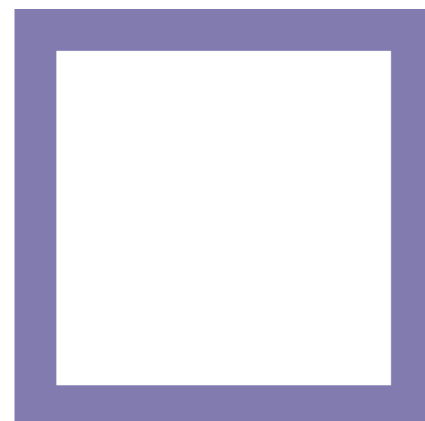




Leif Olsen og Nanna Kold

## **Implementering af processuelle netværksmøder**

Erfaringer fra seks kommuners implementering af processuelle netværksmøder i perioden 2008-2012



Publikationen *Implementering af processuelle netværksmøder – Erfaringer fra seks kommuners implementering af processuelle netværksmøder i perioden 2008-2012* kan downloades fra hjemmesiden [www.kora.dk](http://www.kora.dk) og [www.dignityinstitute.dk](http://www.dignityinstitute.dk)

© KORA, DIGNITY og forfatterne

Mindre uddrag, herunder figurer, tabeller og citater, er tilladt med tydelig kildeangivelse. Skrifter, der omtaler, anmelder, citerer eller henviser til nærværende, bedes sendt til KORA og DIGNITY.

© Omslag: Mega Design og Monokrom

Udgiver: KORA og DIGNITY

ISBN: 978-87-7509-530-8

5088

Februar 2013

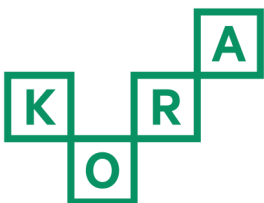
## **KORA**

### **Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning**

KORA er en uafhængig statslig institution, hvis formål er at fremme kvalitetsudvikling, bedre ressourceanvendelse og styring i den offentlige sektor.

## **DIGNITY – Dansk Institut Mod Tortur**

DIGNITY er en selvejende institution, der er uafhængig af partipolitik og arbejder for at realisere visionen om en verden uden tortur og andre former for organiseret vold.



Det Nationale Institut  
for Kommuners og Regioners  
Analyse og Forskning

Købmagergade 22  
1150 København K  
E-mail: [kora@kora.dk](mailto:kora@kora.dk)  
Telefon: 444 555 00

Leif Olsen og Nanna Kold

## **Implementering af processuelle netværksmøder**

Erfaringer fra seks kommuners implementering af processuelle netværksmøder i perioden 2008-2012

## Forord

Denne rapport formidler resultater fra DIGNITYs og KORAs evalueringer af seks kommuners implementering af den særlige model for netværksmøder, der kaldes *processuelle netværksmøder* og er målrettet sårbare familier med komplekse problemer. Seks kommuner har arbejdet med implementeringen af metoden i perioden fra ultimo 2008 til medio 2012 inden for rammerne af DIGNITYs projekt, *Implementering af processuelle netværksmøder*.

DIGNITY – Dansk Institut Mod Tortur, udviklede og afprøvede – under sit tidligere navn RCT (Rehabiliterings- og Forskningscentret for Torturofre) – deres systemiske koncept for processuelle netværksmøder i samarbejde med daværende Karlebo Kommune i 2005-2006. Udviklings- og afprøvningsprojektet i Karlebo gav inspiration og grundlag for at gå videre med dette implementeringsprojekt.

Det specifikke formål med DIGNITYs model for processuelle netværksmøder var at udvikle en metode, der kan bidrage til at forebygge sociale problemer, vold og kriminalitet for børn og unge i traumatiserede flygtningefamilier. Resultaterne fra udviklingsprojektet i Karlebo Kommune viste sig perspektivrige såvel i forhold til at skabe samarbejdsrelationer mellem sårbare familier og kommunen som at skabe tværfaglige og tværsektorielt koordinerede indsatser med positive resultater for børn, unge og familier.

På baggrund af denne viden om de processuelles netværksmødernes virkninger udviklede DIGNITY implementeringsprojektet for at finde frem til, hvordan processuelle netværksmøder kan forankres og blive en aktiv integreret del af de socialfaglige metoder i kommunerne. Implementeringsprojektet blev godt modtaget og fik finansiel støtte fra Egmont Fonden, Integrationsministeriet, TrygFonden og en række andre fonde, hvilket skabte det økonomiske grundlag for at arbejde med implementering af processuelle netværksmøder i seks kommuner: Brøndby, Fredensborg, Hillerød, Kolding, Skive og Aarhus.

Det har vist sig, at DIGNITYs netværksmodel er en relevant metode i forhold til en bredere målgruppe af sårbare familier med komplekse problemer. Dette er væsentligt for metodens implementering og integration i kommunernes tværfaglige og tværsektorielle samarbejde. Det er også væsentligt, at de faglige medarbejdere ser ud til at kunne bruge metodik og kompetencer fra de processuelle netværksmøder i deres arbejde med andre typer af opgaver.

DIGNITYs implementeringsprojekt og KORAs evaluering er gennemført i tæt dialog og til gensidig inspiration, hvilket har dannet grundlag for at udarbejde denne samlede evalueringsrapport. DIGNITY er særligt ansvarlig for kapitlerne 1-3 og KORA er særligt ansvarlig for kapitlerne 4-7.

For enkelhedens skyld har vi valgt at bruge navnet DIGNITY i hele rapporten, selvom instituttet frem til 30. oktober 2012 havde navnet RCT (Rehabiliterings- og Forskningscentret for Torturofre). Det samme gælder for KORA, der blev dannet ved en fusion af Anvendt KommunalForskning (AKF), Dansk Sundhedsinstitut (DSI) og Det Kommunale og Regionale Evalueringsinstitut (KREVI), den 1. juli 2012

Vi vil gerne sige en særlig tak til de medvirkende kommuner for deres konstruktive bidrag til evalueringens forskellige aktiviteter i form af møder, interview, dokumentation mv.

Projektet er gennemført med støtte fra bl.a. Egmont Fonden, Social- og Integrationsministeriet og TrygFonden.

Leif Olsen

Februar 2013

# Indhold

<b>Sammenfatning</b> .....	7
<b>1 Baggrund: Fra pilotprojekt til kommunal forankring</b> .....	<b>15</b>
1.1 Hvad er et processuelt netværksmøde?.....	16
<b>2 Organisering og gennemførelse i seks kommuner</b> .....	<b>20</b>
2.1 Rekruttering af kommuner .....	20
2.2 Projektets forløb i hovedtræk.....	21
<b>3 Resultater for familier og fagpersoner</b> .....	<b>23</b>
3.1 Om dokumentationen af resultaterne .....	23
3.2 Kommunerne kan skabe resultater .....	25
3.3 Resultater for familierne .....	25
3.3.1 Den oprindelige målgruppe .....	26
3.3.2 Den udvidede målgruppe.....	28
3.4 Resultater for fagpersonerne .....	29
3.4.1 Ændret ansvarsfordeling .....	30
3.4.2 Bedre videndeling .....	30
3.4.3 Gensidigt kendskab fremmer tillid .....	31
3.4.4 Blik for helheden.....	31
3.4.5 Mødernes resultater i forhold til brug af tid og ressourcer .....	32
3.5 Hvad er det i netværksmøderne, der bidrager til resultaterne? .....	32
3.5.1 Mødelederens rolle .....	32
3.5.2 Tid og rum til refleksion .....	33
<b>4 DIGNITYs koncept for implementering</b> .....	<b>34</b>
<b>5 Evaluering af kommunernes implementering</b> .....	<b>36</b>
<b>6 Kommunernes erfaringer med implementering</b> .....	<b>40</b>
6.1 Kommunernes udgangspunkt.....	41
6.2 Målgruppe .....	41
6.3 Mødeledere .....	42
6.3.1 Referater .....	43
6.4 Deltagere .....	44
6.5 Samarbejdspartnere .....	44
6.6 Manualer og procedurer.....	44
6.7 Organisation .....	45
6.7.1 Ledelsesmæssig opbakning.....	45
6.7.2 Projektledere.....	46
6.7.3 Opsporing og visitation.....	46
6.8 Fortællinger .....	46
<b>7 Perspektiver for nye kommuner, der vil i gang</b> .....	<b>48</b>
<b>Litteratur</b> .....	<b>51</b>
<b>Bilag 1: Evalueringsdesign</b> .....	<b>53</b>

<b>Bilag 2: Datagrundlag.....</b>	<b>55</b>
<b>Bilag 3: Interviewguider.....</b>	<b>58</b>
<b>Bilag 4: Beretninger fra to familiers forløb .....</b>	<b>63</b>
<b>Bilag 5: Implementeringsprojektets organisering.....</b>	<b>71</b>
<b>Bilag 6: Kvalifikationer som mødeleder .....</b>	<b>72</b>

## Sammenfatning

Processuelle netværksmøder er en særlig form for netværksmøder, som DIGNITY – Dansk Institut Mod Tortur – har udviklet med det specifikke formål at bidrage til at ændre og forebygge livsbaner med vold og andre komplekse sociale problemer for børn, unge og forældre i traumatiserede flygtningefamilier og i andre familier med komplekse sociale problemer og samarbejdsvanskeligheder med kommunen. Det særlige ved processuelle netværksmøder, set i forhold til andre udbredte former for netværksmøder, er, kort fortalt, sammensætningen af følgende seks elementer: 1) Forældrene deltager selv og har direkte indflydelse på, hvem der skal deltage i det tværfaglige og tværsektorielle netværksmøde, hvori de er centrum, 2) møderne ledes af en mødeleder, der ikke er sagsbehandleren, og har såvel formelle kompetencer inden for systemisk teori og neutralitetsteknikker, som personlige kompetencer i forhold til at facilitere interaktion i større tværfaglige grupper med forældre 3) sagsbehandlerne deltager i netværksmøder på lige fod med de øvrige fagpersoner fra skoler, PPR, SSP, klubber, forvaltninger, politi, foreninger mv., 4) mødernes tidsmæssige omfang er på op til tre timer, når der er brug for tolkning og omkring to timer, hvis der ikke er brug for tolk, 5) møderne er processuelle, og derfor er der altid tale om en møderække, hvor der aftales nye møder fra gang til gang med omkring 8-11 ugers mellemrum, og 6) der udarbejdes referat af en særligt udpeget referent, så mødelederen kan orientere sig om indholdet og aftalerne i møderne samt udviklingen heri fra gang til gang (Johansen, Mouritsen & Montgomery 2006).

Metoden er udviklet ud fra viden og praksiserfaringer fra dels systemisk familierapi i DIGNITYs rehabiliteringstilbud og dels ud fra et udviklings- og afprøvningsprojekt i Karlebo Kommune i 2005-2006. Her viste det sig, at anvendelsen af processuelle netværksmøder var meget perspektivrig i forhold til på den ene side at skabe samarbejdsrelationer mellem sårbare familier og kommunen og på den anden side at skabe tværfaglige og tværsektorielt koordinerede indsatser med positive resultater for børn og unge i traumatiserede flygtningefamilier (Johansen, Mouritsen & Montgomery 2006).

På baggrund af denne viden om de processuelles netværksmødernes virkninger udviklede DIGNITY et implementeringsprojekt med det formål at finde frem til, hvordan processuelle netværksmøder kan forankres og blive en aktiv integreret del af de socialfaglige metoder i kommunerne. Implementeringsprojektet blev godt modtaget og fik finansiel støtte fra Egmont Fonden, Integrationsministeriet og TrygFonden, hvilket skabte det økonomiske grundlag for at arbejde med implementering af processuelle netværksmøder i seks kommuner i perioden fra ultimo 2008 til medio 2012: Brøndby, Fredensborg, Hillerød, Kolding, Skive og Aarhus (Montgomery, Mouritsen & Johansen 2008).

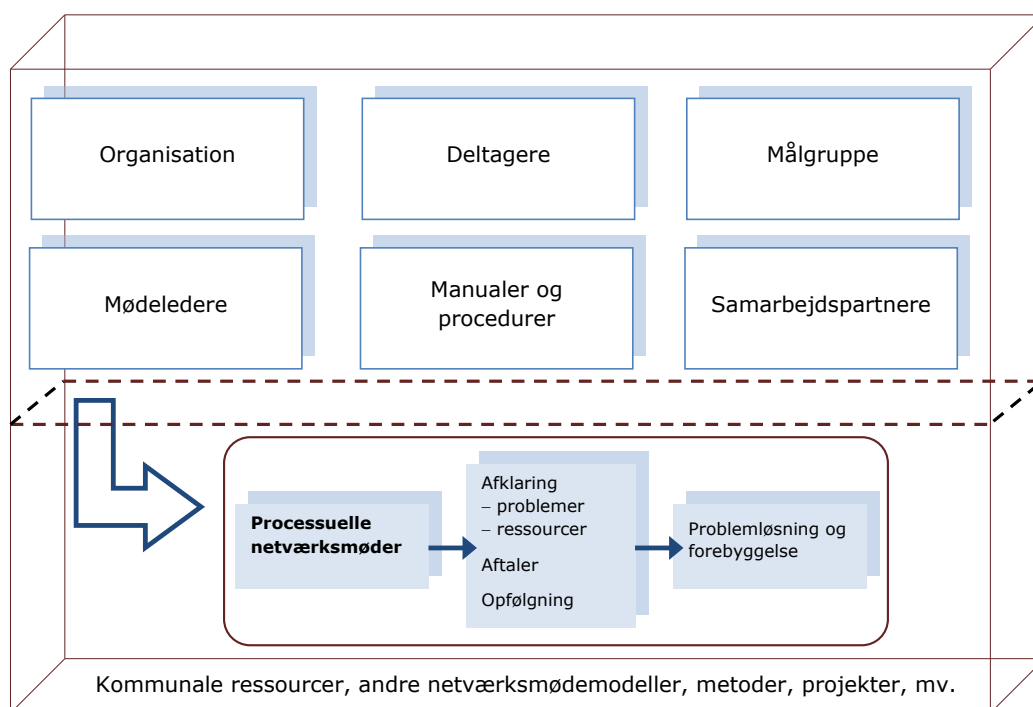
Det er resultaterne fra evalueringen af de seks kommuners arbejde med implementering af processuelle netværksmøder inden for rammerne af DIGNITYs implementeringsprojekt, der formidles i denne rapport. Evalueringen af implementeringsprojektet er sammensat af en række forskellige bidrag, hvor DIGNITY især har bidraget til evaluering af metodens virkninger for familier og de medvirkende fagfolk og ledelser i kommunerne: *Virkningsmodellen*. KORA har især bidraget til evaluering af, hvordan de seks deltagende kommuner konkret har arbejdet

med at implementere metoden på tværs af fag, ledelser og sektorer i kommunerne: *Handlingsmodellen* (Chen 2005).

Metodisk har DIGNITY anvendt individuelle interview og gruppeinterview, spørge- og testskemaer samt dokumentanalyser fordelt over hele projektperioden. KORA har gjort brug af individuelle interview og fokusgruppeinterview i perioden fra ultimo 2010 til medio 2012. Evalueringens aktiviteter har inddraget repræsentanter for de berørte parter, der dels har bidraget med informationer til evalueringen og dels har fået adgang til informationer og resultater undervejs i projektet, hvilket er en ambition i formativ evaluering, der gerne vil bidrage til udvikling undervejs i evalueringsperioden (Creswell & Clark 2007; Olsen 2010).

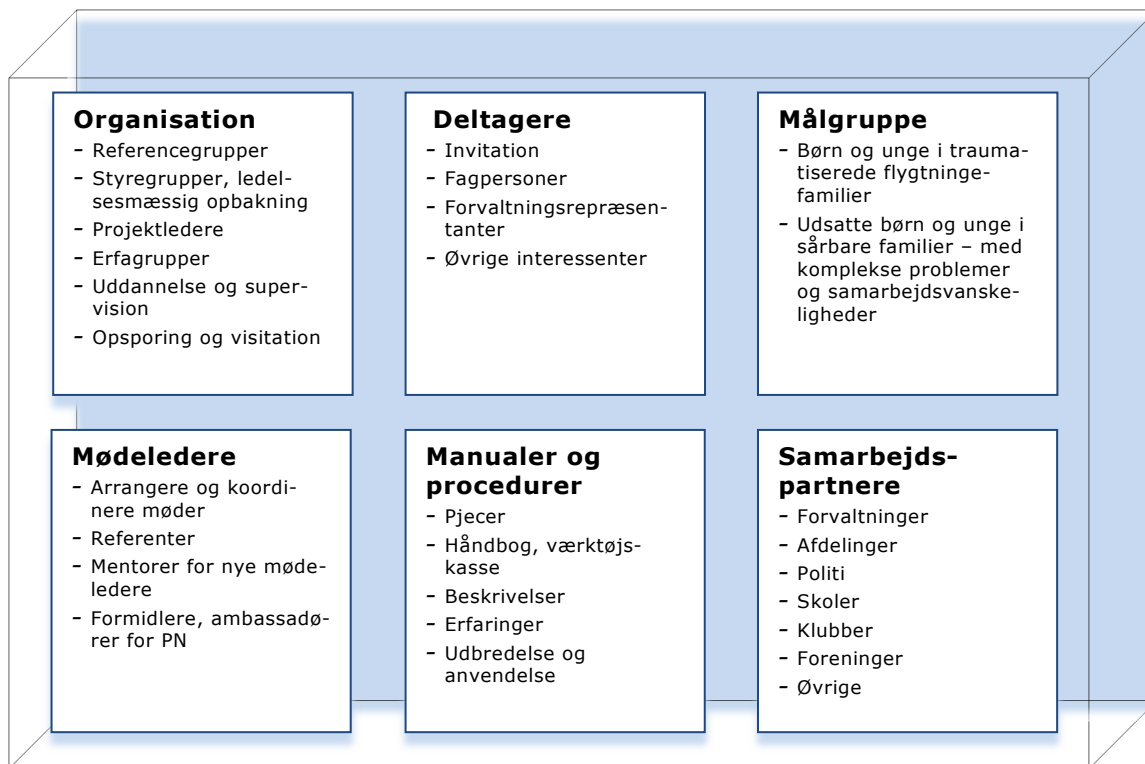
Sondringen mellem virkningsmodellen og handlingsmodellen og deres respektive hoved- og delemner fremgår af figur 1 og 2, der også er blevet brugt som grundlag for KORAs fokusgruppeinterview i kommunerne. Her har de bidraget til dels at se på implementeringen, som en helhed af handlings- og virkningsmodel og dels til at adskille de to dele og arbejde dynamisk med de enkelte emners indhold og deres indbyrdes relationer. Det er vigtigt, ikke mindst når der både deltager fagfolk fra ledelse, forvaltning og de kommunale tilbud skole, fritidstilbud, PPR etc., idet nogle primært er engageret i handlingsmodellen, og andre i virkningsmodellen. Figurerne har understøttet en klar dialog på tværs af faggrupper om, hvad der på den ene side skal til for de processuelle netværksmøder kan afholdes, såsom opsporing af relevante familier, uddannelse og supervision af mødeledere, ledelsesopbakning, deltagelse af samarbejdspartnere på tværs af fag, afdelinger og sektorer, egnede mødelokaler etc. På den anden side har det været muligt at sætte særligt fokus på, hvad der virker under og mellem netværksmøderne for familier og fagfolk. Endelig har modellen også givet anledning til dialog om samspillet mellem de forskellige dele, fx at de resultater, der skabes i virkningsdelen, påvirker ledernes og samarbejdspartnerens opbakning til anvendelsen af metoden.

**Figur 1 Virknings- og handlingsmodel med hovedemner**





**Figur 2**      **Handlingsmodel med delemler**



Hovedresultaterne fra evalueringen sammenfattes i forhold til virknings- og handlingsmodellerne (figur 1 og 2), samt hovedemner og delemlerne i forhold til: 1) virkningerne af de processuelle netværksmøder i forhold til familier og de involverede fagpersoner i kapitel tre, 2) erfaringer med implementering af metoden i de seks deltagende kommuner i kapitel seks og 3) perspektiver for nye kommuner, der vil implementere processuelle netværksmøder i kapitel syv.

### **Virksomheder af de processuelle netværksmøder**

Kommunerne har vist, at det er muligt at skabe de samme perspektivrige resultater i forhold til at skabe samarbejde og finde løsninger på komplekse sociale problemer for traumatiserede flygtningefamilier, som blev skabt i DIGNITYs pilotprojekt i Karlebo Kommune. Hvor det i Karlebo Kommune var DIGNITY, der stod for gennemførelsen og ledelsen af de processuelle netværksmøder, så er det i dette implementeringsprojekt kommunerne selv, der har gennemført de processuelle netværksmøder og skabt gode resultater i forhold til at etablere gode samarbejdsrelationer og finde frem til koordinerede indsatser og løsninger af familiernes komplekse problemer. Der skabes tillid imellem fagpersoner og familier og samarbejde mellem fagpersonerne på tværs af fag og sektorer, hvorigennem der skabes en bedre koordinering og resultater af de ofte mangeartede indsatser, der ellers kan have tendens til at forløbe parallelt og uden prioritering mellem forskellige tilbud og afdelinger i forvaltningerne.

Blandt fagfolk og ledere, der har primære erfaringer med at bruge metoden, er det en relativt entydig konklusion, at metoden virker og skaber ønskede resultater, når børn, unge og familier opfylder kriterierne for at blive tilbudt processuelle netværksmøder. Manglende virkninger opleves således primært i de forløb, hvor de udvalgte familier ikke opfylder kriterierne om

at have komplekse problemer og mangle konstruktivt samarbejde med kommunen. Der er således udbredt enighed om, at metoden virker over for målgruppen og skaber gode resultater, ja nogle gange helt overraskende gennembrud og bevægelse i fastlåste forhold mellem familier og kommuner, når lange negative forløb vendes til positivt samarbejde, frigørelse af latente menneskelige ressourcer og koordinering af indsatser, der begynder at virke. Det er samtidig blevet klart, at det bidrager til negative forløb og dårlig omtale af metoden, i de tilfælde, hvor den tilbydes og anvendes sammen med familier, der ikke har tilstrækkeligt komplekse problemer og samarbejdsvanskeligheder. Denne erfaring peger på, at det er meget vigtigt, at metoden alene anvendes i samarbejde med familier, der ligger inden for målgruppen.

Når familierne opfylder kriterierne for at blive tilbudt processuelle netværksmøder, starter processen med at skabe en ny konstruktiv samarbejdsrelation allerede i forbindelse med, at der indledes en dialog med familien om muligheden for at gennemføre et møde, hvor de er med til at udvælge *relevante* deltagere. Der formuleres ofte en række forbehold af både familier, fagfolk og ledere i forhold til at etablere netværksmøder med mange deltagere. Et af de markante forbehold er, at der er risiko for, at metoden er et overgreb på familierne, når de bliver konfronteret med mange fagfolk på det samme møde, hvor der ofte kan deltage 10-12 personer og nogen gange flere. Det er naturligvis en faglig udfordring at undgå, at de processuelle netværksmøder bringer familierne i uhensigtsmæssige situationer, men evalueringen viser, at familierne i de fleste tilfælde oplever det meget positivt, at de møder alle fagpersonerne på en gang og oplever, at disse gerne vil bidrage til at løse familiens problemer.

De processuelle netværksmøder skaber en konstruktiv ramme for afklaring og afstemning af forventninger både mellem familier og fagpersoner og mellem fagpersonerne indbyrdes, hvilket kan bidrage til bedre samarbejdsforløb og løsning af sociale problemer for familierne.

### **Erfaringer med implementering af metoden**

Netværksmøder er ikke en ny opfindelse, og det har vist sig at være en udfordring for kommunernes arbejde med implementering af de processuelle netværksmøder, at metoden allerede synes velkendt og bruges i mange varianter (Servicestyrelsen 2010). Der er stor anerkendelse og lydhørhed over for at gøre brug af netværksmøder blandt fagfolk og ledere i kommunerne, men der er også en udbredt oplevelse af, at man allerede bruger netværksmøder og har de nødvendige kompetencer til at gennemføre disse, hvilket gør, at nogle ledere og fagfolk i kommunerne opfatter endnu en model for netværksmøder, målrettet en specifik målgruppe, som ikke relevant.

Projektledere, mødeledere og andre involverede ledere i kommunerne har derfor stået med en udfordrende formidlingsopgave i forhold til at begrunde relevansen af processuelle netværksmøder og præcist formidle, hvad der er særligt i denne model, og hvorfor den kræver specifikke kompetencer og uddannelse bl.a. i at varetage den centrale rolle som mødeleder.

