

Innovation af værdiskabelse i MultifunC

Erfaringsopsamling fra et udviklingsprojekt
September 2020

Innovation af værdiskabelse i MultifunC

Erfaringsopsamling fra et udviklingsprojekt

©DEFACTUM, Region Midtjylland, september 2020

Emneord: Udsatte unge, socialfaglig behandlingsindsats, værdiskabelse, strategi, værdiskabelsesmodel, værditilbud, innovation

Forsidefoto: Devin Avery, unsplash.com

Erfaringsopsamlingen er udarbejdet af chefkonsulent Morten Greve

Publikationen kan frit refereres med tydelig kildeangivelse.

For yderligere oplysninger rettes henvendelse til:

DEFACTUM

Olof Palmes Alle 15

8200 Aarhus N

E-mail: defactum@rm.dk

Hjemmeside: www.defactum.dk

DEFACTUMs publikationer kan downloades fra www.defactum.dk.

1 Resumé

Baggrund: MultifunC er Region Midtjyllands delvist lukkede behandlingsinstitution for særligt udsatte unge. Tilbuddet oplevede ved indgangen til 2019 udfordringer i forhold til at synliggøre perspektiverne i MultifunC-behandling for aftagerkommunerne. Man besluttede derfor at igangsætte et udviklingsforløb med dette fokus. Projektet er gennemført i perioden fra januar 2019 til juni 2020 og erfaringsopsamles hermed.

Metode og indhold: Projektet er gennemført med inspiration fra aktuell metodelitteratur med fokus på, hvordan organisationer kan arbejde sammenhængende og operationelt med formål, strategi og værdiskabelse. Projektet har omfattet fem faser:

1. Fælles afsæt og kortlægning
2. Inddragelse af interessentperspektiver
3. Identifikation af udviklingsmuligheder
4. Afprøvning af udviklingstiltag
5. Opsamling og formidling

Vi har trukket på konkrete redskaber, der muliggør kortlægning og analyse af organisationens formål, strategi, værdiskabelsesmodel, værditilbud og udviklingsmuligheder i samarbejdet med kommunerne.

Denne erfaringsopsamling introducerer til redskaberne som et afsæt for at vise, hvordan en arbejdsgruppe bestående af ledere og medarbejdere fra MultifunC har analyseret MultifunC's position, styrker, udfordringer og handlemuligheder.

Analyse: Gruppen beskriver MultifunC's formål med følgende ord: "at yde intensiv behandling af højeste kvalitet for at give kriminalitetstruede unge mulighed for et bedre liv." Af dette formål udledte vi organisationens styrende principper og strategiske handlinger. Formål, principper og handlinger udgør tilsammen strategien. Af strategien udledte vi MultifunC's værdiskabelsesmodel og primære værditilbud (MultifunC-behandlingsforløb),

som tilsammen realiserer strategien. Kortlægningen afdækkede både styrker og forbedringspotentiale. Som led i projektet gennemførte DEFACTUM desuden et antal interview med repræsentanter for aftagerkommunerne og med unge i målgruppen.

Kortlægningsbilledet og interessentinterviewene gav tilsammen et grundlag for at definere to konkrete udviklingstiltag, som blev afprøvet i perioden fra august 2019 til juni 2020:

1. Fleksibel modulopbygning og styrket skræddersyning i forbindelse med drøftelse og tilrettelæggelse af mulig MultifunC-indsats *efter* den unges udskrivning (efterværn).
2. Systematisk opfølgning på de unges videre forløb, herunder på målopfyldelsen på det mellemlange sigt efter udskrivning via kontakt til den kommunale sagsbehandler eller lignende.

De to afprøvninger faldt meget forskelligt ud:

Ad 1: Afprøvningen er gennemført som planlagt. Den tilgang til afklaring af udslusningsindsats, som er afprøvet i perioden, vil fortsætte fremover, da den har haft en selvstændig betydning for den positive udvikling i samarbejdet med kommunerne i udslusningsfasen. Tiltaget har været en medvirkende faktor i forhold til at bringe MultifunC frem til den nuværende situation, hvor der er venteliste til tilbuddets behandlingspladser.

Ad 2: Afprøvningen er ikke forløbet som planlagt, da der ikke har kunnet gennemføres det planlagte antal opfølgninger. Dette har reduceret læringsudbyttet. Samtidig betyder styrket samarbejde med kommunerne om efterværnsindsats, at MultifunC har bedre adgang til at følge en del af de unges udvikling. Opfølgningerne vil således ikke blive videreført.

Uagtet udfaldet af afprøvning 2 vurderer MultifunC's ledelse samlet set udbyttet af at arbejde med udviklingsredskaberne positivt. Både som analytisk kortlægningstilgang og som afsæt for at udvikle og afprøve konkrete forbedringstiltag.

2 Udviklingsprojekt i MultifunC – hvorfor?

Specialområde Kriminalitetstruede og Dømte Børn og Unge (DOK) i Region Midtjylland driver flere anbringelses- og behandlingstilbud møntet på landets mest udsatte unge mennesker.¹ DOK's portefølje af behandlingstilbud omfatter bl.a. MultifunC, som er en delvist lukket institution for unge med udadreagerende adfærd, svære familiekonflikter, kriminalitet, problemskabende rusmiddelforbrug m.m. MultifunC er et forskningsunderbygget behandlingsprogram med norske rødder, som desuden trækker på en række forskningsbaserede metoder – herunder bl.a. Aggression Replacement Training (ART) og Motiverende Samtale (MI).² Institutionen blev etableret i Viby ved Aarhus i 2012.

Figur 1 – MultifunC-tilbuddet



Et behandlingsforløb omfatter et kortvarigt ophold på institution (6-9 måneder) og evt. opfølgende familiebehandling m.m. som efterværn (4-6 måneder). Indsatsen er multifunktionel og dækker hele den unges livssituation med integration mellem institution, lokalmiljø, familie, skole og venner. Døgnataksten i MultifunC er forholdsvis høj, hvilket afspejler den intensive behandlingstilgang. Den umiddelbare udgift til et MultifunC-forløb

skal ses i lyset af behandlingsindsatsens betydning for de unge i form af et reduceret støtte- og indsatsbehov i et længere tidsperspektiv. MultifunC opnår generelt gode resultater i forhold til en meget udfordrende målgruppe.³

Ved indgangen til 2019 måtte DOK dog konstatere, at man ikke fuldt ud var lykkedes med at formidle perspektiverne i en MultifunC-indsats til mange af de kommuner landet over, der har ansvar for at tilrettelægge indsats for de unge i målgruppen. DOK oplever i perioder, at de unges handlekommuner er tilbageholdende med at iværksætte et MultifunC-forløb, uanset relevante indikationer. Unge i MultifunC's målgruppe henvises ofte i første omgang til mindre intensive og knapt så vidensunderbyggede indsatser. Det kan betyde, at den enkelte unge starter i MultifunC-behandling på et tidspunkt, hvor vedkommende har været igennem flere fejlslagne indsatser (fx døgnanbringelser, der er afbrudt på grund af rømning). Konsekvensen kan være, at den unges situation er blevet yderligere tilspidset og vanskelig, når henvisningen til MultifunC finder sted. Dette er ikke fremmede for at lykkes med indsatsen.

Endvidere oplevede MultifunC ved projektstart, at ikke alle pladser var fyldt op. Dette indebærer både et samfundsmæssigt spild pga. den ledige kapacitet, og et tab for de unge i målgruppen, som ikke modtager den rette indsats til rette tid. MultifunC har et nationalt optageområde. DOK vurderer derfor, at gruppen af unge, som profiterer af netop MultifunC-indsatsen, har et sådant omfang, at MultifunC's døgnpladser set i et samfundsperspektiv med fordel kan være fuldt belagt mere eller mindre kontinuert – som det da faktisk også har været tilfældet siden midten af 2019.

¹ For uddybende information, se www.dok.rm.dk

² Se Henze-Pedersen, S. m.fl. (2016): *Implementering af MultifunC. Et behandlingsprogram for unge med svære adfærdsvanskeligheder*, København: SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd (16:33).

³ Se bl.a. Löfholm, C.A. m.fl. (2020): "Effectiveness and Costs of a Therapeutic Residential Care Program for Adolescents with a Serious Behavior Problem (MultifunC). Short-Term Results of a Non-Randomized Controlled Trial", *Residential Treatment for Children & Youth*, årg. 37, nr. 3, s. 226-243. DEFACTUM gennemfører i øjeblikket en dansk effektvurdering af MultifunC på opdrag fra Socialstyrelsen: www.defactum.dk/projekter/showProject?projectId=1758&pageId=343600

Den beskrevne problemstilling var udgangspunktet for det udviklingsprojekt, vi erfaringsopsamler med denne rapport. Projektet blev igangsat primo 2019 og er gennemført i perioden frem til juni 2020.

2.1 Om udviklingsprojektet

Projektet blev igangsat med et dobbelt formål for øje:

1. At analysere MultifunC's tilgang til dialog og samarbejde med kommunerne med henblik på at afprøve udviklingstiltag på området. Udviklingstiltagene skulle have udsigt til at få positiv effekt på kommunernes tilbøjelighed til at benytte MultifunC, *rettidigt og hvor det er den fagligt bedste løsning*.
2. At gøre erfaringer med konkrete udviklingsværktøjer, der kan bidrage til at optimere dialog og samarbejde med kommunerne og generelt løfte MultifunC's værdiskabelse.

Projektets ambition er at skabe konkret værdi ved at...

- ...skærpe ledere og medarbejderes afsæt for at dele "fortællingen" om, hvordan MultifunC kan gøre en forskel for de unge og for de øvrige interessenter – udadtil og indadtil.
- ...opbygge ny viden om udvalgte kommuners syn på og forventninger til MultifunC.
- ...opbygge handlingsanvisende erfaringer fra mødet mellem udviklingsideer og de omgivende realiteter: Holdt hypoteserne i praksis? Hvad er nuancerne? Hvad er læringen?
- ...systematisere og formidle MultifunC's erfaringer og læring undervejs i projektet på en måde, som kan fungere som en praksisnær introduktion til udviklingsmetodikken af relevans for andre sociale tilbud i Region Midtjylland og i Danmark som helhed.

Udviklingsmetodik

Udviklingsprojektet har trukket på en aktuel metodelitteratur med fokus på innovation og organisationsudvikling. Det gælder i første række den værktøjskasse, som siden 2010 er udviklet af Alex Osterwalder m.fl., og som i dag også er blevet oversat til bl.a. dansk.⁴ DEFACTUM har fx sat metodikken i spil på forskellig vis i andre kontekster.⁵

Vi udfolder metodikken i det følgende, men Osterwalders tilgang kan kort beskrives med følgende nøgleord:

- Brug af enkle, visuelt stærke, dialogskabende redskaber – herunder især i form af store workshopplancher
- Involvering af både ledere, medarbejdere, brugere og eksterne interessenter i innovationsprocesser
- Formulering og datadrevet praksisafprøvning af udviklingshypoteser og -tiltag.

