



Evaluering af fire initiativer fra plejefamiliepakken 2015

- *Kommunale netværk*
- *Håndbog for det gode anbringelsesforløb*
- *Udbredelse af netværksinddragende metoder*
- *Praksis for vederlag*

Indhold

1	Evaluering af fire initiativer fra plejefamiliepakken 2015	4
1.1	Baggrund og formål med evalueringen	4
1.2	Evalueringens hovedkonklusioner	5
1.3	Metodisk tilgang, datakilder og analysespørgsmål	7
2	Det kommunale netværk på plejefamilieområdet	11
2.1	Formål med evaluering af netværket	11
2.2	Evalueringens spørgsmål	11
2.3	Deltagerkreds på netværksmøderne	12
2.4	Udbytte af netværket	12
2.5	Styrkelse af netværket som implementeringskanal	15
2.6	Hvordan gøres netværket attraktivt for ledere?	16
2.7	Begrundelse for manglende ledelsesdeltagelse	17
2.8	Ikke-deltagende kommuners begrundelser	17
3	Håndbog for det gode anbringelsesforløb i plejefamilie	18
3.1	Formål med håndbogen	18
3.2	Håndbogens anvendelse og forskel i kommunerne	18
3.3	Behov for yderligere implementeringsstøtte	20
4	Udbredelse af netværksinddragende metoder	21
4.1	Formål med evalueringen	21
4.2	Kvantitative resultater i forhold til anvendelse af metoderne	22
4.3	Kvalitativ nuancering	22
4.4	Udfordringer i forhold til at implementere metoderne	26
4.5	Udfordringer i forhold til at drifte metoderne	27
4.6	Oplevede resultater	29
5	Udbredelse af god praksis for vederlag	31
5.1	Udbredelse af god praksis for vederlag	31
5.2	Kendskab til og anvendelse af guiden	31
5.3	Udbytte af guiden	32
6	Bilag 1: Emner dækket på det kommunale netværk på plejefamilieområdet	34
7	Bilag 2: Svarfordelinger på survey	35
7.1	Kommunalt netværk på plejefamilieområdet	35
7.2	Udbredelse af god praksis for vederlag	38
7.3	Håndbog for den gode anbringelse i plejefamilie	46

Evaluering af fire initiativer fra plejefamiliepakken 2015

1 Evaluering af fire initiativer fra plejefamiliepakken 2015

Denne evaluering samler op på resultaterne fra fire delinitiativer under plejefamiliepakken fra satspuljeaftalen for 2015. Evalueringen viser, at kommunerne på forskellig vis har haft positivt udbytte af såvel det kommunale netværk på familieplejeområdet, håndbogen for det gode anbringelsesforløb, udbredelsen af netværksinddragende metoder og guide til vederlag. Samtidig viser den, at der fortsat er behov for at understøtte kommunernes udvikling af plejefamilieområdet.

1.1 Baggrund og formål med evalueringen

I satspuljeaftalen for 2015 blev der afsat i alt 80,7 mio. kr. fra perioden 2015-2018 til en målrettet indsats, der skulle understøtte og styrke plejefamilieområdet. Den samlede plejefamiliepakke bestod af en kombination af lovgivningsforslag og fire udviklingsinitiativer, der tilsammen skulle understøtte stabilitet i anbringelsesforløbene, styrke plejefamiliernes rammebetingelser og understøtte brugen af netværksplejefamilier. De fire initiativer var:

- Kommunalt netværk på plejefamilieområdet
- Udbredelse af netværksinddragende metoder, herunder familierådslagning
- Håndbog for det gode anbringelsesforløb i plejefamilie
- Udbredelse af god praksis for vederlag på plejefamilieområdet

Der blev samtidig afsat midler til at følge op på resultaterne af plejefamiliepakken og på, hvordan pakkens initiativer og udviklede redskaber var blevet omsat i kommunerne.

I 2018 gennemførte Deloitte en survey om plejefamiliepakken blandt deltagerne i det kommunale netværk på plejefamilieområdet. Surveyen omhandlede den samlede pakkens fire initiativer og havde til formål at kortlægge familiepleje- og anbringelsesområdet i kommunernes kendskab til, anvendelse af og udbytte fra initiativerne på dette tidspunkt.

Nærværende afsluttende evaluering følger op på og supplerer surveyen ved brug af en række kvalitative datakilder, og har til formål yderligere at belyse erfaringerne med det kommunale netværk på familieplejeområdet, håndbogen for det gode

anbringelsesforløb og udbredelsen af netværksinddragende metoder og få en kvalitativ uddybning og nuancering af surveyens resultater. Formålet er, at evalueringens resultater kan anvendes i tilrettelæggelsen af fremtidige initiativer på området.

Initiativet vedrørende Guide til vederlag indgår ikke i den kvalitativt uddybende evaluering, da initiativet blev afsluttet i forbindelse med surveyen, og evalueringen af dette initiativ beror derfor udelukkende på surveyens resultater.

I operationaliseringen af evalueringens analysespørgsmål er der taget udgangspunkt i respondenternes svar på surveyen. Derudover er Socialstyrelsens inddraget i udformningen af analysespørgsmålene, så det er sikret, at der tages fat i de mest relevante elementer i forhold til at anvende resultaterne til tilrettelæggelsen af nye initiativer fra bl.a. satspuljeaftalen for 2018, hvori der bl.a. indgår en videreførelse af det kommunale netværk på plejefamilieområdet og revision af håndbogen i forhold til ny lovgivning.

1.1.1 Beskrivelse og formål med initiativerne

På baggrund af satspuljeaftalen blev de fire udviklingsinitiativer igangsat i 2015. Initiativerne blev igangsat med følgende indhold og formål:

Kommunalt netværk på plejefamilieområdet

Formålet med netværket var at understøtte udviklingen og implementeringen af de tre øvrige initiativer. Derudover har netværket været et forum for formidling af lovgivningsinitiativer på plejefamilieområdet og en kanal for udbredelse af den aktuelt bedste viden på plejefamilieområdet samt et forum for tværkommunale drøftelser på området. Netværket har bestået af fire regionalt baserede netværk (Region Nord og Midtjylland er gået sammen) med deltagelse af 86 kommuner og ca. 150 tilmeldte og er afsluttet med en fælles afslutningskonference i november 2018. Netværkets målgruppe var kommunale ledere og medarbejdere med fagligt ansvar for udviklingen af plejefamilieområdet.

Udbredelse af netværksinddragende metoder

Projektets formål var at udbrede kendskabet til og øge anvendelsen af tre netværksinddragende metoder, Familierådslagning, Signs of Safety og Det inddragende netværksmøde, gennem blandt andet informationsmøder og kurser for udvalgte kommuner. Projektet afsluttes ved udgangen af 2018.

Håndbog for det gode anbringelsesforløb i plejefamilie

Formålet var at udarbejde en håndbog for det gode anbringelsesforløb i en plejefamilie. Håndbogen er praksisnær og sætter fokus på konkrete redskaber, der kan anvendes i alle faser af plejefamilieanbringelse. Håndbogen er offentliggjort i 2017.

Udbredelse af god praksis for vederlag på plejefamilieområdet

Formålet var at styrke og forbedre samarbejdet mellem kommunerne og plejefamilierne og skabe ro om honorering. Projektet bestod af to dele: 1) en kortlægning af nuværende modeller for vederlag og 2) udarbejdelse af en guide til god praksis for vederlag med udgangspunkt i bedste praksis fra kommuner og de eksisterende modeller. Både kortlægning og guide til god praksis er udarbejdet og offentliggjort. Dette projekt præsenteres i denne evaluering alene ved brug af data fra surveyen.

1.2 Evalueringens hovedkonklusioner

I det nedenstående præsenteres konklusionerne for de enkelte delinitiativer i plejefamiliepakken.

Kommunalt netværk på plejefamilieområdet

I evalueringen er **de 86 kommuners udbytte af netværket** undersøgt og her fremgår det, at langt størstedelen af deltagerne har oplevet udbytte af at deltage i netværket, og at tilfredsheden med de enkelte møder har været høj. På det syvende og sidste møde i netværket blev deltageres oplevelse af netværket drøftet, og her blev det især fremhævet, at netværket har fungeret som et spejl for deltageres praksis, og at muligheden for at erfaringsudveksle har været betydningsfuld. Derudover har deltagerne værdsat muligheden for at komme i direkte dialog med Socialstyrelsen og muligheden for at kunne komme med **direkte** input til fx kommende lovgivning.

Af interview med både deltagende og ikke-deltagende ledere, fremkom det, at kommunernes har opnået inspiration til, hvordan praksis i deres kommune kan udvikles, og at lederne har fået inspiration til, hvordan de kan sætte den faglige retning. Derudover oplever lederne, at medarbejderne i højere grad har fået viden nye initiativer, hvilket kan understøtte dem i deres daglige ledelse.

Endvidere er det undersøgt, hvordan netværket kan styrkes som implementeringskanal. Her fremkommer to hovedpointer fra netværksdeltagerne, nemlig at det er nødvendigt med større lederdeltagelse, ligesom det er nødvendigt med en grundigere indføring i ny lovgivning, hvis den information der gives på netværksmøderne skal være retningsgivende for den implementering af lovgivningen, der skal gennemføres lokalt. Dernæst peges der på, at lederdeltagelsen i netværket kan styrkes ved at sikre det rette, ledelsesrelevante indhold på møderne og ved - både indledningsvist og løbende - at understrege, at ledelsens deltagelse er vigtig og forventet af Socialstyrelsen.

Slutteligt er det undersøgt, hvorfor nogle kommuner ikke har deltaget i netværket. Her peger interviewmaterialet på, at det primært har skyldtes andre kommunale prioriteringer på netværkets oprettelsestidspunkt.

Håndbog for det gode anbringelsesforløb i plejefamilie

Her er det først undersøgt, hvordan håndbogen er anvendt og hvilken forskel, den har gjort for sagsbehandlere og familieplejekonsulenter. Her tegner der sig et tydeligt billede af, at der er stort kendskab til håndbogen, men at den i vid udstrækning anvendes af familieplejekonsulenter frem for af myndighedsrådgivere, som den primært er tiltænkt. Håndbogen anvendes primært som et opslagsværk, hvilket den også var tiltænkt, og den fremhæves især som havende relevans for relativt nye familieplejekonsulenter. Familieplejekonsulenterne foreslår desuden, at der sættes fokus på, på anden vis, at øge myndighedsområdet kendskab til håndbogen.

Udbredelse af netværksinddragende metoder

Evalueringen viser, at en stor del af kommunerne anvender netværksinddragende metoder, men i blandt de interviewede sagsbehandlere og familieplejekonsulenter fra forskellige kommuner er der dog stor forskel på systematikken i anvendelsen. Nogle af kommunernes myndighedsrådgivere anvender metoderne systematisk i næsten alle sager og sagstrin, mens myndighedsrådgiverne har større metodefrihed i andre kommuner. Der lader her til at være sammenhæng mellem ledelsens fokus på anvendelsen af metoderne og på i hvor høj grad, metoderne har vundet indpas. Det fremgår dog, at alle de interviewede myndighedsrådgivere og ledere lægger vægt på, at metoderne skal anvendes i anbringelsessager, så det er afdækket, om der er mulighed for en netværksanbringelse. Der peges dog også på, at familieplejekonsulenterne ikke lader til at være involveret i arbejdet med de netværksinddragende metoder - kun i en enkelt kommune deltager familieplejekonsulent på netværksmøder og anvender selv metoden.

Hvad angår udfordringer i forhold til at implementere metoderne, peges der på, at de største udfordringer var i forhold til ressourceforbrug, på ændring af mind-set blandt myndighedsrådgiverne samt samarbejde med eksterne samarbejdspartnere. I forhold til at drifte metoderne ses det, at det udfordrer kommunerne at sikre, at

metoderne anvendes systematisk. Herudover centrerer udfordringerne sig om at motivere familierne til at indgå i samarbejdet og at få implementeret brugen af metoderne i sager, hvor det kan virke vanskeligt, fordi der fx er et højt konfliktniveau.

Det peges på, at både ledere og myndighedsrådgivere oplever, at brugen af metoderne har skabt positive resultater for både børn, familier, samarbejdet på tværs og for myndighed selv. Især fremhæves det, at anvendelsen af metoderne har givet både børn, familie og fagpersoner langt bedre overblik over sagens udvikling, og at rolle- og ansvarsfordelingen er blevet mere tydeligt for alle.

Udbredelse af god praksis for vederlag

I evalueringen anvendes her kun data fra den tidligere gennemførte survey. Her peger data på, at respondenterne i meget høj grad har kendskab til guiden, mens lidt over halvdelen af respondenterne angiver at have anvendt guiden. En lavere andel angiver, at guiden i høj grad har hjulpet dem til at løse deres udfordringer på vederlagsområdet og af besvarelser i fritekstfelt, fremgår det, at en del respondenter mener, at udfordringerne ikke kan løses med en guide til god praksis, men kræver en revidering af den grundlæggende model for aflønning.