Kommunerne har erfaret, at det ikke er muligt og for så vidt heller ikke relevant, at alle fagfolk i kommunen skal kende til de særlige karakteristika ved metoden, men det er vigtigt at få skabt et generelt kendskab til metoden og dens relevans på både fagligt niveau og ledelsesniveau – vel at mærke på tværs af faggrupper, organisatoriske og sektorielle opdelinger i kommunerne. Det kan dels ske via skriftlige kilder fx pjecer og indlæg på intranettet og dels via

mundtlig formidling til særligt vigtige ledere og fagfolk samt deltagerne i processuelle netværksmøder.

Lige fra projektets start og DIGNITYs uddannelse af mødeledere viste det sig, at fagpersonernes forståelse af det særlige ved processuelle netværksmøder blev fremmet markant ved at se video og selv prøve at deltage i møder, der blev ledet af en mødeleder. Kommunerne har bygget videre på disse tidlige erfaringer og på forskellig vis arbejdet med et dobbelt formidlingsspor ved dels at udarbejde korte skriftlige pjecer og dels via personlig formidling i forbindelse med invitation til møder og formidling til ledere for at skabe opbakning herfra.

Deltagerne i netværksmøderne fungerer som særdeles vigtige formidlere og ambassadører for metoden, for så vidt de har fået en positiv erfaring. Mødelederne og fagpersoner har formidlet mange positive eksempler på, at deltagerne er blevet meget positive ambassadører for metoden, men der er også kritiske eksempler, hvor deltagerne har oplevet møderne som spild af tid, idet børn, unge og familier reelt ikke havde tilstrækkeligt komplekse problemer og samarbejdsvanskeligheder. Hvis man skal undgå, at møderne skaber modstand mod metoden, er det derfor vigtigt, at den alene anvendes, når børn, unge og familier opfylder meget væsentlige dele af kriterierne for at blive tilbudt metoden. Flere fagfolk og ledere bemærkede undervejs, at de erfarede, at de mange gode erfaringer langsomt siver ud i kommunens faglige miljøer, mens de få eksempler med dårlige erfaringer formidles lynhurtigt.

I udgangspunktet var målgruppen for processuelle netværksmøder meget specifikt *kriminalitetstruede børn og unge i traumatiserede flygtningefamilier*. Det viste sig dog vanskeligt og i nogle tilfælde helt umuligt for kommunerne at finde det forventede antal familier i denne specifikke målgruppe. Da man samtidig erfarede, at metoden var relevant for en langt bredere målgruppe i form af *børn og unge i sårbare familier med komplekse sociale problemer og samarbejdsvanskeligheder* fx i relation til misbrug, psykisk sårbarhed, funktionsnedsættelser, mistrivsel, vold mv., så blev relevanskriterier for målgruppen i figur 2 diskuteret grundigt i kommunerne og efterfølgende udvidet til at være sårbare familier med komplekse sociale problemer og samarbejdsproblemer med kommunen.

Udvidelsen af målgruppen har vist sig at fremme arbejdet med implementeringen af metoden, igennem mulighederne for at arbejde kontinuerligt med metoden og herigennem opbygge erfaringer og fastholde motivation blandt mødelederne. Det er således en grundlæggende erfaring, at metoden skal bruges kontinuerligt for at vedligeholde de nødvendige kompetencer, organisation og motivation, der skal til for at bruge metoden kvalificeret. Med den reviderede definition af målgruppen er det vurderingen, at alle kommuner har tilstrækkeligt med familier, hvor det vil være relevant at bruge processuelle netværksmøder.

Eksemplet med målgruppens betydning for de øvrige elementer i handlingsmodellen i figur 2 illustrerer den generelle erfaring, at det er nødvendigt for en succesfuld implementering, at kommunerne arbejder med de nævnte hoved- og delelementer i sammenhæng med hinanden. Her har det afgørende betydning, at der er timing i aktiviteterens forløb og koordinering. Det har bl.a. vist sig at være afgørende, at nyuddannede mødeledere relativt hurtigt efter deres uddannelse kan komme i gang med at anvende deres kompetencer og opbygge primære erfaringer med at være mødeleder. For at det kan lade sig gøre, er det nødvendigt at have fundet en løsning på, hvordan man arbejder med opsporing og visitation af familier til processuelle netværksmøder. Det er desuden vigtigt, at det er afklaret, og der er taget beslutninger om, hvad

mødeledernes roller er i forhold til praktiske opgaver, såsom indkaldelse af deltagere, bestilling af egnede lokaler og forplejning samt den vigtige opgave med at skrive og håndtere referater fra møde til møde.

Kommunerne har arbejdet med forskellige løsninger af de praktiske forhold omkring mødelederen og afholdelse af de enkelte møder. Nogle mødeledere har i praksis stået for stort set alle opgaver, mens mødelederne i andre tilfælde er blevet afløst af en koordinerende administrativ medarbejder, der har indkaldt og stået for alle de praktiske opgaver i relation til møderne. Evalueringen giver ikke grundlag for at udpege den bedste løsning, men det fremstår klart og afgørende vigtigt, at der er taget stilling til og fundet løsninger på disse praktiske opgaver og kvaliteten heri, fx at mødelokalerne er velegnede til afviklingen af møderne, og at referenterne har de nødvendige forudsætninger for at kunne sammenfatte mødernes væsentligste informationer og aftaler på en overskuelig måde.

Referaterne er et vigtigt element i forhold til at dokumentere og fastholde relevante informationer om problemstillinger, relevante og ønskede mål, tilgængelige ressourcer, udfordringer, aftaler og indsats fra møde til møde. Referaterne bidrager til, at det bliver muligt at følge udviklingen og evaluere, hvordan det går fra gang til gang. De bidrager dermed også til vurderingen af, hvornår det er tid til at afslutte forløb med processuelle netværksmøder.

Nogle kommuner har udviklet skabeloner til at udforme referaterne, der har støttet referenternes arbejde, men den endelige løsning på de sammensatte udfordringer er ikke fundet. En del af forklaringen herpå kan findes i, at der ikke fra ledelsens side er blevet efterspurgt systematisk dokumentation af resultaterne fra netværksmøderne. Ledelsesrepræsentanter har givet tydeligt udtryk for, at de fik pålidelige, engagerede og overbevisende beretninger fra både projektledere, mødeledere og deltagere i møderne, hvilket har givet tilstrækkeligt grundlag for at legitimere anvendelsen af metoden. Dette forhold ændrede sig ved afslutningen af projektperioden, hvor ledelserne begyndte at efterspørge systematisk dokumentation af de resultater, familier og fagpersoner opnår gennem møderne. Set fra et ledelsesmæssigt perspektiv er det naturligvis væsentligt, at metoden skaber ønskede resultater for familierne, men det har også vist sig at være afgørende, at de fagpersoner, der deltager i møderne, får udbytte af møderne i form af fx erfaringer og kompetencer, der kan støtte samarbejde på tværs af fag og sektorer og inddragelse af familierne i samarbejde og problemløsning.

Kommunerne har på forskellig vis arbejdet med at dele referater på tværs af sektorer og systematisere udarbejdelse af dem via digitale løsninger fx ved at bruge Skolekom (Skolernes nationale mail- og konferencesystem for lærere, elever og studerende) og være med i udviklingen af KMD's Stafetlog, hvor man i begge tilfælde også arbejder med at give familierne adgang til oplysninger med relevans for de processuelle netværksmøder. Det er stadig en udfordring at finde frem til de bedste måder at udforme og dele referaterne på, men det er blevet tydeligt, at både familier, fagfolk og ledelserne efterspørger informationer og viden, der bygger på referaterne fra møderne og opsamlinger af resultater som afslutning af forløbene. Disse opsamlinger af resultater er vigtige både i de enkelte forløb og i forhold til de ledelsesmæssige beslutninger om at bruge processuelle netværksmøder. Samtidig skal det siges, at de forsøg som DIGNITY gjorde for at udvikle dokumentationen, fx via "Spørgeskema om barnets styrker og vanskeligheder (SDQ-Dan)", ikke lykkedes. Erfaringerne viser samtidig, at man på ingen måde må undervurdere betydningen af de personlige beretninger om, hvordan metoden fungerer, og

hvilke resultater der skabes. Betydningen af personlige kompetencer må ikke undervurderes og bør derfor spille en rolle i arbejdet med formidling og rekruttering af fagfolk til rollerne som projektleder, mødeleder mv., hvor personligt engagement, kommunikative egenskaber og robusthed synes at spille en vigtig rolle oven i de nødvendige formelle kompetencer.

Kommunerne har udvalgt deres mødeledere efter forskellige principper, der dels har inddraget deres faglige og personlige kompetencer og engagement i forhold til opgaverne og dels deres placering i den kommunale organisation. Der er ikke grundlag for at pege på absolutte krav til hverken mødelederne eller deres placering i organisationen, men det er en erfaring, at hvert valg har sine fordele og sine udfordringer, der skal håndteres.

Det ser ikke ud til, at det er mødeledernes forudgående kendskab til netværksmøder og systemisk teori, der er afgørende for, om de finder sig til rette i rollen som mødeleder. Det er snarere engagementet i metoden og de personlige egenskaber i forhold til rollen, der er afgørende for at fungere som mødeleder, idet teori og andre faglige kundskaber kan bygges oven på dette afgørende fundament.

Kommunerne har både forsøgt sig med at samle mødelederne i samme afdeling fx familieafdelingen og med at sprede dem over flere afdelinger. Gevinsten, ved at mødelederne er knyttet til den samme afdeling, er på den ene side, at det fremmer den faglige sparring. Mødelederne påpeger, at muligheden for faglig sparring er helt afgørende for, at de kan løse konkrete problemer og fastholde faglig udvikling og motivation i den krævende rolle som mødeleder. På den anden side er udfordringen, at det er svært at få spredt budskabet om mødelederrollen på tværs af afdelinger og sektorer, hvilket principielt er lettere, hvis mødelederne er placeret på tværs af afdelinger og sektorer. Det har dog vist sig, at det kan være svært at være den eneste mødeleder i en afdeling. Hvis man vælger at samle mødelederne i en afdeling er udfordringen at få forankret metoden på tværs af afdelingerne, og vælger man at sprede mødelederen, er udfordringen at skabe faglige fora, der giver mødelederne mulighed for adgang til den nødvendige faglige sparring og motivation i forhold til anvendelse af metoden.

Erfaringer viser, at organisationen omkring metoden processuelle netværksmøder, skal bidrage til at skabe en synlig beslutningsdygtig ramme for det tværfaglige og tværsektorielle samarbejde. Det er i første omgang vigtigt i forhold til introduktion og etablering af metoden og i anden omgang vigtigt i forhold til integration og drift af metoden, så den indgår funktionsdygtigt i den samlede vifte af metoder, som kommunen benytter i forhold til målgruppen og dens sammensatte og komplekse problemer.

Organisationen skal både vertikalt og horisontalt sikre højt informationsniveau, opbakning og de nødvendige ledelsesmæssige beslutninger for at skabe motivation, legitimitet og allokering af nødvendige ressourcer til fx uddannelse af mødeledere, projektledelse, deltagelse og udvikling af de enkelte sagsforløb med anvendelse af processuelle netværksmøder. Erfaringerne viser, at metoden kræver særskilt opmærksomhed i introduktions- og etableringsfasen. Det er her, at selve idégrundlaget skal forankres og legitimeres, ligesom der skal tages mange konkrete beslutninger om valg af mødeledere, deres organisatoriske placering, fremgangsmåder til opsporing af relevante familier i målgruppen, praktisk organisering af møderne, udarbejdelse af formidlingsmaterialer, udarbejdelse af referater og dokumentation af resultater mv. Det er samtidig kommunernes erfaring, at metoden skal integreres i den øvrige vifte af metoder og

meldes ud i organisationen som en metode, der er i drift, fremfor en metode, der "bare" er et projekt og dermed kan være midlertidig.

### **Perspektiver for nye kommuner**

Resultaterne af evalueringens forskellige dele viser, at metoden kan bidrage til at skabe fremdrift i ellers fastlåste komplekse sager og forbedre samarbejdet mellem sårbare familier og fagpersoner, samt skabe mere sammenhængende, koordinerede og målrettede indsatser for familierne. Resultaterne peger desuden på en længere række af forhold, som nye kommuner kan drage fordel af at vide noget om, hvis de overvejer at implementere processuelle netværksmøder. Det er bl.a. vigtigt at overveje, hvordan processuelle netværksmøder passer ind i kommunens samlede vifte af metoder over for målgrupper af børn, unge og familier, der har komplekse problemer og manglende samarbejde med kommunen. Det skal kunne formuleres troværdigt og overbevisende, hvad der er særligt ved processuelle netværksmøder både i forhold til det metodiske indhold og i forhold til de typer af problemer, metoden kan bidrage til at løse for familierne.

# 1 Baggrund: Fra pilotprojekt til kommunal forankring

På baggrund af et stigende fokus på ungdomskriminalitet i den offentlige debat i Danmark udviklede DIGNITY i 2005 et metodeudviklingsprojekt i samarbejde med daværende Karlebo Kommune, der i 2007 indgik i kommunesammenlægning og blev en del af Fredensborg Kommune. Hensigten med projektet var at forbedre allerede eksisterende indsatser over for de børn fra traumatiserede flygtningefamilier, som udviste risiko for alvorlige sociale problemer fx at komme ind i en kriminel løbebane. Projektet blev udviklet med henblik på at facilitere og koordinere viften af sociale indsatser, herunder præventive tiltag i forhold til nogle af de bagvedliggende årsager til kriminalitet og vold fx sammenhængen mellem forældrenes fjendbilleder og vrede over for systemet og børnenes konfliktfyldte interaktion med professionelle voksne i skolen, klubben eller på gaden. Den grundlæggende idé og forandringsteori var, at man ved at skabe bedre samarbejde mellem forældrene og myndighederne kan bidrage til at iværksætte koordinerede og afstemte indsatser, der kan hjælpe både de unge og deres familier med at få løst komplekse problemer.

DIGNITYs koncept for processuelle netværksmøder byder på nytænkning i forhold til mange former for netværksmøder, hvor det er familiens sagsbehandler, der også varetager rollen som leder af selve møderne og ansvaret for at koordinere indsatserne efter møderne. Ved at arbejde med mødeledere, der er uddannet i systemisk teori, og mestre neutralitetsteknikker i ledelsen af møderne, bliver ansvaret for koordinering af indsatser og aftaler med familierne samtidig fordelt mellem deltagerne i møderne. Hermed er konceptet også et forsøg på at gøre koordinering af indsatserne og samarbejdet med familierne til et integreret arbejde for gruppen af fagpersoner omkring familien i stedet for at gøre det til en specialfunktion for sagsbehandleren eller en særlig udpeget tovholder (Olsen 2011a).

Der deltog fem familier i projektet, og de havde med et eller flere kriminelle børn over 15 år samt drengebørn i alderen mellem 7 og 13 år. Forældrene udviste alle symptomer på traumatisering som følge af deres erfaringer med krig, tortur og flugt. Projektet viste gode resultater, såsom:

- 1 Der skete en markant, positiv forandring i adfærden blandt børnene i alderen 7-13
- 2 Drengbørnenes aggressive og udadreagerende adfærd blev formindsket
- 3 De offentlige fagpersoner koordinerede og afstemte deres indsatser bedre, fordi de fik indblik både i familiens problemer og ressourcer og i de andre offentlige indsatser i forhold til familien
- 4 Samarbejde, tillid og kommunikation mellem forældre og fagpersoner blev styrket
- 5 Forældrene oplevede mindre stress i perioden, og deres engagement og deltagelse i arrangementer og møder i skole- og fritidstilbud blev styrket.

I pilotprojektet var det DIGNITY, der stod for mødeledelsen, tovholderfunktionen og en grundig, kvalitativ evaluering. Baggrund, teori- og erfaringsgrundlag, samt projektførelsen og resultaterne fra projektet er beskrevet i bogen "Mod en Fælles Indsats" (Johansen, Mouritsen & Montgomery 2006).

Regeringens Ungdomskommission fremhævede i sin betænkning om forebyggelse af ungdomskriminalitet i september 2009 DIGNITYs projekt i Karlebo som et godt eksempel (Justitsministeriet, 2009). Kommissionen anbefalede øget brug af forebyggende familierådslagninger og netværksmøder som en del af en styrket indsats over for børn og unge fra traumatiserede flygtningefamilier.

I dialog med Egmont Fonden og Servicestyrelsen, som fandt resultaterne interessante, udviklede DIGNITY efterfølgende et implementeringsprojekt. Implementeringsprojektet skulle i udgangspunktet ikke videreudvikle selve netværksmødemodellen. Pilotprojektet havde vist, at metoden, inden for rammerne af projektet, virkede i forhold til at forbedre den samlede indsats over for familierne, hvad angik både samarbejde og koordinering af de samlede indsatser over for familiernes komplekse sociale problemer. Implementeringsprojektets udvidede formål og fokus var derfor at skabe en ramme for, at nye kommuner kunne forsøge at udvikle deres egen tilpassede model til implementering af processuelle netværksmøder, så metoden fungerer og er bæredygtig inden for kommuners specifikke organisation og i sammenhæng med deres øvrige vifte af metoder til at løse målgruppens problemer.

Egmont Fonden, TrygFonden, Integrationsministeriet og en række andre fonde støttede det fireårige implementeringsprojekt, som er gennemført i perioden fra 2008-2012. Seks kommuner har deltaget: Brøndby, Fredensborg, Hillerød, Kolding, Skive og Aarhus.

DIGNITY gennemførte i 2011 en opfølgingsundersøgelse på de fem familier fra Karlebo-projektet (Lützen 2013). Formålet med undersøgelsen var gennem en kvalitativ analyse at finde frem til, hvordan det var gået familierne og finde eventuelle mønstre og temaer i familiernes oplevelser og vurderinger af de processuelle netværksmøder. Opfølgingsundersøgelsen viser, at forældrene i høj grad kobler erfaringerne med netværksmøderne i 2005 og resultaterne af disse til DIGNITY frem for til kommunen. Dette afspejler en udfordring ved dette og andre projekter, hvor indsatsen gennemføres af eksterne parter og derfor knyttes til disse frem for at blive godt forankret i organisationen og direkte forbundet med denne. Pilotprojektet viste således, at processuelle netværksmøder kan virke helt efter hensigten, når de gennemføres af DIGNITY. Det er vigtig viden, og implementeringsprojektets opgave blev at afprøve, om de samme resultater kunne realiseres, når kommunerne selv står for alle aktiviteter, der er forbundet med gennemførelsen af møderne. I implementeringsprojektet ligger kompetencerne og ansvaret for gennemførelse af alle dele af de processuelle netværksmøder i den enkelte kommune frem for at være lagt ud til en ekstern aktør – dog inden for implementeringsprojektets rammer.

## 1.1 Hvad er et processuelt netværksmøde?

På et processuelt netværksmøde er forældrene og deres professionelle netværk samlede i to-tre timer under ledelse af en neutral mødeleder, som ikke har myndighedsansvar over for familien. Der arbejdes helhedsorienteret, hvorfor fagpersoner til hvert enkelt familiemedlem er repræsenteret. Møderækken indledes med, at deltagerne – både forældre og fagpersoner - under ledelse af den neutrale mødeleder – beskriver de børn, unge eller den voksne, de kender. Både denne og de øvrige runder ved møderne gennemføres ud fra systemiske spørgeteknikker, der understøtter, at deltagerne både beskriver ressourcer og problemer, ligesom de gennemgår en refleksionsfase, inden der sættes fokus på handlinger, der samtidig koordineres undervejs ved



mødet, hvor de enkelte deltagere kan indgå aftaler med familierne. Ved afslutningen af mødet udvikles en fælles handlingsplan for, hvad hver enkelt skal foretage sig indtil næste netværksmøde, og hvilke mål man arbejder mod, efter at disse er lagt frem af både fagfolk og familiernes medlemmer. Der skal være tid til en arbejdsproces mellem møderne, derfor afholdes de med ca. 8-11 ugers mellemrum.

DIGNITY har beskrevet baggrunden for og udviklingen af processuelle netværksmøder i rapporten "Mod en fælles indsats" (Johansen, Mouritsen & Montgomery 2006), samt i projektbeskrivelsen "Kriminalitetsforebyggelse blandt traumatiserede flygtningefamilier" (Montgomery, Mouritsen & Johansen, 2008) og efterfølgende i interne evalueringsrapporter (Kold 2010; Kold 2011; Olsen & Berger 2011b; Olsen & Dall 2011c). De offentliggjorte publikationer er tilgængelige via DIGNITYs hjemmeside [www.dignityinstitute.dk](http://www.dignityinstitute.dk), hvor der er adgang til *Værktøjskassen til systemisk mødeledelse*. På Socialstyrelsens hjemmeside "[www.inddrag.nu](http://www.inddrag.nu)" om sammenhængende indsatser over for ungdomskriminalitet, der kræver tæt koordinering af fagpersoners aktiviteter og inddragelse af den unges netværk, er netværksmøderne også beskrevet. Der er desuden adgang til en værktøjskasse med viden, "tips og tricks" til leder og fagfolk i nye kommuner, der overvejer at bruge metoden og gerne vil have adgang til tidligere erfaringer, nye oplysninger og eventuelt samarbejds- og sparringspartnere i arbejdet med at implementere processuelle netværksmøder.

De centrale elementer i DIGNITYs koncept for processuelle netværksmøder er følgende:

- 1 Forældre har direkte indflydelse på, hvem der skal deltage i det tværfaglige og tværsektorielle netværksmøde, hvor forældrene deltager.
- 2 Møderne ledes efter systemiske principper af en mødeleder, der har opbygget sine kompetencer, såvel formelle som personlige, inden for systemisk teori og spørgeteknikker i forhold til interaktion i større tværfaglige grupper med forældre og børn og unge mv.
- 3 Sagsbehandlerne/myndighedspersonerne deltager i netværksmøder på lige fod med de øvrige fagpersoner fra skoler, PPR, SSP, klubber, forvaltninger, politi, foreninger mv.
- 4 Møderne har et tidsmæssigt omfang på op til tre timer, når der er behov for tolk, ellers kan de gennemføres på kortere tid.
- 5 Møderne er processuelle og derfor er der altid tale om en møderække, hvor der aftales nye møder fra gang til gang med 8-11 ugers mellemrum.
- 6 Der udarbejdes referat, af en særligt udpeget referent, så mødelederen kan orientere sig om indholdet og aftalerne i møderne fra gang til gang.

De nævnte elementer i DIGNITYs koncept for netværksmøder udgør det, man kan kalde virkningsmodellen, der illustreres grafisk og generaliseret i figur 1.1. Modellen bliver dynamisk og konkret, når den anvendes på konkrete sagsforløb og ikke alene fremstilles som en generaliseret model. Der er således mange dynamiske forhold, der gør sig gældende og kan specificeres, når modellen bruges i en kommune i forhold til et enkelt eller flere forløb med processuelle netværksmøder. Den første boks til venstre i figur 1.1 tager udgangspunkt i, at det er blevet be-

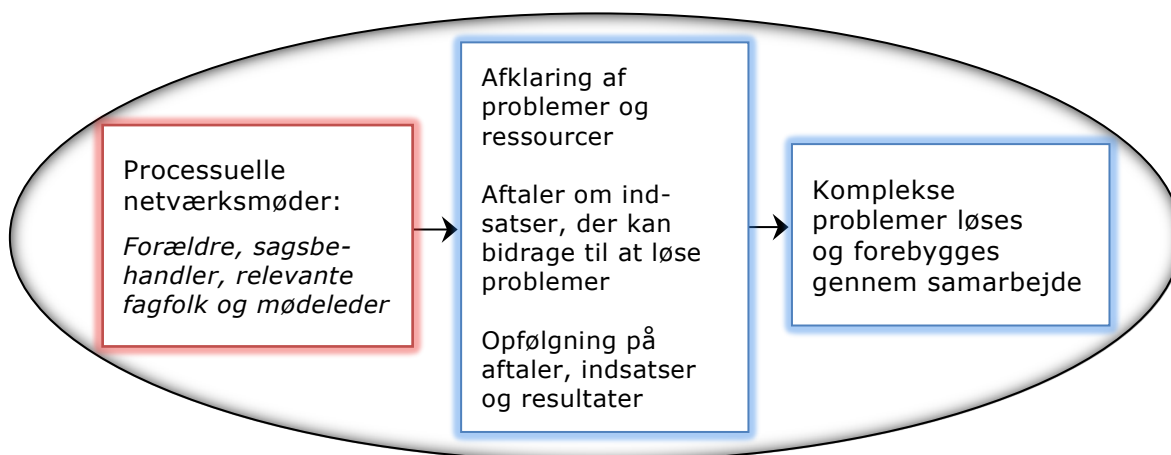
sluttet at tilbyde en familie et forløb med metoden, og denne familie har sagt ja tak til tilbuddet og desuden medvirket til at pege på, hvem det er relevant at inddrage. Dette er sket i dialog mellem den fagperson, som kommunen har givet rollen at etablere netværksmøderne, i dialog med familien og de relevante fagpersoner, der skal samles til møderne. Denne proces er meget dynamisk, og figuren starter, hvor processen med at forberede det første møde er afsluttet, og mødedeltagerne er samlet i et velegnet lokale, på et brugbart tidspunkt for alle, med forplejning på bordet og en mødeleder, der er klar til at lede mødet samt en fagperson til at tage referat.