Udviklingsprocessen

Projektet er gennemført gennem disse fem faser:

1. Fælles afsæt og kortlægning
2. Inddragelse af interessentperspektiver
3. Identifikation af udviklingsmuligheder
4. Afprøvning af udviklingstiltag
5. Opsamling og formidling

Ad 1 – Afsæt og kortlægning: Udviklingsmetodikken har som kerneprincip, at alt udviklingsarbejde skal tage afsæt i (og kunne føres tilbage til) organisationens grundlæggende formål og strategi. Af dette

⁴ Osterwalder, A. og Y. Pigneur (2012): *Business Model Generation. En håndbog for nytænkere, banebrydere og rebeller*, København: Gyldendal; Osterwalder, A. m.fl. (2015): *Value Proposition Design. Sådan skaber du produkter og serviceydelser, som kunderne vil have*, Aalborg: 4Mativ.

⁵ Se fx www.defactum.dk/projekter/showProject?projectId=1868&pageId=343600 og www.defactum.dk/publikationer/ShowPublication?publicationId=703&pageId=309986.

udledes den mere konkrete forståelse af organisationen som værdiskabende system ("værdiskabelsesmodellen") og af organisationens konkrete "værditilbud". Disse begreber udfoldes i det følgende. Fase 1 bestod af en heldagsworkshop med deltagelse af ledere og medarbejdere fra MultifunC. Formålet var at kortlægge organisationens formål, strategi, værdiskabelsesmodel og vigtigste værditilbud (anbringelses- og behandlingsforløb for særligt udsatte unge) som afsæt for afsøgning af udviklingsmuligheder.

Ad 2 – Interessentperspektiver: Et yderligere kerneprincip i udviklingsmetodikken er, at vigtige interessentperspektiver skal opsøges og inddrages i udviklingsarbejdet. Vi har tilgodeset dette princip via en lille interviewundersøgelse gennemført i foråret 2019. Der er foretaget telefoninterview med ledere og medarbejdere fra fire forskellige kommuner, som MultifunC aktuelt samarbejder med (eller tidligere har samarbejdet med). Dertil kommer to interview gennemført på MultifunC med anbragte unge. Interviewene blev transskriberet og stikordsrefereret som en del af grundlaget for udviklingsarbejdet.

Ad 3 – Udviklingsmuligheder: I denne fase tjente endnu en workshop med samme deltagerkreds som ramme om identifikation og drøftelse af udviklingsmuligheder – i første omgang som en bruttoliste med en række kandidater. Kriteriet var, at udviklingsmulighederne skal have realistisk udsigt til at kunne styrke MultifunC's fremtidige værdiskabende dialog og samarbejde med kommunerne.

Ad 4 – Afprøvning: Også denne fase indledte vi med en workshop. I dette tilfælde med henblik på at udvælge 2-3 tiltag fra listen med potentielle kandidater, som vi ville arbejde videre med frem mod en afprøvning. Selve afprøvningen blev forberedt med redskabet "testkort", som beskrives uddybende i det følgende. Herefter gennemførte MultifunC afprøvning af to konkrete tiltag frem til foråret 2020.

Ad 5 – Opsamling og formidling: Som det sidste led indsamlede vi erfaringerne fra afprøvningen i form af notater udarbejdet undervejs af

MultifunC samt interview med nøglemedarbejdere. Denne erfaringsopsamling bygger på dette materiale samt dokumentation fra det forudgående udviklingsarbejde.

3 Udviklingsmetodik

I den private sektor taler man typisk om "forretningsudvikling", når man sætter sig for at arbejde mere grundlæggende med at udvikle den enkelte organisations ydeevne og præstationer. Det ord virker skævt i den offentlige sektor/non-profit-sektoren. Vi har ikke en bundlinje, vi ønsker at forbedre; og vi forstår ikke det, vi gør, som en forretning. "Innovation af værdiskabelse" fungerer derfor i dette projekt som et alternativt begreb. Målet er at undersøge organisationens muligheder for at skabe mere værdi for interessenterne ved at nytænke ressourceanvendelse, arbejdsgange og praksisformer, metoder osv.

I "gamle dage" handlede forretningsudvikling især om regneark; om budgetter og prognoser for produktion, omkostninger og afsætning. I dag handler det i stigende grad om "værdiskabelse": Hvem vil vi skabe værdi for? Hvordan ser deres liv, omstændigheder og drømme ud? Hvad er det, de stræber efter og har brug for hjælp til? Hvordan passer det, vi kan, ind i den sammenhæng? Anskuet på den måde, bliver afstanden mellem de to sektorer meget mindre.

Præmissen bag projektet er, at rettidig MultifunC-behandling faktisk vil være den mest værdiskabende indsats for nogle af Danmarks mest udsatte unge. I det lys er det relevant at undersøge, hvordan indsatsen når frem til de unge, som har behovet, på den rigtige måde, og før deres samlede situation er blevet vanskeliggjort unødigt.

3.1 Ydelse vs. værdiskabelse

Projektets valg af metodik kan forstås gennem sondringen mellem ydelse og værdiskabelse. Organisationer, der når en vis alder og størrelse, er i fare for

at udvikle det, man kan kalde en *ydelsesfokuseret* kultur. Ledelse og medarbejdere i den ydelsesfokuserede organisation forstår deres eksistensberettigelse med afsæt i ydelseskataloget; organisationens selvforståelse følger formlen "vi er, hvad vi gør". Eksempelvis forstår den ydelsesfokuserede grundskole sin egen opgave som at gennemføre undervisning efter grundopskriften én-lærer-én-klasse-ét-klasseværelse snarere end fx at understøtte børn og unges lærings- og dannelsesprocesser.

Over for dette står den *værdiskabelsesorienterede* organisation, som aldrig tager for givet, at den nuværende ydelsesvifte udgør det optimale bud på, hvordan organisationens ressourcer kan omdannes til værdi for interessenterne. En organisation med dette mindset har "hvorfor findes vi?" som sit mest fundamentale, identitetsdannende spørgsmål – ikke "hvad gør vi?" eller "hvordan gør vi det?" Hvorfor-spørgsmålet knytter sig til den dybere mening med ledere og medarbejders arbejdsliv. Hvad er det, som kan give energi og lyst til at komme i gang hver morgen? Motivationsforskningen viser, at svaret på det spørgsmål for de fleste mennesker hænger tæt sammen med oplevelsen af at gøre en forskel for andre mennesker; af at skabe reel værdi for og med andre mennesker; af at arbejde for et højere formål.

Med et lån fra marketingteori kan man sige, at en værdiskabelsesorienteret organisation er evigt nysgerrig på sine brugere og interessenters "jobs-to-be-done". Hvad går de op i? Hvad fremmer og hæmmer især deres oplevede livskvalitet? Eksempelvis er en kunde i et byggemarked ret besat ikke interesseret i et 6 mm-bor, men i et hul på 6 mm til at hænge et billede op i – eller måske snarere i den bedst mulige ophængningsløsning. Kundens job-to-be-done er at udsmykke sin væg med fx et maleri. Anskuer en fabrikant af bor og boremaskiner sagen på den måde – fx ud fra devisen "vi hjælper folk med deres ophængningsbehov" – åbnes et større rum for værdiskabelsesorienteret nytænkning, end hvis selvforståelsen følger formlen "vi er producenter af bor og boremaskiner".

Der ligger meget sprængstof i som producent af velfærdsservice at forstå sin egen rolle efter dette mønster. Vi skal kunne tænke ud over de løsninger, vi lige nu tilbyder vores interessenter. Og vi skal kunne udfordre vores aktuelle forståelse af, hvad brugernes vigtigste jobs-to-be-done overhovedet er.

3.2 Niveaudelt udviklingslogik

Den yderste venstre del af Figur 2 på den følgende side illustrerer den niveaulogik, som udviklingsprojektet er tilrettelagt ud fra. De konkrete udviklingsredskaber, vi har arbejdet med på de forskellige niveauer, er vist i figurens højre del. De enkelte redskaber beskrives uddybende i det følgende.

Formål – Processen starter som sagt med formålet: Hvordan kan man beskrive organisationens overordnede formål og berettigelse?

Formålssætningen skal selvfølgelig have appel – den skal kunne overbevise og inspirere – men derudover er det vigtigste kriterium for en virksom formålssætning klarhed og tydelighed. Hvordan ville man beskrive formålet, hvis man skulle forklare det til en fremmed, man møder i elevatoren? Den britiske ledelsestænk Simon Sinek har foreslået den viste skabelon for en formålssætning – "at [indsæt organisationen primære bidrag med få ord] for at [indsæt en helt kort beskrivelse af dens værdiskabelse].⁶ – men der er bestemt ikke nogen one-best-way. Hvis det virker, er det det rigtige!

Et tydeligt og inspirerende formål er afgørende vigtigt, men ikke tilstrækkeligt. De øvrige niveauer i logikken tager højde for dette.

Strategi – Næste niveau er strategien. Der findes utallige forståelser af og tilgange til strategibeskrivelse og -udvikling. Ofte forbinder organisationer og ledelser primært strategi med lister med målsætninger og ambitioner og/eller med detaljerede handleplaner flere år frem i tiden. Det er problematisk – eller i hvert fald ikke essensen i god strategisk tænkning.

⁶ Sinek, S. (2017): *Find Your Why. A Practical Guide for Discovering Purpose for You and Your Team*, London: Portfolio/Penguin, især s. 35-38.

Figur 2 – En niveaudelt udviklingslogik

Formål ("why?")