1.3 Metodisk tilgang, datakilder og analysespørgsmål

I det følgende præsenteres den overordnede metodiske tilgang til evalueringen og der redegøres for, hvilken udsagnskraft evalueringens resultater kan siges at have. Dernæst gennemgås datakilderne for evalueringen og analysespørgsmålene for de enkelte dele af evalueringen opsamles i en tabel.

1.3.1 Overordnet metodisk tilgang og udsagnskraft

Evalueringen bygger på et *mixed methods* design, hvor kvantitativ data fra den tidligere gennemførte survey kombineres med en række kvalitative interview og andre datakilder. Formålet med designet er at supplere og nuancere de tidligere fremkomne kvantitative resultater og opnå mere dybdegørende viden om, hvordan initiativerne konkret er blevet anvendt i kommunerne og hvilken betydning, kommunerne selv oplever, initiativerne har haft. Mixed methods designet vurderes samlet set at understøtte formålet om at synliggøre kommunernes udbytte af plejefamiliepakken initiativer og styrke de samlede konklusioner.

Dog er det væsentligt at understrege, at de kvalitative udsagn ikke kan generaliseres til at være gældende for alle kommuner, men at de netop skal betragtes som supplerende til de tidligere indsamlede kvantitative data. Derudover er det også vigtigt at understrege, at de interviewedes udsagn - fx hvad angår resultater for børnene og familierne af anvendelse af netværksinddragende metoder - ikke er yderligere undersøgt gennem andre kilder. Der skal således tages forbehold for, at der er tale om en mindre supplerende evaluering.

De kvantitative data fra surveyen og fra den løbende evaluering af det kommunale netværk på plejefamilieområdet vurderes dog samlet set at bidrage med brugbare resultater, der både giver overblik over kommunernes kendskab til og udbytte af initiativerne, men også indblik i, hvordan udbyttet konkret opleves. Samlet set vurderes evalueringen altså at bidrage med resultater, der meningsfuldt kan være retningsgivende for kommende initiativer på plejefamilieområdet.

1.3.2 Evalueringsspørgsmål

Der er udviklet en række evalueringsspørgsmål til hvert delinitiativ. Evalueringsspørgsmålene tager udgangspunkt i resultaterne fra surveyen og har bl.a. til formål at give viden, der kan bruges i Socialstyrelsens kommende arbejde med at opstarte det nye kommunale netværk på plejefamilieområdet og revisionen af håndbogen samt udbredelse af viden om netværksinddragende metoder via Socialstyrelsens Børnekatalog. Samtidig er evalueringsspørgsmålene tilpassede til

de anvendte datakilder, så de meningsfuldt kan besvares ved hjælp af den indsamlede data. Nedenfor opsummeres hhv. evalueringsspørgsmålet til de enkelte delinitiativer og hvilke datakilder, der anvendes til at belyse dem. Datakilderne gennemgås i næste afsnit.

Evalueringsspørgsmål	Datakilder til evalueringsspørgsmålene
Det kommunale netværk på plejefamilieområdet	
1. Hvad er kommunernes udbytte af netværket?	- Den løbende evaluering på evalueringspostkort
2. Hvordan kan netværket styrkes som implementeringskanal?	- Data fra surveyen - Opsamlinger fra drøftelser om deltagerens oplevelse af netværket gennemført på syvende og sidste runde af netværksmøder
3. Hvorfor er der nogen kommuner, der deltager med ledere og andre kommuner, der ikke gør?	- Kvalitative interview med ledere
4. Hvad skal der til for at netværket kan gøres mere attraktivt at deltage i for ledere?	
5. Hvorfor er der kommuner, der ikke deltager?	

Håndbog for det gode anbringelsesforløb i familiepleje

- | | |
|---|---|
| 1. Hvordan anvendes håndbogen i kommunen? | - Data fra surveyen |
| 2. Hvilken forskel har håndbogen gjort for kommunerne? | - Kvalitative interviews med ledere og medarbejdere |
| 3. Er der behov for yderligere implementeringsstøtte og i givet fald hvordan? | |

Udbredelse af metoder til inddragelse af netværk i forbindelse med en anbringelse, herunder familierådslagning

- | | |
|--|--|
| 1. Hvordan bruges de netværksinddragende metoder i kommunerne? | - Data fra surveyen
- Kvalitative interviews med ledere og medarbejdere |
| 2. Hvilke udfordringer peger kommunerne på i forhold til at implementere og drifte metoderne? | |
| 3. Hvilke resultater oplever rådgivere og ledelse i forhold til børn og familier, samarbejde på tværs, for plejefamilierne og for kommunens anbringelsesmønstre? | |

1.3.3 Datakilder

Der er anvendt en række forskellige datakilder i evalueringen, som beskrives i de kommende afsnit.

1.3.3.1 Survey fra 2017 og løbende evalueringer

Data fra surveyen indgår indledningsvist i alle kapitler om delinitiativerne ift. at fastslå hhv. kommunernes kendskab og oplevede udbytte af initiativet. Der indkom **65 besvarelser** på surveyen fordelt på **48 kommuner**, hvilket giver en svarprocent på 45 procent, da surveyen var udsendt til netværkets 150 deltagere. Da delvise besvarelser er medtaget, vil n variere fra spørgsmål til spørgsmål.

1.3.3.2 Kvalitative interviews

I forbindelse med dataindsamlingen er der gennemført følgende kvalitative interview:

- **Fire** telefoninterview med ledere, der har deltaget i størstedelen af netværksmøderne. Derudover anvendes der en eller flere netværksinddragende metoder i **tre** ud af de fire af de kommuner, hvorfra der er interviewet ledere
- **Tre** telefoninterviews med ledere, hvis kommune har deltaget i netværket, men hvor lederen ikke har været repræsenteret. Der anvendes en eller flere netværksinddragende metoder i alle disse kommuner.
- **To** telefoninterview med ledere fra kommuner, der ikke deltager i netværket. Disse ledere er ikke interviewet om de netværksinddragende metoder eller håndbogen.
- **Et** fokusgruppeinterview med hhv. familieplejekonsulenter og sagsbehandlere fra fire kommuner
- **Fire** telefoninterview med hhv. en familieplejekonsulent og en sagsbehandler

I det nedenstående beskrives tilgangen til de forskellige interview samt hvordan interviewpersonerne er udvalgt og rekrutteret.

Tilgang til lederinterview

I telefoninterviewene med de syv ledere fra kommuner, der **er tilmeldt netværket**, har der været fokus på deres kommunens udbytte af netværket, og hvordan netværket fremadrettet i højere grad kan understøtte den daglige implementering af de initiativer og den lovgivning, der præsenteres på netværksmøderne. Samtidig har der været fokus på, hvordan der sikres ledelsesdeltagelse i netværket, og hvordan netværket kan understøtte implementering af fx lovgivning lokalt.

Derudover er der gennemført interview med ledere i 2 kommuner, der **ikke deltager i netværket**. Her var der fokus på, hvad der skal til for at de vil prioritere, at deres kommune deltager, og hvorfor de ikke har deltaget i det nuværende netværk.

I alle lederinterviewene har der også været fokus på håndbogen for den gode anbringelse i familiepleje samt deres eventuelle udbytte af at anvende netværksinddragende metoder.

Alle interviewene er gennemført med udgangspunkt i en semi-struktureret spørgeguide.

Udvælgelse og rekruttering af ledere

De interviewede ledere repræsenterer både by- og landkommuner samt større og mindre kommuner. Lederne er rekrutterede gennem det kommunale netværk på plejefamilieområdet. Derudover blev der i maj 2018 gennemført en rundringning til ledere/kontaktpersoner fra de kommuner, der ikke deltager i netværket.

Tilgang til medarbejderinterview

Medarbejderinterviewene har været afholdt som både fokusgruppeinterview og enkeltpersonsinterview. I **fokusgruppeinterviewet** med familieplejekonsulenter og sagsbehandlere var der fokus på hhv. håndbogen for den gode anbringelse i familiepleje og de netværksinddragende metoder. Fokusgruppeinterviewet var tilrettelagt som et semi-struktureret interview, der tog udgangspunkt i et sagsforløb om en plejefamilieanbringelse – helt fra matchning til eventuel hjemgivelse. Dette for at sikre, at det blev afdækket hvordan både familieplejekonsulenterne og myndighedsrådgiverne anvender håndbogen i sagsforløbet for en plejefamilieanbringelse i en plejefamilieanbringelse, og hvor håndbogen særligt bidrager hhv. positivt og mindre positivt. Samtidig var der fokus på, hvornår i sagen, og på hvilken måde der anvendes netværksinddragende metoder, og hvordan de oplever metodens anvendelighed, og hvilken virkning de oplever for familierne og børnene i forhold til før, de anvendte metoden. Desuden blev det stillet skarpt på, hvilke udfordringer de oplever i forhold til at anvende metoden, og om de oplevede særlige udfordringer i implementeringsfasen. Derudover blev der afholdt telefoninterview med hhv. en familieplejekonsulent og en myndighedssagsbehandler i 4 sjællandske kommuner. Omlægningen af interviewene skyldtes udfordringer for kommunerne til at afse tid til transport for at deltage i fokusgruppeinterviewet.

Udvælgelse og rekruttering af kommuner

De interviewede kommuner repræsenterer både by- og landkommuner samt større og mindre kommuner i hhv. Jylland og på Sjælland. Kommunerne er rekrutteret gennem lederne, der er tilmeldt det kommunale netværk på plejefamilieområdet.

1.3.3.3 Øvrige datakilder

Foruden data fra surveyen og interview er der anvendt følgende data:

- **Drøftelser om det kommunale netværk fra syvende runde netværksmøder i september 2018:** På den syvende runde af netværksmøder blev der gennemført drøftelser med netværksdeltagerne om form og indhold for det kommende netværket. Her blev det nuværende netværks styrker og udviklingspunkter også diskuteret med udgangspunkt i resultaterne fra surveyen. De skriftlige opsamlinger på disse drøftelser er anvendt som datakilde til evalueringen af det kommunale netværk på plejefamilieområdet
- Deloitte har efter hvert netværksmøde bedt deltagerne om at udfylde et evalueringspostkort om deres tilfredshed med mødet. Resultaterne fra disse løbende evalueringer er også anvendt.

2 Det kommunale netværk på plejefamilieområdet

Denne del af evalueringen samler op på de 86 deltagende kommuners udbytte af det kommunale netværk på plejefamilieområdet. Derudover stilles der skarpt på, hvordan netværket kan styrkes som implementeringskanal, hvad der skal til for at øge lederdeltagelsen, og hvorfor nogle kommuner ikke deltager i netværket. Overordnet viser evalueringen, at de deltagende kommuner udtrykker stor tilfredshed med netværket samt peger på områder, der kan styrke netværket yderligere.

2.1 Formål med evaluering af netværket

Formålet med det kommunale netværk på plejefamilieområdet var at understøtte udviklingen og implementeringen af de tre øvrige initiativer, at være et forum for formidling af lovgivningsinitiativer på plejefamilieområdet og at sikre samarbejde mellem kommunerne på området.

Netværket blev igangsat i 2015, og der har siden været afholdt syv møder i hver region¹. Derudover har der på tværs af landet været afholdt et **midtvejsseminar i maj 2017** og et **afslutningsseminar i november 2018**, hvor alle netværksdeltagerne var samlet til én fælles dag. Emnerne for møderne og seminarer har været delvist bestemt af ønsker fra netværkets deltagere og delvist bestemt af behovet fra de centrale initiativer, netværket har skullet understøtte. Således har eksempelvis guiden til god praksis for vederlag været på dagsordenen på flere netværksmøder, ligesom nye lovgivningsinitiativer har været på dagsordenen. I bilag 1 ses en samlet liste over de emner, der har været på dagsordenen på netværksmøderne og på midtvejs- og afslutningsseminaret.

2.2 Evalueringens spørgsmål

Socialstyrelsen og Deloitte har i samarbejde defineret nedenstående 5 spørgsmål, som besvares i det følgende.

1. Hvad er kommunernes udbytte af netværket?
2. Hvordan kan netværket styrkes som implementeringskanal?
3. Hvad skal der til for at netværket kan gøres mere attraktivt at deltage i for ledere?
4. Hvorfor er der nogen kommuner, der deltager med ledere og andre kommuner, der ikke gør?
5. Hvorfor er der kommuner, der ikke deltager?

¹ Møderne i Region Midt og Nord er holdt sammen efter ønske fra netværksdeltagerne og efter aftale med Socialstyrelsen.

I det følgende beskrives først deltagerkredsen for netværksmøderne og derefter besvares evalueringsspørgsmålene.

2.3 Deltagerkreds på netværksmøderne

Den oprindelige målsætning for kommunernes deltagelse i netværket var, at alle kommuner skulle deltage, hvilket stort set er indfriet med deltagelse af 86 kommuner. Målgruppen for netværket blev defineret som den eller de ledere eller medarbejdere, der i kommunen har det faglige ansvar for udviklingen på området.

Ved netværkets afslutning i december 2018 var 150 tilmeldt netværket fordelt på 86 kommuner. Knap halvdelen var ledere, herunder afdelings-, center-, og teamledere, mens anbringelses-, fag- samt familieplejekonsulenter og sagsbehandlere udgjorde den anden halvdel. Ved de enkelte møder har lederne ind i mellem sendt andre deltagere, så alle ledere har ikke deltaget i alle netværksmøder.