Den anden boks i figur 1.1 illustrerer den meget dynamiske dialog mellem deltagerne, der faciliteres af mødelederen efter systemiske principper og ved anvendelse af neutralitetsteknikker, der understøtter en konstruktiv afklaring af familiens problemer og ressourcer, samt de tilbud, ressourcer og samarbejdsmuligheder, som fagfolk og andre deltagere i netværksmødet kan bidrage med. Blandt de særtræk, der er blevet fremhævet af deltagere i denne form for netværksmøde, er bl.a., at det ikke er sagsbehandleren, der leder mødet og får alle opgaverne til sidst. Det er også blevet fremhævet, at mødelederne skaber plads til refleksion og mulighed for at få afdækket viften af problemer i familien og familiens ressourcer, der kan bruges, når man går over til at finde frem til relevante indsatser, der koordineres med familien og mellem de deltagende fagfolk på selve mødet. I denne boks er det også anført, at man ved efterfølgende møder følger op på, hvad der er sket siden sidst, og hvilke resultater indsatserne har skabt i den mellemliggende periode. Uden den nødvendigvis behøver at blive formuleret som en forandringsteori, der siger, hvordan konkrete problemer kan løses med specifikke indsatser, så er det direkte eller indirekte antagelser om, hvilke indsatser der skal til for at løse familiens problemer, der arbejdes med på møderne og følges op på og revideres fra møde til møde.

Den tredje boks, til højre i modellen, indeholder de resultater, der opnås fra møde til møde og til sidst kan opsummeres i forhold til, hvilke resultater det lykkedes at skabe for familien i den periode, de processuelle netværksmøder blev gennemført.

Modellen har vist sig at kunne omsættes til virkelighed dels i DIGNITY og dels i kommunerne, så netværksmøderne bidrager til ønskede resultater, hvilket er dokumenteret i rapporten "Mod en fælles indsats" (Johansen, Mouritsen & Montgomery 2006) og bekræftet i flere af de gennemførte interview med kommunernes fagpersoner om deres arbejde med implementeringen af DIGNITYs netværksmodel.

**Figur 1.1**    **Generel virkningsmodel for processuelle netværksmøder**



Det er altså denne model, som kommunerne dels skal have til at virke i praksis, og dels skal have til fungere side om side med andre former for netværksmøder i kommunen.

Udgangspunktet for møderne er en erfaring med, at der både blandt professionelle og flygtningefamilier og andre udsatte familier findes barrierer, der står i vejen for det forebyggende arbejde og løsningen af aktuelle alvorlige sociale problemer. Blandt de professionelle er barriererne bl.a., at de forskellige faggrupper ofte mangler den helhedsorienterede indsigt i familiernes samlede sociale problemer, de enkelte problemers samspil og prioritering heraf i forhold til at arbejde med løsninger. Den begrænsede videndeling skaber distance, misforståelser og samarbejdsproblemer mellem de forskellige fagpersoner på tværs af fagområder og sektorer. Blandt familierne består barriererne bl.a. af en række negative forventninger og fjendebilleder over for de professionelle. Af den grund handler netværksmøderne ikke kun om at løse konkrete problemer og koordinere tiltag og aftaler, men også om at ændre holdninger og afmystificere fjendebilleder mellem parterne hele vejen rundt om bordet.

## 2 Organisering og gennemførelse i seks kommuner

Implementeringsprojektet er gennemført i perioden 2008-2012 og har som overordnet projekt været forankret i DIGNITY. Herfra har projektlederen varetaget den overordnede planlægning, koordinering, evaluering og samarbejde med de seks deltagende kommuner. DIGNITY har stået for at etablere kontakt til relevante kommuner og oprettelse af en referencegruppe med repræsentanter fra de deltagende kommuner samt justitsministeriet, integrationsministeriet, Servicestyrelsen og KL (Kommunernes Landsforening). Referencegruppen har holdt et årligt møde med udgangspunkt i de årlige delrapporter, der har ligget til grund for drøftelser og inspiration til projektet. DIGNITY har desuden opfordret de deltagende kommuner til at indgå i en tværgående styregruppe, og været vært for disse. Endelig blev der undervejs i projektperioden oprettet et såkaldt Erfa-forum, hvor projektlederne fra de deltagende kommuner mødtes for at udveksle erfaringer med hinanden. DIGNITY var vært og deltog også i disse møder, ligesom KORA gjorde det.

I bilag 5 findes en oversigt over projektets organisering.

Projektet har bestået af følgende hovedelementer:

- Udvikling og gennemførelse af syvdagsuddannelsesforløb af mødeledere i processuel netværksmødeledelse.
- Supervision af de uddannede mødeledere – gennem hele projektperioden.
- Supplerende endagsuddannelsesforløb for nye mødeledere.
- Workshops om traumer i de enkelte kommuner.
- Implementeringsworkshops i kommuner, der ønskede det.
- Eksternt formativt evalueringsforløb med fokus på implementering.
- Ph.d.-projekt om mødet mellem traumatiserede flygtningefamilier og det danske rets- og socialvæsen (Johansen, ph.d.-afhandling under udarbejdelse).
- Årlige møder i referencegruppen.
- Kvartalsvise møder i Erfa-forum med kommunernes projektledere, DIGNITY og KORA.

### 2.1 Rekruttering af kommuner

Mens implementeringsprojektet var under forberedelse, modtog DIGNITY henvendelser fra Aarhus, Hillerød, Brøndby og Fredensborg Kommuner, som havde hørt om pilotprojektet og processuelle netværksmøder og var interesserede i at deltage. Efter afklarende møder med repræsentanter i ledelsen blev samarbejdsaftaler udarbejdet og underskrevet. Ud fra et ønske om at de seks deltagende kommuner skulle repræsentere forskellige kommunale organisationer, geografiske placeringer og størrelser, rettede DIGNITY henvendelse til en række andre kommuner. Skive og Fredericia Kommuner takkede ja til tilbuddet om at deltage.

Fredericia Kommune kunne på trods af ledelsesmæssig opbakning ikke opnå tilstrækkelig interesse fra medarbejderne til, at kommunen vurderede, at grundlaget var i orden for at deltage. Kolding Kommune meldte sig herefter som interesseret og trådte ind som deltager i projektet i stedet for Fredericia Kommune.

I den indledende dialog med interesserede kommuner blev der lagt vægt på, om kommunen vurderede, at den havde et vist antal familier inden for målgruppen, personale med relevant jobfunktion og erfaring til mødelederuddannelsen samt ledelsesmæssig opbakning til projektdeltagelse.

## 2.2 Projektets forløb i hovedtræk

Uddannelsen i mødeledelse var opbygget som et kombineret teori- og praksisforløb, hvor kursusdagene blev afholdt sideløbende med, at netværksmøderne gik i gang. Opstarten af netværksmøderne i kommunerne tog imidlertid længere tid end beregnet, og derfor blev den tilstræbte vekselvirkning mellem teori og praksis i højere grad skabt i den supervision, som mødelederne blev tilbudt, som en del af projektet. To år inde i projektet var netværksmøderne i gang i alle kommunerne, og der var overvejende positive erfaringer med metoden, hvilket viste, at virkningsmodellen kunne omsættes til praksis. Der var også høstet negative erfaringer, idet metodens praktiske implementering gav en del udfordringer og frustrationer, der viste at der var behov for at udvikle handlingsmodellen, se figur 1.1.

Der blev iværksat et ekstra undervisningsforløb for nye mødeledere, som allerede havde deltaget i processuelle netværksmøder som referenter. Tre år inde i projektet var metoden vel-etableret i de fleste af kommunerne, og fokus blev rettet mod at formidle om projektet til kolleger og deltagere, organisere visitationen og evaluere resultaterne af netværksmøderne og de enkelte sagsforløb. I projektets sidste år har fokus især været på konsolidering og implementering. Der har for eksempel skullet tages beslutning om økonomien i den videre supervision af mødeledere og fremtidig uddannelse af eventuel flere mødeledere.

Halvvejs i projektperioden valgte Aarhus Kommune at trække sig ud af implementeringsprojektet, hvilket blev begrundet med, at kommunen gennemførte omfattende organisationsændringer og samtidig skulle foretage relativt store reduktioner i kommunens budgetter.

Ph.d.-projektet, der er gennemført som selvstændigt projekt sideløbende med implementeringsprojektet, sætter fokus på familier i den oprindelige målgruppe og deres møde med og relationer til kommunen. Projektet indeholder bl.a. et års feltarbejde blandt traumatiserede familier med kriminalitetsproblemer tæt inde på livet (Johansen, ph.d.-afhandling under udarbejdelse), og ph.d.-afhandlingen er under udarbejdelse.

Tabel 2.1 giver en samlet oversigt over antallet af uddannede mødeledere i hver kommune samt antallet af forløb med processuelle netværksmøder og antallet af familier fra den oprindelige målgruppe af traumatiserede flygtningefamilier, der har indgået i netværksmøder i perioden fra projektets start i 2008 og frem til juni 2012.

**Tabel 2.1**    **Oversigt over antal mødeledere, netværksmødeforløb og familier frem til juni 2012**

Kommune	Mødeledere uddannet på syvdagsforløb	Nye mødeledere uddannet	Netværksmødeforløb (=antal familier i netværksmødeforløb)	Antal familier i netværksmødeforløb inden for oprindelig målgruppe
Brøndby	7	1	15	8
Fredensborg	3	4	5	4
Hillerød	6	10	18	8
Kolding	6	0	10	6
Skive	5	4	21	4
Aarhus	11	-	19	8
I alt	38	19	88	38

## 3 Resultater for familier og fagpersoner

I pilotprojektet fulgte DIGNITYs projektkoordinator de fem involverede familier og de tilknyttede fagpersoner tæt i en kvalitativ evaluering. DIGNITY leverede desuden hele den praktiske indsats fra møder med familien og udpegning af fagpersoner, over booking af kalendere og kaffe-brygning til møderne. DIGNITY skrev referaterne og stod for mødeledelsen.

I implementeringsprojektet er DIGNITY trådt et skridt tilbage og overdraget alle opgaverne til de medvirkende kommuner, der således har haft det fulde ansvar for alle forløb med processuelle netværksmøder, herunder kontakt til familierne, mødeledelse og praktisk gennemførelse af møderne osv.

DIGNITY har dog støttet kommunerne gennem de rammer og tilbud, der er beskrevet i kapitel 2. DIGNITY har ikke været til stede ved netværksmøderne i implementeringsprojektet, men har haft fokus på at opsamle resultater og så vidt muligt dokumentere effekter af netværksmøderne, hvilket er sket med fokus på både resultaterne for familierne og for fagpersonerne, der deltager i netværksmøderne. Det har dog vist sig at være en vanskelig opgave på grund af udfordringer med at etablere den ønskede dokumentation ved hjælp af referater og validerede spørgeskemaer. Trods disse vanskeligheder formidles i dette kapitel relativt solide erfaringer med opnåede resultater, der bygger på interview fra hele projektperioden. DIGNITY har gennemført interview og ført mange samtaler med projektledere, ledere, mødeledere og mødedeltagere gennem hele projektperioden. Herudover inddrages enkelte forløb med processuelle netværksmøder, hvor det har været muligt at gennemgå den skriftlige dokumentation og fremstille resultaterne heraf.

Det kan måske virke lidt ulogisk, at dette kapitel om resultater af de processuelle netværksmøder kommer før resultaterne med implementeringen af møderne, der jo er en forudsætning for resultaterne. Vi har imidlertid valgt at vente med at sætte fokus på implementeringen i kapitlerne 4-6, idet vi finder det mere motiverende at formidle resultaterne om implementeringen, når vi ved, om det er umagen værd, og vi har gode indikationer af, at de processuelle netværksmøder faktisk kan bidrage til at skabe de ønskede resultater.

### 3.1 Om dokumentationen af resultaterne

Dokumentationen, som dette kapitel bygger på, består af følgende elementer:

1. Et "før-billede" fra de seks deltagende kommuner (Jensen, Bossi-Andresen & Hansen 2009).
2. Statistik over antal mødeledere, familier, forløb etc., der formidler årlige delrapporter (Kold 2010; Kold 2011).
3. Kvalitative og semistrukturerede interview med styregrupperne i fem kommuner, alle projektledere og 15 mødeledere, samt spørgeskemaer med svar fra 29 mødeledere i 2010.
4. Kvalitative og semistrukturerede interview med 4 projektledere, 10 mødeledere, 4 familier (med tolk), 6 eksterne fagpersoner og 4 interne fagpersoner i 2011.

5. Monitorering ved hjælp af SDQ, "Spørgeskema om barnets styrker og vanskeligheder (SDQ-Dan)" (Goodman 2012).
6. Referater fra afsluttede forløb med processuelle netværksmøder og casestudier heraf.

Ad 1) UC Syd (Videnscenter for Specialpædagogik, socialpædagogik og socialt arbejde) udarbejdede i projektets første delrapport et "før-billede" af hver af kommunerne med henblik på at identificere gode udgangspunkter og opmærksomhedspunkter for implementeringsprocessen (Jensen, Bossi-Andresen & Hansen 2009).

Ad 2) I delrapport 2 og 3, udarbejdet af DIGNITY, er der gjort status over: antal mødeledere uddannet, antal netværksmødeforløb igangsat og afsluttet, antal familier inden for den oprindelige målgruppe. Disse data er samlet og præsenteres i bilag 3. Delrapporterne belyser desuden faktuelle forhold om organiseringen i kommunerne: Hvem står for hvad? Er der udviklet skabeloner? etc.

Ad 3) Interviewene havde fokus på opstart og organisering af møderne. Spørgeskemaerne til mødelederne indeholdt spørgsmål om gode og dårlige erfaringer med netværksmøderne, reaktioner fra mødedeltagerne og brugen af kompetencerne fra mødelederuddannelsen.

Ad 4) Interviewene havde fokus på erfaringer med metoden. Med eksterne fagpersoner menes fagpersoner, der arbejder uden for rådhusene: to lærere, en skoleleder, en pædagog, en støttekontaktperson og en misbrugskonsulent. Med interne fagpersoner menes personer, der arbejder inden for rådhusene: konsulent i skoleafdeling, jobrådgiver, socialrådgiver og ungerådgiver. De interviewede familier var alle fra den oprindelige målgruppe.

Ad 5) Da behovet for yderligere dokumentation for selve metodens resultater opstod, iværksatte DIGNITY en monitorering ved hjælp af den danske version af SDQ – Strengths and Difficulties Questionnaire (Goodman 2012). SDQ er en velunderbygget metode til at monitorere udviklingen i børns trivsel over tid. Opgaven med at indhente samtykkeerklæring og sørge for, at de relevante parter udfyldte SDQ-skemaet ved forløbets start, viste sig ikke at være mulig at implementere i kommunerne. Ud af alle forløb der blev påbegyndt, blev der modtaget samtykkeerklæring fra syv familier, og heraf var materialet udfyldt korrekt for tre af dem (et barn i hver familie). Der blev ikke modtaget opfølgende materiale om nogen af disse familier.

Ad 6) DIGNITY foreslog at udarbejde casebeskrivelser ud fra beskrivende referater fra afsluttede forløb. Det viste sig dog kun muligt at fremskaffe tilstrækkelig dokumentation til at beskrive to cases (præsenteret i bilag 4). I mange tilfælde forelå der ikke referater, og der opstod problemer med at bruge dokumenter på grund af tavshedspligt.

Referaterne og udfordringerne med at finde en god form og ressourcerne til at skrive dem beskrives i afsnit 6.3, hvor det bl.a. fremgår, at der er potentiale i at udvikle referaterne som dokumentationsredskab.

Projektet har som beskrevet også indbefattet et ph.d.-studie, som undersøger mødet mellem flygtningefamilier og det danske rets- og socialsystem (Johansen, ph.d.-afhandling under



udarbejdelse). Når resultaterne fra denne forskning foreligger ved udgangen af 2013, vil de bidrage med ny viden om forældrenes oplevelse af deres møde med "systemet" eller kommunen, som familierne ofte bruger som betegnelse for det offentlige.

En cost-benefit-analyse af de processuelle netværksmøder vil kunne styrke argumentet for at indføre metoden i en kommunal virkelighed med stram økonomi. DIGNITY og KORA har formuleret et tillægsprojekt, som udvikler og nyttiggør referaterne fra møderne i en daglig dokumentation, hvor kompetencerne findes internt i kommunen. Det er dog endnu ikke lykkedes at finde finansiering til dette tillægsprojekt.

## 3.2 Kommunerne kan skabe resultater

*Vi oplever, at det giver et løft i vores familier, det giver et løft i vores samarbejde, og det giver et løft i vores faglighed.*

(Interview med mødeleder)

Resultaterne af netværksmøderne i implementeringsprojektet peger i samme retning som resultaterne fra pilotprojektets netværksmøder. Dette er interessant og vigtigt set i lyset af, at det i implementeringsprojektet er kommunerne selv, der har ansvaret for netværksmøderne og gennemfører dem fra start til slut. I pilotprojektet var det DIGNITY, der stod for gennemførelsen af de processuelle netværksmøder og varetog mødelederrollen, mens det i implementeringsprojektet er lykkedes for de deltagende kommuner at overtage disse opgaver og skabe ønskede resultater ved brug af metoden. Dette er vigtigt, idet man ikke på forhånd kunne udelukke, at resultaterne i pilotprojektet var så stærkt knyttet til DIGNITYs særlige faglige og institutionelle forudsætninger, at resultaterne ikke kunne genskabes af kommunerne. Denne kritiske hypotese ser dog ud til at kunne forkastes med henvisning til, at kommunerne har vist, at de kan overtage det faglige og ledelsesmæssige ansvar for de processuelle netværksmøder og skabe ønskede resultater.

Hovedresultaterne formidles i de følgende afsnit i forhold til, hvad familier (afsnit 3.3) og fagpersoner (afsnit 3.4) har fået ud af møderne og dels i forhold til, hvilke elementer i de processuelle netværksmøder, der ser ud til særligt at bidrage til bedre tillid, øget samarbejde og bedre koordinering af indsatser og ressourcer mellem de involverede familier og fagpersoner (afsnit 3.5).

## 3.3 Resultater for familierne

Projektet specifikke målgruppe var børn og unge mellem 7 og 13 år i traumatiserede flygtningefamilier med risiko for at komme ind i en kriminel løbebane, hvilket også var målgruppen i pilotprojektet. Det har i løbet af projektperioden vist sig, at metoden er relevant over for en bredere målgruppe, der er defineret lidt forskelligt i de medvirkende kommuner, men i hovedsagen kan afgrænses til sårbare familier med samarbejdsproblemer med kommunen og komplekse sociale problemer, hvilket betyder, at familien er afhængig af indsatser fra mange fagpersoner i kommunen.

I de følgende afsnit beskrives først resultaterne for familierne i den oprindelige målgruppe og dernæst resultaterne for familierne i den udvidede målgruppe.

### 3.3.1 Den oprindelige målgruppe

Traumatiserede flygtninge vil ofte have komplekse sociale problemer, som kan betyde, at de har brug for særlig støtte og vejledning i mødet med det danske system. Tværfagligt samarbejde om de forskellige indsatser er nødvendigt. Traumatiserede flygtningefamilier har ofte erfaringer fra deres hjemlande og eksillande, som betyder, at de har en spinkel tillid til myndigheder, og dermed også til kommunen. Det er desuden vanskeligt for familierne at gennemskue det danske system og de forskellige instansers indbyrdes rollefordeling. Ofte bruger forældrene samlebetegnelsen "kommunen" om alt offentligt, når de bliver interviewet eller deltager i netværksmøderne.

Kommunernes erfaring er, at det er nødvendigt med en særlig opmærksomhed på traumatiserede flygtningefamilier, som blev afdækket i første delrapport. Der er ikke tolk til alle møder, og det skriftlige materiale er ikke altid oversat. De sproglige barrierer og den manglende adgang til viden skaber vanskeligheder for forældrenes medvirken i møder med det danske system og problemer med at sikre, at myndigheder og fagfolk får den rigtige forståelse af familiernes problemer og ressourcer. Den viden, der er om traumer, er spredt på enkeltpersoner rundt omkring i den kommunale organisation. Det betyder også, at det tværgående samarbejde med familierne ofte er personbåren og kan bryde, når medarbejdere siger op eller af andre grunde forsvinder fra deres funktion.

En mor, der har deltaget i et netværksmødeforløb fortæller:

*Når vi ved, der er problemer, og I inviterer dem fra skolen og socialcentret osv., så får vi meget kritiske følelser. I vores hjemland betyder dét, at man inviterer repræsentanter fra andre steder til sådan et møde, at de vil klage over dig, og at du er årsagen til, at der er problemer i familien. Derfor bliver man bange, og det skaber angst hos en selv. Så det er meget vigtigt, at de der arrangerer netværksmøderne fortæller det i forvejen og fx siger: "Når vi inviterer de her personer, betyder det ikke, at de kommer for at klage over jer eller skabe problemer. Og de kommer ikke til at reagere negativt over for jer efter mødet".*

Efterhånden som der opstår gensidigt kendskab i netværket, og familierne erfarer, at de bliver hørt på møderne, bliver de mere rolige, og der bliver skabt tillid i forhold til det fremadrettede samarbejde.

En mor, der var nervøs inden første møde, og som tidligere har fået et barn anbragt, fortæller, at der er sket store ændringer. Både hun og hendes børn har fået det bedre.

*På et tidspunkt var jeg rigtig bange og tænkte hele tiden: Måske bliver mine børn taget fra mig. Nu er jeg rolig. Og tænker, at hvis der sker noget med mig, er der andre, der tager sig af børnene.*

Hun fortæller, hvordan netværksmøderne var anderledes end andre møder, hun har deltaget i:

*Det var anderledes, der var mange til stede, man blev mere respekteret. De tog ting og sager seriøst. Jeg var tilfreds med møderne. Til det første møde var jeg bange, men anden gang kom min datter med. Tredje gang var der mange til stede, bl.a. min sagsbehandler. Det var bedre, og jeg var roligere.*

En anden familie, som har oplevet at opnå tillid til netværket, fortæller, hvordan de før ikke vidste, hvor de skulle gå hen for at få hjælp:

*Vi har haft brug for, at det er nogen, der kunne hjælpe os, men vi vidste ikke, hvordan vi skulle opnå denne hjælp, og hvem vi skulle kontakte.*

Til netværksmøderne har de følt sig imødekommet, og de synes, der er sket en meget stor udvikling med deres søn. De fortæller også om den tillid, de har mødt, og selvtillid de har fået:

*Jeg har lyttet til sagsbehandleren og mødelederen og alle de andre, når de sagde noget, jeg har åbnet mine ører. De arbejder med ærlighed.*

En mor fortæller, hvordan familiens læge tog hende meget mere alvorligt, da han havde deltaget i første netværksmøde. Han havde tidligere slået hendes henvendelser hen som brokkeri eller klageri men ændrede holdning efter at have hørt hendes historie til mødet.

Mødeledernes erfaring er også, at de processuelle netværksmøder kan hjælpe forældrene med at opbygge tillid til "kommunen":

*Jeg har virkelig erfaret, at denne her metode kan hjælpe familier, der er stået af over for vores tilbud i kommunerne og har mistet tilliden. De kommer med paraderne oppe og går hjem med håb.*

En anden fagperson sammenfatter forskellen ved at beskrive, hvordan hun ser forældrene gå ind til mødet med bøjet ryg og slæbende skridt og gå ranke derfra.

