs undersøgelse. Begge undersøgelser er kvalitative. Men brugen af rubrics giver bl.a. VIVE mulighed for at konkludere, om der er sammenfald mellem brugen af kerneelementer fra Tæt på Familien og oplevet progression hos de unge. VIVEs undersøgelse har særligt fokus på følgende kerneelementer fra Tæt på Familien:

- Hyppigere møder og dialog mellem sagsbehandler og den unge
- Tættere tværfagligt samarbejde omkring mål og handleplan
- Øget brug af kombinationstilbud, fx målrettet både ung og familie
- Handleplan og indsatser revurderes oftere med input fra ung, familie og samarbejdspartnere
- Tættere samarbejde med forældre og privat netværk (særligt fokus på netværksmøder)



på en venlig måde, så de får ejerskab og føler ansvar. En forælder fortæller om første samtale med hendes søn, Peters, nye sagsbehandler: "Da Hanne ringede til mig første gang, sagde hun: 'Hej, jeg er Peters nye sagsbehandler. Jeg har lige siddet og læst jeres sag.' Og jeg blev bare så enormt glad, fordi hun for det første var positiv, og for det andet havde hun rent faktisk læst sagen!"

Interviewene med forældrene bekræfter, at samarbejdet med sagsbehandleren er afgørende. Hvis det er godt, er forældrene generelt meget tilfredse med samarbejdet med Socialforvaltningen.

Og de fleste interviewede forældre føler sig inddragede i valg af indsatser for deres børn. Desuden føler flere af forældrene sig inddragede, selvom de i første omgang

ikke var enige i, at sagsbehandleren pegede på den rigtige indsats.

Samarbejdet kan være vanskeligt

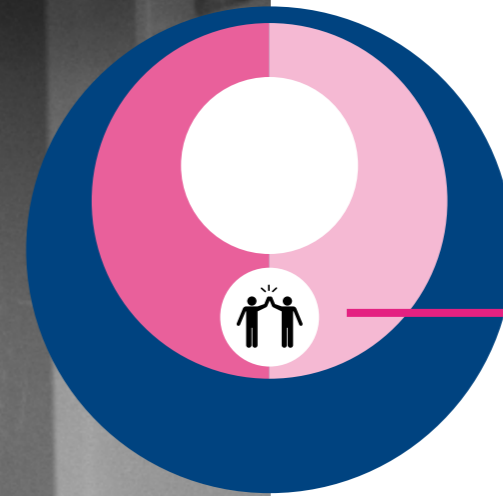
De fleste interviewede forældre har oplevet møder, hvor både fagfolk og familien deltager, som en god måde at få perspektiver og erfaringer i spil, så alle arbejder hen mod samme mål. Men nogle fortæller, det kræver tid at vænne sig til møder med mange professionelle på én gang. Andre fortæller, at deres børn har sagt ja til noget, de gerne ville have sagt nej til. Forældrenes oplevelse er, at de unge kan have svært ved at stå fast, når mange professionelle bakker hinanden op.

Mange af de interviewede forældre giver udtryk for, at samarbejdet med det private netværk omkring den unge og familien er

svært. De lægger vægt på, at relationen til fx sagsbehandler, kontaktperson eller familiebehandler har stor betydning for om det kan lykkes.

Enkelte interviewede forældre har fået deres barn eller børn anbragt uden samtykke, og nogle har selv alvorlige psykiske lidelser. Disse forældre udgør et lille mindretal i undersøgelsen, men er alle uenige i, at de har behov for et samarbejde med Socialforvaltningen om deres barn eller børn. Interviewene med disse forældre viser, at det her ikke lykkes at etablere et godt samarbejde – heller ikke ved brug af tilgangen fra Tæt på Familien.

*De interviewede forældre skelner ikke mellem opfølgingsmøder og netværksmøder, hvor formålet er, at andre end barnets/den unges forældre deltager.



SOCIALFAGLIG TILGANG

”

At gå fra 37 sager til 25 er en markant forskel. Og du laver også et meget bedre socialfagligt stykke arbejde. Som jo faktisk er det, vi er uddannet til. Jeg har en meget tættere kontakt med og relation til de unge, og det er en del af arbejdet, som jeg før i tiden savnede rigtig meget. Det er simpelthen blevet sjovere at gå på arbejde.

Medarbejder

FOKUS

STØRRE FLEKSIBILITET OG INDDRAGELSE

Tæt på Familien har skabt større inddragelse af borgerne, tættere tværfagligt samarbejde og flere indsatser, der tilpasses den enkelte unges livssituation. Men tilgangen er endnu ikke fuldt implementeret på hele ungeområdet, og der opleves både faglige og organisatoriske barrierer.

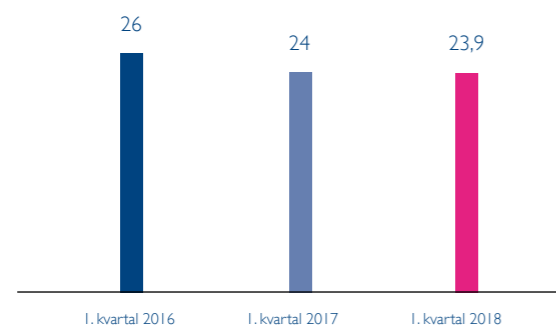


Her præsenteres en overordnet status på den socialfaglige udvikling indenfor ungeområdet. På de følgende sider præsenteres tre cases fra arbejdspladser, hvor man har udviklet og implementeret nye arbejdsgange og metode.

Markant ændret tilgang

Midtvejsevalueringen viser, at der siden 2014 er sket en betydelig udvikling i de indsatser, unge modtager fra Socialforvaltningen. Der startes flere og flere forebyggende indsatser, imens der sker færre og kortere anbringelser på døgninstitution. Og der sker generelt flere bevægelser på indsatsstappen. Hvilket betyder, at socialarbejderne omkring de unge oftere justerer indsatsen på baggrund af den aktuelle situation. Se side 30 for et detaljeret overblik over udviklingen i perioden 2014-2017.

Ambitionen bag Tæt på Familien er, at den enkelte sagsbehandler i gennemsnit skal have mellem 20 og 25 sager.

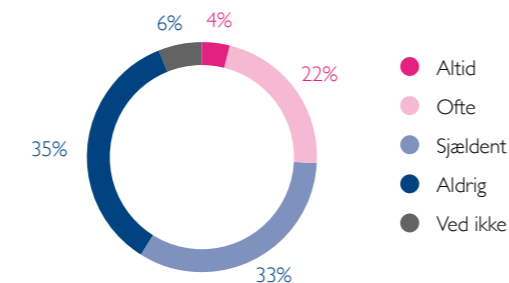


Udviklingen i det gennemsnitlige antal af sager per sagsbehandler på ungeområdet.

Langt de fleste sagsbehandlere fortæller, at de oplever bedre mulighed for inddragelse og tværfagligt samarbejde, hvilket giver mere sammenhængende og relevante indsatser. Det lavere sagsantal per medarbejder fremhæves som en vigtig forskel og en grundlæggende præmis for, at tilgangen bag Tæt på Familien kan lykkes. Flere sagsbehandlere og udførende medarbejdere oplever dog, at ambitionen fra indsatsstappen om at starte med den rigtige indsats – eksempelvis en døgnanbringelse, hvis det er nødvendigt – ikke altid efterleves i praksis.

Alligevel viser midtvejsevalueringen, at flertallet af de udførende medarbejdere sjældent eller aldrig arbejder i civilsamfundet eller familiens hjem. Derfor er der fortsat et betydeligt potentiale for at udvikle tilbuddene på ungeområdet.

Flertallet af det udførende personale arbejder sjældent eller aldrig i hjemmet eller almensamfundet.



Spørgsmål: "Jeg arbejder i familiens hjem eller andre steder i almensamfundet, fx i forbindelse med fritidsaktiviteter". Resultat af survey sendt ud til alle relevante medarbejdere og ledere.

Bedre tværfagligt samarbejde

Medarbejdere og ledere har haft stort fokus på inddragelse af unge og forældre som en central ambition med Tæt på Familien. Både i forhold til at sikre deres indflydelse på sagsbehandlingen og på den enkelte indsats. At de unge og forældrene oplever stor tilgængelighed og samarbejdsvillighed blandt medarbejderne, bekræfter dette.

Midtvejsevalueringen viser også, at det tværfaglige samarbejde er forbedret markant. Mange fremhæver særligt samarbejdet mellem sagsbehandlere og de kolleger, der udfører de sociale indsatser. Midtvejsevalueringen viser dog, at man i samarbejdet ofte har svært ved at udarbejde konkrete og relevante mål, som skaber fælles retning på tværs af sagsbehandler, udførende personale, den unge og forældrene.

Medarbejderne oplever også, at inddragelsen af det private netværk rundt om familien er en vanskelig opgave. Der er en udbredt forståelse for, at det private netværk er en del af tilgangen bag Tæt på Familien – og de fleste mener, at det er en god idé – men det er svært i praksis. Både unge og forældre oplever også vanskeligheder ved og modstand mod inddragelsen af deres netværk. Læs mere på side 11.

Organisatoriske barrierer udfordrer

Mange medarbejdere og ledere er optagede af organisatoriske forhold, der opleves som barrierer for Tæt på Familien. Nogle oplever, at tunge beslutningsgange omkring opstart af nye indsatser kan udfordre ambitionen om at skræddersy løsningen efter tværfaglige dialog og inddragelse af borgerne.

På døgninstitutionerne har man oplevet udfordringer med forankring og opskalering af nye udgående indsatser. Nogle steder har det været vanskeligt at forankre den nye praksis efter udviklingsarbejdet i en projektperiode. Og de steder, hvor man har opskaleret nye tilbud, oplever man, at der kræver et stort træk på ressourcer og kompetencer, som normalt bruges i driften af institutionen. På myndighedsområdet oplever man generelt dokumentationsbyrden som en udfordring i forhold til at realisere ambitionerne om nærvær og dialog med de unge. Og udfordringen opleves endnu større, når der med Handleplanen for Styrket Myndighed har været skærpet fokus på dokumentationsopgaver.