Der er undervejs en del kommuner, der har tilmeldt yderligere deltagere, hvorfor netværket er vokset løbende. De deltagende kommuner er jævnt fordelt over landets fem regioner:

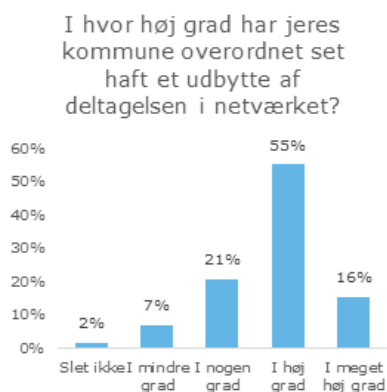
Region	Antal deltagende kommuner	Antal deltagere
Nordjylland	10	17
Midtjylland	18	32
Syddanmark	21	38
Hovedstaden	24	40
Sjælland	13	23
Total	86	150

2.4 Udbytte af netværket

2.4.1 Kvantitative resultater om deltagernes udbytte

I den gennemførte survey har 71 procent af respondenterne angivet, at de i høj eller meget høj grad oplever at have haft udbytte af netværksmøderne, mens 21 procent oplever, at det i nogen grad er tilfældet, jf. figur 1 nedenfor.

Figur 1. Kommunernes udbytte af deltagelse i netværket



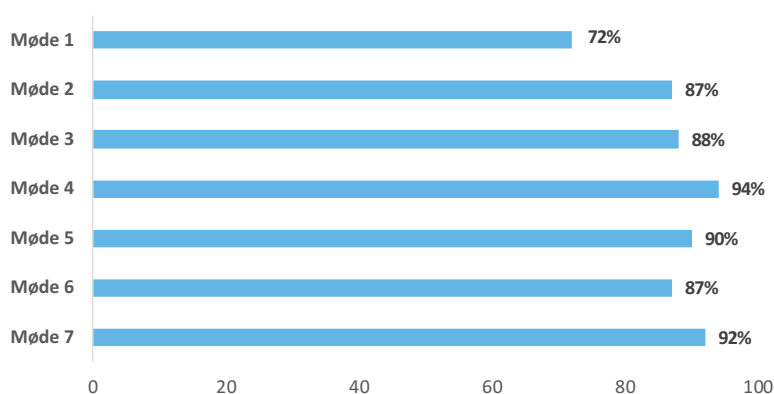
N:58, ingen har svaret 'ved ikke'

Ud over surveyen er netværksdeltagerne i projektperioden blevet bedt om at evaluere hvert enkelt af de syv afholdte netværksmøder ved mødet afslutning. På

tværs af disse evalueringer har over 70 procent af netværkets deltagere ved alle syv afholdte møder på evalueringspostkortene markeret, at de var fuldstændig eller i høj grad tilfredse med mødet, som det fremgår af figur 2. Den laveste tilfredshed (72 procent) sås ved det første møde, hvor formålet med dagen var at introducere netværksdeltagerne for hinanden, for netværkets formål og for de initiativer, netværket skulle understøtte. Den største grad af tilfredshed ses ved møde 4, der omhandlede netværksanbringelser for Region Sjælland, Hovedstaden, Nord og Midt og møde med Socialtilsynet for Region Syd. Her vurderede 94 procent af netværksdeltagerne, at de var fuldstændig eller i høj grad tilfredse med dagen. Tilfredsheden har generelt på møde 2-7 ligget højt på mellem 87 og 94 procent.

Figur 2. Kommunernes tilfredshed ved de enkelte netværksmøder

Andel deltagere, der har angivet i høj grad eller fuldstændig tilfreds



N: N varierer fra møde til møde, da der ikke har været samme deltagerantal til alle møder

Det fremgår derudover af surveyen, at netværksdeltagerne særligt oplever, at deltagelse i netværksmøderne har givet dem **større netværk** og **større viden** om praksis i andre kommuner samt **viden om nye initiativer** på plejefamilieområdet.

Netværksdeltagerne oplever i mindre grad, at netværket direkte har givet øgede faglige kvalifikationer. Der har således heller ikke været anvendt egentlig kompetenceudvikling i for eksempel anvendelse af konkrete værktøjer. Alle svar fra surveyen findes i bilag 2.

2.4.2 Kvalitativ nuancering

Med henblik på at få nuanceret og uddybet netværksdeltagerens udbytte af deres deltagelse i netværket var evaluering af netværket på dagsordenen på det sidste ordinære møde i netværket i september 2018.

Socialstyrelsen fremlagde målsætningerne for det kommende netværk på plejefamilieområdet og Deloitte fremlagde udvalgte resultater fra surveyen, samt en række spørgsmål til drøftelse (fx 'hvordan sikres det, at ny lovgivning og den nyeste viden reelt kommer ud til jer og indgår i den daglige praksis'). Deltagerne drøftede herefter gruppevis, hvilket udbytte de havde haft af netværksmøderne, og hvordan netværket kan forbedres i forhold til målsætningerne for det kommende netværk.

På tværs af de fire netværksmøder er bl.a. nævnt følgende:

- ✓ Netværksdeltagerne oplever, at deltagerne får viden om, hvorvidt deres praksis er i tråd med andre kommuners praksis

- ✓ Netværksdeltagerne har stor gavn af muligheden for at erfaringsudveksle (uanset tema) med andre kommuner og udtrykker i den forbindelse tilfredshed med, at de som regel er blevet inddelt i bordgrupper
- ✓ Netværksdeltagerne ser positivt på muligheden for at komme i direkte dialog med Socialstyrelsen og på muligheden for at kunne komme med direkte input til fx kommende lovgivning
- ✓ Netværksdeltagerne oplever, at netværksmøderne har præsenteret gode faglige input, og at emnerne har været relevante for deres daglige praksis
- ✓ Netværksdeltagerne oplever, at der på møderne har været en god balance mellem oplæg og gruppedrøftelser, hvilket har givet dem mulighed for både at tilegne sig ny viden og få spejlet egen praksis

Derudover er der som beskrevet interviewet 7 ledere, om deres oplevelse af udbyttet ved at deltage i netværket.

De interviewede ledere, der selv har deltaget i netværksmøderne fremhæver alle i interviewene, at de har prioriteret netværksmøderne højt, fordi de har oplevet, at få stor faglig inspiration og ny viden om initiativer, som har været brugbar i deres virke som ledere.

På tværs af de interviewede ledere, blev det fremhævet, at de har fået følgende konkret udbytte ud at deltage i møderne:

- ✓ Inspiration til hvordan praksis i deres kommune kan udvikles. Her nævnes som konkret eksempel temaet om vederlag, der har inspireret flere af netværksdeltagerne til at igangsætte et udviklingsarbejde ift. deres praksis på vederlagsområdet
- ✓ Mulighed for at sparre med andre netværksdeltagere om tværgående udfordringer. Som konkret eksempel fremhæves mødet, hvor temaet var rekruttering. Dette inspirerede flere af lederne til fx at holde temaaftener for potentielle plejefamilier og generelt øge deres rekrutteringsindsats
- ✓ Inspiration til, hvordan de som ledere kan sætte en faglig retning. Her nævner lederne, at netværket giver dem et overblik over, hvad der rører sig på området og dermed får de en fornemmelse for, hvad de selv bør være optagede af
- ✓ Konkret viden om den nyeste forskning og nye undersøgelser på plejefamilieområdet. Denne viden har kunne anvendes i deres drøftelser med ledelseslaget over dem og fx give argumenter for, hvorfor en bestemt tilgang bør afprøves/implementeres

De ledere, der ikke selv har deltaget, men hvis medarbejdere har deltaget vurderer, at deres kommuner har haft følgende udbytte ud af deltagelse i netværket:

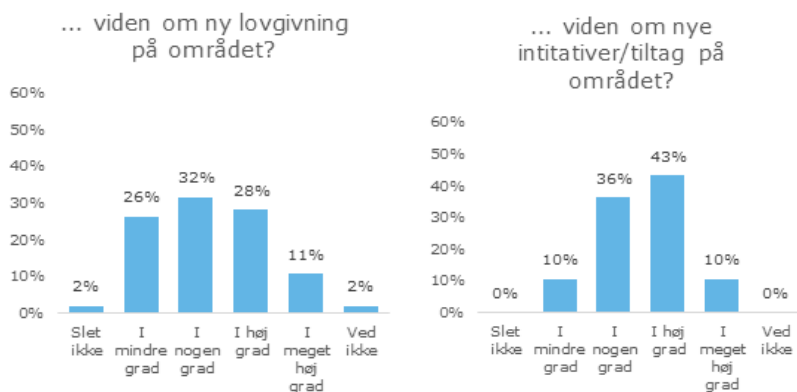
- ✓ Netværksdeltagerne er blevet inspirerede og har fået ny viden, som de i nogen grad har taget med tilbage. Nogle af lederne fremhæver i den forbindelse, at de orienterer sig i slides fra mødet eller beder den familieplejekonsulent, der har deltaget om at give en opsummering på et teammøde

- ✓ Netværksdeltagerne er blevet bedre til i højere grad af søge inspiration på konkrete udfordringer (fx i forhold til vederlag) hos andre kommuner
- ✓ Netværksdeltagerne har været bedre orienterede om nye tiltag fra Socialstyrelsen og har dermed kunne foreslå, at kommunen fx skulle ansøge en pulje

2.5 Styrkelse af netværket som implementeringskanal

Et særskilt fokus for Socialstyrelsen er, at det kommende netværk i højere grad skal fungere som implementeringskanal for både nye initiativer på området og for den nye lovgivning, der forventes at træde kraft i sommeren 2019. Af surveyen fremgår det, at hhv. 39 og 53 procent af deltagerne oplever, at de via det nuværende netværk i høj eller meget høj grad, har fået viden om ny lovgivning på området og viden om nye initiativer/tiltag på området.

Figur 3. Kommunernes vurdering af udbyttet af netværket



N: Varierer mellem 56 og 58

Netop på baggrund af surveyens resultater var det et særskilt fokus i drøftelserne på det syvende netværksmøde, hvordan netværket i højere grad kan understøtte implementering af ny lovgivning og af eventuelle nye initiativer på området. Her var der særligt to gennemgående pointer fra netværksdeltagerne.

For det første, at det er centralt, at lederdeltagelsen øges på netværksmøderne. Mange familieplejekonsulenter/medarbejdere med andre funktioner gav således udtryk for, at de havde brug for lederens tilstedeværelse som grundlag for at arbejde med implementering af de præsenterede initiativer i kommunerne.

For det andet gav netværksdeltagerne udtryk for, at det er nødvendigt med en grundig indføring i ny lovgivning, for at den information, der gives på netværksmøderne, skal være retningsgivende for den implementering af lovgivningen, der skal gennemføres lokalt. Her blev det foreslået, at lovgivning præsenteres af flere omgange (på flere netværksmøder) og at der også kommunikeres (fx via mail) om lovgivningen mellem møderne, så netværksdeltagerne løbende er orienteret om, hvor langt i lovgivningsprocessen lovforslaget er, og hvornår der fx udgives en vejledning til loven. Deltagerne udtrykte ønske om i højere grad at blive præsenteret for lovgivers intention og for resultaterne af høringsprocessen for den endelige lovgivning. Formidlingen af lovgivningen skal være praksisnær og brugerorienteret og sætte fokus på, hvordan man i sin hverdag skal anvende den nye lovgivning. Derfor kunne der i højere grad anvendes et workshop-format til formidling af lovgivning, hvor der fx arbejdes med, hvordan den enkelte kommune vil implementere den nye lovgivning lokalt.

Foruden de to overordnede pointer fremkom der følgende forslag til, hvordan netværket i højere grad kan understøtte implementering af nye initiativer og lovgivning:

- ✓ Hvert møde kunne indledes med en kort runde, hvor hver kommune fortalte, hvordan de havde arbejdet med et konkret initiativ/ny lovgivning siden sidst
- ✓ Der kunne være mulighed for, at man forud for et møde kunne melde sig til at drøfte et nye initiativ, hvor der kan arbejdes i dybden med, hvordan lovgivningen/initiativet kan implementeres lokalt
- ✓ Socialstyrelsen kan i højere grad informere om, hvad de tager med fra møderne og hvordan input fra netværket anvendes i kommunikationen med Børne- og Socialministeriet

2.6 Hvordan gøres netværket attraktivt for ledere?

De interviewede ledere (både dem, der har deltaget og dem, der ikke har) peger på, at der særligt er to primære årsager til, at deltagelse ikke (altid) prioriteres: 1) Hvis emnerne og formen på netværket ikke lægger op til lederdeltagelse, 2) Hvis det ikke er muligt at prioritere pga. travlhed.

Derfor peger lederne på, at det i første omgang bør understreges, at ledernes deltagelse er central og forventet af Socialstyrelsen, og at der på netværket vil være fokus på emner, som er centrale for at sætte den faglige retning på området. Dette skal ske løbende i netværkets levetid, så lederne kontinuerligt opfordres til at deltage. Dette vil øge forventningen blandt lederne om, at der også deltager andre ledere, og at det dermed er relevant for dem at prioritere. Herudover peges der på, at det er relevant, at alle datoer (for den samlede periode) planlægges og meldes ud med det samme, da ledernes kalendere hurtigt fyldes op.