Det er altså mødeledernes vurdering, at møderne giver forældrene en oplevelse af at blive mødt og lyttet til. At de får en chance for at forklare sig. Det er fagpersonernes indtryk, at når forældrene løftes væk fra klientrollen og får mere magt over deres eget liv, får de flere ressourcer, og det vil på sigt give dem større mulighed for at fungere i samfundet og få et job. En lærer beskriver ændringen i måden, forældrene bliver mødt på som:

*At det ikke bare er sådan ... ting; det er personer, man har omsorg for.*

En mødeleder fortæller tilsvarende, hvordan borgeren bliver et ansigt fremfor et CPR-nummer, da borgeren møder den økonomimedarbejder, som i lang tid har håndteret hans økonomi men aldrig tidligere har mødt ham. Økonomimedarbejderen fik forståelse for, hvad det var, der var svært at forstå for denne borger og kunne bedre imødekomme hans behov. En rådgiver kan se, hvordan kontakten med kommunen for familien ændrer sig fra at være repræsenteret i form af

at få breve, man ikke forstår fra perifere personer, til at få konkrete ansigter og navne på personerne.

Mange fagpersoner bekymrer sig over, hvor meget de traumatiserede forældre kan klare. Er det ikke en alt for stor belastning at være til lange møder med så mange deltagere?

En grundig forberedelse af forældrene inden mødet er vigtig, så de ikke bliver overraskede over antallet af deltagere eller bekymrede over formålet med mødet. Forberedelsen skal også gerne rumme en forventningsafklaring, så forældrene ikke bliver frustrerede, fordi de forventer noget andet, end møderne kan levere (for eksempel afklaring af opholdstilladelse eller mere økonomisk hjælp).

En mor fortæller om nødvendigheden af de mange deltagere og mødets form:

*Jo mere problemet er fremhævet ærligt og klart, jo bedre hjælp får man. For mig handler det om familieproblemer. Jeg sammenligner det med en patient, der går til læge. Det er ikke godt for lægen at undersøge patienten, mens patienten har tøj på. Det er vigtigt, at patienten tager tøjet af, så lægen kommer tæt på huden og kan sige, hvad der er problemet. Så på den måde er det vigtigt, at man fortæller og forklarer problemet, for ellers kan de ikke genkende det. Og jeg sammenligner det med besøget hos en læge: Jo tættere lægen kommer på huden, jo bedre kan lægen stille en diagnose.*

Nogle fagpersoner, som arbejder særligt tæt på de traumatiserede familier, udtrykker en bekymring over, at andre fagpersoner ved så lidt om traumer – en, fordi hun oplever, at de øvrige ikke forstår familiens vilkår, en anden, fordi han synes, der bliver rippet op i for meget til møderne.

For den ene fagperson betyder det, at det er nødvendigt for ham både at forberede moren og hjælpe hende med at efterbehandle møderne.

*De går jo dybt ind i sådan en familie, og jeg har siddet og lyttet til mange historier efterfølgende, som handlede om morens flugt og ting og sager, altså alle mulige grusomme historier, som lige pludselig kommer op i moren (efter møderne, red.).*

Der er en klar forskel mellem at afholde processuelle netværksmøder på DIGNITY og i kommunerne, eftersom familierne på DIGNITY er i behandling for deres traumer. Hele netværket ved, at der er hånd om den del af forældrenes proces. Det er ikke nødvendigvis tilfældet for familierne i kommunerne. Derfor er det vigtigt at sikre, at der er et beredskab til at samle op på eventuelle reaktioner efter møderne. I en af kommunerne blev en af fædrene meget oprørt under mødet, hvor det kom frem, at hans kone ønskede skilsmisse, hvorefter han forsvandt i flere dage. Det gjorde det tydeligt, at det er vigtigt at vide, hvem der følger op over for familien umiddelbart efter mødet.

### 3.3.2 Den udvidede målgruppe

Kommunerne har gradvist udvidet den oprindelige målgruppe for processuelle netværksmøder til også at omfatte familier uden traumer, familier uden kriminalitetsproblemer og etnisk dan-

ske familier. De fælles træk ved den udvidede målgruppe er, at familiernes sager har stor kompleksitet og dermed stort behov for koordinering af indsatser mellem mange involverede, og at samarbejdsrelationerne mellem familierne og kommunen er problematiske. Den udvidede målgruppe har disse karakteristika til fælles med den oprindelige specifikke målgruppes traumatiserede flygtningefamilier. Den udvidede målgruppe kan for eksempel være sårbare indvandrerfamilier eller sårbare etnisk danske familier med komplekse sociale problemer. Problemerne kan eksempelvis være knyttet til traumer, misbrug, sindslidelser, funktionsnedsættelser mv., hvilket betyder, at mange faggrupper og flere sektorer i kommunerne er relevante som samarbejdsparter til at løse problemerne, fx skole, PPR, social, sundhed, beskæftigelse etc. Endelig kan der i disse komplekse sager være behov for at hente viden og kompetencer fra aktører uden for kommunerne, fx Socialstyrelsens viden- og rådgivningsenheder i henholdsvis VISH og VISO, samt DIGNITYs tilbud om rehabilitering, rådgivning etc. og flere andre eksterne aktører inden for behandling, rådgivning, undervisning etc.

En case fra den udvidede målgruppe: En ung som boede på et opholdshjem mistrivedes. Det var først, da alle samledes og fortalte hver deres lille del af det samlede billede, at mødedeltagerne spærrede øjnene op, fortæller mødelederen. Alle, der sad rundt om bordet, havde gjort alt, hvad de kunne. Alle havde indberettet, alle havde brugt de normale kanaler. Mødelederen beskriver det som et puslespil, der bliver samlet og danner et billede. Der foregik ting på skolen, som man ikke vidste, der, hvor han boede. Der foregik ting derhjemme, som ingen af de andre vidste. Og så videre. To dage efter netværksmødet kom den unge på et misbrugscenter med skolegang. "Han får nu den hjælp, han har brug for for at kunne leve et normalt voksenliv i fremtiden frem for at være et institutionsbarn og en institutionsvoksen resten af livet – for det var den vej, det gik", fortæller mødelederen.

Næsten alle mødelederne definerer et netværksmødes succes ved, at de har en god fornemmelse; der er god stemning. Derefter uddyber de alle med forskellige aspekter. De mest gennemgående er, at familien har fået mod på at handle og føler håb, og at der sker en udvikling – omend der nogen gange er tale om *meget små skridt*. Der er ofte tale om familier, som kan være rigtig tungt belastede, og som gennem lang tid ikke har oplevet nogen positiv udvikling. Og selvom der sker fremskridt, skal der nogen gange kun ganske små ting til for at vælte læsset igen, som en ekstern fagperson udtrykker det. Derfor skal succeskriterierne sættes i relation til alternativet, og små skridt kan, set i lyset af dette, være udtryk for en meget stor ændring. En af mødelederne svarer, at det i forhold til målgruppen, som ellers ofte er dem, der har opgivet at samarbejde, er en succes, at familierne indvilliger i at deltage – og i at komme igen til næste møde.

### 3.4 Resultater for fagpersonerne

Det er en vigtig del af formålet med processuelle netværksmøder, at de fagpersoner, der deltager i møderne får et bedre grundlag for at bidrage til samarbejdet og de bedst mulige indsatser for de berørte familier. Derfor sætter dette kapitel fokus på de resultater, som netværksmøderne skaber for de involverede fagfolk i forhold deres respektive indsatser og koordinering heraf på tværs af fag og sektorer. Det er desuden væsentligt for implementeringen af metoden, at der også er opmærksomhed på, hvad anvendelsen af den kan bidrage til i form af erfaringer, kom-

petencer og metoder til netop at samarbejde om løsninger i komplekse sagsforløb på tværs af fag og sektorer.

### 3.4.1 Ændret ansvarsfordeling

Fagpersonerne fortæller, at de oplever en ændret ansvarsfordeling mellem alle netværksdeltagerne – det bliver klarere for den enkelte fagperson, hvordan han eller hun kan handle i forhold til familien, hvordan familien kan handle, og hvordan disse handlinger kan støtte op om de øvriges handlinger i en fælles indsats. For det andet beskrives en øget forståelse for hinandens vilkår og faglighed, som giver en bedre nuancering og letter samarbejdet. Endelig beskrives en oplevelse af større forpligtelse på handling i kraft af at flere hører det samme. Det beskrives, hvordan ansvaret ikke nødvendigvis lander på sagsbehandleren, men løftes fælles.

Nogle af de eksterne fagpersoner oplever, at netværksmøderne giver dem alternativer til underretninger og en ny tillid til at forandring er mulig. Denne oplevelse er meget afhængig af om de oplever reel lydhørhed over for deres bekymringer eller får en oplevelse af "aftalt spil". I denne sammenhæng har det også betydning, hvordan både mødelederen og den enkelte fagperson fortolker den anerkendende tilgang, som er rammesættende for netværksmøderne. Nogle har en forståelse af, at den anerkendende tilgang betyder, at man ikke kan sige tingene, som de er.

Der er eksterne fagpersoner, der udtrykker frustration over, at der ikke sker nok på og mellem møderne. De har ofte stået med en bekymring over et barn i lang tid, når et netværksmødeforløb kommer i stand og har brug for at se konkrete resultater hurtigt.

### 3.4.2 Bedre videndeling

Fagpersonerne oplever, at den øgede videndeling og kendskab til øvrige indsatser kan lette den enkeltes faglige indsats over for familien. En af mødelederne fortæller om en sundhedsplejerske:

*Før blev hun mødt med en byge af spørgsmål vedrørende opholdstilladelse, økonomi etc., når hun kom ind ad døren hos moren. Det kunne hurtigt tage halvanden time at prøve at besvare, så hun slet ikke nåede frem til det, hun var kommet for: at tale om overvægt og kost. Processen var dybt frustrerende både for hende og moren, for sundhedsplejersken kunne faktisk ikke besvare de mange spørgsmål. Efter netværksmøderne var begyndt, blev hun stadig mødt af en masse spørgsmål, når hun kom på besøg, men hun kunne også give nogle svar og henvise til de relevante fagpersoner, fordi hun kendte til de enkelte indsatser og vidste, hvem de øvrige fagpersoner var. Så efter fem minutter med at få placeret alle de ting, moren bekymrede sig om, kunne de gå i gang med at snakke om det, der egentlig var sundhedsplejerskens fagområde, og som hun var kommet for. Og det synes jeg er en af kernetingene i netværket. Altså, at man kan komme ind og arbejde med sin egen faglighed, fordi man ved, hvor de andre ting er forankret, opsummerer mødelederen.*

### 3.4.3 Gensidigt kendskab fremmer tillid

Samarbejdet mellem fagfolkene bedres, fordi de får større indblik i og forståelse for hinandens arbejdsvilkår og faglige indfaldsvinkler. En mødeleder fortæller, at de tidligere som sagsbehandlere har haft et anstrengt forhold til jobkonsulenterne. Deres eneste samarbejde om vanskelige sager foregik meget formaliseret på møder, hvor deres respektive ledere også deltog. Nu taler de sammen helt uformelt, ringer eller skriver en mail. Tilsvarende fortæller en jobkonsulent, at de andre opdager, hvordan det er at arbejde i et jobcenter. Vejlederen fortæller, at hun får indblik i sagsbehandlerens måde at tænke og arbejde på, så hun lige tænker sig om en ekstra gang, inden hun bare bliver rasende over de andre, og det de gør eller ikke gør. Læreren beskriver, hvordan hun får forståelse for socialrådgivernes arbejde, og hvor pressede de kan være, og bruger denne viden i møder med andre lærere til at nuancere diskussionen, når den går på, at "de fandeme heller ikke gør noget inde på rådhuset".

### 3.4.4 Blik for helheden

Selvom de processuelle netværksmøder tager meget tid, fordi alle skal til orde, og der er mange til stede, oplever de fleste fagpersoner og alle mødelederne, at det er meningsfuldt og kvalificerende, fordi "brikkerne af viden om problemer og ressourcer" kan samles til et "helt billede" fremfor den fragmentering, der ofte kendetegner fagpersonernes arbejde med familierne. Man kan godt sidde som fagperson og være bekymret for et barn eller en mor, men når alle samles bliver det tydeligt, hvor udfordringerne ligger, og hvor der kan sættes ind. For en af lærerne har det været en stor berigelse at se, at fokus kunne flyttes fra barnet til "*det rundt om barnet, der påvirker*", og hun vurderer, at det ikke ville have været muligt uden deltagelse af de andre fagpersoner.

En lærer fortæller, hvordan hans større indblik i familiens samlede situation giver ham et andet udgangspunkt for at tale med eleven. Det er en lettelse for drengen, at han ved, at læreren ved besked med, hvordan tingene er derhjemme.

*Vi har ikke nogle lag, vi skal have skrællet af. Vi kan, hvis vi har et godt forhold til hinanden, gå direkte til sagen og tale ud fra et langt større fælles grundlag, end vi ellers kan. Og det er jo en klar fordel.*

En case kan beskrive de ændringer, helhedsblikket kan medføre:

Nogle børn havde vanskeligheder i skolen og trivedes ikke så godt. Da netværket blev samlet, viste det sig, at fagpersonerne i jobcentret var så glad for, at moren gerne ville arbejde, at de fandt alt det arbejde til hende, de overhovedet kunne. Fra et beskæftigelsessynspunkt var det en solstrålehistorie. Problemet var bare, at moren var alene med syv børn. Og når hun brugte al sin energi på at arbejde, sejlede alt derhjemme. I forbindelse med møderne blev ressourcerne fordelt lidt, så moren arbejdede lidt mindre, der kom en støtte-kontakt-person på familien, som hjalp dem med at strukturere hverdagen, så børnene også blev mere selvhjulpne. Til næste møde fortalte lærere og pædagoger om, at et af børnene slet ikke var i problemer mere, og en bror var meget mere glad, når han kom i skole og i institution.

### 3.4.5 Mødernes resultater i forhold til brug af tid og ressourcer

For sagsbehandleren kan møderne give et samlet indblik i familien, som det ellers ville have krævet mange møder at afdække. Det betyder, at arbejdet med familien kan iværksættes hurtigere. En kontaktperson som følger fire familier i netværksmødeforløb, vurderer, at flere af familierne nu har færre møder end før. Der er ingen bekymringssamtaler og andre ekstraordinære møder med skolen.

Fagpersonerne er – alle som en – overvældede over mødernes længde. Det er ikke nemt at afsætte tre timer til et møde i en travl hverdag, og de er skeptiske over, om det giver mening. Når mødeledelsen fungerer godt, og alle kommer til orde, og resultaterne af refleksionsrunden viser sig, opleves tiden dog som godt givet ud. Der er enkelte tydelige undtagelser, og det er netop i netværk, hvor familierne ikke har haft problemer, der berettigede til et processuelt netværksmøde. En fagperson er således skeptisk over for metodens berettigelse efter at have deltaget i et møde, hvor hverken mor eller fagpersoner syntes, der var betydelige problemer at arbejde med.

## 3.5 Hvad er det i netværksmøderne, der bidrager til resultaterne?

I dette afsnit fremlægges derfor evalueringens bud på, hvilke elementer i netværksmøderne der bidrager til resultaterne.

### 3.5.1 Mødelederens rolle

Deltagerne beskriver den dedikerede mødeleder som central for metoden. De oplever, at det giver mere "ro på". Bølgerne kan ellers gå højt mellem forældrene og for eksempel lærerne til møder, og her kan en tredje person med en eksplicit mødelederrolle gøre en stor forskel.

Mødeledelsen gør ifølge mødedeltagerne en kvalitativ forskel. For sagsbehandlerne, som normalt ville stå for mødeledelsen, er det en lettelse at kunne skille rollerne ad. Det giver større fagligt fokus, og familien kommer mere til orde.

Det er en krævende opgave at være mødeleder og sørge for, at alle føler sig hørt, anerkendt og måske udfordret konstruktivt. Fra interviewene har vi eksempler på, at deltagerne har oplevet mødelederne som værende på enten familiens eller fagpersonernes side.

En af de eksterne fagpersoner, som har deltaget i en hel del processuelle netværksmøder i flere forskellige familier, har i ét tilfælde oplevet det som uheldigt og problematisk, at en mødeleder kendte familien i forvejen, fordi det skinnede igennem, at mødelederen "havde en holdning til familien". Mødelederens rolle blev i fagpersonens øjne uklare, og moren i familien kom til at tro, at mødelederen havde et sagsbehandleransvar i forhold til sagen. Dette er med til at understrege betydningen af, at mødelederne er i stand til at facilitere møderne på en neutral måde, og her kommer deres beherskelse af neutralitetsteknikker ind som et vigtigt aspekt. "En mødeleder, der også er sagsbehandler, har hele tiden sit eget input også", vurderer fagpersonen.

Mødelederne oplever, at de kompetencer, de opnår, er mulige at overføre til andre faglige sammenhænge: Evnen til at håndtere konfliktfyldte, vanskelige møder eller samtaler og evnen til at strukturere møder og gøre deltagerens roller og ansvar tydelige. Og det at skille mødele-



derens og socialrådgiverens opgave ad, så begge parter kan fokusere på deres opgave. Dertil en større bevidsthed om egen rolle og faglighed i forskellige faglige sammenhænge. Denne overføring af kompetencer er blevet bemærket af flere ledere, der fremhæver, at det er en kvalitet ved metoden, og det kan bidrage meget positivt til arbejdet med at implementere metoden i kommunerne.

### 3.5.2 Tid og rum til refleksion

Deltagerne i netværksmøderne nævner også mødernes strukturerede form og især tiden til refleksion som noget særligt ved metoden. Det giver deltagerne en opmærksomhed på at lytte mere og ikke være så hurtige på aftrækkeren med løsninger. Dermed skabes nogle bedre løsninger, som i højere grad kan bidrage til nuanceret forståelse af problemerne og afdække deres grundlæggende årsager fremfor alene at handle på baggrund af symptomerne. Derfor, selvom den reflekterende runde er med til at øge mødets længde, er det især denne runde, der beskrives som central og nødvendig, for at de processuelle netværksmøder kan skabe de ønskede resultater. Det er under disse runder, at deltagerne oplever, der begynder at ske noget, og der kommer energi ind i mødet. En mødeleder beskriver refleksionen som det, der gør, at man kommer et spadestik dybere og undersøger årsagen til de problemer, barnet eller børnene måtte have. Det giver nye ideer til, hvordan problemerne kan løses, og hvem der kan understøtte arbejdet. En anden mødeleder fortæller, hvordan møderne viser nye muligheder og løfter tingene lidt op og viser dem i et andet perspektiv, så man kan bevæge sig væk fra alt det, der har været prøvet før, men uden succes. En af mødedeltagerne beskriver sin erfaring med refleksionsrunden gennem dette spørgsmål, som det bliver muligt at søge svar på, når der er tid og rum til fælles refleksion:

*Er der noget, vi kan få øje på, som vi ikke har fået øje på før?*

## 4 DIGNITYs koncept for implementering

DIGNITY har valgt et koncept for kommunernes implementering af processuelle netværksmøder, hvor det er op til hver enkelt kommune at tilpasse elementerne i DIGNITYs netværksmodel til kommunens egne forhold, fx udvalg af mødeledere, visitation af relevante familier, praktisk gennemførelse af møder, referater og dokumentationsformer etc.

Begrundelsen for dette kommunenære koncept for implementeringen er, at de valgte løsninger forventes at blive mere bæredygtige i den enkelte kommune på længere sigt, end det ville være tilfældet med en fast struktureret og mere generel model for implementering.

Konceptet passer fint med, at det er kommunerne, der bedst kender til deres lokale forhold og herigennem har de bedste muligheder for at finde de rigtige løsninger i forhold til en metode, der kræver både tværfaglig og tværsektoriel koordinering og forankring for at kunne fungere. Enkelte fagpersoner har dog givet udtryk for, at det muligvis kunne være mere effektivt med en fast model for implementering, idet det også er en krævende proces for kommunerne at skulle finde frem til egne løsninger på de mange spørgsmål knyttet til implementeringen af metoden. De gennemførte interview har da også vist, at det er en stor udfordring at tilpasse DIGNITYs netværksmodel til de lokale forhold, men at der gennem samarbejde kan findes brugbare løsninger.

Det er vigtigt at bemærke, at de seks kommuners erfaringer med implementering af metoden i projektperioden fra 2008 til 2012 skabes inden for de særlige rammer, der er udstukket og gjort mulige gennem den finansielle støtte til DIGNITYs implementeringsprojekt. Disse rammer vil ikke være til stede for andre kommuner, der efterfølgende vil gå i gang med at implementere DIGNITYs processuelle netværksmøder, men erfaringerne peger på, at det bør overvejes at gøre brug af delelementer fra implementeringsprojektet, fx styregruppe, projektleder, uddannelse af mødeledere, supervision af mødeledere og faglig sparring på tværs af flere kommuner for projektledere og mødeledere.

De særlige rammer for de seks kommuner i DIGNITYs implementeringsprojekt har bestået af både krav, støtte og tilbud, som kommunerne dels er gået ind på at leve op til og dels har kunnet gøre brug af i den fireårige projektperiode.

Rammerne har i hovedtræk bestået af følgende elementer, der er blevet finansielt støttet gennem implementeringsprojektet, dog ikke deltagernes løn, som kommunerne selv har skullet dække:

- 1 Kommunen stiller med en repræsentant i referencegruppe til det samlede projekt
- 2 Kommunen etablerer en styregruppe til at lede implementeringen.
- 3 Kommunen sikrer ledelsesmæssig opbakning til projektet.
- 4 Kommunen udpeger en projektleder, som sammen med de øvrige projektledere deltager i en erfagruppe, der faciliteres af DIGNITY.
- 5 Kommunen udvælger mindst fem fagfolk, der gratis kan deltage i DIGNITYs syvdagsuddannelse til mødeleder. Kommuner der ønsker at få uddannet flere mødeledere kan få det mod egenbetaling.

- 6 Kommunen gennemfører processuelle netværksmøder med mindst fem familier indenfor målgruppen i løbet af projektperioden.
- 7 Kommunen medvirker til evaluering af projektet.
- 8 DIGNITY tilbyder kommunernes mødeledere supervision i projektperioden.
- 9 DIGNITY tilbyder supplerende uddannelse af nye mødeledere gennem DIGNITYs endagskurser for fagfolk, der forud for uddannelsen har siddet med ved netværksmøder. DIGNITY tilbyder at afholde traumeworkshop for større grupper af medarbejdere i kommunerne.
- 10 DIGNITY tilbyder kommunen at afholde implementeringsworkshop.

At kommunernes erfaringer med implementering skabes inden for disse rammer betyder, at man skal huske at tage højde for disse særlige omstændigheder, når erfaringerne fortolkes og andre kommuner vælger at gå i gang med at implementere processuelle netværksmøder, som en ny metode i deres eksisterende vifte af faglige metoder i forhold til målgruppen af sårbare familier med komplekse sociale problemer og samarbejdsvanskeligheder.

Nye kommuner vil således, i udgangspunktet, skulle finansiere alle aktiviteterne selv og overveje, om der er brug for en ekstern part til projektledelse mv., eller om de opgaver DIGNITY har stået for, kan løses internt i kommunerne.

Kommunerne skal desuden forholde sig til, hvordan de vil etablere uddannelse, supervision og formidling af specialviden om fx traumer, tiltag som DIGNITY har stået for i implementeringsprojektet. Her kan interne kompetencer og kapacitet overvejes, men også andre eksterne leverandører og samarbejde med andre kommuner kan komme i spil.

Erfaringerne med at samarbejde på tværs af kommunerne har været blandede. Projektlederne har oplevet, at det har været meget afgørende for deres arbejde, at de har kunnet mødes i erfagrupperne med de øvrige kommuner, samt med DIGNITY og eksterne deltagere, der har bidraget med inspiration undervejs i projektperioden. Mødelederne har været mere delt i deres oplevelse af, hvad de har fået ud af at mødes på tværs af kommunerne. Nogle har efterspurgt muligheden for mere faglig sparring på tværs af de deltagende kommuner, mens andre ikke har oplevet behov for sparring, ud over den man har kunnet få med sine kolleger i kommunen.