DEN SOCIALFAGLIGE TILGANG BAG TÆT PÅ FAMILIEN

Siden 2015 har Tæt på Familien sat særligt fokus på følgende socialfaglige tilgange og metoder:

Større inddragelse skal give unge og forældre kendskab til og indflydelse på indsatsernes formål og mål, så de kan kvalificere arbejdet og engagere sig i det. Det sker både igennem tæt samarbejde med sagsbehandleren og større indflydelse på tilrettelæggelsen af den enkelte indsats.

Flere kombinationsindsatser, fx indsatser i hjem, skole og fritid på samme tid, skal sikre, at den samlede løsning i højere grad tager højde for hele den unges - og også familiens - livssituation. Det skal bl.a. forebygge og forkorte døgninstitutionsanbringelser.

Aktivering af ressourcer i familie, privat netværk og civilsamfund skal bidrage til, at relationerne omkring de unge støtter op om og bidrager til den positive udvikling. For mange unge handler dette også om at udvikle fællesskaber og relationer i civilsamfundet.

Indsatsstappen bruges til at opdele indsatserne på forskellige trin – fra forebyggende og tidlige indsatser til de mest indgribende, fx døgnanbringelser udenfor hjemmet. Ambitionen er altid at starte på det rigtige trin, som sagtens kan være det øverste, for derefter systematisk at arbejde sig ned ad trappen.

Tæt tværfagligt samarbejde er afgørende, hvis fx forløb med en kombination af flere indsatser skal lykkes. Samarbejdet skal bl.a. sikre, at socialarbejderne omkring den enkelte unge arbejder ud fra fælles mål for indsatserne.

CASE

OPGØRET MED STANDARDLØSNINGEN

Myndighedsenheden i Brønshøj-Husum-Vanløse har i forbindelse med Tæt på Familien arbejdet med en grundlæggende ændring af sagsbehandlernes tilgang. Nu har de større fokus på at sammensætte den helt rigtige kombination af indsatser tilpasset den enkelte unges behov og livssituation.

"I mine øjne kunne Tæt på Familien ligeså godt hedde Tæt på Noget Almindeligt. I langt de fleste tilfælde er familiens hjem den base, vi bygger ovenpå. Vi fokuserer ikke så meget på fx institutionen som løsning, men på at give børnene og de unge adgang til almenområdet og nye fællesskaber. I forhold til de helt store linjer har vi nogenlunde samme udgiftsniveau, vi bruger bare pengene meget anderledes", fortæller Christian Sørensen, områdechef i Borgercenter Børn og Unges myndighedsenhed Brønshøj-Husum-Vanløse. Han fortsætter:

"Dét, der virkelig gør en forskel for et barn, er sociale relationer og meningsfulde fællesskaber, fx skole, fritidsliv og senere i livet et fritidsjob. Som socialarbejdere ved vi, at her kan den 'positive tilfældighed' opstå – at barnet møder en person, der tager dem i hånden, og de bliver en del af et nyt fællesskab. Den tilfældighed kan kommunen selvfølgelig ikke have stående på hylden. Men vi kan skabe aktiviteter, som øger sandsynligheden for at den positive forskel opstår."

Tilpasset den unges situation

For at understøtte den ambition er der i forbindelse med Tæt på Familien udviklet og opskaleret helt nye sociale indsatser, særligt mere fleksible og hjemmebase-rede tilbud. Medarbejdere fra myndighedsenheden har været engageret i flere af udviklingsprojekterne, bl.a. en række prototyper i Tæt på Familien.

"For mig er et vigtigt mål, at vi får rykket indsatsen tidligere frem i forløbet. Det betyder bl.a., at vi skal investere flere penge i forebyggelse. Og i den forbindelse er vores erfaring, at kombinationstilbud kan noget helt særligt. Så i stedet for at tro, at hele løsningen findes ét sted, fx på en døgninstitution, vil vi hellere sammensætte den helt rigtige kombination af indsatser og personer, som passer til barnet eller den unges situation", siger Christian.

I Brønshøj-Husum-Vanløse er ledelsen samtidigt optaget af at investere flere ressourcer og kompetencer i almensamfundet. De oplever, at mange børn og unge, som Socialforvaltningen hjælper, har svært ved at trives i byens almene fællesskaber, fx folkeskolerne, ofte fordi der ikke er den nødvendige tid og viden til at rumme deres behov. Derfor er ambitionen at finde nye måder at bidrage med socialområdets viden og ressourcer: nødvendige tid og viden til at rumme deres behov. Derfor er ambitionen at finde nye måder at bidrage med socialområdets viden og ressourcer:

"Det handler bl.a. om at få det specialud-dannede personale ind på almenområdet, fx i skoleklassen. Vi er med til at udvikle et Skoleflex+ tilbud til børn og unge med psykiatriske problemstillinger. Det er en ny socialfaglig tilgang til at hjælpe den målgruppe, men grundlæggende er eksperimentet: Hvad hvis vi investerer penge svarende til en plads på dagbehandlingsskole ind i folkeskolen? Vi vil gøre endnu mere

for at 'varme modtagerne i almenfællesskaberne op' med viden og ressourcer, så de er klar til at tage imod vores børn og unge," fortæller Christian.

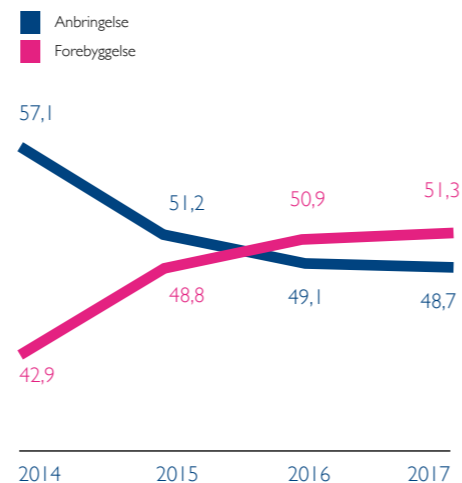
Sagsbehandleren som entreprenør

I forbindelse med Tæt på Familien er der hos myndighedsenhederne sket en opnormering blandt sagsbehandlerne, så de har mere tid til samarbejde og koordinering omkring det enkelte forløb. Den ekstra tid bruges bl.a. på at være i tættere dialog med børnene, forældrene, deres netværk, de faglige samarbejdspartnere og fællesskaberne ude i byen.

"Når sagsbehandleren skal bruge kombinationsindsatser på den måde, kræver det, at hun tænker kreativt eller måske endda entreprenant. For der er uanede muligheder, hvis man ser på tværs af alle de tilbud, som findes i København. Socialfagligheden skal endnu mere i spil, og man bliver meget afhængig af samarbejdet med andre. Det gælder fx også vores kontaktpersoner, som nu arbejder mere faciliterende, både i forhold til at aktivere den unges netværk og at skabe helt nye fællesskaber", siger Christian.

For at inspirere til relevante kombinationsløsninger har de udviklet 'Kombinationsvæggen'. Væggens tavler kan give et

Brønshøj-Husum-Vanløses udgifter til forebyggelse overhaler udgifterne til anbringelse under Tæt på Familien (opgjort i %)



To sagsbehandlere bruger kombinationsvæggen til at sammensætte en mulig løsning

overblik over de centrale personer og aktiviteter i et barns liv. Ved hjælp af overblikket kan sagsbehandleren vurdere, om barnet har gode rammer og meningsfuld aktivitet døgnet rundt. Og hvor der eventuelt er brug for at fylde et hul ud.

Tættere tværfagligt samarbejde

"Jeg kan rigtig godt lide at arbejde med prototyper, som vi har gjort i Tæt på Familien. Grundlæggende handler den tilgang om at samles om opgaven og løse den sammen. Men med udgangspunkt i hvad der giver mening for borgeren, ikke for organisationen. Samtidigt er det en rigtig god platform for at forbedre vigtige samarbejdsrelationer, fx med de udførende socialarbejdere", siger Christian.

I gennem de seneste år har enheden startet en række partnerskaber for at kunne tilbyde deres børn og unge nye typer af aktiviteter. Det startede med en samarbejdsaftale med Idrætsprojektet, som åbnede nye veje ind i foreningslivet og

senere folkeskolerne. Et andet eksempel er Fritidsjob med mentor, et samarbejde med Dansk Supermarked, som tilbyder de unge fritidsjobs med en tilknyttet mentor på deres nye arbejdsplads.

"Vi var allerede begyndt at udvikle tilgangen før Tæt på Familien gik i gang, men omstillingen gav os mulighed for at forløse potentialet. Pludselig var der en klar forventning på hele børne- og ungeområdet om mere tværfagligt samarbejde, flere kombinationsløsninger og tæt samarbejde med familierne. Det var en rigtig god idé at gå så radikalt til omstillingen, fordi vi nu er kommet ind på et helt nyt spor. Men det vil kræve en stor indsats at holde os på sporet, fordi vores kultur og strukturer ofte trækker os i en anden retning", siger Christian og afslutter:

"Så man skal selvfølgelig være opmærksom på, at det er et langt, sejt træk at komme i mål med så stor en omstilling. Men jeg mener, at den her tilgang bør spredes til hele landet."

MYNDIGHEDSENHEDEN I BRØNSHØJ-HUSUM-VANLØSE

En ud af seks enheder, som sammen har myndighedsansvaret for Socialforvaltningens indsatser målrettet børn, unge og deres familier.

Hver enhed har ansvaret for et afgrænset geografisk område i København. I Brønshøj-Husum-Vanløse enheden arbejder ca. 125 medarbejdere.