Herudover fremhæves følgende forhold, der er væsentlige for, at ledere vil prioritere at deltage:

- ✓ Muligheden for ind i mellem ikke at behøve at deltage i hele dagens program
- ✓ Muligheden for ind i mellem at have et rum, hvor der kun er ledere tilstede, så der kan drøftes særlige ledelsesmæssige udfordringer i et fortroligt rum
- ✓ At der er mulighed for på forhånd at melde sig til et tema, så de kan vælge det mest ledelsesrelevante

Slutteligt peger lederne på, at det er meget væsentligt, hvilke emner der sættes på dagsordenen i netværket og peger på følgende emner, som særligt relevante fra et lederspærpektiv:

- Den nye lovgivning og hvordan den fra centralt hold forventes implementeret
- Hvordan der i højere grad kan anvendes fleksible anbringelser (med hjælp fra fx døgninstitutioner og aflastningsfamilier)
- Hvordan plejefamilier kan forstærkes og udvikles fx gennem udviklingen af fælles kurser
- Hvordan der bedrives god økonomistyring på plejefamilieområdet
- Hvordan der sikres god og relevant ledelsesinformation, der er direkte anvendelig i ens praksis som leder
- Hvilke modeller for vederlag andre kommuner har prøvet af, og hvilke erfaringer de har gjort

- Rekruttering af plejefamilier
- Andre kommuners erfaringer med forskellige serviceniveauer til plejefamilier
- Den nye dataforordning og konsekvenserne af den for plejefamilieområdet

Lederne peger altså på forslag, som gennem emner, deltagerkreds og under hensyn til tidsforbrug sætter et særskilt fokus på dagsordener er relevans for ledere.

2.7 Begrundelse for manglende ledelsesdeltagelse

De interviewede ledere, der ikke har deltaget i netværksmøderne, men i stedet har ladet deres kommune repræsentere af medarbejderniveauet giver udtryk for, at de primært har fravalgt deltagelse på grund af travlhed og hastesager. Flere af dem har deltaget i et enkelt eller to møder og fundet det udbytterigt, men har haft for vanskeligt ved at prioritere de efterfølgende møder. Lederne gav alle udtryk for gerne at ville prioritere deltagelse i det kommende netværk på plejefamilieområdet – ikke mindst fordi området aktuelt er højt prioriteret i kommunerne, og der opleves et stort behov for at kunne udveksle erfaringer.

2.8 Ikke-deltagende kommuners begrundelser

I forbindelse med surveyen blev der i maj 2018 spurgt til årsagerne til den manglende deltagelse hos de 12 kommuner, der ikke deltager i netværket. De kontaktede var centerchefer eller fagchefer for udsatte børne- og ungeområdet og er ansvarlige for prioriteringen af ressourcer på området. I de fleste tilfælde har center-/fagchefen truffet afgørelse om ikke at deltage i samarbejde med lederen af det område, familieplejekonsulenterne er organiseret under (enten myndighedsområdet eller udførerområdet).

De kontaktedes begrundede her deres manglende deltagelse med:

- Kommunen har ikke ressourcer til at prioritere to hele dage om året til mødeaktivitet for familieplejekonsulenterne.
- Kommunen har ikke (eller havde ikke i 2015) familieplejekonsulenter og har ikke haft mulighed for at prioritere at sende sagsbehandlere eller ledere.
- Kommunerne vurderede ikke på daværende tidspunkt, at det var relevant at deltage, da de i forbindelse med omlægningsprojekter på myndighedsområdet og i forvejen brugte meget tid på kompetenceudvikling.

Som supplement til denne rundspørge, er der foretaget to telefoniske interview med ledere fra kommuner, der ikke har været repræsenteret i netværket. Den ene af disse ledere (som er Børne- og Familiechef) traf beslutningen om ikke at deltage i samarbejde med den daværende chef fra familieplejen. På det tidspunkt deltog de i andre netværk på myndighedsområdet og lokale erfa-grupper på plejefamilieområdet og vurderede derfor ikke, at der var behov for eller ressourcer til deltagelse i flere netværk.

I den anden kommune var der ikke familieplejekonsulenter i 2015, fordi der kort forinden var truffet en strategisk beslutning om at lægge plejefamiliens opgaver hos myndighedsrådgiverne. Derfor var det ikke oplagt at indgå i et netværk, da man på daværende tidspunkt ikke betragtede plejefamilieområdet som et særskilt fokusområde, hvorfor man ville prioritere ressourcer til deltagelse i et netværk.

Begge kommuner understreger dog, at deres strategiske fokus på plejefamilieområdet er langt større nu end i 2015, og de udtrykker begge interesse for at blive inviteret til det nye netværk på plejefamilieområdet.

3 Håndbog for det gode anbringelsesforløb i plejefamilie

I dette kapitel samles der op på kommunernes anvendelse af håndbogen og på, hvilken forskel håndbogen har gjort i kommunerne. Derudover berøres det, om der er behov for yderligere tiltag for, at håndbogen anvendes i højere grad. Evalueringen peger på, at håndbogen primært anvendes som et opslagsværk blandt familieplejekonsulenter.

3.1 Formål med håndbogen

Håndbogen for den gode plejefamilieanbringelse udkom i 2017 og er udarbejdet med henblik på at give inspiration til det daglige arbejde med familieplejeanbringelser. Formålet er blandt andet, at barnet/den unge og familien høres og inddrages, og at sikre at det tværfaglige samarbejde fungerer. Håndbogen anvender praksis- og handlingsorienterede eksempler som et konkret redskab til at arbejde struktureret og systematisk med de forskellige dele i en anbringelse i enten plejefamilie eller netværksplejefamilie. Håndbogen dækker hele anbringelsesforløbet fra det besluttet, at et barn skal anbringes, til plejefamilien vælges, barnet eventuelt skifter plejefamilie, flytter hjem eller eventuelt tilbydes efterværn. Håndbogens primære målgruppe er myndighedssagsbehandlere, familieplejekonsulenter, teamledere og afdelingsledere på anbringelsesområdet og familieplejeområdet

På møderne i det kommunale netværk har der været orienteret om håndbogens udarbejdelse og endelige udgivelse og Socialstyrelsen har rundsendt et eksemplar til alle kommuner.

For at evaluere håndbogen besvares følgende evalueringsspørgsmål:

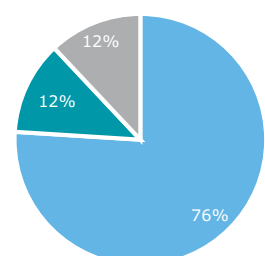
1. Hvordan anvendes håndbogen i kommunen?
2. Hvilken forskel har håndbogen gjort for kommunerne?
3. Er der behov for yderligere implementeringsstøtte og i givet fald hvordan?

3.2 Håndbogens anvendelse og forskel i kommunerne

Som det fremgik af surveyen, er håndbogen i høj grad kendt af respondenterne, da 94 procent af respondenterne angiver at have kendskab til den. Som det fremgår af figuren til højre, er det også en relativ høj procentdel af respondenterne (76 procent), der tilkendegiver at have anvendt håndbogen.

På tværs af leder- og medarbejderinterview tegner der sig fire overordnede tendenser i forhold til de interviewede familieplejekonsulenter og myndighedsrådgiveres anvendelse af håndbogen. For det første er det

Har kommunen anvendt håndbogen?



■ Ja ■ Nej ■ Ved ikke

tydeligt, at håndbogen primært anvendes som et **opslagsværk**. Alle de interviewede familieplejekonsulenter og myndighedsrådgivere understreger således, at de ikke har læst den fra start til slut, men har orienteret sig i den, hvis de har været i tvivl om, hvordan et konkret element af en plejefamilieanbringelse bør udføres. En familieplejekonsulent udtrykker det således:

"Jeg har kigget i den i ny og næ, når jeg har været i tvivl om noget, men jeg læser ikke alle eksemplerne, jeg er fokuseret på fx det lovgivningsmæssige. Der er den et fint opslagsværk".

For det andet tegner der sig et klart billede af, at den primært anvendes af familieplejekonsulenterne og i mindre grad af myndighedsrådgiverne. Dette begrundes med, at myndighedsrådgiverne har mindre kendskab til den, da håndbogen som regel er fysisk placeret hos familieplejekonsulenterne.

Derudover fremhæves det, at myndighedsrådgiverne i høj grad søger sparring hos familieplejekonsulenterne i forbindelse med plejefamilieanbringelser, så myndighedsrådgiverne vurderer, at det er vigtigst, at familieplejekonsulenterne har kendskab til håndbogen. Desuden understreger alle interviewpersoner, at de også har lokale arbejdsgangsbeskrivelser ift. plejefamilieanbringelser, så myndighedsrådgiverne vurderer ikke, at de har behov for yderligere skriftlig instruktion. Familieplejekonsulenterne peger dog på, at de ville synes, det var en fordel, at myndighedsrådgiverne kendte håndbogen og orienterede sig i den.

For det tredje er det tydeligt, at det primært er i forbindelse med juridiske udfordringer og kontraktuelle spørgsmål, at håndbogen anvendes. I alle interviews er familieplejekonsulenter og myndighedsrådgivere blevet bedt om at komme med konkrete eksempler på, hvornår de har anvendt håndbogen. Nedenfor ses et par eksempler på svar på dette spørgsmål, som alle centrerer om 'praktiske' forhold.

"Jeg har brugt den, når jeg skulle udforme en kontrakt eller når jeg har skulle fastsætte vederlag. Ellers ikke til andre konkrete ting".
(Familieplejekonsulent)

"Den er fin lige at kigge i, hvis jeg er i tvivl om noget det juridiske. Jeg er ikke uddannet socialrådgiver, så det er fint for mig at lige at være sikker"
(Familieplejekonsulent)

"Jeg ved vores sekretær nogen gange kigger i den og bruger den som en checkliste i forhold til vores kontrakter"
(Myndighedsrådgiver)

En enkelt familieplejekonsulent, der er relativt uerfaren, fortæller, at hun har anvendt håndbogen til mere socialfaglige overvejelser om fx fastlæggelse af samvær og hvordan man sikrer, at det er afdækket, om barnet har andre i sit netværk end forældre og søskende, som barnet ønsker at holde kontakt med under anbringelsen.

For **det fjerde**, er det tydeligt, at meget erfarne familieplejekonsulenter ikke umiddelbart gør megen brug af håndbogen. De erfarne familieplejekonsulenter fortæller, at de sjældent er i tvivl om noget, fordi de har arbejdet med plejefamilieanbringelser så længe, at det ikke er nærliggende for dem at søge viden i en håndbog. I stedet sparrer de med kollegaer og ledere.

Familieplejekonsulenterne nævner dog alle, at de synes, at det er en rigtig god idé med en håndbog til mere uerfarne familieplejekonsulenter og især til myndighedsrådgivere, som de oplever søger megen sparring hos dem. Flere af dem afslutter interviewet med at understrege, at de vil bede deres kollegaer i myndighed orientere sig i håndbogen, og at de synes, der bør være et ledelsesmæssigt fokus på, at myndighed skal anvende den i højere grad.

Samtidig fortæller den relativt uerfarne familieplejekonsulent, at hun har benyttet sig meget af bogen og har fundet den meget brugbar som ny familieplejekonsulent. Hun fremhæver både beskrivelserne af lovgivningen og eksemplerne som værende meget velskrevne og direkte anvendelige i hverdagen som familieplejekonsulent.

Samlet set tegner der sig et billede af, at håndbogen primært gør en forskel for nye familieplejekonsulenter, men dog for 'ældre familieplejekonsulenter' også bevirker, at de har et opslagsværk, hvor de kan dobbelttjekke deres praksis. Alle interviewpersoner fremhæver, at de sætter pris på, at der bliver lagt ressourcer i at udvikle den type materialer fra centralt hold og finder håndbogen både velskrevet og relevant for området udvikling.

3.3 Behov for yderligere implementeringsstøtte

De interviewede myndighedsrådgivere og familieplejekonsulenter blev alle spurgt, om de oplevede et behov for, at håndbogen skulle eksponeres i højere grad eller om de kunne pege på andre tiltag, der vil øge brugen af håndbogen. Her pegede de alle på, at det kunne være nyttigt med en pixie-version af håndbogen, der i endnu højere grad kunne anvendes som en checkliste eller en to-do liste. Især ville det være nyttigt, hvis den var udformet i et fleksibelt format, hvor der kunne tilføjes egne lokale arbejdsgange.

Derudover foreslås det af flere, at der bør gøres en indsats for at gøre myndighedsområdet opmærksomme på håndbogens eksistens. Det påpeges, at det er et ledelsesansvar, men at det kunne være nyttigt, hvis den blev nævnt (igen) i Socialstyrelsens nyhedsbrev, som de fleste myndighedschefer abonnerer på.

Slutteligt foreslås det af flere interviewpersoner, at det også kunne være nyttigt at formidle håndbogen på et brugervenligt webbaseret format – fx at det på Socialstyrelsens hjemmeside var muligt at åbne et enkelt kapitel af håndbogen frem for at downloade hele PDF-versionen.