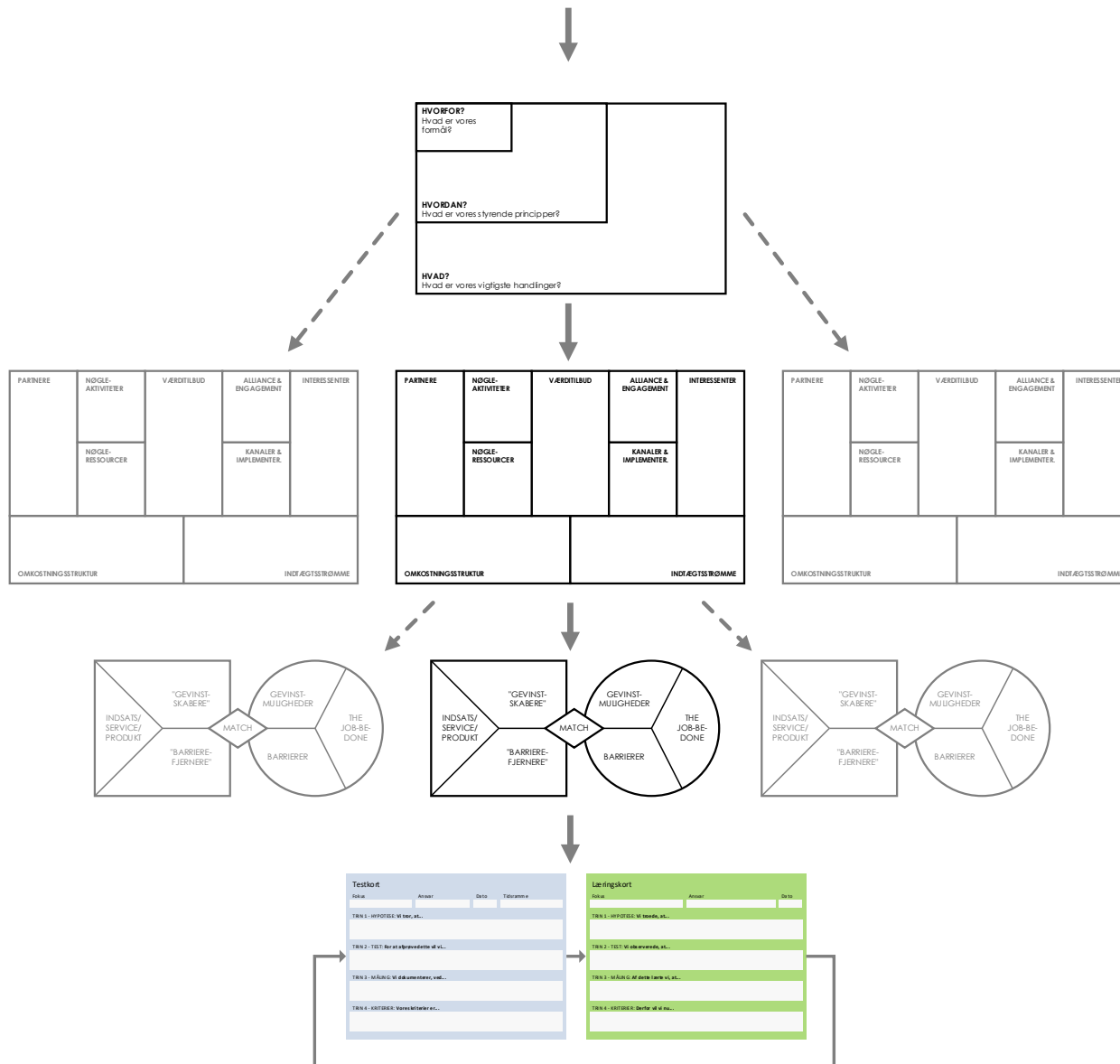
Fx "At [bidrag] for at [værdi]."

Strategi

**Værdi-
skabelses-
model**

**Værdi-
tilbud**

**Udviklings-
proces**



Kernen i god strategi er, (1) at formålssætningen hviler på en solid analyse af omgivelserne og organisationens placering i dem; (2) at organisationen har stærke principper for faglig og ressourcemæssig prioritering, som respekteres; og (3) at den kan skelne mellem strategisk vigtige handlinger og øvrige handlinger – og kan sikre, at de strategiske handlinger hænger sammen indbyrdes og holder en konsistent høj kvalitet.⁷

Værdiskabelsesmodel – Logikkens tredje niveau handler om det, man i den private sektor kalder forretningsmodellen. I denne sammenhæng kan vi bruge begrebet værdiskabelsesmodellen. Det er en forståelsesramme, som gør det muligt med få ord at beskrive, hvordan formål og strategi omsættes til praksis og dermed til faktisk værdiskabelse. Værdiskabelsesmodellen beskriver organisationen som et sammenhængende værdiskabende system. Som vist i figuren kan man forestille sig forskellige værdiskabelsesmodeller, der alle sigter på at indfri organisationens formål. Kunsten er at finde den værdiskabelsesmodel, der inden for givne ressourcemæssige og øvrige rammer lykkes bedst med dette. Beskrivelsen af værdiskabelsesmodellen er et godt redskab til at drøfte, hvor organisationens udviklingspotentialer ligger – hvilke aspekter af modellen kan med fordel justeres og styrkes?

Værditilbud – Det fjerde niveau er værditilbuddet. Dette begreb dækker organisationens konkrete tilbud om værdiskabelse for dens centrale interessenter. Inden for velfærdssystemet tænkes her normalt som minimum både på "betalere" – fx ledere og myndighedssagsbehandlere – og brugere/borgere. De fleste organisationer har, når man ser ordentligt efter, flere forskellige værditilbud. I nogle organisationer er der en række mere eller mindre sideordnede værditilbud; i andre er ét værditilbud dominerende. Sidstnævnte er fx gældende i MultifunC's tilfælde, hvor anbringelses- og behandlingsforløb efter MultifunC-konceptet er det primære værditilbud.

Udvikling og afprøvning – Som der sidste niveau kommer udviklingsprocessen, hvormed der menes en struktureret, datadrevet proces, der kan omsætte potentialer til virkelighed. Det primære formål med at kortlægge organisationens værdiskabelsesmodel og værditilbud er at opnå et godt grundlag for at drøfte styrker og svagheder samt i særdeleshed udviklingspotentialer i organisationens værdiskabelse. Med udviklingspotentialer menes punkter, hvor der er grund til at tro, at der kan opnås større værdiskabelse for de nuværende (eller eventuelt nye) interessenter. I udviklingsprocessen systematiseres arbejdet med at afprøve en udviklingsidé. Det sker via udvikling af bæredygtige prototyper, som kan give håndfast viden om realiteten i idéerne; hurtigt og i første omgang i lille skala (dvs. med begrænsede afprøvningsomkostning).

3.3 Udviklingsredskaber

Projektet har anvendt et udviklingsredskab på hvert af de fem niveauer i den logik, vi beskriver ovenfor. De præsenteres nærmere i det følgende.

Redskab 1: Skabelon for formålsbeskrivelse

Vi har anvendt Sineks skabelon for formålsbeskrivelse til at indkredse MultifunC's formål: "At [bidrag] for at [værdi]". Formlen muliggør udvikling af en kompakt, men alligevel letforståelig og effektiv formålssætning.

Redskab 2: Strategiplanche

Som udgangspunkt for at kortlægge MultifunC's formålsstyrede strategi har vi anvendt en strategiplanche udviklet af DEFACTUM med inspiration fra Sineks bog *Start med hvorfor* og Richard Rumelts *Good Strategy, Bad Strategy*.⁸ Planchen er illustreret i Figur 3 nedenfor.

⁷ Jf. Rumelt, R. (2013): *Good Strategy, Bad Strategy. The Difference and Why It Matters*, London: Profile Books, især s. 11-20, 77-94.

⁸ Rumelt, R. (2013): *Good Strategy, Bad Strategy. The Difference and Why It Matters*, London: Profile Books; Sinek, S. (2013): *Start med hvorfor. Til alle som vil inspirere andre, og blive inspireret*, København: Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck.

Figur 3 - En strategiplanche

HVORFOR? Hvad er vores formål?		
HVORDAN? Hvad er vores styrende principper?		
HVAD? Hvad er vores vigtigste handlinger?		

Strategien opbygges og aflæses startende med feltet "Hvorfor?" i øverste venstre hjørne, som rummer formålssætningen; via "Hvordan?", som er præciseringen af organisationens vigtigste styrende principper; sluttende med feltet "Hvad?", som er beskrivelsen af organisationens vigtigste handlinger. Som det vil fremgå nedenfor, danner strategibeskrivelsen en tælletræsfigur, der forgrener sig fra venstre mod højre. Målet er at give et kompakt billede af organisationens strategiske ståsted og retning.

Redskab 3: Planche for værdiskabelsesmodel

MultifunC's værdiskabelsesmodel har vi beskrevet ved hjælp af en tilpasset udgave af Osterwalders "Business Model Canvas",⁹ som opnår et bedre match med sprogbrugen i non-profit-organisationer (Figur 4). Osterwalder taler selv om et "Mission Model Canvas" i disse sammenhænge.¹⁰ Rammen

⁹ Se Osterwalder, A. og Y. Pigneur (2012): *Business Model Generation. En håndbog for nytænkere, banebrydere og rebeller*, København: Gyldendal, s. 20-50.

¹⁰ Tilpasningen er inspireret af disse ressourcer udviklet af bl.a. Osterwalder selv: <https://medium.com/@sgblank/mission-model-canvas-the-videos-44ad340218bb>

udpeger, som det fremgår, ni organisatoriske dimensioner, man skal have opmærksomhed på i bestræbelserne på at styrke organisationens evne til bæredygtig værdiskabelse. Opgaven er at give korte, præcise svar på, hvordan organisationen arbejder med disse ni dimensioner.

Figur 4 - Planche for værdiskabelsesmodel

PARTNERE - hvem arbejder vi især sammen med?	NØGLE-AKTIVITETER - hvad er det vigtigste, vi gør?	VÆRDITILBUD - hvori består værdiskabelsen for de enkelte interessenter konkret?	ALLIANCE & ENGAGEMENT - hvordan relaterer vi til vores interessenter?	INTERESSEENTER - hvem vil vi skabe værdi for? (NB: betalere og brugere)
	NØGLE-RESSOURCER - hvad er vores vigtigste "produktionsmidler"?		KANALER & IMPLEMENTERING - hvordan skabes værdien konkret hos vores interessenter?	
OMKOSTNINGSSTRUKTUR - hvad bruger vi vores budget og ressourcer på?			INDTÆGTSSTRØMME - hvordan finansierer vi vores aktiviteter?	

Nøgleantagelserne bag modellen er:

1. En organisation skal forstås, analyseres og udvikles som ét sammenhængende system
2. Omdrejningspunktet er en forståelse og formidling af organisationens **værditilbud**, som er den præcise angivelse af, hvordan organisationen især kan skabe værdi for målgrupperne for organisationens værdiskabelse
3. Det værdiskabende system består på den ene side af en infrastruktur (et "produktionsapparat"), som dækker over organisationens **partnerskaber**, **nøgleaktiviteter** og **nøgleressourcer**.