Den primære faggruppe er sagsbehandlere, men der arbejder også kolleger, som udfører sociale indsatser, bl.a. kontaktpersoner og familiebehandlere.

CASE

PSYKIATRI I SKOLER OG HJEM

I Center for Socialpædagogik og Psykiatri har de som led i Tæt på Familien udviklet en helt ny afdeling. Afdelingen står for specialiserede udgående indsatser, som betyder, at mange børn og unge med komplekse psykiatriske udfordringer nu kan blive i deres egne hjem og skoler.

Før 2015 blev københavnske børn og unge i højere grad nødt til at komme i dag- eller døgnbehandling, hvis de havde komplekse psykiatriske udfordringer. De var enten nødt til at skifte til en specialskole eller flytte hjemmefra i en periode. Det er der stadig børn og unge, der får brug for. Men i løbet af det seneste par år har flere og flere i stedet fået støtte af specialiseret fagpersonale i deres egne hjem og skoler.

"Vi har udviklet en helt ny type fleksible indsatser, som vi tilpasser den enkeltes behov og situation. FLX-indsatser, som vi kalder dem, bruger kognitiv adfærdsterapi i hjemmet og almensamfundet på en måde, som gør dem til et reelt alternativ til døgnanbringelser. Ofte betyder den type indsatser, at døgnanbringelser kan forkortes eller helt kan undgås", siger Frida Henriques Altmann, centerchef i Center for Socialpædagogik og Psykiatri (CSP).

CSP specialiseret i behandling og støtte til børn og unge med komplekse psykiatriske udfordringer og udsathed. Igennem årene er medarbejdernes viden og kompetencer mest kommet i spil inden for dag- og døgninstitutionernes fire vægge. Men det har ændret sig på det seneste.

Fra første afprøvning til prototype

"I 2015 lavede vi det første hjemmebase-rede forløb med en ung, fordi alt pegede på, at hun havde brug for en anden type



indsats. Derefter blev det til flere. Vi lærte rigtig meget af de forløb og så muligheden for, at bringe vores faglighed derud, hvor de unge er. Så i 2016 var det næste naturlige skridt at gå videre fra afprøvnin-ger til at etablere en projektorganisering omkring indsatserne. Vi døbte den 'FLX', fortæller Frida.

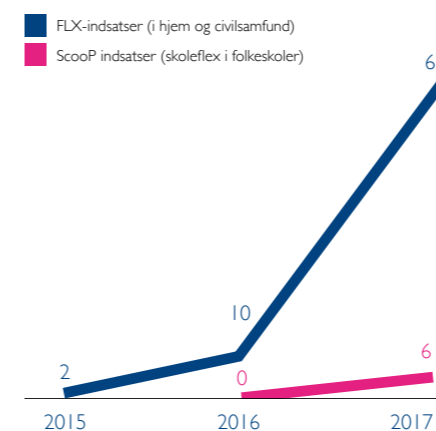
CENTER FOR SOCIAL-PÆDAGOGIK OG PSYKIATRI

CSP er Socialforvaltningens faglige center specialiseret i behandling og støtte til børn og unge med komplekse psykiatriske udfordringer og udsathed.

Centret består af syv specialiserede dagbehandlings- og døgninstitutioner samt et ambulante tilbud til børn og unge med spiseforstyrrelse.

Centrets indsatser er ofte kombinationer mellem institutions- og hjemmebaserede indsatser eller indsatser planlagt sammen med andre aktører på området.

Udviklingen i antallet af opstartede indsatser, som nu er forankret hos Brobyggerne



Udviklingen i den gennemsnitlige udgift til foranstaltninger per unikt barn eller ung (0-22år), opgjort i kroner.

Det har vist sig som en stor opgave at udvikle og opskalere nye udgående indsatser, imens de er forankret i døgninstitutioner, som skal samtidigt drives. CSP centerledelsen besluttede sig for at satse endnu mere på de nye indsatser, så de investerede i 2016 og 2017 egne midler i FLX udviklingsprojektet. Udviklingen og etableringen af FLX-enheden blev også mere formelt en del af omstillingen Tæt på Familien, da den i 2016 blev udvalgt som prototypeprojekt og derigennem fik yderligere støtte.

"Derudover har vores dialog med myndighedsområdet haft stor betydning. Det har været vigtigt for os at høre deres vurdering af hvilke typer af tilbud, børnene og de unge havde brug for. Vi har fået et tættere samarbejde med sagsbehandlere, særligt i de forløb, hvor vi kommer tidligt ind i visitationsprocessen. Og det var efter en workshop med ledere fra myndighedsområdet, at vi fik mod på at gå endnu længere i udviklingen", siger Frida.

Specialiserede ressourcer i folkeskolen

På baggrund af de gode erfaringer med FLX-indsatserne og flere opfordringer fra myndighedsområdet startede CSP i 2017 det specialiserede skoleflex tilbud, ScooP. Ambitionen var at levere specialiserede

psykiatriske indsatser, som kunne understøtte børn og unge i folkeskolen samt give deres lærere sparring og inspiration.

"I januar 2017 havde vi nul ScooP forløb. Men vi kunne se, at der var stort behov for at få de specialiserede psykiatriske ressourcer mere ud i folkeskolerne. Og da vi for alvor kom i gang, var vi næsten selv overraskede. For hvor er der mange ting fra dagbehandlingen på vores specialskoler, som kan bruges direkte i folkeskolen", siger Helle Eggers Poulsen, institutionsleder på dagbehandlingsinstitutionen Solbakken. CSPs dagbehandlings- og skoletilbud med speciale i psykiatri.

"Nu har vi pludseligt mange ScooP-forløb. Og i det enkelte forløb sparrer vi med myndighed og folkeskolerne på en ny måde. Lærerne får bl.a. konkrete metoder til vredes håndtering blandt eleverne, og vi hjælper dem med at lave en struktur i klassen, som er tilpasset særlige behov, fx med fleksible pauser. Skolerne skal også trække familieme tættere på sig. Hvis skolegangen skal lykkes for den type børn og unge, skal forældrene spille en meget mere aktiv rolle, end lærerne er vant til", fortæller Helle.

BROBYGGERNE – CSPS NYE AFDELING

Brobyggernes psykiatriske indsatser foregår alle i skole, hjem eller på andre måder indenfor almenområdet. Det er en ny afdeling i CSP, som går på tværs af centeret og er forankret i både Ungehuset Emdrup og Solbakken. Kerneydelserne er individuelt tilpassede indsatser målrettet børn, unge og familier med komplekse sociale og psykiatriske vanskeligheder. Eksempelvis de hjemmebaserede FLX-indsatser, de specialiserede skoleflex-indsatser, ScooP, og DagbehandlingSOLO.

Klare mål og ølkasser at stå på

"Der har været udfordringer på vejen. Når man opskalere udgående tilbud som en del af driften af en døgninstitutionen, kan det udfordre institutionen. Det er oftest erfare medarbejdere, vi sender ud til familierne, og så skal der være andre til at træde i deres sko. En anden udfordring er formidling, fordi vores tilbud og forløb er så fleksible. Det kan være svært at sætte det på formel og sige: Det er det her, I får, når I samarbejder med os", siger Frida og fortsætter:

"Men Tæt på Familien har helt sikkert bidraget til udviklingen. Omstillingen satte klare mål, vi som ledelse kunne arbejde ud fra. Og i CSP har Fair proces været et stærkt fælles sprog i forhold til udviklingsarbejdet. Man skal heller ikke undervurdere værdien af, at FLX som prototype – og senere ScooP – fik nogle ølkasser at stå på, hvor vi kunne præsentere den nye tilgang til målgruppen. Nu er interessen blevet så stor, at vi har etableret Brobyggerne, en selvstændig afdeling for vores indsatser som FLX og ScooP." Læs mere om Fair proces og prototyperne i Tæt på Familien på side 29

CASE

DELTAGELSE I BYENS FÆLLESSKABER

Idrætsprojektet laver matrikelløse indsatser for unge, der har brug for at komme tættere på byens fællesskaber, fx uddannelse eller fritidslivet. Siden Tæt på Familiens start er der sket en markant vækst i antallet af børn og unge hos Idrætsprojektet.

"Vi arbejder ofte med børn og unge, som før i tiden ville være blevet anbragt. Men vores specialisering er ikke en bestemt målgruppe. Vores specialisering er en særlig tilgang. Vores filosofi er, at vi vil 'lægge asfalt ud', som børn og unge kan bruge til at blive en del af byens fællesskaber. Et forløb hos os går fra én-til-én socialpædagogisk indsats til aktiv deltagelse i nye fællesskaber – og vi skal helst ende med ingen eller mindst mulig støtte fra Socialforvaltningen", fortæller Christoffer Hansen, leder af Idrætsprojektet.

Idrætsprojektets indsatser fokuserer på at bygge bro til fritidsliv, skole, uddannelse og beskæftigelse. Fysisk aktivitet har fra starten været centralt, men udgangspunktet er altid den enkeltes egne interesser og motivation. Så med årene er musik, skak, esport og en masse andre nye interesser blevet hverdag hos Idrætsprojektet.

"Vi arbejder med en tro på, at der er ressourcer i alle børn, unge og voksne. Så hvis vi ikke lykkes med det, vi prøver, er det fordi, vi skal prøve noget andet. Det er selvfølgelig en pædagogik med fokus på udvikling, trivsel og læring. Men vi er også nødt til at arbejde derude, hvor vi gerne vil have, at børn og unge skal være. Ude i den unikke by, vi bor i. Vi skal øge sandsynligheden for, at de møder et menneske eller et fællesskab, som gør en forskel i deres liv", fortæller Christoffer.