4 Udbredelse af netværksinddragende metoder

I dette kapitel samles der op på resultater af evalueringen af udbredelse af netværksinddragende metoder. Evalueringen viser, at de interviewede medarbejdere og ledere anvender metoderne med forskellig grad af systematik, og at ledelsesfokus spiller en vigtig rolle i den sammenhæng. Samtidig viser evalueringen, at kommunerne har oplevet forskellige udfordringer i forbindelse med implementeringen af metoderne. Nogle af disse udfordringer er løst, mens andre fortsat giver udfordringer i driftsfasen. Slutteligt samles der op på de resultater, kommunerne oplever ved at anvende metoderne, og det bliver her tydeligt, at kommunerne oplever, at brugen af metoderne gavner både borgerne og myndighed selv.

4.1 Formål med evalueringen

Det tredje udviklingsinitiativ i plejefamiliepakken var udbredelsen af netværksinddragende metoder, herunder familierådslagning. Projektets formål var at udbrede kendskab til og anvendelse af de tre netværksinddragende metoder: Familierådslagning, Signs of Safety og Det inddragende netværksmøde. Metoderne skulle styrke mulighederne for, at flere plejefamilieanbringelser kan ske i netværket. Initiativet er ikke kun rettet mod plejefamilieområdet, men har haft til formål at udbrede netværksinddragende metoder i både det samlede myndighedsarbejde og det forebyggende arbejde i kommunerne.

Udbredelsen af metoderne er sket gennem blandt andet informationsmøder og kurser for en række udvalgte kommuner, der har ansøgt om deltagelse. I alt har 12 kommuner fået et kursus i en af de netværksinddragende metoder i løbet af projektperioden, mens et større antal kommuner har været til informationsmøde om netværksinddragende metoder. Herudover har også en del andre kommuner arbejdet med at implementere en eller flere af metoderne siden 2015, herunder deltaget i kurser under Socialstyrelsens børnekatalog om kurserne. Det er dog ikke omfattet af denne evaluering at afdække, hvor mange det drejer sig om, og om det har sammenhæng med initiativer. I stedet dykkes der ned i nogle udvalgte kommunernes erfaringer med at implementere og drifte metoderne.

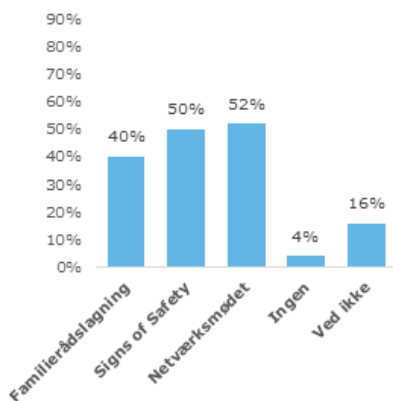
I dette kapitel besvares følgende evalueringsspørgsmål:

1. Hvordan bruges de netværksinddragende metoder i kommunerne?
2. Hvilke udfordringer peger kommunerne på i forhold til at implementere og drifte metoderne?
3. Hvilke resultater oplever rådgivere og ledelse i forhold til børn og familier, samarbejde på tværs, for plejefamilierne og for kommunens anbringelsesmønstre?

4.2 Kvantitative resultater i forhold til anvendelse af metoderne

Af surveyen fremgik det, at langt de fleste af de respondenter, der har svaret på surveyen, anvender en eller flere af de netværksinddragende metoder.

Figur 4. Kommunernes anvendelsen af netværksinddragende metoder



N: 50

Som det fremgår, har kun 4 pct. har svaret, at de ikke anvender nogen af metoderne. Her kan det også ses, at Det Inddragende Netværksmøde er den mest anvendte metode tæt fulgt af Signs of Safety, mens Familierådslagning anvendes af lidt færre kommuner. Dette kan skyldes, at Det Inddragende Netværksmøde er en mindre omfattende metode, som kræver en mindre grad af metodisk stringens, og som er mindre omfattende at implementere. Derudover er der formentlig kommuner, der kan forveksle afholdelse af almindelige netværksmøder med Det Inddragende Netværksmøde, hvor der benyttes en bestemt metodik.

4.3 Kvalitativ nuancering

4.3.1 Forskel på den systematiske anvendelse af metoderne

I forhold til den overordnede anvendelse af metoderne, viser analysen af interviewmaterialet, at der er forskelligt, i hvilken grad kommunerne anvender metoderne systematisk.

I alle de interviewede kommuner er der blevet implementeret én eller flere af de netværksinddragende i løbet af de sidste 2-3 år og det beskrives, at der generelt har været stort fokus på netværksinddragelse i alle kommunerne. Der er dog forskel på i hvor høj grad, kommunerne anvender metoderne systematisk i alle typer sager. I to af de interviewede kommuner stilles der krav fra ledelsen om, at metoden (hhv. Signs of Safety og Det inddragende netværksmøde i) bruges systematisk i næsten alle sager og der er formuleret måltal for anvendelsen af metoderne, ligesom det påtales af ledelsen, hvis metoderne ikke anvendes:

"Vi skal bruge det inddragende netværksmøde helt fra vi får sagen ind og i alle opfølgninger. Hver uge til vores teammøde gennemgås det, hvor mange netværksmøder, vi hver især har holdt"
(Myndighedsrådgiver)

"Signs of Safety bruges i alle vores sager, kombineret med ICS, fordi vi har DUBU. Det er ikke noget, vi kan vælge fra som rådgivere"
(Myndighedsrådgiver)

I de øvrige medvirkende kommuner er der en større grad af metodefrihed for myndighedsrådgiverne. Dette bevirker, at der i en del sager ikke arbejdes med netværksinddragende metoder og at det i nogen grad er personafhængigt, om metoderne anvendes. En myndighedsrådgiver fortæller:

"Nogen af min kollegaer bruger det ikke ret meget, fordi de stadig synes, det er rigtig vanskeligt, og de ikke rigtigt synes, at familierne har et brugbart netværk. Det er en stor omvæltning i ens arbejde som rådgiver"
(Myndighedsrådgiver)

Udover at metoderne ikke anvendes i alle typer af sager, arbejdes der i flere kommuner med metodefrihed i den forstand, at der kan vælges mellem flere metoder, fx Signs of Safety og Familierådslagning. I disse kommuner beskrives det, at metodefriheden bevirker, at der stadig er sager, hvor ingen af metoderne anvendes, og at den ene metode typisk har vundet lidt større indpas end den anden.

"Vi bruger Familierådslagning meget og også lidt Signs of Safety, men det er ikke så systematisk"
(Myndighedsrådgiver)

"Vi bruger Signs of Safety hele tiden og har også prøvet at få gang i Familierådgivning, men det bliver altså ret sjældent, selvom en del af har været på kursus"
(Myndighedsrådgiver)

I de interviewede kommuner giver de dog alle udtryk for, at de arbejder henimod at gøre brugen af metoderne mere systematisk og især chefniveauet har en ambition om, at metoderne skal anvendes mere systematisk og i flere typer af sager. En myndighedsleder udtrykker det således:

"Jeg er meget opmærksom på, om de får lavet de familierådslagninger, og når man bliver ansat hos os, får man at vide, at det er sådan, vi arbejder her. Og de medarbejdere, der fx ikke har fået afholdt nogle familierådslagninger, står ikke forrest i køen, når der er lønforhandlinger"
(Myndighedsleder)

Der er dog også en del af medarbejderne, der giver udtryk for, at de gerne vil arbejde endnu mere med metoderne, og at det er deres opfattelse, at metoderne kan anvendes i endnu videre omfang end på nuværende tidspunkt og af endnu flere medarbejdergrupper.

Når der kigges på tværs af datamaterialet står det klart, at **ledelsens tilgang** har stor indflydelse på, hvor omfangsrigt og struktureret arbejdet med metoderne udfolder sig i praksis.

"Grunden til, vi får det brugt i alle sager er, at vores ledelse har presset på og sagt, at det skal I. Det har virkelig virket"
(Myndighedsrådgiver)

"Vores ledelse har været meget insisterende og vi er kommet på kursus efter kursus. Det har helt klart været det afgørende for, at det er lykket i så høj grad"
(Myndighedsrådgiver)

Både ledere og myndighedsrådgivere fremhæver, at vedholdenheden i forhold til at anvende sig af metoderne er kommet til udtryk på forskellig vis, fx gennem belønning og ros for øget brug af metoderne eller nedskrevne regler for, hvornår og hvor ofte metoderne skal bruges i et sagsforløb.

Ledelsens relevans understreges også af de kommuner, hvor metoderne ikke anvendes systematisk. Her fremhæver myndighedsrådgiverne, at det bl.a. skyldes uklarhed i ledelses linje. I disse kommuner drives brugen af metoderne primært af 'ildsjæle' blandt medarbejderne, eksemplificeret i citatet nedenfor:

"Vi har fået noget undervisning, men der er ikke rigtigt blevet presset på fra vores ledelse. Det betyder, at det afhænger af, om det er mig eller min kollega, der har sagen, hvordan der bliver gået til det. Jeg tror selv rigtig meget på den her tilgang med inddragelse, men der er virkelig behov for, at der bliver mere pres oppefra"
(Myndighedsrådgiver)

Samlet set ses der altså spændvidde i, hvor systematisk metoderne anvendes og der italesættes en direkte sammenhæng mellem systematikken i anvendelsen og ledelsens fokus på brugen af metoderne.

4.3.2 I hvilke konkrete sager anvendes metoderne?

I interviewene har der været fokus på, præcis *hvornår* og *hvordan* i sagsforløb, der anvendes en eller flere netværksinddragende metoder. Følgende observationer kan ses på tværs af kommunerne:

- Metoderne anvendes i det **tidlige forebyggende arbejde på almenområdet** i enkelte kommuner. Her indkalder eksempelvis skolelærere eller pædagoger til netværksmøder, hvor der også deltager myndighedsrådgivere for at yde råd og vejledning
- I alle kommunerne anvendes metoderne (dog ikke i alle sager) **som en del af undersøgelsen** af familiens og barnets forhold, når barnet bliver kendt af myndighed, fx når frontvisitationen til at træffe afgørelse om, hvorvidt sagen skal lukkes, om der skal iværksættes et §11-forløb eller en §50-undersøgelse. Metoderne anvendes som regel også ifbm. §50-undersøgelsen
- I de fleste af kommunerne bruges metoderne ind i mellem til **opfølgning på foranstaltninger**. Fx anvendes der netværksmøder i stedet for skriftlige statusnotater, så skoler og dagtilbud kan komme med input til, hvordan de oplever barnets trivsel har udviklet sig efter foranstaltningens igangsættelse

- Metoderne anvendes i alle kommunerne til at forsøge at afdække, om der er mulighed for en **netværksanbringelse**, hvis anbringelse ikke kan undgås. Kommunerne oplever, at det er meningsfuldt og også ind i mellem kan hjælpe familien til større afklarethed i forhold til, at barnet skal være anbragt.
- Ifbm. **hjemgivelse eller efterværn** har et par kommunerne eksempler på, at de har anvendt netværksmøder, for at sikre, at netværket er klar til at støtte op om den unge og for at lave helt klare aftaler med anbringelsesstedet/plejefamilien om den efterfølgende kontakt

4.3.3 Anvendelse af metoderne ifbm. plejefamilieanbringelser

En tydelig tendens blandt alle de interviewede kommuner er, at metoderne anvendes i forbindelse med en plejefamilieanbringelse i 'det rene' myndighedsarbejde, inden anbringelsen starter og også ind i mellem til at følge op på anbringelsen, men familieplejekonsulenten er kun i en enkelt kommune involveret i arbejdet med metoderne. I denne kommune deltager familieplejekonsulenten i netværksmøder som opfølgning på anbringelsen sammen med plejefamilien.

I de øvrige kommuner giver familieplejekonsulenterne udtryk for, at det er deres opfattelse, at det er meget væsentligt at arbejde med inddragelse af netværk, men at de ikke selv er involveret i dette eller benytter sig af netværksinddragende metodikker i deres arbejde med plejefamilierne.

Familieplejekonsulenterne nævner dog, at de ofte spørger, om netværket er afdækket, inden de starter matchningsprocessen for at sikre sig, at der har været overvejet netværksanbringelse. Nedenstående citat fra en familieplejekonsulent eksemplificerer familieplejekonsulenternes brug af metoderne:

"Jeg tror, sagsbehandlerne bruger Signs og Safety og nogle netværkskort. Men det er ikke noget, jeg er involveret i. Jeg spørger dem altid, om netværket er afdækket, når sagen kommer hen til mig, men jeg står ikke for noget med at inddrage netværket, og jeg er ikke med til de møder"
(Familieplejekonsulent)

Flere af familieplejekonsulenterne giver dog udtryk for, at de gerne vil arbejde med metoderne, og at det ville været meningsfyldt for dem. Et fællestræk for dem, der giver udtryk for dette, er dog, at de er tidligere myndighedsrådgivere og selv har erfaring med metoderne:

"Jeg har tidligere arbejdet med Signs of Safety og jeg vil rigtig gerne bruge det i det her job også. Man kunne fx sagtens bruge SOS i samtalerne med plejefamilierne om, hvad der fungerer, og hvad der skal ske"
Familieplejekonsulent

Samlet set er der i de interviewede kommuner altså en klar tendens til, at brugen af netværksinddragende metoder endnu ikke anvendes hele vejen rundt om en plejefamilieanbringelse endnu.