4. På den anden side består det værdiskabende system af eksterne relationer, som dækker over **interessenter** (hvem ønsker organisationen helt præcist at skabe værdi for?), **kanaler & implementering** (hvordan bringer organisationen sit værditilbud ud til interessenterne?) og **alliance & engagement** (hvordan er organisationen i løbende dialog med og relation til interessenterne?)
5. Felterne **omkostningsstruktur** og **indkomststrømme** bruges til at opstille overordnede økonomiske nøgletal. Nøgletal kan bruges til belyse, hvorvidt værdiskabelsesmodellen er bæredygtig og til at drøfte prioriteringer. Normalt trækkes disse nøgletal fra økonomioversigter udarbejdet til brug i forbindelse med udviklingsprocessen.

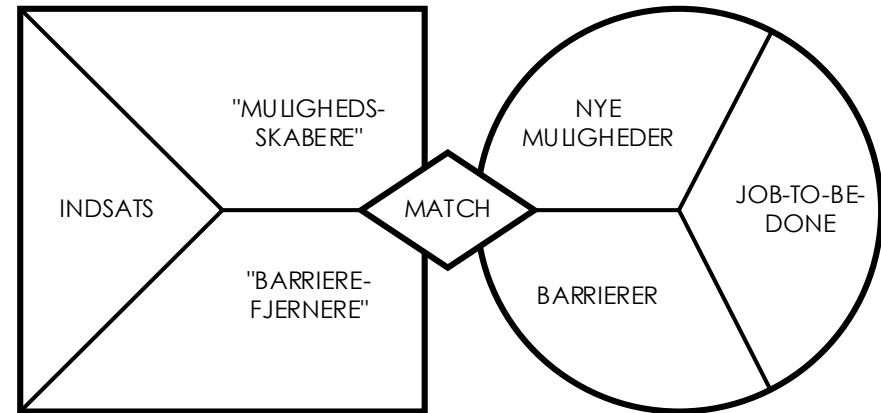
En gennemarbejdet værdiskabelsesmodel giver frem for alt et nyttigt fælles sprog og en fælles forståelsesramme. Det sætter struktur på udviklingsprocesser i organisationer, der ønsker at arbejde værdiskabelsesorienteret.

Redskab 4: Værditilbudsplanche

Den værditilbudsplanche, vi har anvendt, blev introduceret af Alex Osterwalder m.fl. i bogen *Value Proposition Design* (se fodnote 4). Også værditilbudsplanchen er dog blevet tilpasset terminologisk for at sikre et bedre match med den socialfaglige kontekst. Planchen er vist i Figur 5.

Planchen tilbyder konkret en ramme for udforskning af en udvalgt kategori af borgere eller en anden interessentgruppe, der indgår i en organisations værdiskabelsesmodel. I forhold til MultifunC tænker man selvfølgelig i første række på de udsatte unge (og deres forældre), men det er også oplagt at have fokus på den unges sagsbehandler og dennes ledere. Målet er at undersøge, hvordan organisationens værditilbud konkret matcher det billede af interessentønsker, -udfordringer og -potentialer, som tegner sig.

Figur 5 - Værditilbudsplanche

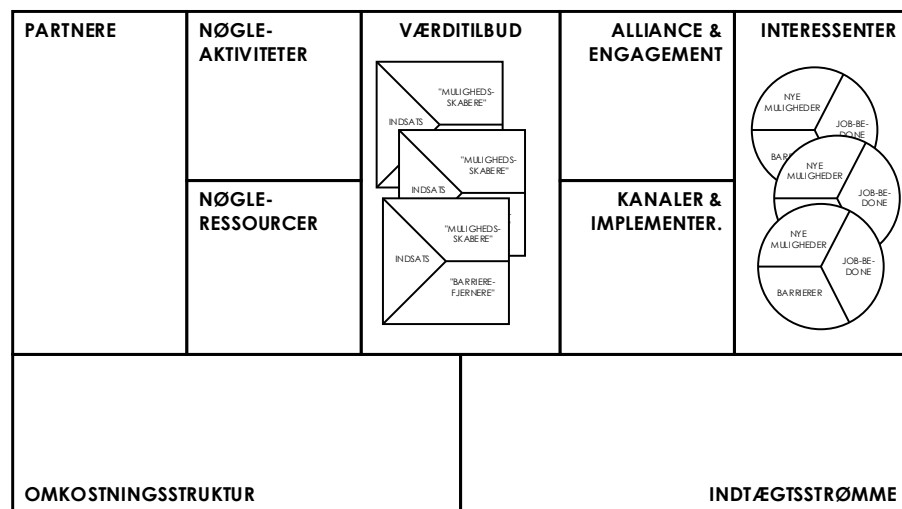


Analysen starter med den udvalgte interessent (fx en udsat ung). Det er højre side af planchen. Hvad er vigtigst for den unges udvikling og livskvalitet i lyset af vedkommendes livsmål og -drømme? Dvs. hvad er den unges vigtigste "jobs-to-be-done"? Hvilke muligheder er der for at fjerne barrierer eller udfordringer for den unge? Hvilke muligheder er der for positivt at udvide og udvikle den unges livskvalitet og -mestring ("nye muligheder" i figuren)? Næste skridt er at undersøge, om og hvordan organisationens værditilbud matcher det billede, som fremstår i de tre felter i figurens højre del. Dette analyseres i venstre side af planchen. Hvor godt modsvarer værditilbuddet generelt den unges vigtigste "jobs-to-be-done"?¹¹ Rummer den nuværende indsats de rigtige "barrierefjernere" og "mulighedsskabere"? Eller bruger organisationen tværtimod kræfter på aktiviteter, som matcher den unges ønsker og behov dårligt?

Som vist i Figur 6 nedenfor skal man forstå de to redskaber integreret. Værditilbudsplanchen tjener til at uddybe analysen af de to mest basale elementer i værdiskabelsesmodellen: værditilbud og interessenter.

¹¹ Se afsnit 3.1 ovenfor.

Figur 6 - Kobling mellem plancher for værditilbudsmodel og værditilbud



Der vil i de fleste organisationer være tale om flere forskellige værditilbud og interessenter – det er fx tilfældet i MultifunC – men det kan sagtens give mening at fokusere på ét bestemt af organisationens værditilbud i en given udviklings- og innovationsproces. Det var det, vi gjorde i dette projekt.

Redskab 5: Testkort

Når man har kortlagt værdiskabelsesmodel og værditilbud, har man et godt afsæt for at identificere forbedringsmuligheder. Det vil sige bud på konkrete justeringer og tiltag, som kan styrke organisationens værdiskabelse. Når det eller de mest perspektivrige tiltag er udvalgt, er næste skridt at foretage en afprøvning i praksis. Testkortet – vist i Figur 7 – er et nyttigt redskab i den forbindelse.¹²

Ved at udfylde testkortet sikrer man, at det på forhånd står klart, (1) hvilken hypotese man afprøver; (2) hvordan afprøvningen konkret skal finde sted (hvem skal gøre hvad, hvornår, sammen med hvem?); (3) hvordan

afprøvningsforløbet dokumenteres (hvilke data skal vi bruge? hvordan kan de indsamles og af hvem?); og (4) hvilke vurderings- og succeskriterier, der kan opstilles for afprøvningen (hvad skal der til for, at vi kan betragte afprøvningen som vellykket?).

Figur 7 – Testkortet

Testkort

TRIN 1 - HYPOTESE: **Vi tror, at...**

TRIN 2 - TEST: **For at afprøve dette vil vi...**

TRIN 3 - MÅLING: **Vi dokumenterer afprøvningen ved at...**

TRIN 4 - KRITERIER: **Afprøvningen er lykkedes, hvis...**

I praksis vil en afprøvning sjældent munde ud i en klokkeklar succes, og pointen er også snarere at lære og blive klogere. Oftest vil man dernæst udvikle og afprøve en ny version af tiltaget, som er justeret i lyset af erfaringerne.

4 Kortlægning af MultifunC

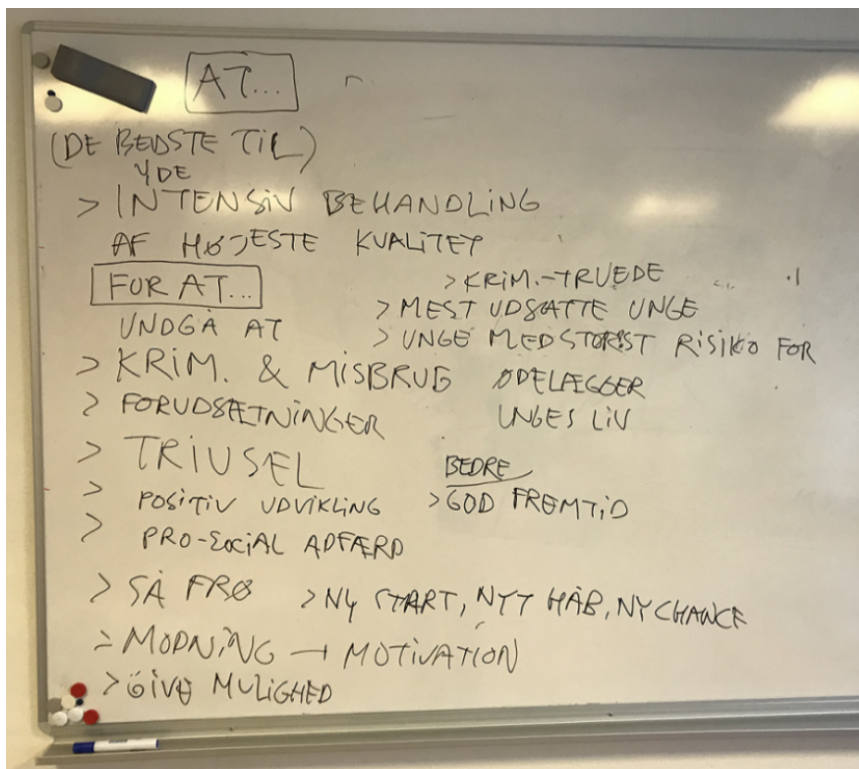
I dette afsnit fremlægger vi resultatet af workshoparbejdet på MultifunC med de fire redskaber, som tjener til at kortlægge organisationens udgangspunkt og udviklingsmuligheder. Vi vender tilbage til testkortet, det femte redskab præsenteret ovenfor, i det efterfølgende afsnit.

¹² Se Osterwalder, A. m.fl. (2015): *Value Proposition Design. Sådan skaber du produkter og serviceydelser, som kunderne vil have*, Aalborg: 4Mativ, s. 204-205.

MultifunC's formål

Workshoparbejdet med formålssætningen foregik i første omgang som en brainstorm, hvor deltagerne foreslog og drøftede forskellige bud på ord, som kunne indgå i den endelige formulering. Whiteboard-fotoet vist som Figur 8 nedenfor gengiver et udvalg af de nøgleord, som kom i spil.