Fra én institution til hele byen

Deres socialfaglige tilgang har Idrætsprojektet forfinet igennem mere end 10 år. Idrætsprojektet startede som en indsats på en enkelt døgninstitution og blev derefter et satspuljeprojekt. Men siden 2014

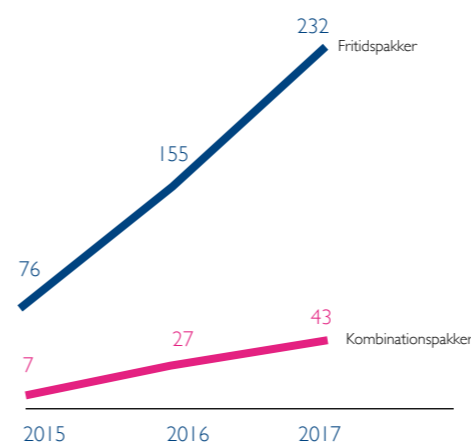


IDRÆTSPROJEKTET

Idrætsprojektet er forankret i Københavns kommunes Socialforvaltning. Idrætsprojektets indsatser og aktiviteter bygger bro til fritidsliv, skole, uddannelse og beskæftigelse.

Idrætsprojektet arbejder matrikelløst i alle københavnske bydele. De har baser i Nørrebrohallen, Sundby Hallen, Rypark Hallen og Hafnia Hallen, hvor bl.a. deres administration holder til. Idrætsprojektet har aktuelt 80 medarbejdere, men organisationen vokser fortsat.

Udviklingen i brugen af Idrætsprojektets pakker under Tæt på Familien



har deres aktiviteter primært været finansieret via samarbejdsaftaler med Socialforvaltningens sagsbehandlere på børne- og ungeområdet. Og det seneste par år er deres arbejde for alvor kommet ud i alle dele af byen.

"I starten var det svært, selvom vores arbejde gav resultater. Dengang var det sociale arbejde meget lukket omkring sig selv. I perioden bagefter, hvor Idrætsprojektet var et satspuljeprojekt, kunne vi afprøve flere ting og lægge det socialfaglige fundament for vores arbejde. Det tog faktisk syv år. Men det betød, at vi stod klar med stærke bud på nye fleksible og brobyggende tilbud, da Tæt på Familien gik i gang", fortæller Christoffer.

Nu hjælper Idrætsprojektet mere end 280 af Socialforvaltningens børn og unge indenfor et budget, der svarer nogenlunde til en større døgninstitution. De har små baser i Nørrebrohallen, Hafnia Hallen, Sundby Hallen og Ryparken Hallen. Men alt arbejdet foregår i hallernes faciliteter og ude i resten af byen.

"Efter satspuljeprojektets afslutning var jeg helt sikker på, at vi ikke skulle rammefinansieres. Jeg ville hellere have vores arbejde baseret på en økonomimodel, som gav mulighed for udvikling. Sagsbehandlere

skulle købe ind i vores løsninger. På den måde samarbejder man meget tættere i det enkelte forløb. Så nu er alle vores samarbejdspartnere med til at udvikle vores indsatser", siger Christoffer.

Flere pakker på hylderne

Størstedelen af Idrætsprojektets indsatser er organiseret som pakker, der bliver købt af sagsbehandlere og andre samarbejdspartnere. De seneste år er der kommet flere pakker til, og hver pakke beskriver en overordnet ramme i forhold til indsatsens fokus, omfang og pris.

"Vores indsatser er ordnet i pakker, fordi det taler ind i et system, der administrerer pakked løsninger. Men når samarbejdsaftalen er på plads, så tilpasser vi indsatsen fuldstændigt til den aktuelle motivation og livssituation. I starten kendte vi ikke rigtigt lovgivningen på området. Derfor gik vi meget ydmygt til myndighedsområdets ledere og sagsbehandlere. De hjalp os med at designe pakkerne, så de både passede til lovgivningen og til vores børn og unges behov", siger Christoffer.

De seneste år har Idrætsprojektets mest populære tilbud været fritidspakken. Det er en indsats, som ofte kombineres med andre tilbud for at give et mere aktivt fritidsliv.

TO AF IDRÆTSPROJEKTETS PAKKER

Fritidspakken

I fritidspakken får barnet eller den unge en træner tilknyttet, som to gange om ugen motiverer, guider, vejleder, træner og underviser for at sikre fast tilknytning hos et tilbud i civilsamfundet. Derudover arbejdes der på at finde privat netværk, der kan støtte op om den positive udvikling

Men evalueringen af fritidspakkerne viste, at tilgangen også kan hjælpe børn og unge, som er endnu længere fra en tilknytning til almensamfundet. Den indsigt gav inspiration til helt nye pakker.

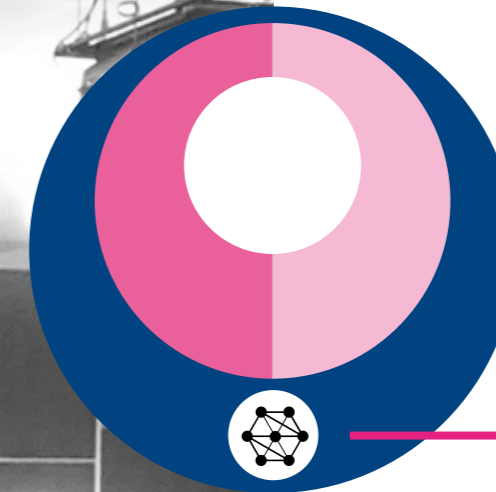
'Det er jo Tæt på Familien'

"Idrætsprojektets tilgang er ret atypisk for Socialforvaltningen. Men Tæt på Familien gav legitimitet og åbnede døre for os. Pludseligt var myndighed klar til at prøve nye typer af løsninger. Tæt på Familien har skabt et fælles fokus på civilsamfundet, almensamfundet og samarbejde på tværs af kommunen og byen. Så vi skulle ikke længere forklare, hvorfor vi gerne ville gøre, som vi ville. I stedet blev vi mødt med et: Nå ja, det er jo Tæt på Familien!", fortæller Christoffer og fortsætter:

"Samtidigt gjorde prototypeprojekterne os meget klogere på vores søsterorganisationer og samarbejdspartnere. Vi brugte også prototyperne til at udvikle indsatser, som vi havde afprøvet i det små, men gerne ville blive klogere på. Og en af dem blev jo til kombinationspakken, som nu bliver opskalaret i stor stil. Det var den ultimative blåstempling, da Socialforvaltningens ledelse besluttede, at kombinationspakken skulle opskaleres med 100 forløb på tværs af byen."

Kombinationspakken

Kombinationspakken er et særligt fleksibelt tilbud for børn og unge, som har brug for guidning, vejledning og motivation for at få en fast tilknytning til skole- eller uddannelsstilbud. De kan eksempelvis have behov for støtte alle fem hverdage og er uafklarede omkring fremtiden.



OMSTILLINGSFILOSOFI

”

Det er spændende at være i dialog, høre andre og blive inspireret af workshops og speeddating. Hvor man lige får sådan en: 'Nå, hvordan gør de?' Det synes jeg er rart. Og det gav en åbning til at være i dialog med andre i Københavns Kommune.

Medarbejder

FOKUS

AFPRØVNINGER SKABER ENGAGEMENT

Høj grad af medarbejderinvolvering, afprøvninger i lille skala og rum for dialog og inspiration har været en virkningsfuld måde at oversætte de politiske ambitioner til nye faglige handlinger. Men filosofien bag omstillingen kræver tid, ressourcer og ikke mindst risikovillighed.

Ambitionen var tydelig, da omstillingen blev skudt i gang i januar 2015: Tæt på Familien skulle være en samlende faktor for det nyetablerede Borgercenter Børn og Unge. I tillidsdagsordenens ånd skulle medarbejderinvolveringen være høj, omstillingen skulle bidrage med innovative socialfaglige løsninger og man ønskede hurtigt at se handling; ikke lange analysefaser.

Der er i omegnen af 2000 medarbejdere i Borgercenter Børn og Unge (BBU), fordelt på omkring 50 arbejdspladser, der dækker byens myndighedsindsats, et stort antal forebyggende tilbud, dagbehandling, familiepleje og døgninstitutioner. Tæt på Familien skal i perioden 2015-2020 implementeres i hele organisationen.

En organisatorisk omstilling i den størrelsesorden kræver mobilisering af mange ressourcer. Derfor har det været afgørende at aktivere medarbejdere og ledere på tværs af organisationen og inspirere dem til at tage ejerskab på de lokale forandringer. Både for at omstillingen bliver implementeret bredt og for at få fagligheden sat i spil på en relevant måde.

Fair proces og prototypeafprøvninger

To centrale elementer i omstillingsfilosofien bag Tæt på Familien er metoden fair proces og arbejdet med prototyper (se tekstbokse). Ambitionen med metoderne er, at medarbejdernes faglighed sættes i spil direkte i udviklings- og omstillingsarbejdet. Derfor blev der i 2015 og 2016 udbudt projektpuljer med midler, som de lokale ledelser kunne søge andel i til afprøvning af prototyper, som deres medarbejdere udviklede med samarbejdspartnere fra andre dele af BBU.

Midtvejsevalueringen viser, at prototyperne har skabt stort engagement hos dem, som har været involveret i disse udviklingsforløb. Midtvejsevalueringen viser også, at kolleger til dem, der har været involveret i prototyperne, oplever næsten ligeså stort engagement og forståelse for Tæt på Familien. Engagemet smitter altså. Der findes dog også arbejdspladser, hvor oplevelsen er, at engagementet primært har levet i prototypearbejdet. Her har man altså haft svært ved at sprede engagementet til en større gruppe medarbejdere.

Prototyperne fremhæves i undersøgelserne som en virksom måde at konkretisere og oversætte de politiske ambitioner til meningsfuld faglig praksis. Netop oversættelse af strategier til konkrete handlinger i praksis ved vi fra implementeringsforskningen ofte er en udfordring, især i store organisationer.