4.4 Udfordringer i forhold til at implementere metoderne

Som tidligere nævnt har alle de medvirkende kommuner implementeret en eller flere netværksinddragende metoder inden for de seneste par år, hvorfor de alle har relativt nylige implementeringserfaringer. På tværs af interviewmaterialet tegner der sig et billede af nogle 'klynger' af implementeringsudfordringer nemlig udfordringer i forhold til:

- Ressourceforbrug
- Ændring af mind-set blandt myndighedsrådgiverne
- Samarbejde med eksterne samarbejdspartnere

4.4.1 Ressourceudfordringer

Interviewpersonerne giver udtryk for, at der i implementeringsfasen var udfordringer i forhold til at myndighedsrådgiverne skulle påtage sig nye opgaver – fx at kortlægge hele netværket – uden tilførsel af ekstra ressourcer. Anvendelse af metoder forekom i det hele taget myndighedsrådgiverne meget ressourcetungt, da de blev introduceret. Alle kommunerne er dog i den mellemliggende periode igangsat en overgang til en 'Sveriges-Herning'-lignende model i deres myndighedsarbejde og dermed har de fleste myndighedsrådgivere fået væsentligt færre sager og har dermed fået frigjort ressourcer der bl.a. kan kanaliseres ind i arbejdet med netværksinddragelse:

"I starten synes vi, det var mange ekstra opgaver, der skulle løses og mange man hele tiden skulle holde snor i og ringe til. Men nu kan vi se, at den tid man kaster ind i at afdække netværket og bruge dem, får man igen på den længere bane"
Myndighedsrådgiver

Foruden ekstraopgaverne fortæller interviewpersonerne, at der også har været udfordringer i forhold til, at myndighedsrådgiverne har skulle stå til rådighed på andre tidspunkter af døgnet end normalt (dette gælder især for implementering af Familierådslagning), men disse udfordringer er alle blevet håndteret løbende og er løst på nuværende tidspunkt.

4.4.2 Ændring af mind-set blandt myndighedsrådgiverne

Den mest gennemgående udfordring, der er nævnt i interviewene er myndigheds egen selvopfattelse og den ændring i mind-settet, som brugen af metoderne kræver af myndighedsrådgiverne og lederne på myndighedsområdet.

Først og fremmest blev det understreget af alle interviewpersoner, at brugen af metoderne kræver en omstilling af myndighedsrådgivernes rolle fra 'autoritær myndighedsperson' til samarbejdspart til familien. Interviewpersonerne understreger, at det har været vanskeligt, fordi det har udfordret den faglige identitet, som mange myndighedsrådgivere har fra deres uddannelse og eventuelt fra mange års erfaring som rådgiver. En myndighedsrådgiver udtrykker det således:

"Vi er 15 forskellige rådgivere i forskellige aldersgrupper og med forskellig erfaring bag os. Det er meget vanskeligt at skulle omstille hele sin rolle og finde sine ben i det, når man selv synes, at man godt ved, hvad de her familier har brug for og hvad der normalt virker"
(Myndighedsrådgiver)

Samtidig giver interviewpersonerne udtryk for, at det i starten var vanskeligt at acceptere, at de løsninger, som det inddragede netværk peger på, ikke altid er de løsninger, myndighedsrådgiveren ud fra en faglig vurdering ville have foretrukket. I den forbindelse oplevede de også, at det var vanskeligt at acceptere, at man i

større omfang skal have tillid til familiernes egne evner og ressourcer og skabe en ny type professionel relation til familierne, hvor der er fokus på hjælp til selvhjælp:

"Vi skal acceptere, at vi lægger ansvaret fra os til familierne selv for at finde løsninger. Vi skal acceptere, at det ikke er de løsninger, vi synes, er de bedste. Det kan være rigtig svært. Her oplever jeg, at vi især i starten somme tider ikke turde gå hele vejen. Vi var meget udfordret af en vanetænkning om vores egen rolle som myndighed"

Teamleder fra myndighedsområdet

Interviewpersonerne lagde vægt på, at en del myndighedsrådgivere manglede konkrete kompetencer til at denne mentale omstilling, men at det har forbedret sig over tid. Især er forbedringen sket, fordi myndighedsrådgiverne har gjort sig erfaringer med metoderne og dermed 'med deres egne øjne' har set positive resultater. Samtidig understreges det også – som tidligere beskrevet – at ledelsens opbakning og vedvarende fokus på brug af metoderne har hjulpet betydeligt i forhold til at skabe denne holdningsændring blandt myndighedsrådgiverne.

4.4.3 Samarbejde med eksterne samarbejdspartnere

På tværs af de interviewede kommuner går det også igen, at det i implementeringsfasen var vanskeligt at få de daglige samarbejdspartnere til at indgå i arbejdet med metoderne på den tiltænkte måde. Dette skyldtes især, at metoderne alle i udgangspunktet er løsningsfokuserede frem for problemorienterede. Dette udfordrede skoler og dagtilbud, fordi de nu blev bedt om at skulle komme med eksempler på det, der fungerer frem for det modsatte. En myndighedsrådgiver fortæller:

"Der hvor vi virkelig rykkede os i forhold til, at det blev solidt implementeret, det var efter vi var på et fælles internat med distriktets skoler og daginstitutioner. Det er blevet så meget bedre, efter de endelig er med på det fælles sprog og den måde, vi taler om børnene på. Før havde vi slet ikke fælles sprog og det gjorde det vanskeligt at få dem til at spille ind i SOS-metoden"

Myndighedsrådgiver

Denne oplevelse deles af de øvrige kommuner, der alle oplevede modstand fra samarbejdspartnere, da de implementerede en eller flere af metoderne.

Denne udfordring er ikke løst endnu i alle kommunerne, og det understreges af både ledere og myndighedsrådgivere, at det tager tid og er en proces, fordi det kræver, at al personale på det brede børne- og ungeområde omstiller sig. En enkelt kommune fortæller, at deres skoler og dagtilbud nu til fulde har 'vænned' sig til både fremgangsmåden og til den løsningsfokuserede spørgeteknik. Nu oplever de kun udfordringen, når de fx har anbringelser i andre kommuner og skal samarbejde med en skole eller et dagtilbud i en kommune, hvor de ikke benytter sig af den løsningsfokuserede tilgang.

4.5 Udfordringer i forhold til at drifte metoderne

Når der kigges på tværs af interviewmaterialet, ses der – ligesom i forhold til implementering – en række enslydende udfordringer i forhold til at drifte metoderne i sagsbehandlernes og familieplejekonsulenternes hverdag. Den første udfordring er berørt tidligere i evalueringen og omhandler, at det er udfordrende for kommunerne **at sikre, at metoderne anvendes systematisk**. Herudover centrerer udfordringerne sig om at **motivere familierne til at indgå i samarbejdet** og at få

implementeret brugen af metoderne i sager, hvor det kan virke vanskeligt, fordi der fx er et højt konfliktniveau.

4.5.1 Udfordringer i motivationsarbejdet

Det fremhæves af flere interviewpersoner, at det fortsat er en stor udfordring at få familierne til at samarbejde om at inddrage netværket, da de ofte ikke har lyst til at inddrage deres netværk. Her ligger derfor et stort motivationsarbejde for rådgiveren i at motivere familien til at ville inddrage deres netværk.

"Rådgiverne siger til mig, at det er svært at få solgt idéen om netværksinddragelse til borgerne, men at borgerne altid er godt tilfredse bagefter. Der skal vi som ledelse have mere fokus på, hvordan rådgiverne skal støtte og motivere familierne"

(Myndighedsleder)

Denne udfordringer giver myndighedsrådgiverne udtryk for at være usikre på, hvordan de skal gribe an, men at de som regel 'bare' *"forsøger at motivere og have flere samtaler med mor og far om det"*. Det kan dog bevirke, at det ind i mellem ikke lykkes at få samlet hele det netværk, der kunne have været aktiveret om barnet. Nogle myndighedsrådgivere fremhæver i den forbindelse, at de af deres kollegaer, der ikke er så komfortable med at bruge metoderne ind i mellem ikke bruger nok energi på dette motivationsarbejde, og at det igen er en ledelsesopgave at få sat fokus på, hvordan motivationsarbejdet skal gribes an.

4.5.2 Brug af metoder i alle typer sager

Med undtagelse af ganske få nævner alle interviewpersoner, at der er nogle typer af sager, hvor de finder det meget vanskeligt at anvendes metoderne. Den mest gennemgående type af sag der nævnes, er tvangsanbringelsessager.

"Vi havde en tvangssag, hvor vi holdt et netværksmøde, hvor barnet også var med. Her råbte forældrene rigtig meget, og der kom ikke løsninger. Det var ikke godt for barnet."

(Myndighedsrådgiver)

"Det kan være virkelig svært i tvangssager, hvor der er blevet truffet en afgørelse, der strider i mod forældrenes ønske, her er konfliktniveauet simpelthen for højt"

(Myndighedsrådgiver)

På samme måde fortæller interviewpersoner, at der også kan være andre sager, hvor konfliktniveauet i familierne er så højt, at det ikke virker forsvarligt, at barnet skal sidde med om bordet. Det fremhæves også af en kommune, at psykologerne i deres familiehus har haft svært ved at acceptere at skulle sidde til netværksmøder, hvor barnet deltog, fordi de vurderede, at det ikke var i barnets interesse at være vidne til de voldsomme konflikter.

Derudover nævner nogle ledere, at de fortsat har udfordringer med at få myndighedsrådgiverne til at anvende metoderne – også i sager, hvor det – i lederens øjne – er oplagt.

"Den største udfordring vi har med at bruge metoden, er simpelthen stadigvæk at få rådgiverne til at gøre det. Det handler ikke om ressourcer eller manglende tid, det handler stadigvæk om deres modstand på det. En har direkte sagt 'jeg gider ikke lave pædagogarbejde"

Myndighedsleder

På denne måde ses det, at nogle af udfordringerne fra implementeringsfasen går igen i driftsfasen, og at selvom metoden er fuldt implementeret, kan der fortsat opleves store udfordringer med at få gennemført fx et ønsket antal familierådslagninger om året. Dette indikerer, at det er væsentligt at betragte implementeringsopgaven som løbende – også flere år efter metodernes igangsættelse.

4.6 Oplevede resultater

De interviewede kommuner har ikke fulgt systematisk op på resultaterne af deres anvendelse af netværksinddragende metoder, men i to af kommunerne er der kommet flere netværksanbringelser. Lederne kan dog ikke vurdere, i hvor høj grad det skyldes implementeringen af netværksinddragende metoder og i hvor høj grad det skyldes, at de har haft stort fokus på at udvikle deres arbejde med netværksanbringelser, så de støttes i højere grad.

Der er altså ikke på nuværende tidspunkt – ifølge de interviewede – klare mønstre at spore i forhold til ændrede anbringelsesmønstre, men der fremhæves en række oplevede gevinster ved at arbejde med metoderne for hhv. børn og familier, for samarbejdet på tværs og for myndighedsrådgiverne selv.

4.6.1 Oplevede resultater for børn og familier

Alle interviewpersoner fremhæver, at de oplever, at både børnene/de unge og deres familier har stor gavn af, at metoderne anvendes og de næsten udelukkende får positiv feedback fra familierne.

"Vi samler op efter hver familierådslagning, og her får vi næsten altid positive tilbagemeldinger. Tit kommer der også en person hen, som var rigtig sur, før rådslagningen startede og siger tak, og at de har været så glade for det"

Myndighedsleder

De mest gennemgående oplevede resultater, der fremhæves på tværs af kommuner og metoder er følgende:

- Rådgivere og ledere oplever at familierne og børnene/de unge oplever sig mødt med en individuel tilgang, der tager udgangspunkt i netop deres situation. Det giver dem motivation til at arbejde med 'systemet' i stedet for i mod det, i det de ikke føler sig som 'en i rækken' i myndighedssystemet
- Rådgiverne og lederne oplever, at familierne og børnene/de unge motiveres i højere grad til at tage ansvar for deres eget liv, og de tager ofte ansvaret på sig, når de får det tildelt. Her fremhæves det især, at dette sker over tid og kræver fx flere familierådslagninger eller inddragende netværksmøder
- Rådgiverne og lederne oplever, at familierne og børnene/de unge får en positiv bekræftelse af, at deres netværk gerne vil hjælpe dem og støtter dem. Dette har en positivt afsmittende effekt på relationen til netværket og kan styrke båndet til netværket
- Rådgiverne og lederne oplever, at familierne og børnene/de unge oplever, at der tages hånd om deres udfordringer, og at der er helt klare aftaler om, hvem de kan spørge om hvad, og hvem, der er ansvarlige for hvad
- Rådgiverne og lederne oplever, at familien og børnene/de unge får en fornemmelse af, at myndighedsrådgiveren og kommunen som sådan kan være en medspiller og der opnås en mere ligeværdig relation i samarbejdet.