## 5 Evaluering af kommunernes implementering

KORAs evalueringsdesign er beskrevet i projektbeskrivelsen (Olsen 2010) og er kendetegnet ved at være et formativt evalueringsforløb, der beskriver, analyserer og skaber dialog om kommunernes praksis og teorier omkring implementering af processuelle netværksmøder, mens arbejdet foregår. I de første to år af implementeringsprojektet medio 2008 til medio 2010 bidrog University College Syddanmark (Videnscenter for Specialpædagogik, socialpædagogik og socialt arbejde) med at udarbejde en delrapport, hvor der blev tegnet "før-billeder" af de deltagende kommuner med henblik på at identificere gode udgangspunkter og opmærksomhedspunkter for implementeringsprocessen (Jensen, Bossi-Andresen & Hansen 2009). Det var bl.a. heri, at KORA tog udgangspunkt i den formative evaluering, hvor de deltagende kommuner fik mulighed for at bruge de opsamlede erfaringer undervejs i deres arbejde med implementeringsprocessen fra ultimo 2010 til medio 2012. Det er KORAs evaluering af implementeringen, der redegøres for i de følgende kapitler.

KORAs formative evaluering blev indledt med gennemførelse af interview af fagpersoner ved årsskiftet 2010/2011, der gav grundlag for at forstå elementer og perspektiver i kommunernes handlingsmodeller. Hermed blev der skabt et informeret grundlag for opfølgende fokusgruppeinterview med op til 12 fagpersoner i og omkring arbejdet med de processuelle netværksmøder i foråret og efteråret 2011, samt i forsommeren 2012. Der deltog fagpersoner, som repræsenterede relevante faggrupper på tværs af sektorer og relevante ledere, der er med til at træffe beslutninger om metodens implementering (se bilag 2). Herigennem blev der i fokusgrupperne præsenteret forskellige perspektiver på handlingsmodellen, der kunne diskuteres og i nogle tilfælde førte til beslutninger om, hvordan man konkret skulle gå videre med arbejdet, eller hvordan man skulle gå videre med en beslutningsproces, der i nogle tilfælde krævede stillingtagen på direktionniveau i kommunerne.

Formålet med evalueringen af kommunernes implementering har for det første været at bidrage formativt til de seks kommuners arbejde med implementeringen i perioden fra ultimo 2010 til medio 2012. For det andet er det formålet at bidrage med analyser og sammenfatte erfaringerne fra de seks kommuners implementering af de processuelle netværksmøder, så andre kommuner kan drage nytte heraf efter 2012, hvis de beslutter, at de gerne vil arbejde med processuelle netværksmøder. Hvor det første formål er indfriet i evalueringsprocessen gennem dialog og interne notater, så er denne rapport et bidrag til at indfri det andet formål.

Evalueringen har fokus på kommunernes arbejde med implementering af processuelle netværksmøder og dermed deres arbejde med at skabe forudsætningerne for, at virkningsmodellen kan komme til at fungere i praksis. Kort sagt er evalueringsspørgsmålet: Hvordan skaber kommunerne forudsætningerne for, at de processuelle netværksmøder kan gennemføres med de rigtige familier, børn og unge, så møderne skaber de ønskede effekter i form af bedre tværfagligt og tværsektorielt samarbejde omkring koordinerede indsatser, der bidrager til at løse komplekse sociale problemer?

Forudsætningerne for gennemførelse af processuelle netværksmøder er både strategiske, ledelsesmæssige, faglige, organisatoriske, praktiske og lokale for hver kommune. Dette er kommet frem og belyst af de involverede parter ved i alt fire interviewrunder i perioden fra ul-

timo 2010 til medio 2012. Først blev der gennemført åbne tematiserede personlige interview med fagpersoner i hver kommune ved årsskiftet 2010-2011 (se interviewguide i bilag 3). Dernæst blev der gennemført tre runder af opfølgende fokusgruppeinterview med repræsentation af alle involverede parter i kommunerne, henholdsvis primo 2011, ultimo 2011 og medio 2012, som det fremgår af tabel 5.1 (se evt. interviewguide i bilag 3). Der er i alt gennemført 25 individuelle og 19 fokusgruppeinterview, der sammenlagt har haft 140 deltagere, hvoraf en del har været med ved flere interview, så antallet af forskellige personer er 91.

**Tabel 5.1 Oversigt over gennemførte interview antallet af deltagere**

Kommune	Individuelle interview	Fokusgruppeinterview		
		Årsskiftet 2010/11	Primo 2011	Ultimo 2011
Brøndby	4	1 (8)	3* (13)	1 (11)
Fredensborg	5*	1 (9)	1 (2)	Standby
Hillerød	4	1 (10)	3* (11)	1 (8)
Kolding	5	1 (7)	2* (6)	1 (5)
Skive	4*	1 (11)	1 (8)	1 (8)
Aarhus	5*	Valgte at trække sig ud af projektet		
Interview pr. runde	23	5	10	4
Personer pr. runde	27	45	40	32
Samlet antal interview		42		
Samlet antal deltagere		144		
Samlet antal forskellige deltagere		91 (27+11+20+11+17+5)		

\* Markeringen betyder, at et eller flere interview er gennemført med mindre grupper

(x) Antallet af fremmødte deltagere i det enkelte interview

Standby angiver, at kommunen dels ikke har haft aktiviteter, og det derfor ikke var relevant med interview, og dels at man vil gøre brug af metoden, hvis det viser sig relevant.

Det er evalueringens grundlæggende idé at beslutninger, konkrete initiativer og praktiske løsninger bygger på eksplicite og implicite erfaringer og teorier om, hvorfor det eksempelvis er: a) fordelagtigt at udpege bestemte medarbejdere til mødeledere, b) vigtigt at give ledelsesmæssig opbakning på bestemte måder og c) vigtigt at formidle gode fortællinger fra netværksmøder mv. Disse erfaringer og teorier er ikke altid direkte formulerede, men de eksisterer og er vigtige for at kunne forstå og analysere, hvorfor kommunerne vælger at arbejde med implementering af de processuelle netværksmøder på bestemte måder. De er desuden vigtige i bestræbelserne på at finde frem til, hvordan kommunerne kan overvinde eventuelle barrierer, som de støder på undervejs både før og efter 2012, hvor projektperioden slutter. Det er derfor evalueringens strategi at spørge de involverede aktører: 1) Hvad der skal til for at implementeringen kan lykkes, og 2) hvor langt er kommunen kommet med implementeringen i forhold til, at metoden skal fungere i praksis, når projektperioden og dermed DIGNITYs involvering og tilbud om gratis støtte slutter.

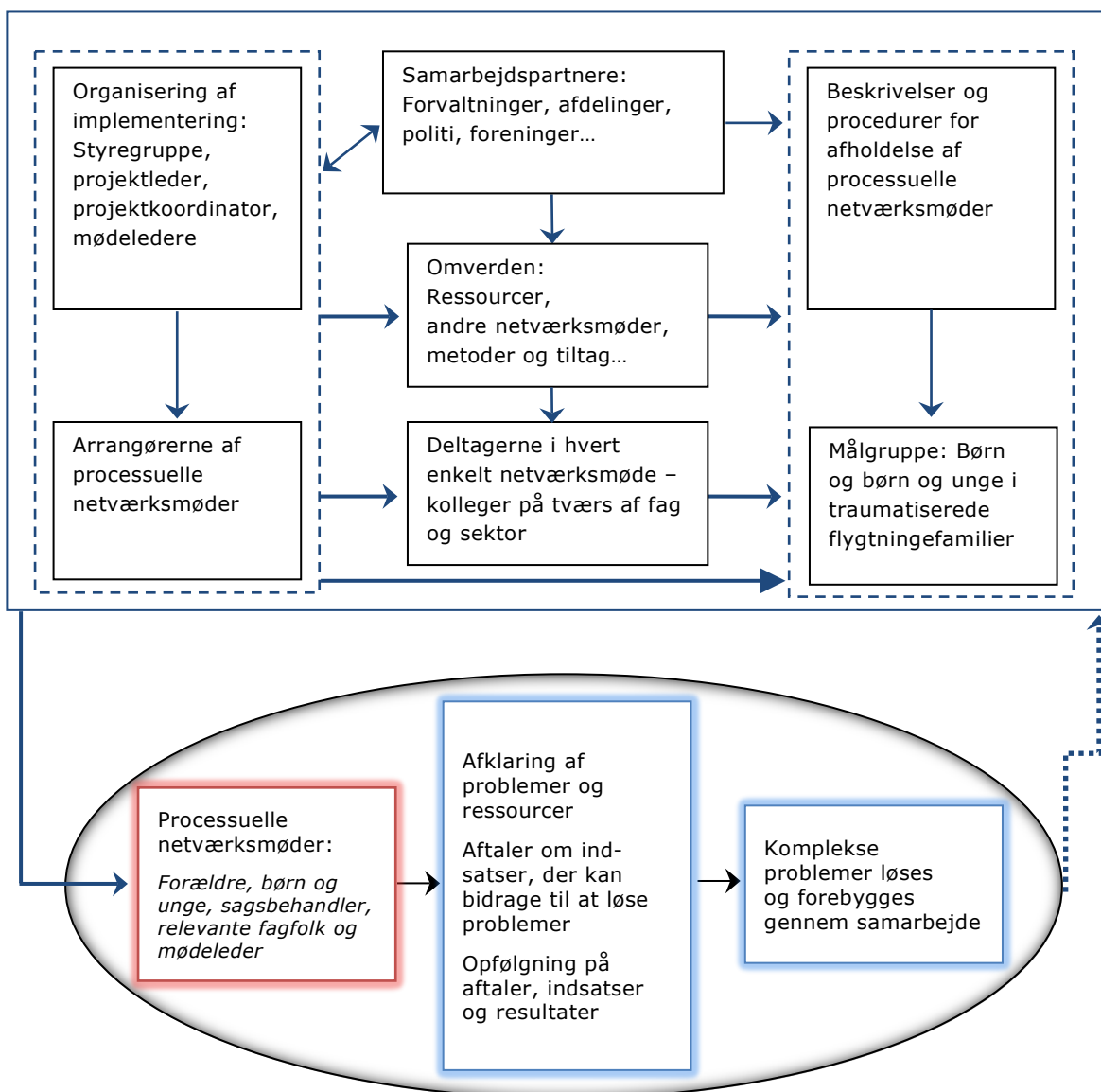
Da opgaven med at implementere en tværfaglig og tværsektoriel metode involverer mange parter, der ikke nødvendigvis deler opfattelser, var det væsentligt at inkludere repræsentanter for de forskellige involverede parter, hvilket skete i alle interviewrunderne.

Tilsammen gav disse interview grundlag for at samle et billede af såvel enighed som uenighed om implementeringen og handlingsmodellens forskellige elementer for hver interviewrunde. Efter den første indledende runde med individuelle interview fulgte tre runder med fokusgruppeinterview, hvor parterne igen fremlagde deres handlingsmodeller og fik lejlighed til at bearbejde disse i dialog med hinanden inden for rammerne af KORAs model for fokusgruppeinterview, der blev faciliteret af KORA med udgangspunkt i interviewguiden, der præsenteres i bilag 3.

Når vi, med inspiration fra Chen (2005) sammenfatter kommunernes handlingsmodeller i en generel model, som vist i figur 5.1 nedenfor, så er det vigtigt at være opmærksom på, at der er tale om en generisk udviklingsmodel, der skal tilpasses og konkretiseret under hensyn til lokale forhold i kommunerne. Den viste model dannede udgangspunkt for arbejdet og blev både nuanceret og forenklet undervejs i evalueringen fra interviewrunde til interviewrunde. Det viser sig i figur 6.1 i kapitel 6, hvor de enkelte emner er uddybet og præciseret på baggrund af kommunernes erfaringer, mens pilene er fjernet, da de viste sig at være problematiske at arbejde med, idet relationerne mellem emnerne er mangfoldige og bedre kunne diskuteres, uden at de var afbilledet i figuren. Figuren er dynamisk og må hele tiden modelleres i forhold til aktuelle udviklingstræk i kommunerne for at fungere som værktøj i implementeringsprocessen.

På tværs af de lokale forskelle er der dog erfaringer, der peger på en række fælles problemer, hvor kommunerne kan drage nytte af hinandens erfaringer med forskellige måder at løse dem på. Figuren dannede udgangspunkt for de efterfølgende fokusgruppeinterview, der gav grundlag for dels at indarbejde de mere specifikke erfaringer fra hver kommune og dels at få udbygget erfaringerne med de fælles og tværgående elementer i figuren. Sammenhængen med virkningsmodellen i figur 5.1 er vist med en pil, der forbinder dem, idet det naturligvis har en betydning for elementerne i handlingsmodellen, om virkningsmodellen kan omsættes til praksis, hvilket er sandsynliggjort i kapitel 3 (Chen 2005).

**Figur 5.1** Generel handlings- og virkningsmodel for processuelle netværksmøder



Der er, som vist i DIGNITYs evaluering, en del dokumentation og erfaringer, der underbygger, at DIGNITYs virkningsmodel virker efter hensigten og samtidig en del erfaringer fra KORAs evaluering, der viser, at det kan være svært at skabe og fastholde forudsætningerne for etablering af de processuelle netværksmøder i praksis. Situationen er altså den, at kommunerne står med en model, der virker, men mangler gode svar på spørgsmålet: Hvordan implementeres den virksomme model, så den kommer til at fungere i praksis, også på længere sigt?

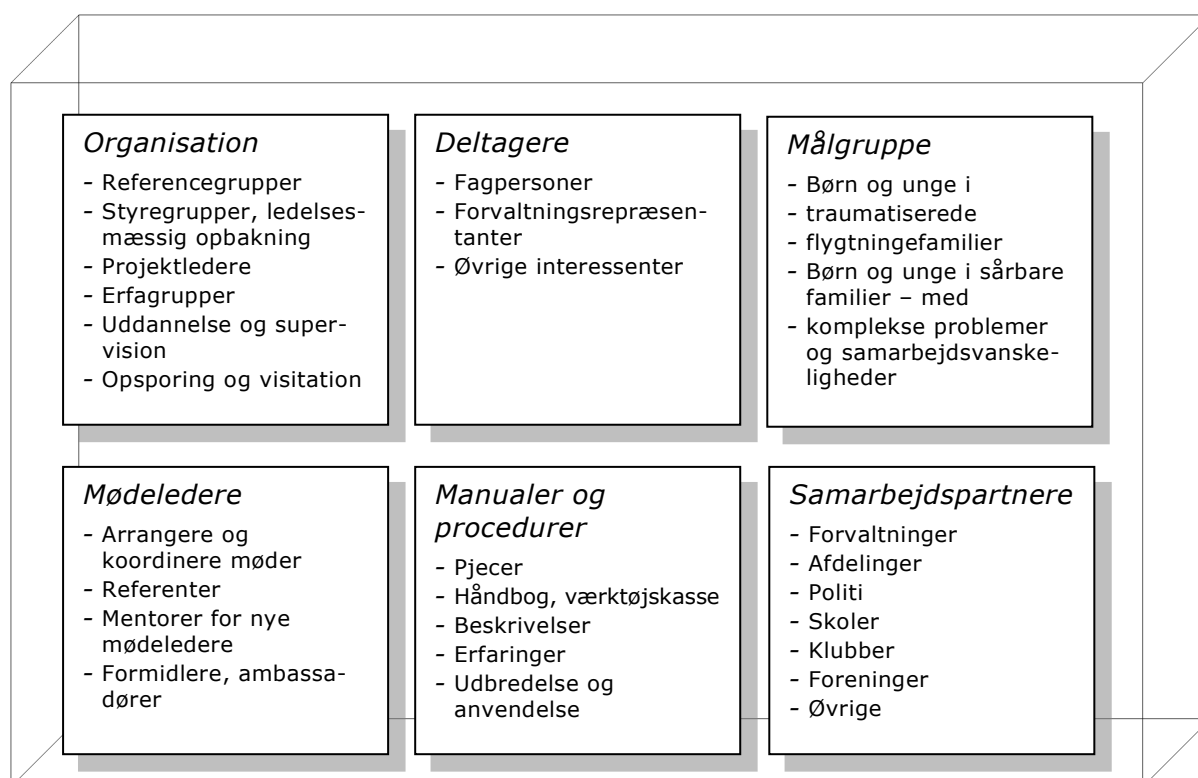
Denne formative evaluering af kommunernes handlingsmodeller og -praksis fremlægger erfaringer, der bidrager til at give kvalificerede svar på, hvad der ser ud til at kendetegne en handlingsmodel, der understøtter virkningsmodellen og herigennem bidrager afgørende til at skabe de ønskede effekter for familier og børn i målgruppen. Resultaterne fremlægges i kapitel 6.

## 6 Kommunernes erfaringer med implementering

Med udgangspunkt i den generiske handlingsmodel, figur 6.1 nedenfor, præsenteres de generelle resultater fra KORAs fire interviewrunder i dette kapitel, der bidrager til en åben model eller en slags erfaringsbaseret landkort, der kan støtte nye kommuner i arbejdet med at implementere processuelle netværksmøder. Resultaterne bygger på en tematiseret analyse af det samlede interviewmateriale og det dokumentariske materiale, der er gennemgået og sammenfattet i interne notater i løbet af projektperioden, samt indtryk fra møder med projektets styregruppe, mødeledernes erfaringsgruppe – Erfa-forum og DIGNITYs projektgruppe.

Første afsnit ser på kommunernes udgangspunkt for at vælge at deltage i DIGNITYs implementeringsprojekt og arbejde med at implementere processuelle netværksmøder i deres vifte af metoder, der har til formål at skabe samarbejde og løse komplekse problemer for sårbare familier. Herefter følger afsnit, der omhandler hovedelementer og delemner i handlingsmodellen. Der tages udgangspunkt i målgruppen, som følges op af afsnit om mødeledere, deltagere, samarbejdspartnere, manualer og procedurer og endelige organisation. Kapitlet afsluttes med et afsnit om fortællinger, idet det tidligt i evalueringen stod klart, at fortællinger spiller en væsentlig rolle for, hvordan metoden er blevet forstået og modtaget af de involverede parter og dermed også har haft indflydelse på indstillingen til, om der er tale om en relevant og hensigtsmæssig metode eller ej.

**Figur 6.1** Generisk handlingsmodel med delemner





## 6.1 Kommunernes udgangspunkt

Kommunerne har forskellige erfaringer med at arbejde med netværksmøder i en række forskellige varianter. Herudover har de erfaringer med forskellige former for projekter i forhold til at udvikle tværfagligt og tværsektorielt samarbejde. Disse forskellige erfaringer viser sig at spille en rolle for, hvilke udfordringer kommunerne møder i forbindelse med implementeringen af processuelle netværksmøder.

Eksisterende metoder, såvel formelle som uformelle kan supplere eller konkurrere med de nye processuelle netværksmøder. I Aarhus Kommune arbejder man fx i stor skala med sin egen model for netværksmøder, hvilket gjorde det svært at integrere processuelle netværksmøder med en mere specifik målgruppe, som en variant i kommunens vifte af metoder.

Det ser ud til at gøre en forskel, om kommunerne starter med implementeringen fra en af følgende fire forudsætninger, hvor processuelle netværksmøder er henholdsvis: 1) helt nyt, 2) delvis kendt, 3) kendt men i anden variant, eller 4) kendt og implementeret i anden variant.

Fagpersonerne er inde på, at det både kan være fremmende og hæmmende for implementeringen at kende noget eller meget til netværksmøder, når man starter processen. Det er eksempelvis fremmende, at man ikke er bange for at gå i gang og hæmmende, at man har svært ved at frigøre sig fra de kendte netværksmøder og gå i gang med de nye elementer i processuelle netværksmøder.

Implementeringsprojektet har tilstræbt at balancere forholdet mellem at tilføre ressourcer fra projektbevillinger til fx uddannelse, supervision, viden om traumer og bede kommunerne om selv at finansiere væsentlige dele af aktiviteterne forbundet med implementeringen. Kommunerne har særligt skulle finde arbejdstid, hvilket er tiltænkt at motivere dem til at tage ejerskab til metoden og ansvar for at videreføre den efter projektperioden i daglig drift.

Analysen giver ikke mulighed for at bestemme det præcise forhold mellem årsag og virkning, når to af de deltagende kommuner har det svært med at komme videre efter den første periode med uddannelse og afvikling af de første processuelle netværksmøder. Interviewene viser, at kommunerne havde fokus på implementeringsprojektets første fase med finansierede uddannelsesaktiviteter, men at man også havde fokus på den samlede projektperiode og var parat til at medfinansiere aktiviteterne. Forklaringen på at Aarhus Kommune valgte at trække sig fra projektet og Fredensborg Kommune valgte at sætte det på standby synes ikke at være tæt forbundet med projekt- og finansieringsformen, men derimod med andre faktorer i handlingsmodellen, som omtales i de følgende afsnit.

## 6.2 Målgruppe

Målgruppen i DIGNITYs implementeringsprojekt var i udgangspunktet defineret som *kriminalitetstruede børn og unge i traumatiserede flygtningefamilier*. Definitionen af målgruppen blev undervejs i projektperioden diskuteret meget og omdefineret til *børn og unge i sårbare familier med komplekse sociale problemer og samarbejdsvanskeligheder*. Baggrunden for denne udvidede definition af målgruppen ligger dels i, at kommunerne løb ind i overraskende vanskeligheder med at finde det forventende antal familier inden for den oprindelige målgruppe.

pe. Dels erfarde kommunerne, at metoden var meget velegnet til på den ene side at skabe samarbejdsrelationer med sårbare familier og på den anden side til at finde frem til tværfagligt og tværsektorielt koordinerede indsatser til løsning af familiernes komplekse problemer.

Det har vist sig at være en stor fordel, at målgruppen blev defineret bredere, idet der er behov for et vist antal familier for at opnå et tilstrækkeligt antal forløb med processuelle netværksmøder, der kan sikre, at mødelederne "holder sig i form" og sikre, at den generelle opbakning til metoden kan vedligeholdes, samt at det kan forsvares at bruge ressourcer til at holde "metoden i gang".

Evalueringen viser, at udvidelsen af målgruppen generelt vurderes til at være uproblematisk, idet metoden er velegnet til at arbejde med den bredere målgruppes komplekse sager og samarbejdsrelationer.

### 6.3 Mødeledere

Mødelederne, og deres evner til at fungere godt i rollen som mødeleder, er helt afgørende for, om processuelle netværksmøder bliver vellykkede eller ej. Indtrykket fra interview med mødeledere er, at de lægger vægt på, at det kræver både formelle, faglige kvalifikationer og mere uformelle, personlige kvalifikationer at varetage rollen som mødeleder. Herudover peger de på vigtigheden af, at deres øvrige opgaver og arbejdstid er afstemt og fleksibel, så de kan planlægge deres indsatser som mødeleder på en måde, så de har det nødvendige overskud, når de arbejder i rollen som mødeleder.

DIGNITY stod i projektperioden for uddannelse af i første omgang minimum fem mødeledere fra hver kommune, der gennemgik en syvdagsuddannelse som mødeleder. I anden omgang stod DIGNITY for endagsuddannelser af nye mødeledere, der inden uddannelsen havde været med til netværksmøder, som referenter for en eller flere af de fungerende mødeledere. DIGNITY har evalueret uddannelsen, som på mange måder blev vurderet positivt, men også fik kritiske og konstruktive forslag til forandringer med på vejen af fagpersonerne. De interviewede mødeledere er dog ret enige om, at de er blevet klædt godt på til at tage og turde tage rollen som mødeleder og begynde den nødvendige praktiske læreproces, der består i at prøve selv. For at kunne håndtere denne nødvendige læring gennem egen praksis peger mødelederne på, at det er nødvendigt med faglig sparring med andre mødeledere, projektledere og i særlig grad gennem den supervision, som DIGNITY har tilbudt. Dette er helt afgørende for, at mødelederne holder sig i gang, udvikler sig og fastholder motivationen.

Antallet af mødeledere samt antallet af sager har en kritisk nedre grænse, hvis der skal fastholdes et fagligt miljø for at fastholde og udvikle kompetencer som mødeleder.

Rekruttering af nye mødeledere er nødvendig, men: a) hvem skal vælges, b) hvad skal uddannelsen leve op til såvel i forhold til indhold, omfang som proces, og c) hvordan skal rekrutteringen finansieres?

DIGNITYs anbefalinger til udvælgelse af mødeledere fremgår af bilag 6 og er formuleret på baggrund af erfaringer fra det første uddannelsesforløb.

Flere fagpersoner pegede på, at det måske kunne være en idé at oprette en såkaldt "Task Force", altså en mindre gruppe mødeledere, der er specialiserede i at varetage opgaven som mødeleder, og gør det som en overvejende del af deres jobfunktion.