Prototyper er en eksperimenterende tilgang til udviklingsarbejdet, hvor man afprøver ideer i lille skala. Ideen er, at man dermed har mulighed for at justere på prototypen eller helt at forlade den, hvis ideen ikke viser sig at bære frugt. Dermed er det en kalkuleret del af denne metode, at en del af prototyperne aldrig bliver til nye tilbud eller metoder. Andre prototyper udvikler sig radikalt anderledes end de oprindeligt var tænkt, da de justeres undervejs for at imødekomme aktuelle behov m.m. Derfor er det ikke overraskende, at flere prototyper igennem programperioden udviklet sig ret forskelligt fra den oprindelige idé. Se boks om prototyper på næste side.

I forbindelse med Tæt på Familien er godt en tredjedel af prototyperne forankrede eller stadig i en udviklingsfase tre år efter omstillingen blev igangsat. Dette er et tilfredsstillende resultat. Evalueringen viser dog også, at det mange steder har været svært at forankre eller opskalere prototyper, som enten medarbejdere eller den

OMSTILLINGSFILOSOFIENS KERNEELEMENTER:

- Fair Proces
- Prototype afprøvninger
- Tværgående events
- Strategisk kommunikation

FAKTA OM UNDERSØGELSERNE

I forbindelse med midtvejsevalueringen er der blevet afholdt semi-strukturerede interviews og fokusgruppeinterviews med medarbejdere og ledere fra alle ungegrupperne i de seks myndighedsenheder og et stort antal tilbud og institutioner i BBU. I alt er 111 medarbejdere og 32 ledere blevet interviewet i forbindelse med de kvalitative undersøgelser.

Der blev også udsendt et kvantitativt survey til alle relevante medarbejdere og ledere i BBU. Der blev i alt indsamlet 677 besvarelser med en bred repræsentation fra hele organisationen



lokale ledelse egentlig gerne ville arbejde videre med. Det kan være tegn på, at der ikke har været tilstrækkelig understøttelse af forløbet undervejs eller at der ikke er prioriteret tilstrækkeligt med ressourcer til forankringen.

Samlet set viser midtvejsevalueringen altså, at der overordnet set er god grund til at fortsætte ud fra samme omstillingsfilosofi. Det er dog afgørende at arbejdet med at justere, forankre og sprede prototyper og nye metoder understøttes tilstrækkeligt.

Kommunikation skal tænkes bredt

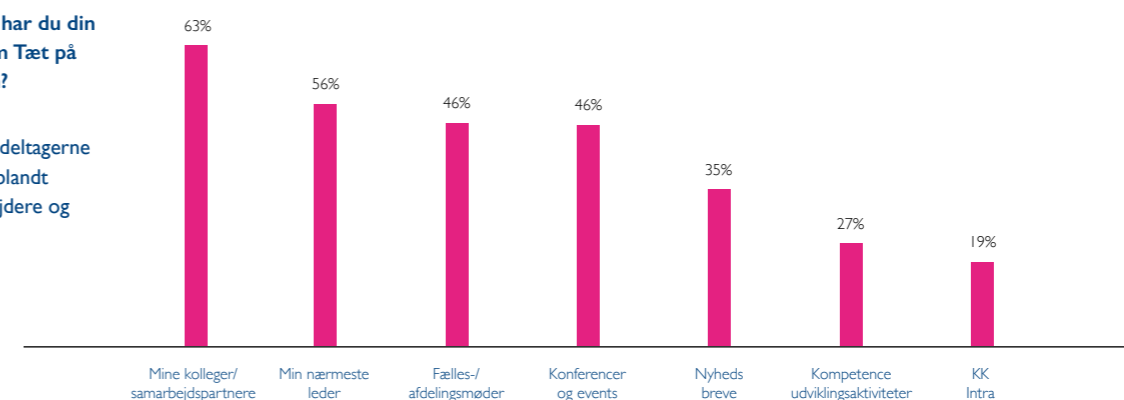
Et andet centralt element i omstillingsfilosofien har været det strategiske arbejde med kommunikation. Der er skabt en visuel identitet og et "sprog" om-

kring Tæt på Familien. Formålet var at skabe et univers, der dels formidler ambitionerne og målene, men også signalerer, at der skal arbejdes på en ny måde og ud fra andre rationaler. Tæt på Familiens visuelle identitet går bl.a. igen i nyhedsbreve, events, rapporter og plakater.

Et andet greb har været at skabe fysiske Tæt på Familien-rum, hvor ledere og medarbejdere fra hele BBU samles om faglige drøftelser, som relaterer sig til omstillingen. Eksempelvis er der blevet afholdt UdviklingsLab-konferencer i spillestedet VEGA hvert halve år. Her præsenteres lokale løsninger i speeddatingsessioner og forskere samt praktikere formidler ny viden og faglige erfaringer fra scenen. Et andet eksempel

Hvorfra har du din viden om Tæt på Familien?

Andel af deltagerne i survey blandt medarbejdere og ledere.



er BBU Talk – morgenmøder den første tirsdag hver måned – hvor medarbejdere og ledere mødes på en café til inspirationsoplæg og faglige drøftelser.

Evalueringen viser, at det i høj grad er lykket at skabe et fælles billede af, hvad målene med Tæt på Familien er. Der er en stort kendskabs- og indsigt niveau blandt størstedelen af medarbejdere og ledere. Evalueringen viser også, at det især er prototyper, faglige arrangementer og møder på tværs af organisationen, der er med til at skabe indsigt og inspiration – i meget højere grad end traditionelle kommunikationskanaler såsom nyhedsbreve, blogs og Socialforvaltningens intranet.

Tæt på Familien styrker samarbejdet

Den socialfaglige ambition bag Tæt på Familien forudsætter et tæt og velkoordineret samarbejde mellem myndighedssagsbehandlere, udførende personale, de unge selv, familien og andre samarbejdspartnere. De sociale problemer, som mange af de unge og familierne kæmper med er så komplekse, at mantraet må være, at ingen kan løse dem alene.

Et af de mest mærkbare resultater for Tæt på Familien halvvejs i omstillingsforløbet er derfor et betydeligt styrket samarbejde mellem især myndigheds- og udførerområdet. Udviklingen er tydelig i flere af midtvejsevalueringens delundersøgelser; bl.a. i survey og i de kvalitative undersøgelser.

Både arbejdet med fælles prototyper på tværs af organisationen og tværgående events og faglige arrangementer fremhæves her som væsentlige årsager til det forbedrede samarbejde. Prototyper giver anledning til at afprøve nye måder at samarbejde på og giver indblik i hinandens forskellige arbejdsbetingelser og faglige rationaler. Det samme gør sig gældende med de tværgående faglige arrangementer, som skaber rum til dialog og fagligt input, som giver fælles sprog for omstillingen.

"Det tætte samarbejde med myndighed i projektet [en prototype] har gjort det nemmere at gribe knoglen og ringe til hinanden, og få fjernet de sten, der er på vejen, mens de er små sten, og ikke bliver alt for store", fortæller en leder.



PROTOTYPEEKSEMPLER FRA IDÉ TIL NY LØSNING

Der er i perioden 2015-2017 udviklet en række nye indsatser og måder at arbejde på som led i Tæt på Familien. Følgende eksempler har været en del af prototypeprogrammet og er nu enten forankrede i organisationen eller i en skaleringsproces:

Familieindsats med Ventil: Indsats i hjemmet kombineret med mulighed for aflastning på institution. Baseret på prototyper afprøvet på institutionerne Ry-

HVAD ER FAIR PROCES OG PROTOTYPER?

Fair proces – et fælles sprog for forandring

Fair proces er en systemisk og anerkendende tilgang til organisatoriske forandringsprocesser. Metoden er beskrevet af Bo Vestergaard (2013). Grundtanken bag er, at forandringsprocesser lykkes, når medarbejderne tager ansvar og ejerskab gennem involvering.

'Vilkårsrum' og 'mulighedsrum' er to centrale begreber i metoden. Vilkårsrummet er de rammer og retning, som lederen sætter og styrer.

Mulighedsrummet er medarbejderens mulighed for indflydelse. Her involveres medarbejderne i udvikling

og afprøvninger, hvorefter løsningerne evalueres og evt. justeres inden de implementeres i større skala. I fair proces er lederen altså den rammesættende facilitator, som træffer beslutninger på baggrund af medarbejdernes – praksiseksperternes – afprøvninger og vurderinger.

I forbindelse med Tæt på Familien har et stort antal ledere været på kursus i metoden. Læs mere på www.fairproces.dk.

Hvad er en prototype?

En prototype er en grov skitse eller ufærdig model, som er klar til afprøvning. Det er en metode, vi kender fra

designtænkningen. Ideen er at afprøve en løsning tidligt i udviklingsforløbet og på denne måde få et beslutningsgrundlag for, om ideen er bæredygtig eller ej.

I forbindelse med Tæt på Familien har man på tværs af Borgercenter Børn og Unge udviklet en række prototyper, som er afprøvet i konkrete borgerforløb i samarbejde mellem myndigheds- og udførerpersonale.

Målet har været at udvikle og teste nye socialfaglige metoder og tilgange. Der blev i 2015 og 2016 udviklet ca. 25 prototyper. Ca. en tredjedel er i dag forankrede som del af den eksisterende praksis eller er etableret som nye indsatser.

marksvænge, Brydes Allé og Ungehuset Emdrup i 2015 og 2016. Etableres nu på børnehjemmet Solliden og døgninstitutionerne Villa Kokkedal og VIFU.

Kombinationspakken: Fleksibel indsats målrettet børn og unge, som umiddelbart er langt fra skole- eller uddannelses tilbud. Afprøvet som prototype under navnet Ingen Pauser af Idrætsprojektet og BBU Brønshøj Husum Vanløse. Er nu forankret i Idrætsprojektet med et mål om 100 aktive forløb årligt.