Dette bevirker, at de føler sig mere trygge ved at byde ind med løsninger, og at de generelt er ærlige i samarbejdet med myndighed

4.6.2 Oplevede resultater for samarbejdet på tværs og for myndighed

Som tidligere beskrevet, understregede interviewpersonerne, at der ind i mellem kunne opleves modstand mod at arbejde med metoderne – både fra deres egne kollegaer i myndighed og fra samarbejdspartnere. De fremhævede dog også, at det har haft positiv betydning for både deres interne samarbejde og for samarbejdet med deres samarbejdspartnere. Derudover fremhæves det, at myndighedsrådgiverne i vid udstrækning oplever, at de har udviklet sig fagligt i arbejdet med metoderne:

"Det har udviklet mig rigtig meget fagligt. Det er det her med at være ressourceorienteret og blive ved med at være nysgerrig på, hvornår noget så alligevel fungerer nogen gange"
(Myndighedsrådgiver)

På tværs af interviewmaterialet kan følgende oplevede resultater for myndigheds eget arbejde fremhæves:

- Anvendelsen af metoderne hjælper til at få og bevare overblikket over, hvad der fungerer og ikke fungerer i familierne. Dette understøtter et mere kvalificeret valg af foranstaltninger, at der indskrives de rette mål i handleplanen, og det skaber viden om, hvorvidt den valgte foranstaltning er den rette
- Anvendelse af metoderne styrker samarbejdsrelationerne med andre fagprofessionelle på sigt (når samarbejdsrelationerne også har 'købt ind' på brugen af metoderne) fordi det sikrer, at der er samme syn på barnet/den unge blandt alle, der er tæt på familien, og der er en fælles forståelse for løsningerne for familier
- Anvendelsen af metoderne giver overblik over, hvilke arbejdsopgaver, der er forbundet med sagen og gør det samtidig muligt at uddelegere nogle opgaver. Dette giver myndighedsrådgiveren bedre mulighed for at planlægge sin tid
- Anvendelsen af metoderne giver – som nævnt – mulighed for faglig udvikling, og det øger arbejdsglæden blandt de interviewede myndighedsrådgivere. De oplever således, at de i højere grad udfører det job, som de er uddannet til; nemlig at understøtte gode løsninger for det enkelte barn og familie

Samlet set, er der altså blandt interviewpersonerne enighed om, at der kan drages store fordele af arbejdet med netværksinddragende metoder, og der er samtidig en forventning om, at den generelle omstilling til tidlig forebyggende indsats, vil blive understøttet af brugen af metoderne.

5 Udbredelse af god praksis for vederlag

I nedenstående kapitel præsenteres resultaterne af evalueringen i forhold til udbredelse af god praksis for vederlag.

5.1 Udbredelse af god praksis for vederlag

Det fjerde udviklingsinitiativ i plejefamiliepakken var udarbejdelse og udbredelse af god praksis for vederlag. Projektet havde til formål at skabe ro og stabilitet omkring aflønningen af plejefamilier.

På baggrund af en kortlægning af praksis på området i 10 kommuner blev der formuleret løsningsforslag til de væsentligste identificerede udfordringer relateret til aflønning af plejefamilier. Med udgangspunkt i kortlægningen af udfordringerne samt løsningsforslagene blev der efterfølgende udarbejdet en guide til god praksis for vederlag. Guiden indeholdt også forslag til, hvordan god praksis kunne implementeres. Guiden blev drøftet i to runder på de kommunale netværksmøder for at sikre dens relevans. I dette afsnit beskrives respondenternes kendskab til, anvendelse og udbytte af guiden.

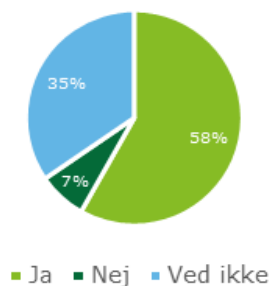
5.2 Kendskab til og anvendelse af guiden

Overordnet er det lykkedes at udbrede kendskabet til guiden for god praksis. Således angiver 99 procent af respondenterne, at de er bekendt med guiden. Størstedelen (66 procent) angiver, at de har stiftet bekendtskab med den på netværksmøderne, mens de resterende har fået kendskab til den via Socialstyrelsens nyhedsbrev og andre kanaler, jf. bilag 5, spørgsmål 9.

I surveyen er deltagerne blevet spurgt til anvendelsen af guiden, jf. figuren nedenfor. Størstedelen af respondenterne (58 procent) angiver, at de har anvendt guiden eller planlægger at anvende den til viden og inspiration eller i forbindelse med udvikling af en lokal model. Der er dog også 35 procent af deltagerne i netværket, der ikke ved, om guiden har været anvendt i deres kommune.

Figur 5. Anvendelse af guiden

Har I anvendt eller har planer om at anvende guiden?

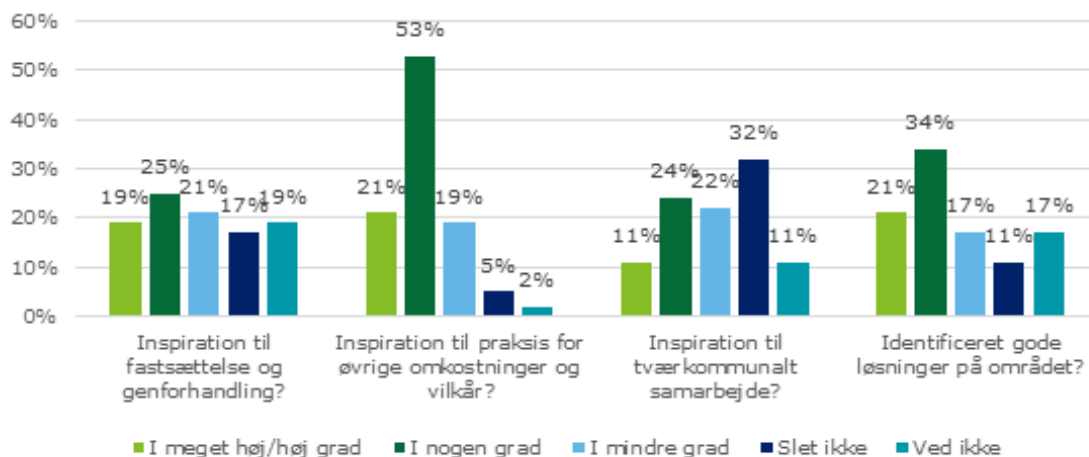


N: 55

5.3 Udbytte af guiden

Netværksdeltagerne er blevet bedt om at vurdere guidens anvendelighed i forhold til en række identificerede udfordringer på vederlagsområdet. Her ses det, at kommunerne især oplever, at guiden hjælper til overordnet at identificere gode løsninger på området, og hvad angår inspiration til praksis for klare retningslinjer for øvrige omkostninger og vilkår. Kommunerne vurderer derimod i lavere grad, at guiden har givet inspiration til det tværkommunale arbejde og til arbejdet med fastsættelse og genforhandling.

I hvor høj grad har guiden givet...?



N: varierer mellem 53 og 55

Netværksdeltagerne er også blevet bedt om at vurdere, hvorvidt guiden er relevant for de udfordringer og udviklingsmuligheder, kommunerne oplever på vederlagsområdet, hvortil 35 procent svarer i høj eller meget høj grad, mens 29 procent angiver, at det i nogen grad er tilfældet (se bilag 2, spørgsmål 12.2). Besvarelserne af dette spørgsmål suppleres med et fritekstfelt, hvor en del kommuner beskriver, at udfordringerne, hvad angår aflønning af plejefamilier, ikke kan løses med en guide til god praksis, men kræver en revidering af den grundlæggende model for aflønning. Herudover beskriver flere kommuner, at de som 'enkeltmedarbejdere' har draget nytte af guiden, men at det har været

vanskeligt at få igangsat et større udviklingsarbejde på området mellem dem og deres kolleger. Lige over halvdelen af kommunerne angiver dog, at de forventer at anvende guiden fremover (se bilag 5, spørgsmål 13), mens 8 procent ikke påtænker at anvende den; den resterende gruppe ved ikke, om de vil anvende den.

I fritekstfelterne beskriver en del kommuner dog, at de på baggrund af guiden har nedsat lokale arbejdsgrupper, der skal beskrive kommunens tilgang til aflønning, eller at de har opstartet et tværkommunalt samarbejde om for eksempel fælles retningslinjer for øvrige omkostninger.

6 Bilag 1: Emner dækket på det kommunale netværk på plejefamilieområdet

Emner på møderne (markede emner er dækket ved kortere oplæg under 'Nyt fra Socialstyrelsen')

- Samarbejde med Socialtilsyn
- Netværksanbringelser i plejefamilier
- **Information om skoleunderstøttende indsatser (Makkerlæsning og Klub Penaltus)**
- Sverige/Herningmodellen i et plejefamilieperspektiv
- Vederlag og ansættelsesforhold for plejefamilier
- **Information om nyt vejledningsmateriale til plejefamilier om forebyggelse, opsporing og håndtering af vold og seksuelle overgreb**
- Anbringelse af uledsagede flygtningebørn
- Rekruttering og fastholdelse af plejefamilier
- Samvær
- **Ny lov om voksenansvar**
- Satspuljeinitiativet 2018-2021: Mere kvalitet i plejefamilier – en bedre opvækst for det anbragte barn'
- Samvær
- Drøftelse af form og indhold for det nye netværk på plejefamilieområdet
- Udslusning af plejefamilieanbragte børn og den gode overgang til voksenlivet

Emner på midtvejsseminaret samt kommune ansvarlig for oplæg

- Matchning af plejebarn og plejefamilie (Københavns Kommune)
- Samvær (Egedal og Roskilde Kommuner)
- Rekruttering (Horsens og Langeland Kommuner)
- Aflastning (Helsingør og Middelfart Kommuner)
- Rekruttering af plejefamilier (Horsens og Langeland Kommuner)
- Aflastning (Helsingør og Middelfart Kommuner)
- Styring og ledelse af plejefamilieområdet (Århus kommune)

Emner på afslutningsseminaret samt ansvarlige for oplægget

- Betydningen af at arbejde med kontinuitet og stabilitet i anbringelsen (Hanne Warming)
- Mentalisering (Janne Østergaard)
- Skolegang som beskyttende faktor (Mariagerfjord Kommune og Hillerød Kommune)
- Plejefamiliens egne børn (Lasse Gulstad Larsen)
- Inddragelse af barnet (Børns Vilkår)
- Adoption uden samtykke (Psykologhuset København)
- Ledelsens understøttelse af plejefamilieområdet (Roskilde kommune og Lolland Kommune)

7 Bilag 2: Svarfordelinger på survey

Surveyen er gennemført primo 2018 og er sendt til de 150 personer, der i primo 2018 var tilmeldt det kommunale netværk. Der er gennemført 3 rykkerprocedurer. Da delvise besvarelser er medtaget, vil n variere fra spørgsmål til spørgsmål.

7.1 Kommunalt netværk på plejefamilieområdet

Spørgsmål 1. I hvor høj grad har jeres kommune overordnet set haft et udbytte af deltagelsen i netværket?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	2%
I mindre grad	7%
I nogen grad	21%
I høj grad	55%
I meget høj grad	16%
Ved ikke	0%
Total	100%
N:	58

Spørgsmål 2. I hvor høj grad har kommunens deltagelse i netværket givet...?

2.1 Inspiration til kommunens praksis på plejefamilieområdet?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	0%
I mindre grad	12%
I nogen grad	48%
I høj grad	26%
I meget høj grad	14%
Ved ikke	0%
Total	100%
N:	58

2.2 Viden om ny lovgivning på området?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	2%
I mindre grad	26%
I nogen grad	32%
I høj grad	28%
I meget høj grad	11%
Ved ikke	2%
Total	100%
N:	57

2.3 Viden om nye initiativer/tiltag på området?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	0%
I mindre grad	10%
I nogen grad	30%
I høj grad	45%
I meget høj grad	15%
Ved ikke	0%
Total	100%
N:	58

2.4 Større viden om praksis i andre kommuner?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	2%
I mindre grad	0%
I nogen grad	27%
I høj grad	50%
I meget høj grad	21%
Ved ikke	0%
Total	100%
N:	56

2.5 Motivation til at samarbejde mere på tværs af kommunerne i regionen?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	2%
I mindre grad	18%
I nogen grad	54%
I høj grad	21%
I meget høj grad	4%
Ved ikke	2%
Total	100%
N:	56

2.6 Større netværk blandt de andre deltagende kommuner i regionen?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	0%
I mindre grad	7%

I nogen grad	21%
I høj grad	55%
I meget høj grad	16%
Ved ikke	1%
Total	100%
N:	58

2.7 Øgede faglige kvalifikationer

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	5%
I mindre grad	19%
I nogen grad	53%
I høj grad	16%
I meget høj grad	5%
Ved ikke	2%
Total	100%
N:	57

Spørgsmål 3. I hvor høj grad har netværksmøderne været relevante for...?