Det kan naturligvis ske, at mødeledere har problemer med at håndtere de krav, der ligger i de varierede opgaver i mødelederrollen. Det kan både være problemer knyttet til de nødvendige formelle og uformelle kvalifikationer, eller at mødelederen ikke finder sig tilpas i rollen. Særligt følsomt er dette i tilfælde, hvor en mødeleder ikke selv fornemmer problemerne, og der er brug for, at andre tager problemerne op. Her er der behov for klarhed om, hvor ansvaret og kompetencerne til at håndtere disse svære spørgsmål er placeret.

Erfaringerne viser, at det ikke altid kan vurderes med sikkerhed, om personer vil trives og fungere i rollen som mødeleder. Der er dog ingen vej uden om, at rollen som mødeleder kræver engagement i opgaven.

### 6.3.1 Referater

Flere fagpersoner peger på, at udarbejdelse af referater er meget central for sammenhængen mellem møderne, idet de bidrager til at sikre, at mødelederen er ajourført med viden om den konkrete familie, og hvad der har været berørt på tidligere møder. Det kan også vise sig nødvendigt, hvis fx en mødeleder er fraværende en dag, og en anden mødeleder må træde til. Referater bliver også omtalt som vigtige bidrag til hvert møde, idet referaterne bidrager til at fastholde fokus på kerneproblematikker, aftaler og mål, hvilket giver grundlag for at følge og fastholde den udvikling, der finder sted i forløbet. Referaterne gør det således muligt at evaluere de enkelte forløb med processuelle netværksmøder i forhold til udgangspunktet og den progression, der finder sted undervejs i forhold til de opstillede mål og gennemførte indsatser.

Det har dog vist sig, at der er væsentlige udfordringer forbundet med, dels at finde frem til hvilken type referat der er mest hensigtsmæssig, og dels at få referaterne udarbejdet med et brugbart indhold og i et brugbart format. Omfanget af referaterne er meget forskelligt, hvor nogle skriver udførlige referater, laver andre kun udførlige referater af første møde, mens de næste bliver mindre udførlige. Nogle mødeledere prioriterer af ressourcemæssige grunde at nøjes med at udarbejde beslutningsreferater.

Det har vist sig at være en stor udfordring at finde frem til, hvem der kan og bør have rollen som referent. Der er enighed om, at det ikke skal være mødelederen selv. Nogen foreslår, at det kunne være en anden mødeleder, der inviteres med på mødet. Det er dog en sårbar løsning, når der ikke er så mange mødeledere. Andre foreslår, at man kan bruge de nye mødeledere som en del af oplæringen, men det kunne også være en helt tredje person.

Projektledere har givet udtryk for, at der er behov for at udvikle mulighederne for at gøre mere systematisk brug af referaterne og udnytte deres muligheder for at dokumentere både processer og resultater. Dette kan være til gavn for deltagerne i de enkelte forløb og danne grundlag for bedre ledelsesinformation om de resultater, der skabes for familierne gennem anvendelse af processuelle netværksmøder.

## 6.4 Deltagere

Deltagere bruges i handlingsmodellen som betegnelse for de mange forskellige fagpersoner, fx skolelæreren, psykologen, fysioterapeuten, pædagogen, politibetjenten m.fl., der er relevante at inddrage i de processuelle netværksmøder. Kollegerne skal således udvælges og inviteres til netværksmøder, vel at mærke på en måde, så de siger ja tak til invitationen.

Fagpersonerne peger på, at DIGNITYs netværksmodel indeholder nogle elementer, som udgør særlige udfordringer, når kollegerne inviteres. Der er tale om: 1) varigheden på tre timer med tolk, 2) deltagelsen af forældre, 3) antallet af fagpersoner til mødet, som dels udfordrer etisk i forhold til familiens ve og vel og dels udfordrer i forhold til den enkeltes rolle med begrænset taletid, og 4) mødelederen, der betyder, at sagsbehandleren/myndighedspersonen ikke leder og konkluderer på mødet.

Kollegernes egne erfaringer med møderne gør stor forskel i forhold til de nævnte udfordringer. Der er flere eksempler på, at skeptiske kolleger bliver meget begejstrede for netværksmøderne, efter de selv har deltaget i et møde. Her har de fået afkræftet deres betænkeligheder fx ved at opleve et gennembrud i ellers fastlåste samarbejdsrelationer med familierne og etableringen af koordinerede faglige indsatser, der skaber positive effekter i forhold til familiernes komplekse problemer. De pågældende kolleger er således nemme at få med næste gang, der inviteres til netværksmøde, og de fungerer desuden som ambassadører for møderne og bidrager til, at det bliver lettere at invitere og få andre kolleger til at møde frem til netværksmøder.

## 6.5 Samarbejdspartnere

Som det er tilfældet i forbindelse med invitation af kollegerne, så er det også vigtigt med en bredere formidling af, hvad processuelle netværksmøder er til følgende parter, der på hver deres måde udgør det helt afgørende hold af medspillere i implementeringen, nemlig 1) politikere, 2) ledere, 3) kolleger i forvaltningerne, 4) kolleger hos de kommunale leverandører (institutioner) og 5) familier i og omkring målgruppen.

Det er en udfordring at finde ud af, hvem der er de mest centrale parter, og hvem der skal formidles til for at få skabt den fornødne viden om og opbakning til metoden. En anden udfordring er, hvordan og hvad der skal formidles? Hvad er argumenterne for, at netværksmøderne er centrale og for, at netop de udgør en mulig løsning på en række fælles problemstillinger?

Svarene og forståelsen af disse spørgsmål er blevet styrket gennem implementeringsprojektet og erfaringerne med elementerne i både virkningsmodellen og handlingsmodellen.

## 6.6 Manualer og procedurer

Der er forskel på, hvornår og i hvilket omfang kommunerne har udarbejdet skriftligt materialer om og skabeloner til støtte for håndtering af de processuelle netværksmøder. Det er dog fælles for kommunerne, at de i arbejdet med implementeringen er stødt ind i behovet for at have informationsmateriale klar, der dels kan bruges til generel information og dels kan bruges i de faste procedurer og aktiviteter omkring indkaldelse til de enkelte møder.

Det har været en udfordring at finde frem til, hvordan man bedst kunne skabe synlighed og tilgængelighed til de udarbejdede informationsmaterialer, manualer og procedurebeskrivelser for afholdelse af processuelle netværksmøder. Intranettet er blevet anvendt ligesom et fælles katalog på netværksdrev, men disse løsninger rummer stadig problemer i forhold til at de relevante parter ikke har samme adgang til brug af intranet og netværkskataloger. Det er derfor blevet diskuteret om man kunne samle kommunernes informationer om viften af metoder et sted og evt. gøre stedet tilgængeligt for alle involverede fagfolk og familier fx via internettet.

## 6.7 Organisation

Der er forskellige strategier i kommunerne til at implementere metoden, processuelle netværksmøder, i den daglige drift. Hvor man i nogle kommuner fra starten af projektet har ønsket at forankre de processuelle netværksmøder i den daglige drift, har man i andre kommuner afventet resultaterne af implementeringsprojektet, inden man tager stilling til, hvorvidt man ønsker metoden forankret i driften. Disse og nye kommuner kan bruge de foreløbige erfaringer med handlingsmodellens organisatoriske element og delemnerne heri, der behandles i de følgende afsnit.

### 6.7.1 Ledelsesmæssig opbakning

Evalueringen bekræfter vigtigheden af DIGNITYs krav til kommunerne om, at der skal være ledelsesmæssig opbakning bag implementeringen af processuelle netværksmøder. Det gælder både ved opstart og i den videre proces, hvor der er behov for, at opbakningen bekræftes og fornyes over for såvel de direkte involverede parter som over for øvrige medarbejdere, der dels er potentielle deltagere i netværksmøder, og dels er kolleger til dem, der deltager.

Der er en række udfordringer forbundet med at skabe og formidle den ledelsesmæssige opbakning. Fagpersoner peger bl.a. på udfordringen med at få opbakningen etableret og fastholdt på tværs af sektorer og afdelinger. Der kan således forekomme perioder, hvor opbakningen fungerer flot og fint på nogle områder, mens den halter på andre, og det kan skabe vanskeligheder for afholdelse af netværksmøderne. Fagpersoner fortæller i denne sammenhæng om, at kommunerne på forskellig vis arbejder med at skabe opbakning, når den registreres som en barriere for netværksmøderne. Der peges fx på, at det er en central forudsætning for etablering og fastholdelse af opbakning, at lederne har forståelse for, hvad netværksmøderne er, samt hvad de kræver af deltagerne.

Flere fagpersoner peger på, at der er en udfordrende sammenhæng mellem ledelsesmæssig opbakning i symbolsk forstand og ledelsesmæssig opbakning i form af tildelte ressourcer til nye opgaver i forbindelse med afholdelse af netværksmøderne, ikke mindst på tværs af faggrupper og sektorer.

Den formative del af evalueringen har vist, at fokusgruppeinterviewene – der i visse tilfælde har samlet en tværfaglig og tværsektoriel gruppe med ledere, projektleder, mødeledere og fagfolk, der har prøvet metoden og fagfolk, der endnu ikke har prøvet metoden – har dannet grundlag for tværgående diskussion af metoden samt i nogle tilfælde både strategiske og praktiske beslutninger om, hvordan man kommer videre med implementeringen. Selvom der også

er eksempler på fokusgruppeinterview, hvor det ikke er lykkedes at nå så konkrete resultater, er det en brugbar erfaring, at sådanne møder kan skabe samarbejde og koordinerede aktiviteter, fx når der på mødet tages beslutninger om hurtig løsning af praktiske problemer og samtidig tages beslutning om at bringe strategiske spørgsmål op på det næste direktionmøde.

### 6.7.2 Projektledere

Det har vist sig, at der er behov for projektledere i opstarts- og indkøringsfasen af de processuelle netværksmøder. Projektlederne understreger, at de i høj grad har haft brug for sparring med hinanden for at holde "dampen oppe" og håndtere de mange forskellige opgaver med koordinering og motivering af ledere, mødeledere, kollegaer osv. I nogle kommuner har projektlederrollen været delt mellem flere, og det betegnes som en styrke. For alle projektlederne gælder det, at de har værdsat og pointeret vigtigheden af, at DIGNITY har faciliteret Erfa-forum, hvor projektlederne mødtes hos DIGNITY og fik lejlighed til at udveksle erfaringer og få inspiration og opbakning.

Projektlederne vurderer, at der også vil være behov for, at de kan mødes på tværs af kommunerne for at udveksle erfaringer og få inspiration til at udvikle og fastholde metoden, som en aktiv del af kommunernes vifte af metoder. Det er et mere åbent spørgsmål, hvilke opgaver projektlederne skal varetage på længere sigt, og hvor mange ressourcer der er brug for at afsætte til denne funktion, men der er ikke tvivl om, at det er vigtigt, at metoden er knyttet til en form for ledelse, der løbende tager ansvar for, at handlingsmodellens elementer holdes i live.

### 6.7.3 Opsporing og visitation

For at sætte processuelle netværksmøder i gang, er der brug for at kunne opspore relevante familier og dernæst foretage en form for visitation til at etablere processuelle netværksmøder for familier i målgruppen. Visitationen bidrager også til at skabe klarhed i forhold til, hvornår metoden er nyttig og relevant i forhold til andre socialfaglige metoder.

En måde at arbejde med visitation på er ved at nedsætte egentlige visitationsudvalg til opgaven. En anden måde at arbejde med opsporing og visitation til processuelle netværksmøder er gennem delegering af kompetence til projektleder, mødeleder og/eller andre fagfolk.

## 6.8 Fortællinger

Som det er nævnt i handlingsmodellen i figur 5.1, så kan en del ting implementeres gennem beskrivelser, procedurer mv., men det er ofte utilstrækkeligt i forhold til de processuelle netværksmøder. Som nævnt i afsnittene om kollegerne og om formidling til andre aktører, så skal der mere end beskrivelser og procedurer til for at skabe forståelse og vinde anerkendelse for de udfordrende elementer i processuelle netværksmøder.

Fagpersonernes beskrivelser og vurderinger giver anledning til at fremhæve, at fortællinger og evalueringer fra gennemførte netværksmøder kan spille en afgørende rolle for at skabe forståelse og vinde anerkendelse for de processuelle netværksmøder.

Fortællingerne formidles mundtligt og kan både være positive og negative. De positive kan fx berette om, at: 1) tiden er godt givet ud, 2) familien satte pris på, at vi var samlet alle sam-

men, 3) sagsbehandleren gik fra mødet med få opgaver, fordi de var blevet fordelt mellem deltagere på mødet, 4) vi var pludselig gæster til borgerens møde, og 5) netværksmøderne bidrog til at forandre den gamle model med, at "borgerne tilpasser sig systemet" til en ny og bedre model, hvor "systemet tilpasser sig borgerne". De negative fortællinger kan fx berette om, at: 1) mødelederen mistede styringen, 2) familien ikke brød sig om det, 3) sagsbehandleren mistede kontrollen over sin sag.

Evalueringer kan udgøre et dokumenteret med- og modspil til de mulige fortællinger, der opstår om netværksmøderne. Der er tale om en form for dokumentation og dermed grundlag for evaluering, når referenten udarbejder referater og mødelederne bruger dem fra møde til møde, så resultater af indgåede aftaler og indsatser kan registreres fra gang til gang. Andre typer af mere systematiske evalueringer kunne også bruges for at følge udviklingen, hvilket da også bliver efterspurgt af såvel ledere som fagpersoner i den sidste del af implementeringsprojektet. Ellers er hovedindtrykket, at ledere og fagpersoner ikke efterspørger andre typer af evalueringer end dem, der finder sted ved møderne og formidles gennem personlige samtaler.

En grund til, at der ikke efterspørges mere evaluering og dokumentation skal måske findes i følgende udsagn fra en fagperson – et udsagn, der også er mødt i andre varianter og formuleret af andre deltagere og ledere i løbet af implementeringsprojektet:

*Jeg er ikke i tvivl om, at det både kan betale sig og skabe bedre løsninger  
at gennemføre processuelle netværksmøder.*

## 7 Perspektiver for nye kommuner, der vil i gang

DIGNITYs og KORAs evalueringer tegner tilsammen et billede af, at der er gode perspektiver i, at flere kommuner inkluderer processuelle netværksmøder i deres vifte af metoder til at skabe tillidsfuldt samarbejde og finde frem til løsninger på komplekse problemer for sårbare familier, herunder traumatiserede flygtningefamilier.

Evalueringen af indhold og resultater af de gennemførte processuelle netværksmøder viser, at metoden kan bidrage til at skabe samarbejde med sårbare familier og være en effektiv vej til at finde løsninger på familiernes komplekse problemer.

Metoden er blevet mødt med nogen skepsis i forhold til, om det kan risikere at opfattes som overgreb på sårbare familier, at der i møderne deltager 10-12 fagfolk og nogle gange flere. Familierne fortæller dog, at de er glade for at møde fagfolkene samlet, og de kan mærke, at de gerne vil lytte og hjælpe, hvilket skaber grundlag for at udvikle det vitale samarbejde mellem familie og fagpersoner.

Fagfolk og ledere, der har prøvet metoden eller har fået formidlet erfaringer fra fagfolk, vurderer, at metoden er økonomisk bæredygtig. Der er tale om det generelle indtryk ud fra fagfolks og lederes samlede vurderinger af forholdet mellem metodens ressourcemæssige krav og de resultater og effekter, der kan skabes ved at anvende metoden.

Processuelle netværksmøder er på den ene side relativt ressourcekrævende i forhold til fx uddannelse af mødeledere, organisering, formidling og deltagelse af mange fagpersoner på tværs af fag og sektorer i op til tre timer lange møder. På den anden side bidrager metoden til at skabe resultater og løse komplekse sociale problemer, der ikke har kunnet løses med andre metoder og anvendelse af flere ressourcer, set over et længere tidsperspektiv. Samlet set er hovedbudskabet fra evalueringen, at metoden generelt set er både fagligt og økonomisk bæredygtig. Samtidig visser evalueringen, at der er brug for styrkelse af dokumentation og supplerende undersøgelser, hvis der skal gives mere detaljerede svar på, hvilke effekter metoden har for familierne, og hvordan økonomien mere præcist hænger sammen, når man anvender processuelle netværksmøder set i forhold til andre metoder.

Evalueringen af implementeringen af processuelle netværksmøder har bl.a. gjort det klart, at der er udfordringer i forhold til, at der findes mange andre typer af netværksmøder og traditioner for, hvordan man bruger dem. Det betyder, at det er vigtigt at kunne begrunde og formidle, hvad der er det særlige ved processuelle netværksmøder, så man kan kende forskel på de forskellige typer af netværksmøder og integrere dem i kommunens aktive beredskab af metoder.

De særlige kendetegn ved processuelle netværksmøder, der fremhæves i sammenhæng, er: 1) Familien inddrages i forberedelse og udpegning af relevante deltagere i møderne, 2) der deltager mange fagpersoner på tværs af fag og sektorer i møderne, 3) møderne ledes – ikke af sagsbehandler eller tovholder – men af en uddannet mødeleder, der sørger for, at der prioriteres tid til afklaring af ressourcer og problemer, inden der fokuseres på indsatser, og 4) der er tale om en proces med en række af møder, der giver mulighed for at følge op på aktiviteter og justere og koordinere dem indtil møderækken afsluttes.



De centrale kendetegn og den grundlæggende begrundelse for at bruge processuelle netværksmøder, har vist sig at være afgørende for alle involverede parter og deres opbakning til metoden. Der er brug for denne klarhed for at kunne skabe den nødvendige ledelsesmæssige opbakning fra direktion og videre ud til lederne i frontlinjen, der samlet set skal tage de nødvendige formelle beslutninger om netværksmøderne og bidrage til den praktiske udmøntning heraf. Det samme har fagfolk på tværs af fag og sektorer, når de bliver bedt om at prioritere og bidrage til arbejdet med processuelle netværksmøder. Det har vist sig at være godt for formidlingen af viden om netværksmøderne at sørge for let tilgængelige, korte, præcise, skriftlige beskrivelser af netværksmøderne. Skriftlige materialer kan således støtte de tilsyneladende mest effektive virkemidler i formidlingen af netværksmødernes særlige form og indhold, nemlig "mundtlig og personlig formidling" og erfaringer fra "deltagelse i processuelle netværksmøder". Den personlige fortælling om konkrete erfaringer fra netværksmøder og de billeder, positive som negative, der formidles personligt har vist sig at have stor betydning for opfattelsen af metodens berettigelse.

Kommunernes erfaringer viser, at det er vigtigt at fastholde et vedvarende arbejde med at skabe klarhed over de processuelle netværksmødernes form, målgruppe og indhold og løbende forny den nødvendige opbakning til at bruge metoden i kommunen. Det er vigtigt for fagpersonernes grundlag for at realisere brugen af metoden i praksis og finde de rigtige løsninger på de forskellige delelementer, der er fremhævet i evalueringens handlingsmodel, fx visitation af relevante familier til netværksmøder, rekruttering og uddannelse af mødeledere, indkaldelse til møderne, tildeling af tid til deltagelse i netværksmøder, udarbejdelse af referater, dokumentation af resultater for familien etc. Det har også vist sig, at det er vigtigt at følge op på formelle beslutninger og stimulere deres realisering i praksis, hvilket er særligt påkrævet i forhold til en tværfaglig og tværsektoriel metode som processuelle netværksmøder.

Kommunernes erfaringer med implementeringen af processuelle netværksmøder har bl.a. vist, at der er udfordringer i forhold til, hvordan man håndterer, at fordelingen af fordele ved møderne er ujævnt fordelt mellem mødernes faglige deltagere. En familierådgiver kan opleve, at netværksmøderne får skabt samarbejde og løser problemer, der betyder et markant fald i behovet for møder og indsatser til familien fra familierådgiverens side. En skolelærer kan, i det samme forløb af netværksmøder, opleve at bruge tid til møderne, men ikke få mindre arbejde med familien efterfølgende, måske tværtimod. Set fra den enkelte fagpersons perspektiv kan oplevelsen af forholdet mellem indsats og resultat således være meget forskellig, mens familiens situation, set både fra familiens og det overordnede kommunale perspektiv kan være markant forbedret. Der er ikke fundet nogen let løsning på denne problemstilling, men det har været muligt gennem dialog at skabe forståelse for, at man i arbejdet med at opnå de overordnede resultater må finde løsninger og indgå aftaler, der giver grundlag for, at fagpersoner kan deltage i netværksmøderne og bruge tiden på dem, selvom der ikke nødvendigvis kommer en tilsvarende besparelse i tidsforbrug i forhold til den enkelte familie for netop denne fagperson.

Evalueringen har benyttet sig af fokusgrupper, hvor repræsentanter for de involverede ledergrupper og faggrupper har deltaget i fokusgruppeinterview med fokus på udfordringerne, der er forbundet med implementering af processuelle netværksmøder i hver enkelt kommune. Erfaringerne fra disse diskussioner har vist, at de kan være svære, men er meget produktive i forhold til at involvere de relevante parter i diskussionen om både formelle og praktiske aspek-

ter af arbejdet med implementering. Der er udsprunget vigtige initiativer fra disse gruppediskussioner af spørgsmål fra praktiske forhold omkring de enkelte møder til principielle formelle spørgsmål, der kan illustreres med følgende udsagn fra et af de gennemførte fokusgruppeinterview: "Jamen, det beslutter vi da her med det samme, at I kan gøre" og "de spørgsmål skal vi lige have samlet sammen og bragt op til drøftelse i direktionen".

Evalueringen af kommunernes arbejde med implementering af metoden viser, at det ikke er let, men muligt, at få processuelle netværksmøder til at blive en integreret del af kommunernes vifte af metoder i forhold til sårbare familier. Der er altså ingen grund til ikke at gå i gang, hvis man vurderer, at metoden kan forbedre kommunens indsatser over for sårbare familier med komplekse sociale problemer og samarbejdsvanskeligheder, der står i vejen for at finde frem til indsatser, der virker.

## Litteratur

- Chen, Huey T. (2005): *Practical Program Evaluation: Assessing and Improving Planning, Implementation, and Effectiveness* (Paperback) SAGE.
- Creswell, John W. & Vicki L. Plano Clark. (2007): *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications.
- Goodman, Robert (2012): *SDQ – The Strengths & Difficulties Questionnaire*. Odense: Socialstyrelsen.
- Jensen, A.N., G. Bossi-Andresen & J. Hansen (2009): *Kriminalitetsforebyggelse blandt traumatiserede flygtningefamilier. Implementering af netværksmøder i danske kommuner. Første del-evaluering*. Internt arbejdsrapport 2. udgave december 2009. RCT. RCT.
- Johansen, Mette-Louise, Tina Mouritsen & Edith Montgomery (2006): *Mod en fælles indsats. Netværksarbejde til forebyggelse af ungdomskriminalitet i traumatiserede flygtningefamilier*. RCT, København.
- Johansen, Mette-Louise (Ph.d.-afhandling under udarbejdelse): *Mødet mellem flygtningefamilier og det danske social- og retssystem*. Antropologi, Aarhus Universitet, Aarhus.
- Justitsministeriet (2009): *Betænkning om Indsatsen mod ungdomskriminalitet*. Afgivet af Kommissionen vedrørende ungdomskriminalitet, København.
- Kold, Nanna (2010): *Kriminalitetsforebyggelse blandt traumatiserede flygtningefamilier. Implementering af netværksmøder i danske kommuner*. Delrapport 2, september 2010. Internt arbejdsrapport. RCT, København.
- Kold, Nanna (2011): *ERFARINGER MED METODEN. Kriminalitetsforebyggelse blandt traumatiserede flygtningefamilier. Implementering af netværksmøder i danske kommuner*. Delrapport 3 – oktober 2011. Internt arbejdsrapport. RCT, København.
- Lützen, Tine Smidt (2013): *Opfølgingsundersøgelse af DIGNITYs pilotprojekt i Karlebo kommune: Mod en fælles Indsats – Netværksarbejde til forebyggelse af ungdomskriminalitet i traumatiserede flygtningefamilier*. DIGNITY – Dansk Institut Mod Tortur, København.
- Montgomery, Edith, Tina Mouritsen & Mette-Louise Johansen (2008): *Kriminalitetsforebyggelse blandt traumatiserede flygtningefamilier. Implementering af netværksmøder i danske kommuner*. Projektbeskrivelse. RCT.

Olsen, Leif & Nichlas Permin Berger (2011b): *Processuelle netværksmøder udfordrer daglig praksis*. Internt arbejdsnotat, København: AKF.

Olsen, Leif & Tanja Dall (2011c): *På vej mod implementering af processuelle netværksmøder*. Internt arbejdsnotat, København: AKF.