Aktiv fritid: Anbragte børn og unge involveres ugentligt i idrætsaktiviteter for at skabe grobund for deltagelse i fritidsaktiviteter i eget lokalområde efter anbringelse. Prototype i samarbejde mellem institutionen Frederiksholm, Idrætsprojektet og Kultur- og Fritidsforvaltningen.

Brobyggerne: Afdeling som tilbyder skræddersyede og fleksible (hjemmebaserede) indsatser for psykisk sårbare børn og unge. Baserer sig på prototypen FLX testet i Center for Specialpæda-

gogik og Psykiatri i 2016. Nu etableret som ny afdeling under navnet Brobyggerne.

Mentorfamilie: Ny type plejefamilie. Hver familie har tre unge tilknyttet, som familien hjælper med praktiske gøremål, skolegang og omsorg. Mulighed for overnatning, når der er behov. Prototype blev testet af Center for Familiepleje i samarbejde med BBU Brønshøj Husum Vanløse og er nu i skaleringsproces.

Aktive drenge: En familieorienteret indsats for udsatte og kriminalitetstruede drenge og deres familier. Prototype afprøvet i BBU Nørrebro i samarbejde med lokale samarbejdspartnere. Indsatsen er i en forankringsproces, og der kan udledes læring til andre bydele.

Det gode match: Målet er en bedre praksis for matching af unge og plejefamilier gennem større borgerinddragelse. Prototype afprøvet i partnerskab mellem BBU Amager og Center for Familiepleje. Senere er en udvidelse af projektet blevet støttet af Egmontfonden. Den nye praksis forankres i Center for Familiepleje.

UDVIKLINGEN 2014-2017

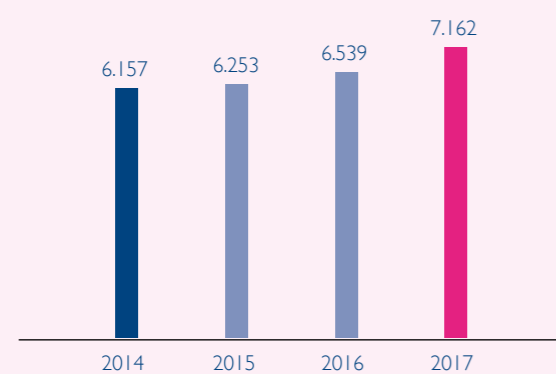
Den økonomiske udvikling under Tæt på Familien og udviklingen i brugen af forskellige indsatser tegner en tydelig bevægelse mod færre og kortere anbringelser, særligt på døgninstitution, samt flere forebyggende og hjemmebaserede indsatser.

Dette afsnit præsenterer overordnede opgørelser af udviklingen i Socialforvaltningens hjælp til unge københavnere. Særligt hvordan brugen af foranstaltninger og tilbud til unge har udviklet sig under Tæt på Familien. Så vidt muligt præsenteres tallene for perioden 2014-2017. På den måde giver 2014 et udgangspunkt, som udviklingen sammenlignes med.

Datamaterialet kommer næsten udelukkende fra Socialforvaltningens egne opgørelser af aktivitet og økonomi. Den eneste undtagelse er figurene, der viser udviklingen i bevægelser på indsatsstrappen. Disse resultater kommer fra en analyse gennemført af VIVE for Socialforvaltningen.

I nogle figurer præsenteres også resultater for de 0-12 årige børn, selvom medarbejdere og ledere først formelt er blevet en del af omstillingen i 2017.

Figur 1: Socialforvaltningen modtager flere underretninger på børn og unge



Udviklingen i antallet af underretninger, opgjort i unikke børn.

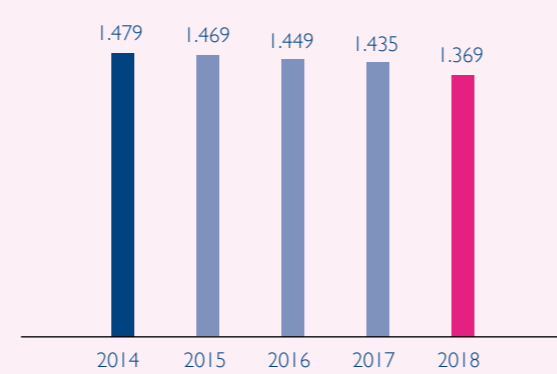
Tallene viser, at børneområdet delvist har 'tyvstartet' omstillingen og bl.a. er begyndt at arbejde mere forebyggende. Det er dog ikke overraskende, da der i hele perioden er afholdt faglige events og udviklingsprojekter, som er gået på tværs af børne- og ungeområdet.

FLERE UNDERRETNINGER OG MINDRE BUDGETTER

Udviklingen, som illustreres på de følgende sider, skyldes selvfølgelig ikke kun omstillingen Tæt på Familien. Figurene på denne side viser centrale tendenser, som også har betydning for udviklingen i Socialforvaltningens støtte til børn og unge. **Figur 1** viser en betydelig vækst i antallet af børn og unge, som Socialforvaltningen modtager underretninger om. Stigningen kan være udtryk for ændrede behov. Men det skyldes også investeringen i tidlig indsats, eksempelvis skolesocialrådgiverne på de københavnske skoler. Socialforvaltningen bliver altså opmærksom på – og undersøger forholdene hos – flere børn og unge. Det er en af hovedårsagerne til væksten i antallet af københavnske børn og unge, der aktuelt modtager støtte eller en indsats fra Socialforvaltningen, som illustreres i **Figur 3**.

Figur 2 viser udviklingen i Socialforvaltningens budget på børne- og ungeområdet. Budgettet vedtages af den københavnske borgerrepræsentation. Når man ser på den samlede udvikling igennem en årrække, er der en klar tendens i retning af en mindre budgetramme. Den demografiske udvikling i København er en tredje tendens, som har stor betydning. Helt overordnet, er der en tydelig udvikling i retning

Figur 2: Socialforvaltningens budget til at hjælpe udsatte børn og unge bliver mindre.



Udviklingen i budgettet på børne- og ungeområdet, opgjort i mio. kr.

af, at de københavnske familier socioøkonomisk er bedre stillede end tidligere. Det skaber ændringer i københavnernes behov, men betyder ikke nødvendigvis, at færre børn og unge har brug for hjælp og støtte fra Socialforvaltningen. Meget peger dog på, at der er brug for andre typer af indsatser. Eksempelvis flere forebyggende og hjemmebaserede indsatser frem for døgnanbringelser.

FLERE HJÆLPES OG FÆRRE ANBRINGES

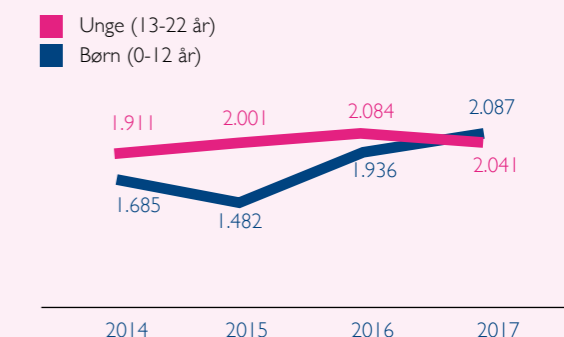
Socialforvaltningen har i hele den periode Tæt på Familien har været i gang hjulpet flere og flere børn og unge. **Figur 4** viser, det primært skyldes, at flere modtager forebyggende indsatser. Den udvikling er helt i tråd med ambitionen bag Tæt på Familien. Men et vigtigt opmærksomhedspunkt er, at der i resten af programperioden frem mod 2020 er brug for en fortsat vækst og en øget mangfoldighed i brugen af forebyggende indsatser.

En anden central ambition med Tæt på Familien er færre og kortere anbringelser udenfor hjemmet, særligt på døgninstitutioner. **Figur 5** illustrerer den overordnede udvikling i andelen af københavnske børn og unge, som i løbet af et år er anbragt udenfor hjemmet. Faldet er en fortsættelse af den generelle tendens før Tæt på Familien, men der sker et bemærkelsesværdigt stort fald i denne periode.

Det er tydeligt, at der i programperioden for Tæt på Familien er øget fokus på, hvordan forebyggende og hjemmebaserede indsatser kan erstatte eller forkorte anbringelser. Det skyldes bl.a., at der er blevet udviklet og opskalaret helt nye typer forebyggende og hjemmebaserede indsatser.

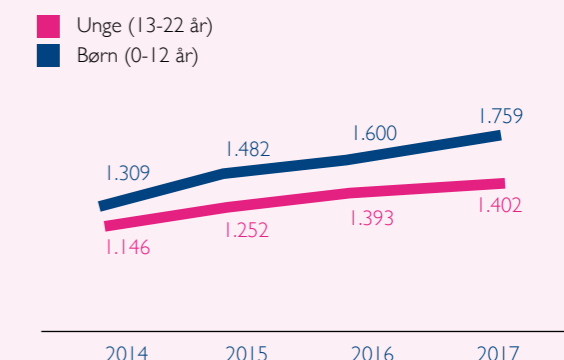
Figur 6 sætter fokus på udviklingen i de unges anbringelser, hvor der især anbringes færre på døgninstitution. Der er sket et mindre fald i antallet af unge anbragt i familiepleje, og antallet af netværksanbringelser har været stabilt. Men det er ikke ambitionen med Tæt på Familien, at de to anbringelsesformer skal bruges mindre eller kortere. Nogle københavnske børn har brug for længerevarende anbringelser. Det er netværks- og familieplejeanbringelser velegnede til, fordi de bedre understøtter, at barnet vokser op med mange og stærke relationer i hjemmet og med almensamfundet omkring sig.