Figur 8 – Brainstorm-stikord: MultifunC's formål



Da brainstormen ikke længere kastede nye bud af sig, gik vi over til at udforme den endelige formålssætning ved hjælp af Sineks skabelon. Dette er resultatet af arbejdet: MultifunC's formål er...

...at yde intensiv behandling af højeste kvalitet for at give kriminalitetstruede unge mulighed for et bedre liv

Deltagerne lagde vægt på at få understreget, at behandlingstilgangen i MultifunC er intensiv og behandlingsfagligt ambitiøs sammenlignet med det, man ofte ser på det sociale område. Et vigtigt resultat af drøftelsen var desuden, at MultifunC's værdiskabelse skal beskrives positivt (at muliggøre et bedre liv for den unge) og ikke negativt (fx at forebygge eller bremse kriminalitet, problemskabende brug af rusmidler m.m.).

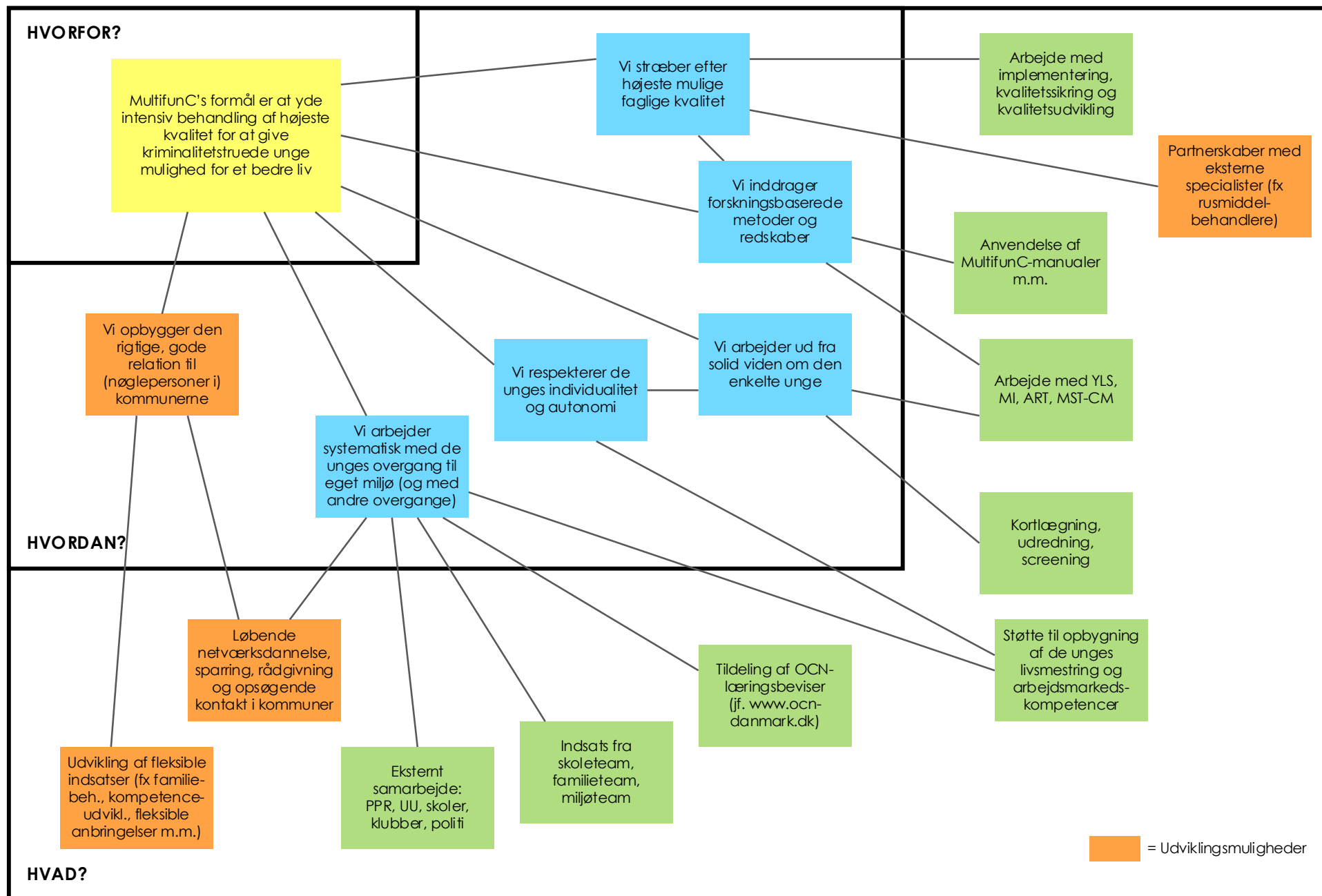
MultifunC's strategi

Formålssætningen tjente dernæst som udgangspunkt for afdækningen af MultifunC's strategi. Strategien er opstillet i Figur 9 nedenfor. Formålet er vist i den gule kasse i "Hvorfor"-feltet. De styrende principper er vist som blå kasser i "Hvordan"-feltet, og de strategisk vigtige handlinger som grønne kasser i "Hvad"-feltet. Gruppens forslag til strategiske udviklingsmuligheder er vist som orange kasser.

De forbindende streger understreger, at det er vigtigt at have øje for sammenhængene i strategien. Organisationens formål afføder bl.a. styrende principper vedrørende faglig kvalitet, inddragelse af forskningsbaserede metoder samt opbygning af indgående viden om den enkelte unges baggrund, udfordringer og potentiale. Og disse principper afføder hver for sig specifikke handlinger, som virkeliggør det enkelte princip. En velfungerende strategibeskrivelse betyder, at både ledere og medarbejdere har let ved at svare på, hvad begrundelsen for en konkret aktivitet i det daglige er; i første omgang med henvisning til et styrende princip, og i sidste ende med henvisning til formålssætningen.

Workshoppen mandede overordnet ud i to typer bud på strategiske udviklingsmuligheder. For det første drøftede deltagerne perspektiverne i at løfte den faglige kvalitet i den vigtige rusmiddelindsats gennem nye partnerskaber med eksterne specialister i rusmiddelbehandling. For det andet diskuterede gruppen perspektiverne i at tilføje et nyt styrende princip vedrørende kvalitet i relationerne til og dialogen med de kommunale samarbejdspartnere.

Figur 9 - MultifunC's strategi



Og afledt af dette princip, nye typer aktiviteter: udvikling af mere fleksible indsatser i en bredere portefølje samt øget fokus på netværksdannelse, sparring, rådgivning med og for kommunerne.

MultifunC's værdiskabelsesmodel

Beskrivelsen af MultifunC's værdiskabelsesmodel, som den ser ud nu, og som den kan udvikle sig, er gengivet i Figur 10 nedenfor. De gule kasser viser den aktuelle model; de orange kasser viser de udviklingsmuligheder, der kom frem undervejs.

Interessenter – I arbejdet med værdiskabelsesmodellen havde vi fokus på fire typer centrale interessenter. Ud over de unge og deres forældre er det: myndighedssagsbehandlere, det kommunale chef- og lederniveau samt de forholdsvis nyetablerede ungdomskriminalitetsnævn.¹³ En del af udfordringen er med andre ord, at MultifunC skal have opmærksomhed på et bredt felt af interessenter – ikke blot den unge og den unges sagsbehandler. Det gælder selvfølgelig i særdeleshed i arbejdet med en værdiskabelsesmodel.

Værditilbud – MultifunC har aktuelt tre typer værditilbud. Langt vigtigst er behandlingsforløb efter MultifunC-konceptet, men også korte delvist lukkede anbringelser samt takstbetalte undersøgelser/-screeninger m.m. er i spil. På workshoppen fremkom der flere bud på nye indtægtsdækkede værditilbud i form af kursusudbud og familiebehandlingsindsats. Gruppen drøftede også muligheden af gratis screeninger af unge som en vej til at højne kommunernes viden og bevidsthed om MultifunC's kompetencer og tilbud.

Alliance & engagement – MultifunC's relation til kommunerne udspiller sig både gennem den direkte kontakt og indirekte via DOK's tværgående socialfaglige stab, som har en internt visiterende funktion i DOK. På workshoppen var gruppen særligt optaget af, at relationen til den enkelte kommune, med den nuværende model, ofte bliver forholdsvis flygtig.

¹³ Se www.ungdomskriminalitetsnaevnet.dk. De lokale nævn har deltagelse af dommere, politifolk samt repræsentanter for kommunernes socialforvaltninger.

Forslagene til udviklingsmuligheder afspejler dette: Målet bør være, at flere kommuner udvikler en permanent opmærksomhed på MultifunC som betroet samarbejdspartner i de mest udfordrende sager – og ikke mindst at kommunerne opbygger et varigt billede af MultifunC som "problemløser" i et langsigtet perspektiv. Deltagerne pegede på, at MultifunC bl.a. kan fremme dette mål ved at arbejde mere bevidst med at fungere som fagligt specialiseret sparringspartner og, hvor det giver fagligt mening, leverandør af skræddersyet indsats for kommunerne i de vanskelige ungesager.