Olsen, Leif (2010): *Formativ evaluering af implementeringen af processuelle netværksmøder i seks danske kommuner. Kriminalitetsforebyggelse blandt traumatiserede flygtningefamilier*. Projektbeskrivelse. AKF, København.

Olsen, Leif (2011a): Koordination: Specialfunktion eller integration? *Samfundsøkonomen* (6):14-21.

Servicestyrelsen (2010): *Inddrag.nu – børn og unges netværk*.

## Bilag 1: Evalueringsdesign

Forskning i implementering og teorier herom peger på, at der er mange udfordringer forbundet med at gennemføre organisatoriske forandringer. Det gør sig ikke mindst gældende, når forandringerne går på tværs af faggrupper, sektorer og angår komplekse arbejdsopgaver såsom etablering af samarbejdsrelationer og løsning af komplekse problemer for sårbare familier, fx flygtningefamilier, hvor en eller flere lever med traumer.

Evalueringen tager udgangspunkt i, at der i hver af de seks deltagende kommuner eksisterer implicite forestillinger eller ligefrem eksplicite sammenhængende teorier om, hvordan implementeringen bedst gennemføres og forankres i kommunen. Disse forestillinger og teorier kan være mere eller mindre forankret i implementeringsteorier eller konkrete erfaringer med implementering. Det er dog ikke afgørende. Det afgørende er at få formuleret den eller de implementeringsteorier og derigennem de handlingsmodeller, der fungerer aktivt i kommunerne og dermed er det mest relevante udgangspunkt for den formative evaluering.

Kommunernes egne handlingsteorier og -modeller er afgørende, idet de på den ene side selv har ejerskab til dem og derfor vil være engagerede i at evaluere, om de fungerer i praksis. På den anden side er de afgørende for evalueringen og analyserne af, hvilke dele af implementeringen der virker i praksis, og hvilke der ikke gør og derfor bør justeres, jf. evalueringens formative funktion. Hermed skabes der et grundlag med et stort læringspotentiale, såvel for den enkelte kommune som for implementeringsprojektets interesse i at kunne bruge resultaterne på tværs af de deltagende kommuner og efterfølgende også i forhold til de øvrige danske kommuner. På denne baggrund er evalueringen designet, så den består af fire aktiviteter i perioden ultimo 2010 til medio 2012.

Den første aktivitet består i at få kortlagt og beskrevet hver af de seks deltagende kommuners handlingsmodel for implementeringen af den processuelle netværksmodel. Dette arbejde gennemføres ultimo 2010 og indbefatter dels desk research i forhold til foreliggende relevant materiale fra implementeringsprojektet og dels interview med 4-5 relevante fagpersoner fra kommunerne. Resultatet af dette arbejde vil bestå af koncentrerede beskrivelser af handlingsmodellerne i hver af de seks deltagende kommuner. At de er koncentrerede, betyder, at detaljer, der ikke har afgørende betydning for handlingsteorien, vil være skåret væk af hensyn til det videre arbejde med modellerne i de følgende fokusgruppeinterview, hvor de vil indgå som grundlag for spørgsmål og dialog.

Den anden, tredje og fjerde aktivitet består af tre runder af fokusgruppeinterview i hver kommune, hvori der indgår 10-12 fagpersoner i interview om kommunens handlingsteori og det konkrete forløb med implementeringen af netværksmodellen samt arbejdet med de forskellige udfordringer heri i et fremadrettet perspektiv. Vi forventer, at en del af deltagerne går igen i alle tre runder, men det er ikke det afgørende for udvælgelsen, idet det for hvert interview er afgørende, at deltagerne er fagpersoner på det pågældende tidspunkt.

Som en del af hvert fokusgruppeinterview vil deltagerne skulle besvare et spørgeskema, der omhandler de samme spørgsmål, som efterfølgende bliver uddybende behandlet i interviewet. På denne måde sikres både bredde og dybde i dataindsamlingen. I alt vil 60-72 fagpersoner afgive svar på spørgeskemaernes strukturerede spørgsmål i hver af de tre interviewrunder, ligesom det samme antal fagpersoner vil få lejlighed til at gå i dybden og nuancere svarene i fokusgruppen.

De tre fokusgruppeinterview gennemføres henholdsvis primo 2011, ultimo 2011 og medio 2012.

Resultaterne fra hver runde af fokusgruppeinterview vil blive sammenfattet i koncentrerede interne notater, hvor der gøres rede for resultaterne fra spørgeskemaer og interview samt de analytiske resultater, der kan udledes heraf, med henblik på tværgående læring og generalisering.

I perioderne mellem hvert fokusgruppeinterview vil relevant materiale fra implementeringsprojektet blive læst og brugt, så vidt det er relevant, i forberedelse og oplæg til det efterfølgende fokusgruppeinterview.

## Bilag 2: Datagrundlag

Dette bilag giver et overblik over det datagrundlag, som DIGNITYs og KORAs forskellige bidrag til evalueringen bygger på.

### **DIGNITYs datagrundlag**

DIGNITYs datagrundlag består af:

- kvalitative semistrukturerede interview med mødeledere (i alt 25 interview), projektledere (i alt 15 interview) og mødedeltagere (i alt 14 interview, heraf fire interview med familier)
- semistruktureret gruppeinterview med tre kvinder, der har deltaget i processuelle netværksmødeforløb på DIGNITY. Interviewet blev tolket og efterfølgende lyttet igennem og tolket af en anden tolk, hvilket viste, at der var kvalitetsproblemer med tolkningen under interviewet
- 29 besvarede spørgeskemaer fra mødeledere
- referater fra 11 Erfa-fora med projektlederne fra kommunerne
- viden og noter fra deltagelse i styregruppemøder i kommunerne
- implementeringsworkshops (tre workshops med i alt 46 deltagere).

Der er ført logbog gennem hele projektføreløbet og lavet referater fra alle møder, DIGNITY har deltaget i og arrangeret.

### **KORAs datagrundlag**

Tabel 5.1 fra kapitel 5, der er gengivet herunder, giver et overblik over de interview, KORA har gennemført i forbindelse med evalueringen. Alle interview er optaget på lydfil, og der er herudfra udarbejdet indholdsreferater, der ligger til grund for analyserne. Som en del af den formative funktion, hvor evalueringen forsøger at give kommuner feedback til deres videre arbejde, er der efter de to runder af fokusgruppeinterview udarbejdet anonymiserede notater til hver af de deltagende kommuner.

## Oversigt over gennemførte interview antallet af deltagere

Kommune	Individuelle interview	Fokusgruppeinterview		
	Årsskiftet 2010/11	Primo 2011	Ultimo 2011	Medio 2012
Brøndby	4	1 (8)	3* (13)	1 (11)
Fredensborg	5*	1 (9)	1 (2)	Standby
Hillerød	4	1 (10)	3* (11)	1 (8)
Kolding	5	1 (7)	2* (6)	1 (5)
Skive	4*	1 (11)	1 (8)	1 (8)
Aarhus	5*	Valgte at trække sig ud af projektet		
Interview pr. runde	23	5	10	4
Personer pr. runde	27	45	40	32
Samlet antal interview		42		
Samlet antal deltagere		144		
Samlet antal forskellige deltagere		91 (27+11+20+11+17+5)		

\* Markeringen betyder, at et eller flere interview er gennemført med mindre grupper

(x) Antallet af fremmødte deltagere i det enkelte interview

Standby angiver, at kommunen dels ikke har haft aktiviteter, og det derfor ikke var relevant med interview, og dels at man vil gøre brug af metoden, hvis det viser sig relevant.

Ud over disse primære data har KORA fået adgang til kommunernes og DIGNITYs dokumenter om projektet, herunder diverse notater, delrapporter, mødereferater samt de skriftlige materialer, kommunerne har udarbejdet som en del af deres formidling og dokumentation.

### Udvælgelsen af deltagere til fokusgruppeinterview blev gennemført ud fra følgende beskrivelse i samarbejde med projektlederne

Formålet med at gennemføre tre fokusgruppeinterview i de seks deltagende kommuner i perioden fra primo 2011 til medio 2012 er dels at følge og dokumentere implementeringen af de processuelle netværksmøder i hver kommune og dels at kvalificere handlingsmodellerne, der ligger til grund for arbejdet med implementering i kommunerne. Handlingsmodellerne bruges til både at sammenfatte begrundelserne for, hvor langt kommunerne er nået med implementeringen og pege fremad mod den proces, der skal føre til, at implementeringen realiseres.

At implementeringen er realiseret, betyder, at kommunernes brug af de processuelle netværksmøder kan fortsætte efter projektperioden, hvorefter DIGNITY ikke længere udgør en ekstra ressource. Herudover har fokusgruppeinterviewene det ekstra formål, at de skaber rum og tid til dialog og erfaringsudveksling mellem op til 12 centrale personer, der er meget afgørende for, at arbejdet med implementeringen i hver kommune lykkes.

Når der inviteres op til 12 personer til hvert interview, så skyldes det for det første, at der er mange relevante parter og personer involveret i arbejdet med implementering i hver kommune. For det andet viser erfaringerne med fokusgruppeinterview at 12 personer er det maksimale antal personer, en fokusgruppe kan rumme, hvis den skal fungere efter hensigten.

Kriterierne for udvalg af deltagere til fokusgruppeinterviewene skal for det første medvirke til, at deltagerne tilsammen kan bidrage med en dækkende dokumentation af arbejdet med implementeringen. For det andet skal kriterierne medvirke til at sikre, at gruppen af deltagere



kan kvalificere handlingsmodellen i et fremadrettet perspektiv. Det betyder, at der skal være kriterier for hvem af de direkte involverede parter i implementeringen, der skal repræsenteres og af hvilke personer. Der skal desuden være kriterier for, hvilke parter og personer der skal deltage, selvom de endnu ikke er direkte involverede. De kan være relevante at inddrage, fordi de er potentielle deltagere i fremtiden, eller fordi de udgør en afgørende del af den omverden, der har betydning for implementeringen af netværksmøderne.

Følgende kriterier er overordnede og kombineres med, at de deltagende parter i hver kommune kategoriseres i forhold til deres: 1) organisatoriske placering, 2) ledelsesniveau, 3) faglige opgaver og 4) deltagere i netværksmøder. Ud fra denne oversigt gennemføres en konkret vurdering af, hvordan fokusgruppen sammensættes.

Den konkrete sammensætning sker ved hjælp af en liste, der udfyldes med relevante repræsentanter for hver af de seks kommuner. Da der i visse tilfælde vil være flere relevante personer at vælge imellem end de 12 personer, der kan inviteres til fokusgruppeinterviewene, så vil det endelige udvalg ske i dialog med henholdsvis DIGNITYs projektleder og projektlederne i hver af de deltagende kommuner.

Når den endelige sammensætning af fokusgrupperne er foretaget, vil deltagerne blive indkaldt til fokusgruppemøderne via kommunens projektleder, der ud over indkaldelse med dato, tidspunkt og sted også videresender KORAs invitation og korte beskrivelse af evalueringen til deltagerne.

Hvis der kommer afbud, vil der i hvert tilfælde blive taget stilling til, om det er muligt at indkalde en relevant suppleant.

## Bilag 3: Interviewguider

I dette bilag præsenteres i hovedtræk de forskellige interviewguider, der er anvendt i henholdsvis DIGNITYs og KORAs evalueringer.

### **DIGNITYs interview og eksempel på interviewguide**

De semistrukturerede, kvalitative interview, der er gennemført i forbindelse med delrapporterne har haft fokus på erfaringer med metoden og med implementeringen af denne. Interviewene har taget udgangspunkt i en række spørgsmål, som de interviewede har fået tilsendt på forhånd og haft mulighed for at forberede sig til.

*Eksempel fra interviewene til 3. delrapport: Spørgeguide til semistrukturerede interview*

#### Spørgsmål til familier, der har deltaget i netværksmødeforløb:

Hvor mange netværksmøder har du været med til?

Hvornår startede de?

Hvad tænkte du/I om de processuelle netværksmøder, inden de gik i gang?

Forstod du, hvad de gik ud på?

Hvordan har du/I oplevet netværksmøderne?

Er I blevet hørt?

Har du/I oplevet forandringer i dine børns trivsel?

Hvad har I fået ud af møderne?

Hvad har jeres børn fået ud af møderne?

Har de skabt ændringer?

Ved jeres børn, at du/I deltager i netværksmøder?

Hvad tænker de om møderne?

Kan de mærke forskel/ændringer?

Har de kommenteret noget?

#### Spørgsmål til mødedeltagere:

Hvad tænkte du om de processuelle netværksmøder, inden du havde deltaget?

Hvordan har du oplevet de processuelle netværksmøder?

Har PNM ændret noget konkret i dit arbejde med den pågældende familie?

Har du gjort dig andre tanker om PNM-modellen?

#### Spørgsmål til mødelederne:

Hvad har ændret sig i din tilgang til mødeledelse?

Beskriv den største faglige udvikling, du har oplevet ved at bruge processuelle netværksmøder?

Beskriv den største frustration, du oplever ved at bruge processuelle netværksmøder

Hvilke forhindringer oplever du for at gennemføre processuelle netværksmøder?  
Hvornår er et netværksmødeforløb en succes? Giv gerne konkrete eksempler.  
Hvilke erfaringer og dokumentation har du for resultater og effekter af din indsats?  
Kan du mærke forandringer i samarbejdet med andre/mellem afdelinger?

### **KORAs interview og eksempel på interviewguide**

KORA har gennemført i alt fire interviewrunder, hvor den første var individuelle interview og de tre efterfølgende var fokusgruppeinterview, der i nogle tilfælde blev erstattet med flere individuelle interview eller interview i mindre grupper, hvilket fremgår af tabel 5.1 i kapitel 5.

### **Guide til interview om kommunernes handlingsmodeller**

Navn:

Stilling:

Sted:

Dato:

Interviewer:

- 1 Hvad er processuelle netværksmøder?
- 2 Modellen virker, men hvordan implementeres den i kommunernes praksis?
- 3 Historikken i kommunerne
- 4 Organisatorisk ramme
- 5 Ledelsesmæssig opbakning
- 6 Projektledere
- 7 Mødeleder: Individuel, gruppe, organisationen
- 8 Kollegerne
- 9 Formidling af projektet og de processuelle netværksmøder
- 10 Målgrupper
- 11 Visitation
- 12 Evaluering
- 13 Fortællinger
- 14 Konklusion

# Guide til fokusgruppeinterview

## – eksempel fra fjerde interviewrunde

### **KORAs evaluering af implementering af processuelle netværksmøder**

Dette er fjerde og sidste interviewrunde, KORA foretager i vores evaluering af implementeringen af *processuelle netværksmøder (PN)*. Interviewet har til formål at afdække den aktuelle status for implementeringen af PN i jeres kommune. Vi vil spørge ind til, hvilke positive og negative erfaringer I har med forskellige aspekter af implementeringen, samt hvilke udfordringer I står over for på kort og lang sigt, dvs. tiden efter projektets afslutning. Endelig vil vi gerne høre, hvilke erfaringer I finder det særligt vigtigt at give videre til andre kommuner, der vil i gang med at bruge PN.

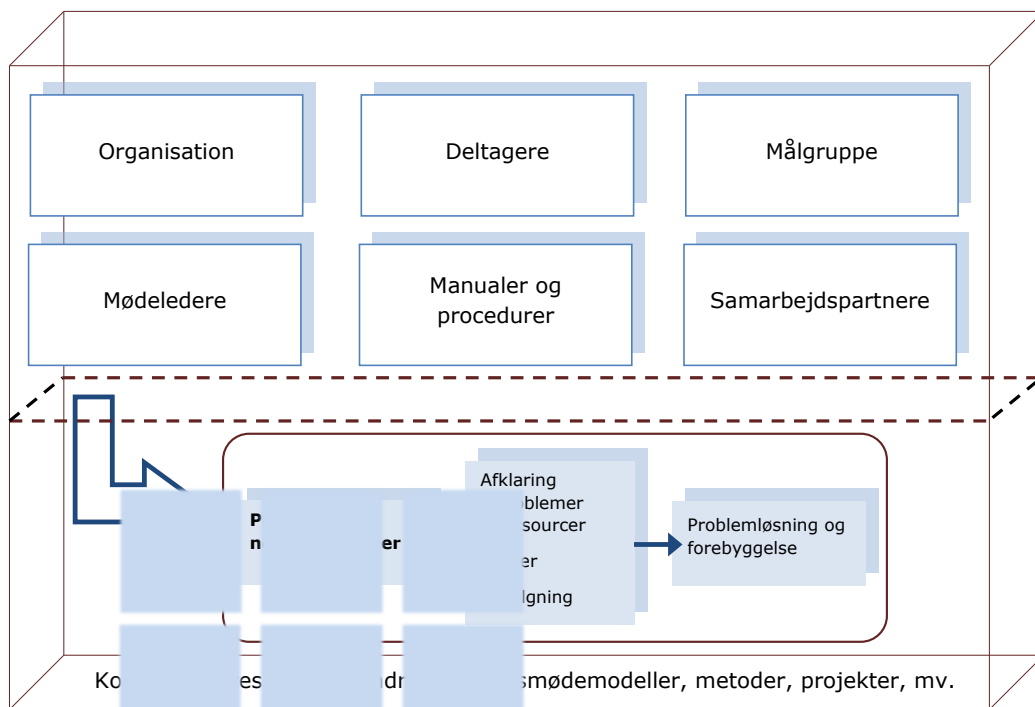
### **Program**

- A Introduktion – kort om KORAs rolle og introduktion til interviewet
- B Kort præsentationsrunde – erfaringer med PN og vurdering af PN's fremtid
- C Diskussion af temaerne i implementeringsmodellen (figur 2), ud fra tre hovedspørgsmål:
  - Hvad er jeres positive og negative erfaringer med implementeringen af PN?
  - Hvilke udfordringer ser I for implementeringen af PN på kort og lang sigt?
  - Hvilke erfaringer finder I det særligt vigtigt at give videre til andre kommuner?

### **Temaer – som suppleres grafisk i figur 1 og 2**

1. Organisation, herunder ledelsesmæssig opbakning og projektlederrolle
2. Mødeledernes roller og funktioner
3. Mødedeltagere
4. Manualer, procedurer og andre værktøjer
5. Målgruppe
6. Samarbejdspartnere
7. Implementeringen på kort og lang sigt

**Figur 1 Virknings- og handlingsmodel med hoveddemner**

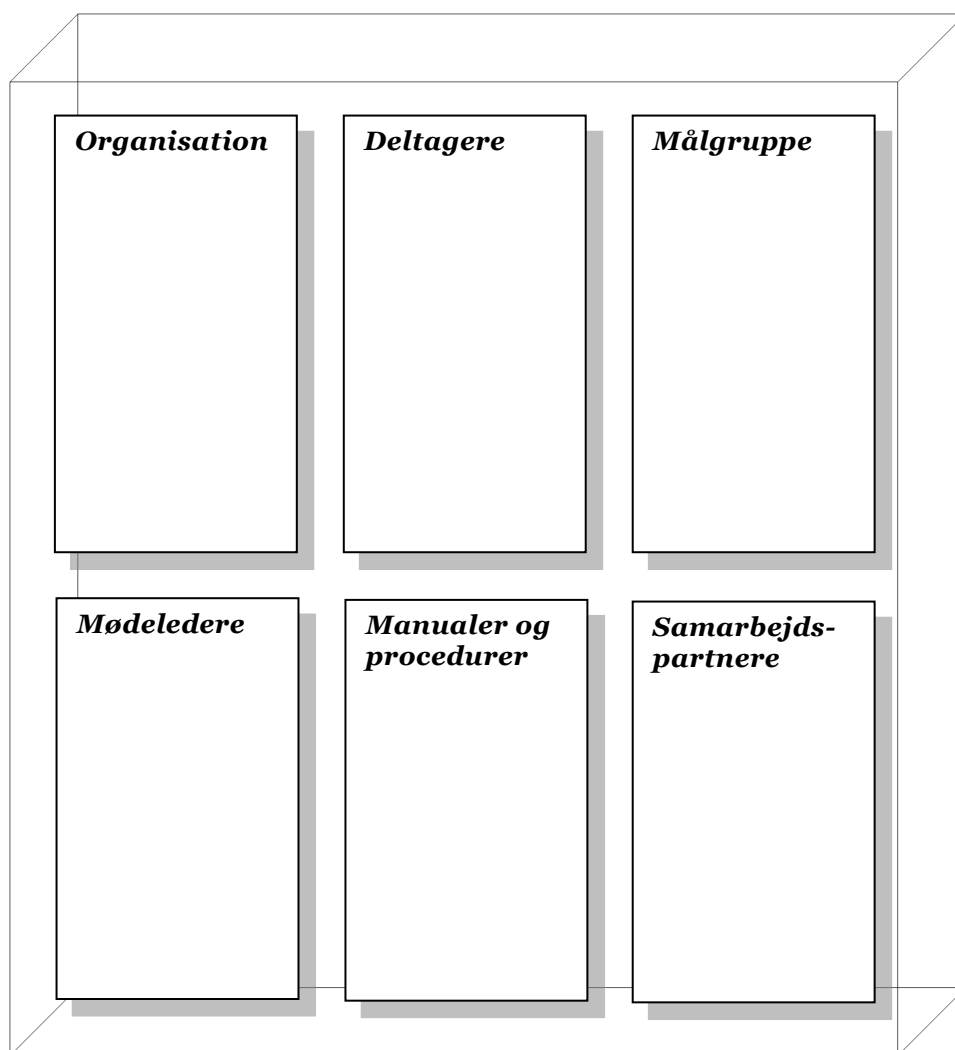


**Figur 2 Handlingsmodel med delemner**

Figur 2 ny: Implementeringsmodel for PN

**Navn:**

*Hver interviewperson skriver navn og stikord i handlingsmodellen ud fra spørgsmålet om, hvad vedkommende vurderer, er vigtigst for at implementere metoden i kommunen.*



## Bilag 4: Beretninger fra to familiers forløb

DIGNITY har udarbejdet beskrivelser af to familiers forløb med processuelle netværksmøder, ud fra de beskrivende referater fra afsluttede forløb. Det var ambitionen at udarbejde flere, men det viste sig ikke at være muligt. I mange tilfælde forelå der ikke referater, og der opstod problemer om tavshedspligt. Det lykkedes dog at beskrive to forløb, der følger i dette bilag.

### Processuelt netværksmødeforløb – CASE 1

Denne case er skrevet af DIGNITY på baggrund af referater fra et konkret mødeforløb. Referaterne er sammenskrevet med henblik på at give et indblik i det konkrete forløb, hvilke bekymringer der ifølge referaterne bliver udtrykt, hvilke indsatser der beskrives, og hvilken udvikling der beskrives.

**Familien:** Mor, datter på 8, søn på 12 og voksen datter

**Netværket – Mødedeltagere (X = til stede, A = afbud)**

<b>Funktion</b>	<b>1. møde okt. 09</b>	<b>2. møde dec. 09</b>	<b>3. møde apr. 10</b>	<b>4. møde okt. 10</b>
Mor	X	X	X	X
Voksen datter		X		
Mødeleder	X	X	X	X
Læge (mor)	X			
Lærer for søn	X	X	X	X
Lærer for datter	X	X	X	X
Pædagog fra SFO (datter)	X	X	X	X
Pædagog fra SFO/klubben (søn)		X	X	
Sagsbehandler, jobstart	X		X	
Lærer fra sprogcentret (mor)	X			
Socialrådgiver, familieafdelingen	X	X	X	X
Kontaktperson for søn			X	X
Kontaktperson for datter			X	X
Talepædagog			(A)	
Psykolog PPR (søn og datter)			X	
Tolk	X	X	X	X
Referent	X	X	X	X
<b>I alt</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>10</b>

## **Status for familien før forløbet**

Traumatiseret mor, vold i familien. Faren er død af misbrug i hjemlandet. Børnene så ham dø. Der har været vold og våben i hjemmet. Trusler og vold fra faren og fra farens familie, som børnene også overværede. Faren puttede den yngste søn ind i en bageovn, da han var to måneder gammel. To ældre børn er blevet fjernet fra moren af kommunen. De to yngste har begge svært ved dansk. Pigen har ikke mange venner og er udadreagerende. Hun er blevet undersøgt for smerter i benene, men der var ikke noget. Børnene er blevet tildelt støtteperson, der taler samme modersmål. Moren er i praktik tre dage om ugen og på sprogskole to dage om ugen. Moren får psykosomatiske reaktioner, når der er økonomiske problemer og problemer med datteren. Hun har fået psykologbistand via jobstart. Der er ikke tænkt et rehabiliteringsforløb ind, meddeler lægen.