Figur 3: Socialforvaltningen hjælper flere børn og unge



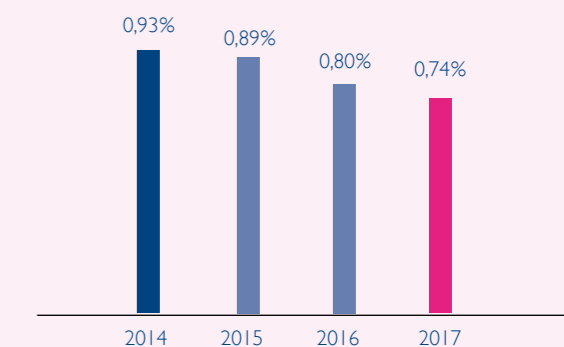
Udviklingen i antallet af unikke børn og unge, som har en sag med aktiv foranstaltning i Socialforvaltningen.

Figur 4: Flere børn og unge får kun forebyggende hjælp



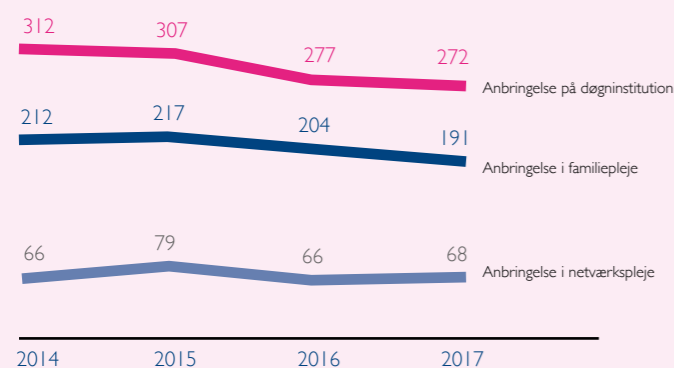
Udviklingen i antallet af unikke børn og unge, som udelukkende modtager forebyggende foranstaltninger.

Figur 5: Andelen af unge i København, som er anbragt, falder. Unge (13-22 år)



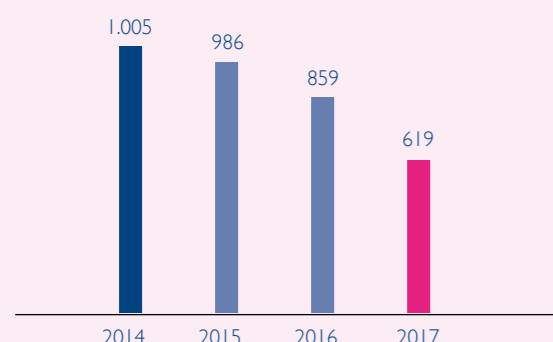
Udviklingen i andelen af københavnske unge, som er anbragt udenfor hjemmet, opgjort i helårsbørn.

Figur 6: Færre unge anbringes, især på døgninstitution



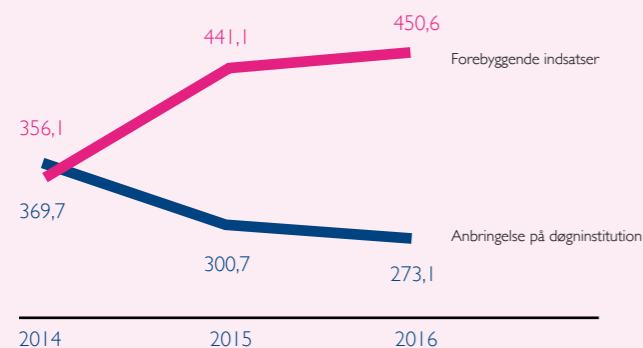
Udviklingen i antallet af unikke unge (13-22 år) under forskellige typer af anbringelse.

Figur 7: Unges gennemsnitlige døgninstitutionsanbringelse forkortes



Udviklingen i unges (13-22år) gennemsnitlige anbringelsesvarighed på døgninstitution, opgjort i antal døgn, overlappende anbringelser sammenlagt.

Figur 8: Forebyggelse overhaler døgninstitutionsanbringelse som udgift



Udviklingen i udgifter til døgninstitutionsanbringelser og forebyggende foranstaltninger for børn og unge (0-22år), opgjort i mio. kr.

Et andet fokus i Tæt på Familien er døgninstitutionsanbringelsers varighed. **Figur 7** viser, at unge nu gennemsnitligt anbringes betydeligt kortere på døgninstitution. Fremadrettet er det derfor vigtigt at være opmærksom på sammenhæng og kontinuitet i det enkelte forløb. En kort anbringelse er mest virksom, når den tænkes ind i et samlet forløb. Der skal være en klar plan for hvilke indsatser, der løber før, under og efter anbringelsen, bl.a. i familiens hjem.

EN INVESTERING I FOREBYGGELSE

Udviklingen i Socialforvaltningens støtte og hjælp til udsatte børn og unge kommer også til udtryk i budgettet. Som **figur 8** viser, er en konsekvens af udviklingen, at forebyggelse nu har overhalet anbringelser på døgninstitution som udgift. Igennem hele perioden 2014-2017 har mange flere børn og unge modtaget forebyggende tilbud, end der var unge anbragt på døgninstitution. Men figuren illustrerer, hvordan omstillingen i et økonomisk perspektiv er en markant investering i forebyggende indsatser frem for døgnanbringelse.

En anden økonomisk konsekvens af omstillingen illustreres med **figur 9**. Her ses det, hvordan den gennemsnitlige årlige udgift forbundet med Socialforvaltningens hjælp til et barn eller en ung er faldende. Den udvikling er en konsekvens af bevægelsen fra døgninstitutionsanbringelser mod flere forebyggende og hjemmebaserede indsatser.

Opgørelserne i både figur otte og ni medtager hele børne- og ungeområdet (0-22 år), inklusiv den relativt markante vækst i brugen af forebyggende foranstaltninger til børnene (0-12 år). Der var desværre ikke økonomital for Socialforvaltningens 2017 budget ved rapportens udgivelse.

FLERE BEVÆGELSER PÅ INDSATSTRAPPEN

Ligesom mange andre steder i Danmark er indsatstrappen et centralt redskab i omstillingen Tæt på Familien. Københavns Kommunes indsatstrappe inddeler Socialforvaltningens tilbud til børn, unge og deres familier i seks trin, som går fra de mindst indgribende – rådgivning samt tidlige, forebyggende og hjemmebaserede indsatser – til de mest indgribende, fx døgninstitutionsanbringelser.

Ambitionen med indsatstrappen er, at det enkelte

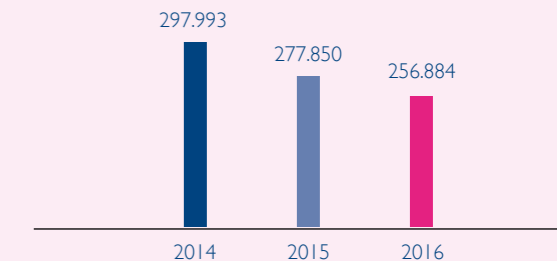
barn skal starte på det rigtige trin for derefter systematisk at arbejde sig mod næste skridt ned ad trappen. Afhængig af situationen betyder det, at det rigtige udgangspunkt sagtens kan være en døgninstitutionsanbringelse. Men formålet med indsatserne skal altid være, at de bringer barnet nærmere en livssituation med så lille som mulig eller slet ingen støtte fra Socialforvaltningen. I praksis er det ofte nødvendigt, at den unge bevæger sig op ad indsatstrappen. Der kan fx opstå en uventet situation, som skaber behov for en hel eller delvis anbringelse udenfor hjemmet. Den ønskede udvikling er selvfølgelig, at der sker flere flytninger nedad indsatstrapper end opad den. Men helt overordnet, er ambitionen, at der generelt sker flere flytninger, både op og ned. Det er udtryk for, at fagfolkene omkring barnet eller den unge hyppigere gør status og justerer indsatserne herefter.

Figur 10 viser, at der fra 2014 til 2017 er kommet flere bevægelser på indsatstrappen, både op og ned. Det skyldes dog delvist, at man i analyseperioden har ændret registreringspraksis i forvaltningens rådgivningstilbud. Flere modtagere af rådgivning bliver nu registreret, og derfor er der bl.a. en markant udvikling i antallet af unge, som bevæger sig fra rådgivning til et forebyggende tilbud. Hvis man ser bort fra flytningerne til og fra rådgivning, falder antallet af flytninger op ad trappen med 13 %, mens antallet af flytninger ned ad trappen stiger 6 % i den undersøgte periode. I både 2014 og 2017 sker der dog flere flytninger pr. 1.000 13-17-årige op ad trappen end ned ad trappen, uanset om det første trin er med i beregningerne eller ej.

Figur 11 sætter fokus på udviklingen i bevægelser mellem forebyggende indsatser og de forskellige typer af anbringelse udenfor hjemmet. Figuren sammenligner 2014 med 2017 i forhold til, hvor stor en andel af de unge, som modtog en forebyggende indsats, der i løbet af året flyttede til en anbringelse. Den viser også udviklingen den modsatte vej – fra anbringelse til kun at modtage forebyggende eller hjemmebaserede indsatser.

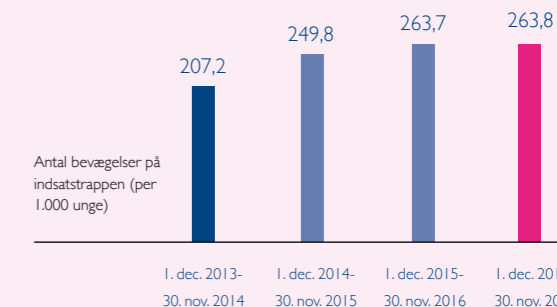
Figuren viser klare tendenser i den ønskede retning. Der er sket en betydelig vækst i andelen af døgninstitutionsanbragte, som senere på året kun modtager forebyggende indsatser. Og der er sket et lille fald i andelen af unge med kun forebyggende eller hjemmebaserede indsatser, som i løbet af året er flyttet til en anbringelse udenfor hjemmet.