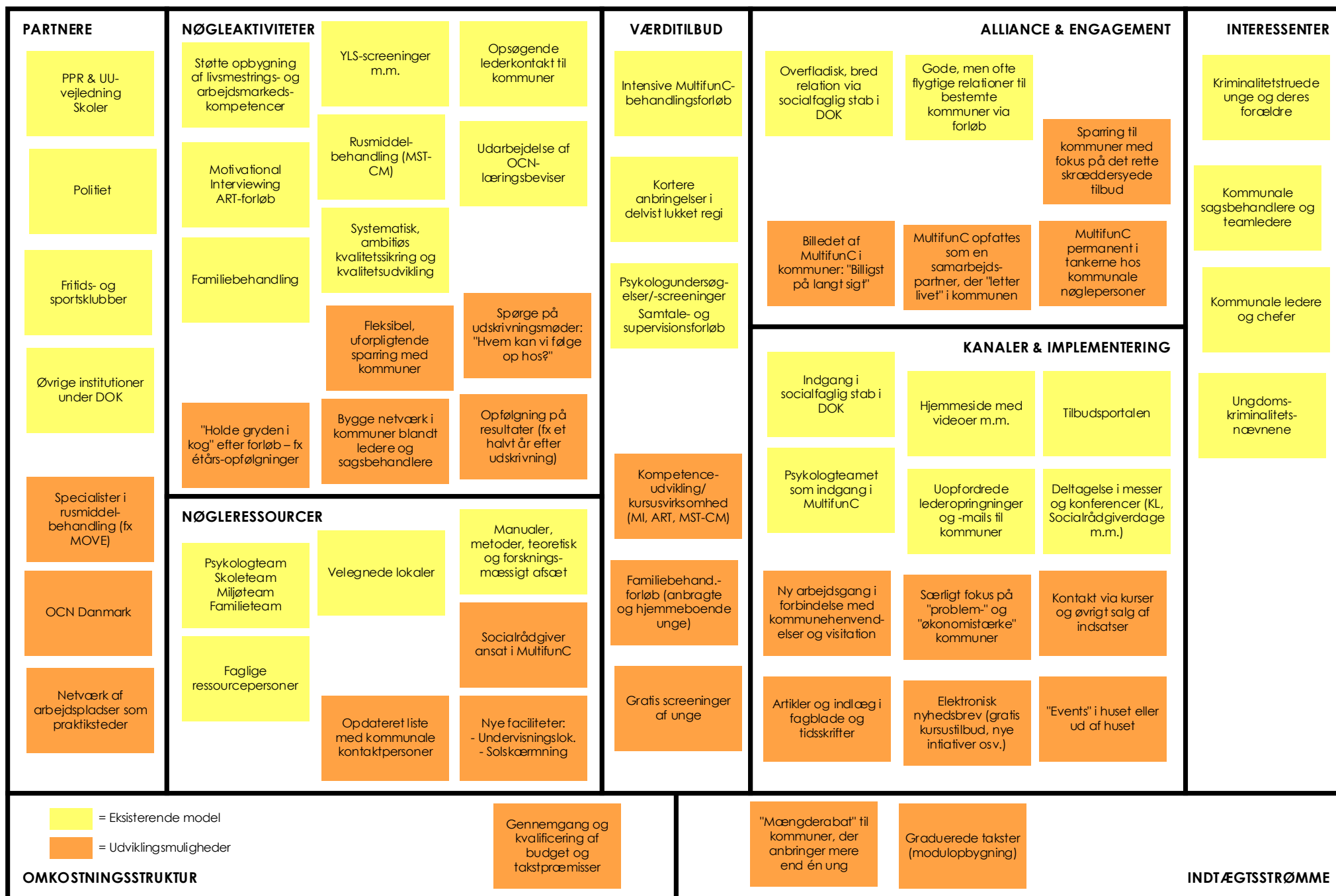
Kanaler & implementering – I den nuværende model er staben i DOK, lederkontakt til kommunerne samt MultifunC's psykologteam de primære afsætningskanaler. Dertil kommer webplatforme, konferencer m.m.

Især tre typer udviklingsmuligheder blev drøftet på workshoppen:

- En nytænkning af kommunekontakt- og visitationsproces i DOK, således at MultifunC's særlige rådgivende ekspertise kommer hurtigere og bedre i spil.
- En højere grad af fokusering på kommuner, som ofte er særligt tilbøjelige til at benytte MultifunC (her tænkes især på kommuner med en stor andel særligt udsatte unge samt kommuner med et økonomisk overskud til at vælge socialfaglige løsninger med et langsigtet perspektiv).
- Nye eksponeringsformer: Events, artikler og indlæg, sociale medier, nyhedsbrev samt kontakt i forbindelse med kurser og anden indtægtsdækket virksomhed.

Nøgleaktiviteter – MultifunC's vigtigste faglige aktiviteter er knyttet til behandlingsforløbene: MultifunC-konceptets systematiske arbejde med at løfte de unges livsmestring og kompetencer med tanke på uddannelse og arbejdsmarked samt familiens funktion. Dertil kommer supplerende, ligeledes forskningsfunderede metoder som affekttræning med ART, MI m.m. samt udrednings- og screeningsydelser.

Figur 10 - MultifunC's værdiskabelsesmodel



Andre nøgleaktiviteter er opsøgende lederkontakt til kommunerne; udarbejdelse af OCN-læringsbeviser i samarbejde med OCN Danmark;¹⁴ samt kvalitetssikring og -udvikling efter MultifunC-konceptet. Hovedvægten i vores drøftelse af udviklingsmuligheder lå på oprustning af MultifunC's kontakt til og dialog med kommunerne. Herunder mere systematisk tilbud om uforpligtende sparring, opbygning af netværk og opfølgninger på afsluttede forløb (både med fokus på læring og vurdering af målopfyldelse).

Nøgleressourcer – De vigtigste ressourcer i værdiskabelsesmodellen er medarbejdergruppen: Kompetencer, erfaring og arbejdsfælleskab hos ledere og medarbejdere. Nævnes skal dog også MultifunC's lokaler, som er optimerede til drift af en delvist lukket ungeinstitution, og den intellektuelle kapital, som tilbuddet er baseret på (forskningsviden, manualer, metoder, redskaber m.m.). Som udviklingsmuligheder drøftede deltagerne især perspektivet i at have en socialrådgiver med særligt ansvar for kommunedialog ansat samt behovet for visse lokalemæssige forbedringer.

Partnere – MultifunC's eksisterende partnerskaber består, bortset fra det interne netværk med andre dele af DOK-organisationen, især af PPR- og UU-afdelinger, skoler og foreningslivet. På workshoppen drøftede vi muligheden af at bygge nye partnerskaber med specialister i rusmiddelbehandling og med arbejdspladser som praktiksteder for de unge. Derudover var der en opmærksomhed på, at samarbejdet med OCN Danmark kan styrkes.

Omkostningsstruktur og indtægtsstrømme – Som det indirekte fremgår, prioriterede vi ikke at gå ind i en detaljeret analyse af budgettal i dette projekt (omkostninger såvel som indtægter). Der fremkom dog enkelte forslag til udviklingsmuligheder, hvoraf den der fik størst opmærksom i gruppen var tanken om at udvikle en mere gradueret takststruktur knyttet til

en højere grad af modulopbygning af indsats – især med tanke på forløbet efter den unges udskrivning fra selve anbringelsesdelen.

MultifunC's værditilbud

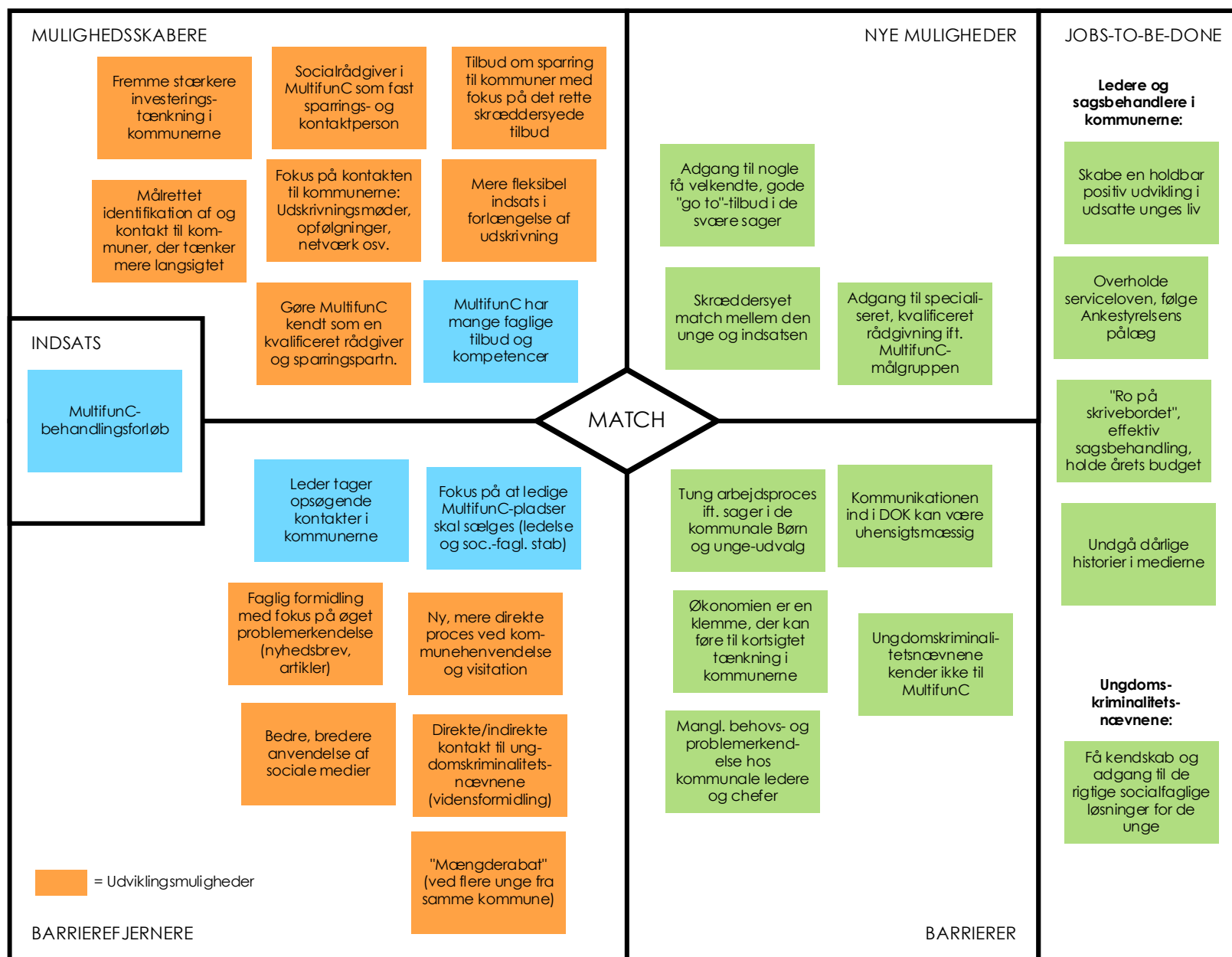
På workshoppen var fokus på behandlingsforløb efter MultifunC-konceptet. Resultatet er vist i Figur 11 nedenfor. De grønne kasser i den højre side af planchen afdækker jobs-to-be-done, barrierer og nye muligheder med afsæt i to udvalgte perspektiver: kommunale ledere og sagsbehandlere samt ungdomskriminalitetsnævnens medlemmer. Jobs-to-be-done-feltet giver på den ene side et realistisk billede af de mange, ikke altid gensidigt understøttende hensyn, der skal tages i en kommunal forvaltning. På den anden side fremhæves det, at de nye ungdomskriminalitetsnævn frem for alt har et behov for at opbygge et overblik over og erfaring med de socialfaglige handlemuligheder af særlig relevans for nævnens målgruppe (kriminalitetstruede børn og unge i alderen 10-17 år).