3.1 De tematikker, der er på dagsordenen i kommunerne?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	2%
I mindre grad	4%
I nogen grad	30%
I høj grad	58%
I meget høj grad	7%
Ved ikke	0%
Total	100%
N:	56

3.2 De udfordringer og udviklingsmuligheder, kommunen oplever på området?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	2%
I mindre grad	7%
I nogen grad	27%
I høj grad	52%
I meget høj grad	13%
Ved ikke	0%
Total	100%
N:	56

Spørgsmål 4. I hvilket omfang har kommunens deltagelse i netværket bidraget til udvikling af lokale indsatser/initiativer?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	2%
I mindre grad	25%
I nogen grad	47%
I høj grad	19%
I meget høj grad	4%
Ved ikke	3%
Total	100%
N:	55

Spørgsmål 5. Har jeres kommune som følge af deltagelse i netværket samarbejdet med andre kommuner i netværket om (videre)udvikling af tiltag, initiativer, materialer etc. fx som følge af drøftelser på netværksmøderne eller i regi af de tematiske sparringsgrupper?

Svarkategorier	Procent
Ja	37%
Nej	58%
Ved ikke	5%
Total	100%
N:	55

Spørgsmål 6. Har kommunen på anden vis omsat deltagelsen i netværket til praksis?

Svarkategorier	Procent
Ja	18%
Nej	59%
Ved ikke	23%
Total	100%
N:	56

Spørgsmål 7. Forventer kommunen at deltage i fremtidige netværksmøder?

Svarkategorier	Procent
Ja	89%
Nej	2%
Ved ikke	9%
Total	100%
N:	57

7.2 Udbredelse af god praksis for vederlag

Spørgsmål 8. Er I bekendt med Socialstyrelsens publikation Vederlag på plejefamilieområdet – guide til god praksis?

Svarkategorier	Procent
Ja	98%
Nej	2%
Ved ikke	0%
Total	100%

N: 57

Spørgsmål 9. Hvordan er I blevet bekendt med guiden?

Svarkategorier	Procent
Socialstyrelsens nyhedsbrev og/eller hjemmeside	21%
Socialstyrelsens netværk på plejefamilieområdet	66%
Ved ikke	7%
Andet	5%
Total	100%
N:	55

Spørgsmål 10. Har I anvendt eller har planer om at anvende guiden, fx til at få viden eller inspiration til vederlagsområdet eller i forbindelse med (videre)udvikling af tiltag, initiativer eller lignende på vederlagsområdet?

Svarkategorier	Procent
Ja	58%
Nej	7%
Ved ikke	35%
Total	100%
N:	55

Spørgsmål 11. I hvor høj grad har guiden...?

11.1. Understøttet kommunens arbejde med vederlag?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	11%
I mindre grad	30%
I nogen grad	30%
I høj grad	11%
I meget høj grad	4%
Ved ikke	15%
Total	100%
N:	54

11.2. Bidraget til at identificere gode løsninger på området?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	11%
I mindre grad	17%
I nogen grad	34%
I høj grad	17%
I meget høj grad	4%
Ved ikke	17%
Total	100%
N:	54

11.3. Givet inspiration til kommunernes praksis ift. fastsættelse og genforhandling af vederlag?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	17%
I mindre grad	21%
I nogen grad	25%
I høj grad	15%
I meget høj grad	4%
Ved ikke	19%
Total	100%
N:	54

11.4. Givet inspiration til kommunernes praksis ift. øvrige omkostninger og vilkår?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	5%
I mindre grad	19%
I nogen grad	53%
I høj grad	16%
I meget høj grad	5%
Ved ikke	2%
Total	100%
N:	54

11.5. Givet inspiration til tværkommunalt samarbejde om vederlag?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	32%
I mindre grad	22%
I nogen grad	24%
I høj grad	7%
I meget høj grad	4%
Ved ikke	11%
Total	100%
N:	54

Spørgsmål 12. I hvor høj grad er guiden relevant for...?

12.1 Udvikling af kommunens praksis på vederlagsområdet?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	4%
I mindre grad	13%
I nogen grad	35%
I høj grad	19%
I meget høj grad	13%
Ved ikke	15%
Total	100%
N:	52

12.2 De udfordringer og udviklingsmuligheder, kommunen oplever på vederlagsområdet?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	6%
I mindre grad	14%
I nogen grad	29%
I høj grad	29%
I meget høj grad	6%
Ved ikke	16%
Total	100%
N:	52

Spørgsmål 13. Forventer I at anvende guiden i fremtiden?

Svarkategorier	Procent
Ja	51%
Nej	8%
Ved ikke	41%
Total	100%
N:	55

Spørgsmål 14. Er I bekendt med en eller flere af følgende netværksinddragende metoder?

Svarkategorier	Procent
Familierådslagning	88%
Signs of Safety	75%
Det inddragende netværksmøde	61%
Ikke bekendt med nogen af metoderne	2%
Ved ikke	4%
N:	51

Spørgsmål 15. Anvender I en eller flere af følgende netværksinddragende metoder?

Svarkategorier	Procent
Familierådslagning	40%
Signs of Safety	50%
Det inddragende netværksmøde	52%
Ikke bekendt med nogen af metoderne	4%
Ved ikke	16%
N:	51

Spørgsmål 16. Har kommunen deltaget i et eller flere af Socialstyrelsens informationsmøder om de netværksinddragende metoder i 2015?

Svarkategorier	Antal
Ja	8
Nej	5
Ved ikke	9
N:	22

Spørgsmål 17. Har kommunen i 2016 eller 2017 fået et eller flere af Socialstyrelsens praksiskurser i en netværksinddragende metode?

Svarkategorier	Antal
Ja	9
Nej	14
Ved ikke	16
N:	39

Spørgsmål 18. I hvor høj grad var praksiskurset relevant for....?

18.1 Udvikling af kommunens praksis?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	0%
I mindre grad	0%
I nogen grad	0%
I høj grad	50%
I meget høj grad	50%
Ved ikke	0%
Total	100%
N:	9

18.2 De udfordringer og udviklingsmuligheder, kommunerne oplever?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	0%
I mindre grad	0%
I nogen grad	23%
I høj grad	23%
I meget høj grad	44%
Ved ikke	11%
Total	100%
N:	9

18.3 Implementering af nye arbejdsgange og metoder?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	0%
I mindre grad	0%
I nogen grad	0%
I høj grad	50%
I meget høj grad	14%

Ved ikke	36%
Total	100%
N:	9

Spørgsmål 19. I hvor høj grad har Signs of Safety givet?

19.1 Bedre samarbejde mellem kommunen og barnets netværk?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	0%
I mindre grad	13%
I nogen grad	38%
I høj grad	17%
I meget høj grad	8%
Ved ikke	25%
Total	100%
N:	24

19.2 Større klarhed om barnets ressourcer og trivsel?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	0%
I mindre grad	4%
I nogen grad	25%
I høj grad	38%
I meget høj grad	8%
Ved ikke	25%
Total	100%
N:	24

19.3 Større inddragelse af familien og netværkets ressourcer?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	0%
I mindre grad	9%
I nogen grad	35%
I høj grad	17%
I meget høj grad	13%
Ved ikke	26%
Total	100%
N:	24

19.4 Større inddragelse af netværket i anbringelsessager?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	0%
I mindre grad	8%
I nogen grad	38%
I høj grad	17%
I meget høj grad	4%
Ved ikke	33%
Total	100%
N:	24

Spørgsmål 20. I hvor høj grad har Familierådslagning givet?

20.1 Bedre samarbejde mellem kommunen og barnets netværk?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	5%
I mindre grad	20%
I nogen grad	20%
I høj grad	20%
I meget høj grad	10%
Ved ikke	25%
Total	100%
N:	20

20.2 Større klarhed om barnets ressourcer og trivsel?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	0%
I mindre grad	10%
I nogen grad	30%
I høj grad	20%
I meget høj grad	10%
Ved ikke	30%
Total	100%
N:	20

20.3 Større inddragelse af familien og netværkets ressourcer?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	0%
I mindre grad	10%
I nogen grad	25%
I høj grad	20%
I meget høj grad	15%
Ved ikke	30%
Total	100%
N:	20

20.4 Større inddragelse af netværket i anbringelsessager?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	0%
I mindre grad	20%
I nogen grad	25%
I høj grad	10%
I meget høj grad	15%
Ved ikke	30%
Total	100%
N:	20

Spørgsmål 21. I hvor høj grad har Det inddragende netværksmøde givet....?

21.1 Bedre samarbejde mellem kommunen og barnets netværk?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	0%
I mindre grad	4%
I nogen grad	42%
I høj grad	33%
I meget høj grad	0%
Ved ikke	21%
Total	100%
N:	25

21.2 Større klarhed om barnets ressourcer og trivsel?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	0%
I mindre grad	8%
I nogen grad	33%
I høj grad	33%
I meget høj grad	0%
Ved ikke	25%
Total	100%
N:	25

21.3 Større inddragelse af familien og netværkets ressourcer?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	0%
I mindre grad	8%
I nogen grad	44%
I høj grad	28%
I meget høj grad	0%
Ved ikke	20%
Total	100%
N:	25

21.4 Større inddragelse af netværket i anbringelsessager?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	0,00%
I mindre grad	20,00%
I nogen grad	44,00%
I høj grad	16%
I meget høj grad	0%
Ved ikke	20%
Total	100%
N:	25

Spørgsmål 22. Forventer I i kommunen at implementere en eller flere af følgende netværksinddragende metoder?

Svarkategorier	Antal
Familierådslagning	1
Signs of Safety	1
Det inddragende netværksmøde	3
Forventer ikke at implementere nogen af metoderne	0
Ved ikke	6
N:	9

7.3 Håndbog for den gode anbringelse i plejefamilie

Spørgsmål 23. Er kommunen bekendt med Socialstyrelsens publikation Håndbog for det gode anbringelsesforløb i plejefamilieanbringelse?

Svarkategorier	Procent
Ja	94%
Nej	2%
Ved ikke	4%
N:	51

Spørgsmål 24. Hvordan er I blevet bekendt med håndbogen?

Svarkategorier	Procent
Socialstyrelsens nyhedsbrev og/eller hjemmeside	35%
Socialstyrelsens netværk på plejefamilieområdet	52%
Kommunen har fået tilsendt en håndbog	58%
Andet	8%
Ved ikke	6%
Total	100%
N:	48

Spørgsmål 25. Har kommunen anvendt håndbogen?

Svarkategorier	Procent
Ja	76%
Nej	12%
Ved ikke	12%
N:	50

Spørgsmål 26. Forventer I at anvende håndbogen i fremtiden?

Svarkategorier	Procent
Ja	90%
Nej	0%
Ved ikke	10%

N: 50

Spørgsmål 27. I hvor høj grad vurderes håndbogen at kunne....?

27.1 Være relevant for udvikling af kommunernes praksis?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	0%
I mindre grad	2%
I nogen grad	47%
I høj grad	33%
I meget høj grad	2%
Ved ikke	16%
Total	100%
N:	45

27.2 Bidrage til at understøtte plejefamilieanbringelser af høj kvalitet?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	0%
I mindre grad	0%
I nogen grad	51%
I høj grad	36%
I meget høj grad	2%
Ved ikke	11%
Total	100%
N:	45

27.3 Give inspiration til kommunens praksis for plejefamilieanbringelser?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	0%
I mindre grad	2%
I nogen grad	45%
I høj grad	43%
I meget høj grad	2%
Ved ikke	9%
Total	100%
N:	25

27.4 Bidrage til at identificere gode løsninger i forbindelse med plejefamilieanbringelser?

Svarkategorier	Procent
Slet ikke	0%
I mindre grad	0%
I nogen grad	49%
I høj grad	34%
I meget høj grad	4%
Ved ikke	13%
Total	100%
N:	45

Spørgsmål 28. Er der temaer i håndbogen, I gerne se udfoldet yderligere?

Svarkategorier	Procent
Ja	9%
Nej	25%
Ved ikke	66%
N:	44

Spørgsmål 29. Er der temaer i håndbogen, I vurderer, ikke er relevante?

Svarkategorier	Procent
Ja	0%
Nej	44%
Ved ikke	56%
N:	44

Deloitte.

Om Deloitte

Deloitte leverer ydelser indenfor revision, consulting, financial advisory, risikostyring, skat og dertil knyttede ydelser til både offentlige og private kunder i en lang række brancher. Deloitte betjener fire ud af fem virksomheder på listen over verdens største selskaber, Fortune Global 500®, gennem et globalt forbundet netværk af medlemsfirmaer i over 150 lande, der leverer kompetencer og viden i verdensklasse og service af høj kvalitet til at håndtere kundernes mest komplekse forretningsmæssige udfordringer. Vil du vide mere om, hvordan Deloitte omkring 264.000 medarbejdere gør en forskel, der betyder noget, så besøg os på Facebook, LinkedIn eller Twitter.

Deloitte er en betegnelse for en eller flere af Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), dets netværk af medlemsfirmaer og deres tilknyttede virksomheder. DTTL (der også omtales som "Deloitte Global") og alle dets medlemsfirmaer udgør separate og uafhængige juridiske enheder. DTTL leverer ikke ydelser til kunderne. Vi henviser til www.deloitte.com/about for nærmere oplysninger.