Figur 9: Den gennemsnitlige udgift per barn eller ung falder



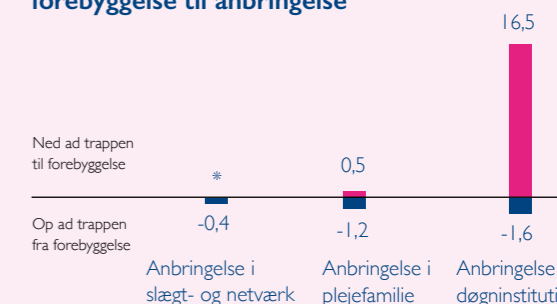
Udviklingen i den gennemsnitlige udgift til foranstaltninger per unikt barn eller ung (0-22år), opgjort i kroner.

Figur 10: Flere bevægelser på indsatstrappen



Udvikling i antal flytninger pr. 1.000 13-17-årige på indsatstrappen, opgjort i antal bevægelser op, ned og samlet. Tal fra tabel 4.4 i VIVEs notat 'Indsatstrappen i Københavns Kommune' (2018).

Figur 11: Flere unge bevæger sig fra anbringelse til forebyggelse – færre fra forebyggelse til anbringelse



Udvikling i andel flytninger af 13-17-årige foranstaltningsmodtagere på det afgående trin på indsatstrappen ved begyndelsen af analyseåret. Resultaterne er opgjort i procentpoint. Tal fra tabel 4.5 i VIVEs notat 'Indsatstrappen i Københavns Kommune' (2018).

* Færre end fire foranstaltningsmodtagere i mindst ét af analyseårene. Derfor ikke beregnet.

SAMLEDE KONKLUSIONER

Her præsenteres samlede konklusioner på tværs af rapportens temaer og delundersøgelser. Der er sket store forandringer, som borgerne overordnet set finder meget positive. Men Tæt på Familien er stadig et stykke fra mål, og der opleves både faglige og strukturelle barrierer.

På tværs af denne rapport er der blevet præsenteret en lang række resultater og konklusioner i forbindelse med midtvejsevalueringen af Tæt på Familien. De har omhandlet mange forskellige temaer og niveauer i organisationen – og de er præsenteret på baggrund af mange forskellige typer af viden. På disse sider opsummeres derfor ni hovedkonklusioner, som går på tværs af rapportens temaer.

1. Tæt på Familien skaber motivation, tillid og oplevet progression hos de unge

De unge oplever, at sagsbehandlerne er tilgængelige, hvilket skaber et mere tillidsfuldt samarbejde. Når de inddrages i udviklingen af egne mål, bliver målene

mere motiverende og indsatserne mere meningsfulde. Undersøgelsen blandt de unge foretaget af VIVE viser et sammenfald mellem brugen af Tæt på Familien kerneelementer og oplevet progression hos de unge ift. skolegang og generel tilfredshed med livet.

2. Tæt på Familien skaber tillid, velvilje og positive forandringer hos forældre

Forældrene værdsætter indflydelsen og det tættere samarbejde med sagsbehandleren. Den øgede tilgængelighed skaber tryghed og velvilje. Forældrene oplever også, at når indsats har fokus på hele familien, så skaber det positive forandringer og styrkede relationer i hele familien.

3. Markant ændret anbringelsesmønster på ungeområdet

Der er i perioden 2014-2017 sket et markant fald i andelen af københavnske unge, som er anbragt udenfor hjemmet. Det skyldes, at der anbringes færre



unge, men også kortere anbringelsesperioder, særligt på døgninstitutioner. Samtidigt sker der nu flere bevægelser mellem trinene på indsatsstappen.

4. Flere unge modtager forebyggende indsats

I perioden 2014-2017 er der sket en betydelig stigning i brugen af forebyggende indsats til unge. Antallet af unge, der udelukkende modtager en forebyggende indsats, er også steget i perioden. Derfor er det totale antal unge, som modtager en indsats fra Socialforvaltningen, vokset under Tæt på Familien.

5. Markant forbedret tværfagligt samarbejde

Samarbejdet på tværs af børne- og ungeområdet er forbedret markant, særligt mellem myndighed og udfører. Prototypeprojekter og events, der samler medarbejderne, har skabt større forståelse for og indblik i hinandens vilkår og kompetencer – og det har givet lyst til at samarbejde på nye måder.

6. Inddragelse af privat netværk er vanskeligt

De interviewede unge oplever ikke, at deres netværk bliver aktiveret på relevante måder. Deres forældre er overvejende ikke interesseret i, at det private netværk skal involveres. Og flertallet af medarbejderne oplever, at det er vanskeligt at aktivere det private netværk i praksis, selvom de forstår vigtigheden heraf.

7. Fælles mål er vanskeligt i praksis

Det er svært for medarbejderne at udarbejde konkrete og relevante mål i fællesskab mellem myndighed, borgere og udførende personale. Midtvejsevalueringen har ellers bekræftet, at viden om og engagement i målene for deres indsats har stor betydning for de unges motivation og oplevede progression.

8. Strukturelle barrierer udfordrer i dagligdagen

Medarbejdere og ledere oplever strukturelle barrierer, som udfordrer deres arbejde med Tæt på Familien. Blandt de oplevede barrierer er den digitale platform CSC som arbejdsredskab, opskalering af udgående tilbud hos nogle udførere, den generelle dokumentationsbyrde samt bureaukrati i økonomiske beslutningsprocesser.

9. Afprøvninger understøtter strategi og skaber kulturændringer

Involvering af medarbejdere i både udvikling og afprøvning af nye indsats skaber ejerskab, motivation og har været en effektiv måde at oversætte strategiske mål til faglige handlinger. Prototypetilgangen har også styrket det tværfaglige samarbejde på tværs af BBU og åbnet op for nye måder at udføre arbejdet på.

ANBEFALINGER FOR 2018-2020

Her præsenteres fem overordnede anbefalinger til det videre arbejde med Tæt på Familien i Socialforvaltningen. Anbefalingerne gives på baggrund af midtvejsevalueringens resultater og konklusioner.

1. Sæt fokus på børneområdet

Medarbejdere og ledere på børneområdet har kun været en del af Tæt på Familien i 2017. Samtidigt viser midtvejsevalueringen, at ungeområdet er kommet langt i både faglig og kulturel omstilling. Derfor anbefales et særligt fokus på børneområdet, både i forhold implementering af tilgangen bag Tæt på Familien og videreudvikling af Tæt på Familien løsninger til de mindste børn.

2. Sæt fokus på omstilling af tilbudsviften

Selvom der i 2015-2017 har været vækst i brugen af forebyggende indsatser, er der fortsat brug for flere specialiserede indsatser i fx hjem og skole. Midtvejsevalueringen viser et betydeligt uindfriet potentiale i organisationen. Flere døgninstitutioner har også behov for at tilpasse sig de kortere og mere fleksible anbringelsesformer. Derfor bør der fremadrettet være øget fokus på at udvikle og omstille tilbudsviften.

3. Fælles mål kræver nye kompetencer og rammer

Midtvejsevalueringen viser, at når samarbejdet omkring fælles mål lykkes, har stor betydning for de unges engagement og udvikling. Men den viser også, at det er en vanskelig opgave, som alt for ofte mislykkes. Derfor anbefales et særligt fokus på at sikre kompetencer og rammer til, at medarbejderne kan lykkes med det tværfaglige samarbejde omkring konkrete mål – og inddrage borgerne heri.

4. Fokus på det private netværk og civilsamfundet

Midtvejsevalueringen viser, at ambitionen om at aktivere det private netværk er vanskelig for både fagfolk, unge og familier. Derfor er der brug for et fortsat fokus på at udvikle samarbejdet med det private netværk, men kombineret med et øget fokus på, hvordan civilsamfundet kan engageres i udviklingen af nye relationer og fællesskaber for udsatte børn og unge.

5. Flere tværfaglige events og faglige prototyper

Prototyperne har været vigtige faktorer for medarbejdernes engagement i og viden om Tæt på Familien. Det samme har de faglige events på tværs af organisationen. Aktiviteterne har vist sig som effektive kommunikationskanaler i forhold til Tæt på Familiens faglige indhold. Derfor anbefales det, at den type processer og events fortsat er kernelementer i omstillingen.

MIDTVEJSEVALUERINGENS DELUNDERSØGELSER

I forbindelse med midtvejsevalueringen af Tæt på Familien er der blevet gennemført en række delundersøgelser, som har leveret datamaterialet præsenteret i denne rapport. Deres fokus og omfang præsenteres her helt kort for at give et overblik. Ønsker du indblik i en af delundersøgelserne, kan du kontakte UdviklingsLab i Borgercenter Børn og Unge.

- Kvalitativ undersøgelse blandt 46 unge (af VIVE for Socialforvaltningen)
- Kvalitativ undersøgelse blandt 19 forældre
- Kvantitativ opgørelse af udvikling i foranstaltninger og økonomi
- Kvantitativt survey blandt 677 medarbejdere og ledere
- Kvantitativ analyse af brugen af indsats-trappen (af VIVE for Socialforvaltningen)
- Kvalitativ undersøgelse på udførerområdet (i alt 58 medarbejdere og ledere)
- Kvalitativ undersøgelse på myndighedsområdet (i alt 85 medarbejdere og ledere)



Tæt på Familien midtvejsevalueringen er produceret af UdviklingsLab, som er Borgercenter Børn og Unges udviklingsenhed. UdviklingsLab har ansvaret for Tæt på Familien samt en række andre udviklingsprojekter.

Redaktør: Tor Juul

Design: Operate

Billeder: Philip Peng Rosenthal og Københavns Kommune

Stor tak for jeres vigtige bidrag: Tove Holmgaard Sørensen, Kristina Wimberley, Rikke Liv Holst, Anna Esther Lunding, Maria Sander, Niels Havndrup Kraaer, VIVE og mange andre.