De centrale barrierer for kommunerne kan – efter MultifunC's erfaring – være knyttet til budgetøkonomi, udfordrende lovgivningskrav og sagsbehandling (herunder især i sager, der skal for kommunens Børn og unge-udvalg) samt til tider utilstrækkelig behovs- og problemerkendelse i forhold til ungemålgruppen på leder- og chefniveau. Gruppen anerkendte dog også, at DOK's håndtering af den eksterne kommunikation kan udgøre en barriere for at gennemføre optimale behandlingsforløb. I forhold til ungdomskriminalitetsnævnene oplever gruppen manglende kendskab til MultifunC's tilbud og særlige ekspertise som den primære barriere.

Som centrale bud på nye muligheder udpegede deltagerne tre områder, der i princippet er lige relevante for begge de to interessenttyper: Løbende adgang til specialiseret rådgivning i forhold til ungemålgruppen; tilbud om indsats, som skræddersys til den enkelte unges situation; og opbygning af kendskab til og erfaring med nogle få specialiserede indsatser, som pålideligt og smidigt kan løfte den udfordrende opgave.

¹⁴ OCN Danmark er den danske del af NGO'en OCN med udspring i Storbritannien. OCN understøtter bl.a. udarbejdelse af læringsbeviser, hvorved udsatte unges uformelle læring og kompetencer kan anerkendes af uddannelsessystem og -institutioner.

Figur 11 – MultifunC-behandlingsforløb som værditilbud



I den venstre side af planchen viser de blå kasser essensen i, hvordan MultifunC i dag arbejder på at fjerne barrierer og skabe nye muligheder i forbindelse med behandlingsforløbene. Interessen samler sig dog selvfølgelig om udviklingsmulighederne beskrevet i de orange kasser. I forhold til bedre at fjerne barriererne fremkom især en række bud på styrket kommunikation og formidling til gavn for samarbejdet med de to interessenttyper. Her er fokus bl.a. på barriererne vedrørende manglende problemforståelse og -erkendelse, udfordrende sagsbehandling samt uhensigtsmæssig kontakt ind i DOK. Et yderligere bud havde fokus på den økonomiske barriere: tanken om at yde en vis "rabat", når en kommune står med flere unge i målgruppen, og derfor i særlig grad udfordres budgetmæssigt.

I forhold til øget mulighedsskabelse fremkom der en række bud undervejs i workshopen – heriblandt:

- Styrkelse af MultifunC's muligheder for at tilbyde kommunerne fleksibel, mest muligt skræddersyet indsats (især efter udskrivning) – samt uforpligtende rådgivning om samme.
- Styrkelse af MultifunC's omdømme som kvalificeret socialfaglig rådgiver og samarbejdspartner – fx via ansættelse af en socialrådgiver og/eller via styrket opfølgning på behandlingsforløbene efter udskrivning.
- Fokus på at anspore til langsigtet investeringstækning hos kommunerne – samt ikke mindst at identificere og opdyrke varige samarbejdsrelationer med kommuner med et sådant mindset.

Det er primært de orange kasser i Figur 11, som fungerede som afsæt for udvælgelse af udviklingstiltag til projektets afprøvningsfase. Dette er emnet for det følgende afsnit.

5 Afprøvning af udviklingstiltag

På projektets sidste workshop vurderede deltagerne alle de kandidater, som var kommet på plancherne i forbindelse med workshop to. "Scoringen"

fokuserede på forventet effekt af tiltaget henholdsvis forventet investering af ressourcer. Tre kandidater blev udvalgt på dette grundlag:

1. Fleksibel modulopbygning og styrket skræddersyning i forbindelse med drøftelse og tilrettelæggelse af mulig MultifunC-indsats efter den unges udskrivning.
2. Systematisk opfølgning på de unges videre forløb efter anbringelsen, herunder på målopfyldelsen på det mellemlange sigt efter udskrivning via kontakt til den kommunale sagsbehandler eller lignende.
3. Styrket arbejde med MultifunC's troværdige synlighed på sociale medier i forhold til, især, kommunale fagpersoner og beslutningstagere – herunder i første række på platformen LinkedIn.

I praksis valgte gruppen at gå videre til afprøvningsfasen med de to første kandidater. De udfyldte testkort er gengivet på de to følgende sider.

Udviklingstiltagets titel:

Tydeligere modulopbygning i drøftelse af og aftale om udslusningsindsats

Trin 1 – HYPOTESE: Vi tror, at...

I en lang periode op til afprøvningen har kommunerne stort set ikke tilkøbt niveau 6-indsats i forbindelse med udskrivningen.¹⁵ Vi tror, at kommunerne vil være mere tilbøjelige til at købe afgrænsede, mere individuelt tilpassede indsattstyper end dyrere pakkedøsninger. Det vil øge relevansen, og dermed kommunernes efterspørgsel, at opbygge dette tilbud fleksibelt og sætte det mere tydeligt i spil over for kommunerne på rette måde til rette tid.

Trin 2 – TEST: For at afprøve hypotesen vil vi...

Ved afslutningen af en del behandlingsforløb giver det ikke mening at arbejde i retning af en niveau 6-indsats fra MultifunC. Det er en konkret vurdering fra sag til sag.

I de tilfælde, hvor MultifunC vurderer, at det faktisk er relevant med en sådan indsats, skal der i afprøvningsperioden skrues et individualiseret tilbud sammen (med beskrivelse af formål, indhold og struktur i indsatsen/indsatserne). Forslaget skal drøftes på niveau 4-møder¹⁶ i forbindelse med udskrivning i alle de sagsforløb, hvor det er berettiget. En eller flere af følgende muligheder kan indgå: ART, MI, rusmiddelbehandling, familiebehandling og forskellige terapiformer.

Kommunikation med kommunerne skal have tydeligt fokus på "generalisering" og opretholdelse af behandlingsresultatet. MultifunC foreslår en eller flere skræddersyede niveau 6-indsatser i hvert enkelt af disse forløb i forbindelse med udslusningen.

Trin 3 – MÅLING: Vi dokumenterer afprøvningens udfald ved at...

Vi følger op på to forskellige udfaldsparametre: (1) Grundlæggende følges op på kommunens til- eller fravalg af de skræddersyede tilbud. (2) Desuden følges der op på den generelle oplevelse af kommunikationen på møderne: Hvordan reagerer de kommunale parter på tilbuddet om en fleksibel løsning? Ændrer den nye tilgang vores måde at "sælge" MultifunC's efterværnsydelser på?

Kontaktpersonen fra psykologteamet er i hvert enkelt tilfælde ansvarlig for at facilitere mødet som planlagt, og lave et kort opsamlende notat, der rummer oplysninger om, hvordan den nye tilgang fungerede (jf. vurderingskriterierne nedenfor).

Trin 4 – KRITERIER: Afprøvningen er lykkedes, hvis...

1. Mindst én af de pågældende kommuner køber en niveau 6-pakke
2. Kvaliteten af den faglige dialog på møderne generelt bliver løftet i forhold til tidligere; møderne samlet set efterlader et mere positivt indtryk af MultifunC hos de kommunale deltagere sammenlignet med de tilsvarende møder før ændringen af tilgangen (jf. vurdering i mødenotaterne).

¹⁵ "Niveau 6" er MultifunC-konceptets betegnelse for den sidste fase i et behandlingsforløb efter afslutningen af den unges ophold på MultifunC-institutionen. Se www.dok.rm.dk/afdelinger/multifunc/forlobet-pa-multifunc/

¹⁶ På niveau 4-mødet aftales forløbet frem mod udskrivning med den unge, forældrene og kommunen.

Udviklingstiltagets titel:

Halvårsopfølgning på afsluttede MultifunC-forløb

Trin 1 – HYPOTESE: Vi tror, at...

Der er flere fordele forbundet med systematisk at tage opfølgende kontakt til de kommuner, der har haft unge i et MultifunC-forløb:

- Det signalerer professionalisme og engagement i MultifunC's faglige tilgang og indsats (kvalitetssikring m.m.)
- Det bidrager til at "holde gryden i kog" i forhold til den enkelte kommune, og øger dermed sandsynligheden for, at MultifunC forbliver på kommunens radar
- Det giver MultifunC et bedre grundlag for internt at lære af det enkelte anbringelses- og udslningsforløb
- Over tid kan opfølgningen betyde, at MultifunC opbygger solid resultatdokumentation, som kan anvendes på web såvel som i dialog med og salg til kommunerne (herunder som statistik og i form af konkrete case-eksempler på vellykket indsats).

Trin 2 – TEST: For at afprøve hypotesen vil vi...

Afprøvningen indebærer to typer tiltag i afprøvningsperioden:

1. Seks måneder efter udskrivningen foretager MultifunC telefoniske opfølgninger hos en kontaktperson i den enkelte kommune, som forventes at have opdateret og nogenlunde detaljeret viden om den enkelte unges udvikling siden udskrivningen (typisk myndighedssagsbehandleren). Opfølgningen foretages med afsæt i en enkel interviewguide. Opfølgningen foretages enten af MultifunC's leder eller den psykolog i MultifunC, som har haft ansvar for forløbet.
2. I afprøvningsperioden indføres det som en fast del af udskrivningsmøderne i forbindelse med igangværende og kommende MultifunC-forløb, at kommunen orienteres om den planlagte opfølgning (der anmodes om tilladelse til, at denne foretages), og at der indhentes navn og kontaktoplysninger på den mest oplagte kontaktperson for en opfølgende henvendelse i den enkelte sag.

Trin 3 – MÅLING: Vi dokumenterer afprøvningens udfald ved at...

Resultatet af hver enkelt opfølgning fastholdes af den ansvarlige for opfølgningsinterviewet i form af et kort notat udarbejdet i en skabelon med samme opbygning som interviewguiden.

Trin 4 – KRITERIER: Afprøvningen er lykkedes, hvis...

Der kan svares positivt/bekræftende på følgende spørgsmål (vurderingskriterier):

- Hvad er erfaringerne med at foretage selve opfølgningen: Ressourceforbrug, besvær, reaktioner fra kontaktpersonerne? Berettiger gevinsterne investeringen af tid og kræfter?
- Hvad er vurderingen af validiteten af opfølgningsdata? Lykkes det at få oplysninger fra en person med viden om den unge?
- Hvad er vurderingen af datas værdi som afsæt for intern kvalitetssikring og læring?
- Underbygger de indsamlede data, at opfølgningsformen kan resultere i resultatdokumentation, som kan anvendes i dialogen med kommunerne?

6 Udfaldet af afprøvningerne

I det følgende beskriver vi MultifunC's læring i forbindelse med de to afprøvninger med fokus på, hvordan de er forløbet, og på hvilken effekt tiltagene har haft.