## **Forventning**

Moren: At børnene får det godt. At børnene kommer mere ud, bliver gode til dansk og får vellykket skoleforløb. At det ikke går ligesom med de store børn.

### **1. møde:**

**Problemer/udfordringer:** Især bekymring for datter, som opleves som aggressiv, dominerende og lyver (dog ikke i skolen, hvor hun til gengæld betegnes som fagligt svag og med lavt selvværd). I skolen kan hun tage initiativ, men ikke arbejde selvstændigt. Hun kan lidt, men har behov for støtte, når der skal læres nyt. Hun har ikke mange venner. Slår sin mor, vil ikke gøre, som hun siger. Vil ikke tage sin medicin (D-vitamin). Har været glad for at gå til håndbold, hvor kommunen hentede hende (mentorordning). Den ordning er ophørt, og hun kommer ikke af sted nu. Hun er bange for at cykle alene, og moren kan ikke cykle og er for træt til at følge hende.

Sønnen er ikke fagligt dygtig, men socialt meget vellidt. Han har for lille almen viden. Han får andetsprogsstøtte, når det kan lade sig gøre. Han deltager ikke aktivt i undervisningen. Han lyver for moren, fortæller hun. Han er somme tider meget træt derhjemme. Han har været til psykolog, men ville ikke deltage. Forløbet er derfor afbrudt.

Moderen har PTSD. Hun og datteren lider af en sygdom, der giver lav blodprocent. Er børnene prægede af sekundær traumatisering?

**Foranstaltninger og tiltag:** Familien har fået tildelt en kontaktperson, som taler samme sprog som familien. Hun skal tage børnene ud, også sønnen alene og hjælpe børnene med at have kontakt til de to store søskende. Der laves indstilling til PPR for begge børn. Moren fortsætter i aktivering i tre måneder mere. Hun har fået bevilliget fem psykologsamtaler mere. SFO vil kontakte de andre forældre for at finde en, der kan følge datteren til håndbold.

**Efter 1. møde:** Sønnen er startet til bordtennis to gange om ugen. Datteren kommer til håndbold, følges af et andet barns far. Henvisning sendt til PPR.



## **2. møde:**

**Konkrete ændringer siden sidst:** Datteren tager nu sin medicin. Hun er blevet bedre til at læse. Adfærden i hjemmet er blevet bedre. Sønnen er begyndt at være mere aktiv i matematik.

**Problemer/udfordringer:** Det fungerer ikke med den tildelte kontaktperson. Moren vil hellere have en, der taler dansk. Ønsker, at den ældste datters plejeforældre bliver kontaktpersoner i stedet. Hun har brug for hjælp til at forstå svære breve fra myndighederne.

Sønnen neutral i humøret, aldrig hverken sur eller glad. Han har behov for andetsprogsundervisning, hvilket pt. er svært at organisere.

Datteren: Der er mange problemer i pigegruppen, og datteren er en del af disse. Hun vil bestemme meget. Fortsat problemer med lektier. Den mand, som følger datteren til idrætsforeningen er arabisk og opdrager på hende som muslim (at hun skal dække sine arme og ikke bør gå i shorts). Moren oplever det som problematisk, for datteren vil bare gerne være som de andre børn.

**Foranstaltninger og tiltag:** Den store datter vil forsøge at følge sin søster til idræt. Den nuværende kontaktperson ophører, og det undersøges, om den ældste datters plejeforældre kan fungere som kontaktpersoner for søn og datter. Familierådgiveren undersøger om socialafdelingen kan inddrages i støtte til moren med fokus på hjælp til at forstå og reagere på breve fra myndigheder og institutioner. Andetsprogsstøtte til børnene afklares.

**Efter 2. møde:** Ældste datters plejeforældre er blevet kontaktpersoner for børnene. Moren har fået hjælp til fysioterapi og tandpleje. Der er lavet rapport af talepædagog om sønnen, som der arbejdes meget med, og nu er han blevet bedre til at læse. Moren får timer hos psykolog og vil gerne have flere.

## **3. møde:**

**Konkrete ændringer siden sidst:** Sønnen har det bedre, god udvikling. Tryk og motiveret. Modnet meget. Tager imod hjælp til lektier. Er blevet bedre til at læse, meget mere motiveret til undervisningen. Datter på vej frem, arbejder hårdt i skolen, flere venner, også danske, bedre legerelationer, også i SFO'en. Nye kontaktpersoner, både til søn og datter (ældste datters plejefamilie). Disse hjælper også moren. Hun har fuld tillid til dem. Moren vil gerne fortsætte med netværksmøder, føler hun får meget ud af det.

**Problemer/udfordringer:** Ingen problemer siden sidst, siger moren. Datteren føler sig forskelsbehandlet og moppet over ekstraundervisningen, fortæller læreren.

**Foranstaltninger og tiltag:** Der skal holdes samtaler med mor og børn, lærere, talepædagog og PPR psykolog – i stedet for forældresamtaler. Klub og kontaktperson undersøger muligheder for sønnen at komme til cross og til bordtennislejr. Klubben undersøger muligheden for at sønnen kan få "friplads" til ungdomsklubben, så han kan komme med på nogle gode aktiviteter.

#### **4. møde:**

**Konkrete ændringer siden sidst:** Moren er glad for den hjælp, hun har fået. Har ændret familiens tilværelse i positiv retning. Går meget bedre med børnene. Påbegyndt tandbehandling. Går stadig fremad med sønnen. Mor: Han har det meget bedre, kommer mere ud, sidder ikke ved computeren hele dagen. Datteren skal overnatte hos kontaktpersoner, første gang væk hjemmefra. Datteren går til gymnastik. Sønnen har været på lejrskole, har været glad for det. Det er først nu ved at gå op for datteren, at hun skal bo i Danmark og ikke i hjemlandet. Hun har et idealiseret billede af hjemlandet, som er ved at ændres.

**Problemer/udfordringer:** Datteren har problemer med en muslimsk pige, som bebrejder hende, at hun ikke går med tørklæde. Sønnen laver ikke lektier og har svært ved at høre efter (derhjemme).

**Foranstaltninger og tiltag:** Det undersøges, om der kan bevilliges støtteperson og flere psykologtimer til moren. Moren er henvist til undersøgelse for hovedpine på sygehuset.

#### **Afslutning på forløbet:**

Efter 3. møde aftales endnu et møde, da moren synes, hun får meget ud af møderne. Ved fjerde møde indleder mødelederen med at sige, at dette forventes at være det sidste i rækken af netværksmøder med familien. Hvis der senere skulle vise sig behov for flere møder, kan det tages op igen. Sagsbehandleren er fremover tovholder. Moren siger: "Jeg er taknemmelig for, at mit og børnenes liv er forandret".

### **Processuelt netværksmødeforløb – Case 2**

Denne case er skrevet af DIGNITYs projektleder på baggrund af referater fra et konkret mødeforløb. Referaterne er sammenskrevet med henblik på at give et indblik i det konkrete forløb, hvilke bekymringer der ifølge referaterne bliver udtrykt, hvilke indsatser der beskrives, og hvilken udvikling der beskrives. Der er indføjet et afsnit om moderens overvejelser i et kvalitativt interview gennemført af DIGNITYs projektleder.

**Familien:** Far, mor, datter 1, datter 2 (10 år), søn og datter 3

**Netværket – Mødedeltagere (X = til stede, XX = to personer til stede, A = afbud)**

<b>Funktion</b>	<b>1. møde nov. 09</b>	<b>2. møde feb. 10</b>	<b>3. møde apr. 10</b>
Mødeleder	X	X	X
Mor	X	X	X
Far	X	X	X
Datter 1	X	X	X
Socialrådgiver, familiesektionen	X	X	X
Lærer for søn	X		
Lærer for datter 2	X	X	X
Dagplejepædagog og dagplejer for datter 3	XX		
Sundhedsplejerske	X		
Læge for far	X	X	
Sagsbehandler kriminalforsorgen (far)	X	X	A
Sagsbehandler sygedagpenge (far)	X	X	X
Pædagog fra SFO (datter 2 og søn)	X		
To/en personer fra psykiatrisk hospital (far)		XX	X
Tosprogskonsulent			X
Socialrådgiver, familiecenter (mor og datter 2)		X	A
Sagsbehandler, specialrådgivningen (far)		X	A
Tolk	X	X	X
Referent	X	X	X
<b>I alt</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>11</b>

**Hvad var status for familien, før forløbet blev sat i gang?**

Faren har en betinget dom for vold mod moren, og der føres tilsyn med ham. Han lider af ludomani, men er holdt op med at spille efter et ophold på et center. Han har en depression, som han nu behandles for. Der er mange konflikter mellem mor og far. Moren har ikke permanent opholdstilladelse og tør ikke flytte fra faren af samme grund. Hun er kommet til landet på familiesammenføring. Moren er på barsel. De er begge arbejdsløse, og ved mødernes start er begge sygemeldte. Faren grundet depression og moren grundet dårligt ben. De har meget dårlig økonomi.

Børnene har det generelt godt og er fagligt dygtige ifølge fagpersonerne, men datter 2 er påvirket af forældrenes konflikter og bekymrer sig. Hun har ofte ondt i maven.

**Forventning:**

Moren vil gerne arbejde og tjene sine egne penge. Føler sig ensom og har brug for at tale med andre voksne. Faren er bange for systemet, for at moren bliver smidt ud af Danmark og børnene fjernet. Fagpersonerne: Det er overvejende faren, der har vanskeligheder og skal hjælpes. Så vil de øvrige familiemedlemmer også få det bedre.

**1. møde:**

**Problemer/udfordringer:** Faren er bekymret for sønnen, at han skal blive ligesom ham (komme i forkert retning (kriminalitet)). Det er svært for ham at magte fire børn i hjemmet, det

er svært at rumme med depressionen (mange lyde, bevægelser). Faren ønsker sterilisation men er bange for, at børnene vil blive fjernet, hvis han opsøger lægen. Han har brug for at være for sig selv. Han er bange for sig selv.

Socialrådgiveren er bekymret for faren, som siger, at de bare kan "lukke for ham".

Moren mener, det er deres interne relation, der er problemet. Hun ønsker ikke at bo sammen med faren mere, men har ikke andre valg grundet manglende opholdstilladelse. Hun føler sig lænket til ham, det er som et fængsel.

Familiens socialrådgiver tror, børnene er stærke, men de er påvirkede af vold og konflikter i hjemmet. Sundhedsplejersken mener, at moren ikke har overskud til at give omsorg til børnene. Datter 2's lærer fortæller, at hun passer på de voksne og er bange og angst, hun skal have hjælp til at slappe mere af.

**Foranstaltninger og tiltag:** Sagsbehandleren fra sygedagpenge vil sammen med socialrådgiveren og faren få tid til faren hos egen læge – her skal også tales om prævention. Kontakt med kriminalforsorgen med henblik på ophold på en pension. Sagsbehandleren vil rette henvendelse til Børn og Unge Rådgivningen på Familiecentret med henblik på, at moren og pige 2 kan få samtaler. Lærerne er nu mere opmærksomme og vil støtte datter 2 og sønnen så godt som muligt. Eventuel kontakt til misbrugscentret (ludomani).

## **2. møde:**

**Konkrete ændringer siden sidst:** Faren kom på kriminalforsorgens pension, hvor han fortsat er til møde 2. Moren og datter 2 går til samtaler på familiecentret (hver sin rådgiver). Socialrådgiveren har ringet og spurgt til morens ansøgning om permanent opholdstilladelse og har været nødt til at oplyse om familiens sociale forhold, at mor og far ikke er samboende.

Mor og datter 2 har været til samtaler på familiecentret.

Mor: Der er meget mere ro på, efter at faren ikke bor derhjemme længere. Læreren fortæller, at hun kan mærke på datter 2, at der er faldet mere ro på i hjemmet, men at hun stadig har ondt i maven, fordi hun har oplevet så meget.

Far: Har øvet sig i at administrere økonomien på pensionen, har fået overført et beløb hver måned. Han spiller ikke, men pensionen ligger også langt ude på landet.

**Problemer/udfordringer:** Socialrådgiveren: Familiens økonomi er det altoverskyggende problem for at komme videre.

Faren: Er ikke glad for at bo på pensionen, han har mistet håbet for sig selv. Han vil ikke hjem og bo, før han kan vise, at han kan noget (arbejde). Faren fik tics af den antidepressive medicin, og lægen vil finde anden medicin, som kan have indvirkning på drikke- og spilletrang. Han vil gerne under administration, men han bliver nødt til at bo i kommunen, hvis specialrådgivningen skal gå ind i sagen. Faren vil gerne beskæftiges, så han kan få tankerne væk fra spil etc. I øjeblikket er han dog sygemeldt, så sagsbehandleren spørger til, hvornår han er klar. Han trives ikke på pensionen og vil gerne flytte til byen og have et arbejde, men kan ikke bo hos familien (siger både han og hans kone).

Moren: Har fået en bil af sin bror. Hun troede, de havde i banken til en bil, men faren har brugt dem og lånt yderligere. Der er ikke penge til forsikringer og benzin til bilen. Hun føler, hun skal tigge om penge.

**Foranstaltninger og tiltag:** Pensionen og familiens socialrådgiver arbejder på bosituationen, så mor og far kan bo adskilt. Socialrådgiveren kontakter specialrådgivningen vedrørende udredning af økonomien (evt. gældssanering) og kontaktpersonordning for faren. Socialrådgiveren fremsender relevante oplysninger til udlændingesservice om morens situation. Sagsbehandleren undersøger beskæftigelsesmuligheder. Mor og datter 2 fortsætter med samtaler på familiecentret. Læreren følger fortsat datter 2 i skolen.

**Efter 2. møde:** faren er blevet tilbudt en kontaktperson fra specialrådgivningen 2-3 gange ugentligt, som skal hjælpe med dagligdags ting, bl.a. også med regninger.

Faren er blevet indlagt frivilligt på psykiatrisk hospital efter opholdet på pensionen. En redegørelse er undervejs. Han havde det meget dårligt psykisk ved indlæggelsen med blandt andet vrangforestillinger og skizofrene symptomer.

### **3. møde:**

**Konkrete ændringer siden sidst:** Det er besluttet ikke at kontakte udlændingesservice vedrørende morens opholdstilladelse, men afvente svar (efter drøftelse mellem socialrådgiver og mor og dennes bror). Der er lavet om i, hvordan børnene bliver passet, så moren lettere kan komme hurtigere tilbage på arbejdsmarkedet.

Faren har fået det meget bedre efter sin indlæggelse på psykiatrisk hospital. Temperamentet er blevet bedre, han er blevet mere social. Men stadig rastløs og stresset. Aftalen er, at han kan besøge familien, så tit han vil, men uden overnatning, og det gør han ca. en gang om ugen. Han styrketræner fem gange om ugen og går mange ture. Grundet hans indlæggelse har han endnu ikke holdt møde med sygedagpengesagsbehandleren om jobmuligheder.

Datter 2 har det fint, men bekymrer sig stadig. Samtalerne på familiecentret er holdt op, da kontaktpersonen har fået andet arbejde. Datteren brød sig ikke så meget om samtalerne, da der var mange svære spørgsmål. Hun er klar til at komme med på sommerlejr uden for byen, men der er økonomiske problemer.

**Problemer/udfordringer:** Moren ønsker ikke at blive skilt fra faren pga. den manglende permanente opholdstilladelse. Det er vigtigt at få moren hurtigt tilbage i beskæftigelse, da det er et krav til opholdstilladelsen.

Faren føler sig meget ensom. Han er bange for at falde tilbage i gamle mønstre, hvis han flytter tilbage til familien, og hvis han får rådighed over økonomien. Han er bange for at ødelægge familien. Han kan ikke blive på det psykiatriske hospital længere, undersøgelserne er færdige. Han ønsker at blive skilt og lade moren beholde børnene.

Der er store konflikter mellem, hvad moren og faren ønsker. Det diskuteres frem og tilbage deltagerne imellem, hvordan man kunne løse konflikten, men det ender med, at faren siger, han vil indgive skilsmissebegæring. Undervejs i diskussionen bliver moren meget ked af det og forlader mødet.

**Foranstaltninger og tiltag:** Datter 2's lærer vil prøve at få et green card til sportsaktiviteter til børnene, og læreren og familiesagsbehandleren prøver at finde penge til lejrturen.

Faren vil indgive skilsmissebegæring, han får hjælp til at udfylde papirerne af det psykiatriske hospital. Sagsbehandleren fra specialrådgivningen vil kunne hjælpe faren med at finde bolig. Sygedagpengesagsbehandleren og faren skal have møde med jobkonsulent. Kontaktpersonen på det psykiatriske hospital og faren tager hjem til moren og taler om skilsmissen, og hvorfor han ønsker den.

### **Afslutning på forløbet**

Netværket drøftede mødets indhold metode og formål efter den store diskussion på 3. møde om, hvad der kunne løse konflikten mellem moren og faren. Læreren for datter 2 gav udtryk for at savne mere information om, hvad der sker i familien mellem møderne, føler at det er svært at hjælpe, hvis man mangler vigtig information. Personen fra det psykiatriske hospital synes, at der er for lidt fremgang i møderne, at der ikke opnås noget med dem.

Der aftales indtil videre ikke et nyt møde.

### **Kvalitativt interview med moderen**

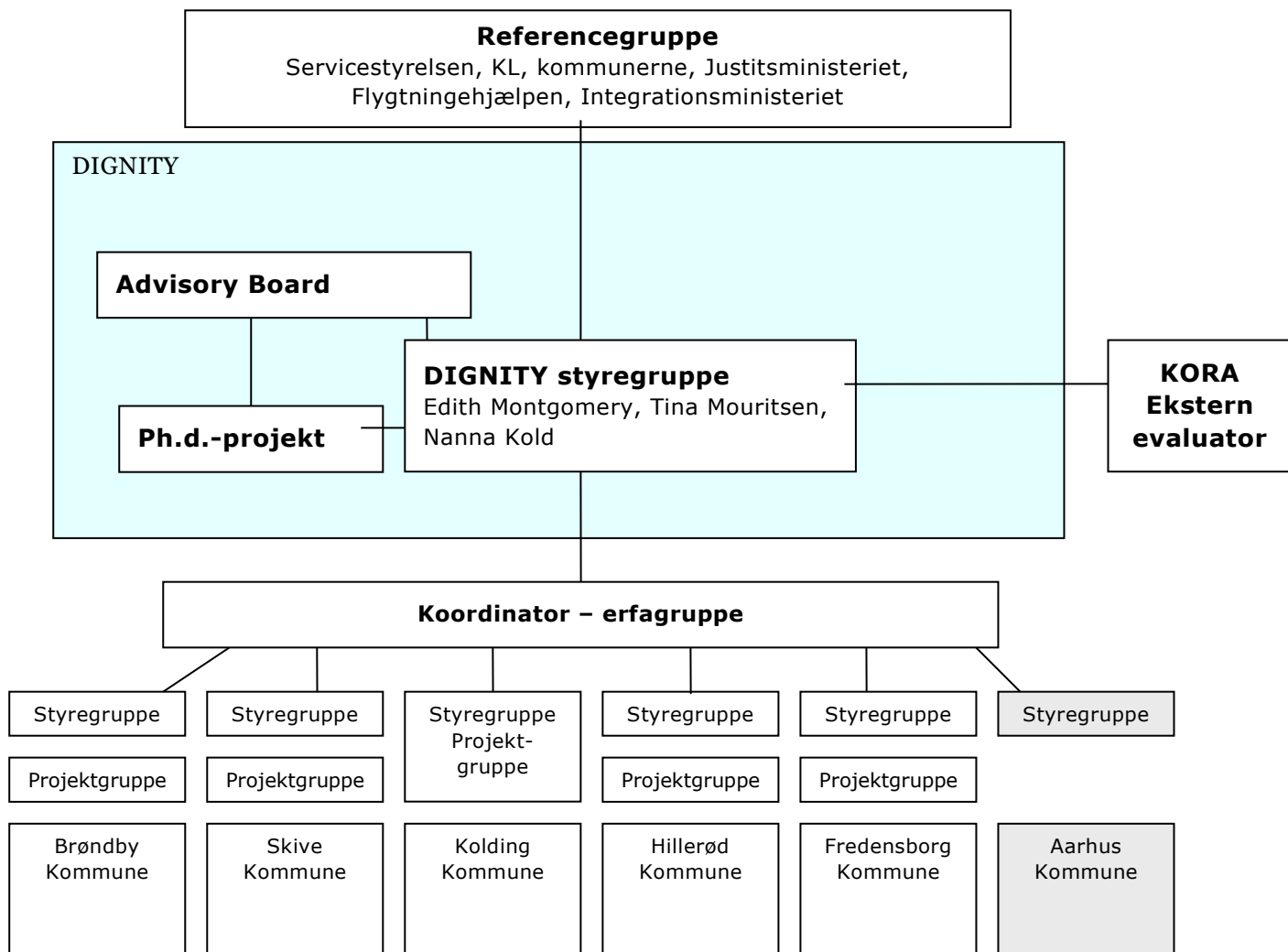
DIGNITYs projektleder interviewede moren i forbindelse med projektets delrapport 2, i april 2010, dvs. mellem 2. og 3. møde. Tosprogskonsulenten fungerede som tolk.

Moren var modløs og syntes ikke, møderne havde givet nogen resultater, for hun havde ikke fået nogen opholdstilladelse. "De bare snakker og snakker".

Men møderne er meget professionelle, de vil gerne hjælpe, kan hun mærke.

Ved uddybende spørgsmål fortæller moren, at der *er* sket ændringer: Før gjorde hun alt alene, og manden ville ikke i behandling. Efter første møde kom han i behandling, og børnene kom i familiecentret. Det er en hjælp, at manden er i behandling. Og alt den hjælp, manden får, er indirekte en hjælp til moren og børnene. Hun giver udtryk for, at hun er spændt på, hvordan det ender. Det er tydeligt, at bekymringen om opholdstilladelsen overskygger alt andet.

## Bilag 5: Implementeringsprojektets organisering



## Bilag 6: Kvalifikationer som mødeleder

Mødelederen kan have en basisuddannelse som:

familieterapeut, psykolog, pædagog, sundhedsplejerske, lærer, socialrådgiver og/eller anden faggruppe med mindst en mellemlang grunduddannelse inden for det sociale, pædagogiske og sundhedsfaglige område, og som bruger samtalen i pædagogiske og behandlingsmæssige tiltag og problemstillinger.

### **Mødelederen:**

- 1 tør tage ledelse og positionere sig i forhold til netværksmødet
- 2 kan have en systemisk baggrund
- 3 har indsigt i egen personlig stil i forhold til mødelederposition
- 4 kan have erfaring med gruppedynamik
- 5 skal have et personligt engagement og tro på, at processuelle netværksmøder virker
- 6 bør have en placering i institutionen/afdelingen, hvor det praktisk kan lade sig gøre at have tid til at holde netværksmøder.





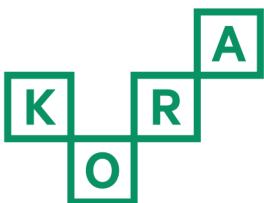
## Implementering af processuelle netværksmøder

Evalueringsens formål har været at bidrage til seks kommuners implementering af processuelle netværksmøder og analysere deres erfaringer til gavn for andre kommuner, der vil bruge processuelle netværksmøder til at løse komplekse sociale problemer for sårbare familier.

Erfaringerne viser, at der er stort potentiale i de processuelle netværksmøder til at skabe koordinerede indsatser, og at implementeringen er udfordrende, men mulig. Netværksmøderne skal indgå som en del af kommunens øvrige vifte af metoder og forankres på tværs af fag og sektorer i såvel ledelse som hos fagfolk i den daglige praksis.

Evalueringen er formativ og har givet kommunerne tilbagemeldinger fra fire interviewrunder i perioden fra slutningen af 2010 til midten af 2012, hvor både ledere, faglige medarbejdere og deltagere i processuelle netværksmøder bidrog til at gøre status og tænke fremad.

Nye kommuner kan starte her.



Det Nationale Institut  
for Kommuner og Regioners  
Analyse og Forskning

Købmagergade 22  
1150 København K  
E-mail: [kora@kora.dk](mailto:kora@kora.dk)  
Telefon: 444 555 00

**DIGNITY**  
DANSK  
INSTITUT  
MOD TORTUR