6.1 Modulopbygning af udslusningsindsats

Opsamlingen af erfaringerne fra afprøvningen er primært baseret på et interview med tilbudslederen samt en psykolog fra MultifunC's psykologteam, som har bidraget til at tilrettelægge flere udslusningsforløb i løbet af afprøvningsperioden.

Hvordan er afprøvningen forløbet? – Afprøvningen af dette tiltag er gennemført i henhold til den plan, der blev skitseret i testkortet. I alt er der sket 14 udskrivninger af unge i afprøvningsperioden (august 2019 til juni 2020), hvor den nye tilgang til dialogen med kommunerne er anvendt.

Hvad er det nye? – Interviewpersonerne pointerede, at det faktisk ikke som sådan er noget nyt, at MultifunC kan tilrettelægge en skræddersyet niveau 6-indsats til den enkelte ung. Det nye i forbindelse med afprøvningen, er først og fremmest, at der fra MultifunC's side er kommet større tydelighed i formidlingen af, hvad mulighederne er for fleksibel efterværnsindsats. Her fremhæver interviewpersonerne særligt mulighederne for familiebehandling og -støtte som et middel til at støtte op om forældrenes rolle i forhold til de unge. MultifunC's anbefalinger til udslusningsforløbet og eventuel niveau 6-indsats blev tidligere overvejende formidlet mundtligt til kommunen. Og ikke altid på systematisk vis. I forbindelse med afprøvningen er MultifunC's vurderinger og anbefalinger derimod afgivet skriftligt fra psykologteamet som bidrag til kommunens afklaring. Det gælder både forslaget til et udslusningsforløb for den unge (fx udformet som to forskellige scenarier – åben anbringelse, hjemgivelse eller andet) og de faglige argumenter for og imod det enkelte scenarie. Lederen nævnte her, at MultifunC samtidig er

blevet tydeligere på hvilke vilkår, der knytter sig til et givet scenarie (fx "hjemgivelse kan kun anbefales i dette tilfælde, hvis der også iværksættes familiebehandling").

MultifunC har også justeret tilgangen på andre punkter undervejs i afprøvningen: Man er selv blevet mere opmærksomme på efterværnsmulighederne i de tilfælde, hvor den unge ikke hjemgives, men overgår til en anden anbringelse. Og man arbejder i højere grad med forskellige typer støtte til familien afhængig af forældrenes behov – med meget forskellig pris for kommunen. Alt lige fra egentlig familiebehandling med en døgntakst til timeafregnet støtte og rådgivning til forældrene i bestemte situationer (fx når en anbragt ung kommer hjem på besøg).

Hvilken forskel har det gjort? – Interviewpersonerne oplever sådan set ikke, at kommunerne tidligere generelt har været uvillige til at fortsætte samarbejdet med MultifunC efter udslusningen. MultifunC arbejder med en udfordrende målgruppe, hvor det ikke altid lykkes at hjælpe den unge varigt ind i en positiv udvikling. I de forholdsvis få mindre vellykkede forløb er der ikke overraskende et forbehold over for yderligere indsats fra MultifunC. Vurderingen er dog, at kommunerne også tidligere oftest har været modtagelige for at gå videre ad denne vej.

Interviewpersonernes klare opfattelse er ikke desto mindre, at den styrkede formidling af mulighederne fra MultifunC's side har betydet, at flere kommuner end tidligere faktisk overvejer dette indgående. Dette afspejler sig også umiddelbart i den kvantitative opgørelse vist i Tabel 1.

Tabel 1 - Udviklingen i omfang af niveau 6-indsats

	Antal udskrivninger	Antal med niv. 6-indsats
August 2018 til juni 2019	7	1
August 2019 til juni 2020	14	6

Som det fremgår, har der været betydeligt flere udskrivninger i afprøvningsperioden end i sammenligningsperioden, men uanset dette forbehold har MultifunC oplevet en markant forandring i dialogen med kommunerne. Det enlige tilfælde af udslusningsindsats i sammenligningsperioden vedrørte en kontaktpersonordning, som aftaltes direkte mellem den pågældende medarbejder og kommunen. I modsætning hertil blev de seks niveau 6-indsatser i afprøvningsperioden alle leveret fra MultifunC's familieteam.

MultifunC's leder betoner, at andre faktorer også har spillet ind i forhold til udviklingen i efterspørgslen efter niveau 6-indsats. Etableringen af ungdomskriminalitetsnævne i januar 2019 har især haft betydning, da disse i stigende grad er blevet opmærksomme på relevansen for målgruppen af MultifunC-behandling i delvist lukket regi – og af især familiebehandling som et værdifuldt virkemiddel efter udskrivning.

Dialogen om udslusning og mulig niveau 6-indsats er dog blevet mere kvalificeret i afprøvningsperioden, vurderer interviewpersonerne, og MultifunC's ændrede tilgang har haft stor betydning i den forbindelse. Psykologen tilføjer, at det giver øget troværdighed at afgive meget specifikke anbefalinger i hver enkelt sag, hvor dagsordenen ikke er "salg for enhver pris". Der har fx været tilfælde, hvor et ungdomskriminalitetsnævn har efterspurgt meget lange familiebehandlingsforløb, som ikke kan forsvares fagligt, og som MultifunC derfor har frarådet.

Hvad kommer udfaldet til at betyde fremover? – Vores to interviewpersoner vurderer, at den tilgang til afklaringen af mulig niveau 6-indsats, som er afprøvet i perioden, uden tvivl vil komme til at fortsætte fremover. Den overordnede udvikling peger generelt i retning af øget fokus på støttende eller behandlende indsats efter en udslusning fra delvist lukket anbringelse samt øget fokus på forældrekompetencer. Alene af den grund, vil efterspørgslen være større end tidligere. Erfaringen er dog, at den

ændrede tilgang har haft en selvstændig positiv betydning for denne fase i samarbejdet med kommunerne.

6.2 Halvårsopfølgning på afsluttede forløb

Opsamlingen på erfaringerne fra denne afprøvning er baseret på et interview med MultifunC's leder samt på skriftlige referater af opfølgningerne i kommunerne.

Hvordan er afprøvningen forløbet? – Afprøvningen er ikke gennemført i det omfang, der var lagt op til i testkortet. Der er i praksis foretaget tre halvårsopfølgninger, men der kunne have været fulgt op på flere unge med udskrivninger mindst et halvt år tilbage. Dette har dog ikke vist sig muligt. Der har især været to barrierer. For det første har det i nogle tilfælde været vanskeligt at få kontakt til en sagsbehandler med opdateret viden om den unges videre forløb. For det andet har sagsbehandlerne i andre tilfælde afvist at bidrage med den ønskede information med henvisning til GDPR-reglerne efter persondataforordningen. Vurderingen er, at der på forhånd skulle have været afgivet udtrykkeligt samtykke fra den unge og forældrene.

Ved siden af afprøvningen i henhold til testkortet har MultifunC også afprøvet muligheden af at foretage opfølgning hos den ansvarlige 1. linje-leder. Dette har dog i praksis vist sig umuligt på grund af tidspres hos lederne, som typisk heller ikke har ønsket at prioritere denne type henvendelser.

Hvad er det nye? – De tre gennemførte halvårsopfølgninger hos udskrevne unges sagsbehandlere udgør en nyskabelse i forhold til normal praksis i MultifunC. De tre interview, som det lykkedes at gennemføre, har især underbygget relevansen af det styrkede fokus på udslusnings- og efterværnsindsats. De tre unge har således alle, trods et vellykket MultifunC-forløb, i varierende grad behov for støtte og indsats knyttet til sociale og personlige udfordringer. Interviewene indikerer desuden, at de respektive kommuners indsatsmuligheder ikke nødvendigvis er tilstrækkelige i lyset af behovene.

Hvilken forskel har det gjort? – Opfølgningerne har vist, at det er muligt ad denne vej at få relevant viden om de unges videre forløb. MultifunC's leder vurderer dog ikke, at tiltaget har fået væsentlig betydning for organisationen. Det er der flere årsager til. Den ene er den indlysende, at det begrænsede antal gennemførte opfølgninger betyder, at læringsudbyttet har været begrænset. For det andet har forskellige faktorer i afprøvningens kontekst haft væsentlig betydning. Den øgede andel af forløb, hvor der iværksættes niveau 6-indsats, betyder, at MultifunC sideløbende har fået forbedret adgang til at følge en del af de unges videre udvikling. Dertil kommer, at afprøvningen er faldet sammen med en igangværende evalueringsundersøgelse på foranledning af Socialstyrelsen, hvor midtvejsrapporteringen forventes snarligt at give MultifunC en nuanceret viden om mange af de samme forhold, som afprøvningen sigtede på.

Hvad kommer udfaldet til at betyde fremover? – Som det ser ud nu forventer MultifunC's leder ikke, at resultatet af afprøvningen vil få blivende betydning. Hun vurderer tilbageskuende, at afprøvningen gav god mening på det tidspunkt, hvor den blev besluttet, men at udviklingen siden da har gjort den mindre relevant. Arbejdet med opfølgningerne vil således ikke blive videreført. I en situation, hvor kommunerne fx igen ophører med at efterspørge niveau 6-indsats, kan det blive aktuelt at genoptage dem.

7 Afrunding

MultifunC står aktuelt i en ganske anden situation end i begyndelsen af 2019, hvor udviklingsprojektet startede. Allerede i løbet af 2019 fik man fuld belægning, og i dag er udfordringen snarere, at MultifunC har en lang venteliste og derfor tit ikke kan hjælpe kommuner, der har unge med et akut behandlingsbehov. Dette uagtet, at antallet af behandlingspladser siden udviklingsprojektets begyndelse er udvidet fra otte til ti.

Flere forskellige faktorer har spillet ind i denne forbindelse, hvoraf den vigtigste sandsynligvis er etableringen af de lokale ungdomskriminalitets-

nævn. Vurderingen fra vores interviewpersoner i MultifunC er dog, at afprøvningen af en ny tilgang til dialogen med kommunerne om niveau 6-indsats også har haft betydning i denne forbindelse. Den har haft positiv indflydelse på kommunernes syn på MultifunC som helhed og, ikke mindst, smittet af på ungdomskriminalitetsnævnenes tilbøjelighed til at pege på MultifunC-behandling med efterfølgende familiebehandling som en særligt velegnet indsats for nævnenes målgruppe.

I det hele taget er MultifunC's vurdering af udviklingsprojektet og de anvendte redskaber positiv. Kortlægningen og analysen af MultifunC's formål, strategi og værdiskabelse tydeliggjorde tilbuddets position og bragte relevante udviklingsmuligheder frem i lyset. Samtidig har tidsforbruget til både analysen og den efterfølgende afprøvning af tiltag været beskedent set i forhold til udbyttet.

