



Socialstyrelsen

Implementeringsvejledning

Det inddragende netværksmøde

Indholdsfortegnelse

Hvad er implementeringsvejledning?	3
Ledelse	4
Milepæl: Kommunens mål med og målgruppe for indsatsen er beskrevet	4
Milepæl: Det ledelsesmæssige ansvar og beslutningskompetence er tydeligt placeret	4
Milepæl: Der er nedsat et beslutningsdygtigt implementeringsteam.....	4
Milepæl: Der er aftalt procedurer for information til ledelsen	5
Milepæl: Der er afsat ressourcer til, at indsatsen kan køre i projektperioden ..	5
Kompetencer.....	6
Milepæl: Der er truffet beslutning om, hvilke faggrupper, der skal uddannes ..	6
Milepæl: En medarbejder er udvalgt til at være tovholder i organisationen	6
Milepæl: Arbejdsvilkår/organisering af arbejdstid er besluttet.....	7
Organisering	7
Milepæl: Samarbejde med relevante enheder i organisationen er på plads	7
Milepæl: Det er besluttet, hvilke typer sager metoden skal anvendes i	8
Milepæl: Lokaler er klar til brug og har de nødvendige faciliteter.....	8
Milepæl: Der er taget stilling til forplejning og hvordan den anskaffes	9
Milepæl: Der er lavet en procedure, der sikrer forberedelse og støtte til børn og unge i forbindelse med, at de skal deltage i netværksinddragende møder	9
Milepæl: Det er besluttet, hvordan der udvælges mødeledere til det netværksinddragende møde.....	9
Milepæl: Der er etableret procedure for evaluering af møderne, der afholdes i metoden	10
Milepæl: Der er etableret procedurer for indsamling af resultater i indsatsen	10

Hvad er implementeringsvejledningen?

Implementeringsvejledningen er udarbejdet af Socialstyrelsen og anvendes til at understøtte implementeringen af den netværksinddragende metode Det inddragende netværksmøde. Vejledningen kan fungere som en 'tjekliste' over hvilke overvejelser og beslutninger, der er nødvendige for at forberede og gennemføre en vellykket implementering af metoden. Vejledningen bygger på anerkendt implementeringsteori samt Socialstyrelsens erfaringer med, hvad der skal til for at understøtte en god implementering af en metode eller en indsats på det sociale område.

Vejledningen er efter Dean Fixsens implementeringsteori opdelt i tre faktorer, som er gensidigt afhængige af hinanden, og som hver for sig påvirker implementeringen: Ledelse, kompetence og organisation. Inden for hver faktor er der nødvendige milepæle, der skal arbejdes hen imod. Formålet er at give et overblik over den samlede proces og give mulighed for at fokusere på det, der er vigtigt i forhold til at understøtte metodens fidelitet i implementeringsarbejdet. Det vil sige, at der er taget højde for, at alle metodens kernelementer kan udføres, så den forventede effekt af metoden i højere grad kan indfries.

Under hver milepæl er der en indledende tekst og en række spørgsmål, som hjælper med at fokusere på de vigtige overvejelser og beslutninger, som er nødvendige at tage under hver milepæl. Herigennem har kommunen mulighed for at tilrettelægge en implementeringsplan, der understøtter metodens fidelitet.

Ledelse

Milepæl: Kommunens mål med og målgruppe for indsatsen er beskrevet

Det er vigtigt for arbejdet med metoden at fastsætte kommunens formål og mål med indsatsen. Det vil overfor medarbejdere tydeliggøre, i hvilke type sager metoden skal anvendes, og hvorfor det er formålstjenligt at anvende metoden fremfor at sagsbehandle som hidtil. Samtidig vil det sikre, at der er kontinuerligt fokus på arbejdet med metoden, hvis der er klare mål for, hvordan og i hvor mange sager, metoden skal anvendes.

Tag eventuelt udgangspunkt i følgende spørgsmål:

-
- Hvilke forandringer ønsker kommunen, at indsatsen skal skabe for målgruppen?
 - I hvor mange sager skal metoden anvendes i det kommende år?
 - Er der typer af sager, metoden ikke skal anvendes i?
-

Milepæl: Det ledelsesmæssige ansvar og beslutningskompetence er tydeligt placeret

Det er vigtigt, at det er tydeligt for både ledere og medarbejdere, hvem i ledelsen, der har det overordnede ansvar og kan træffe beslutninger vedrørende implementeringen og arbejdet med metoden. Allerede når det beslutes, at der skal arbejdes med metoden, skal der tages vigtige beslutninger, som har konsekvens for det fremadrettede arbejde. Overordnede strategier for målgruppe, mål for arbejdet med indsatsen, budget, rammer, uddelegering af ansvar og opgaver til afdelingsledere og andre samt opfølgning på, hvordan implementeringen skrider frem, er nogle eksempler på vigtige områder, der skal tages beslutninger om. Den tydelige placering af dette ansvar er med til at skabe ro og fokus på en god implementering i organisationen.

Tag eventuelt udgangspunkt i følgende spørgsmål:

-
- Hvem har det overordnede ansvar for implementeringen i alle enheder?
 - Hvem i de enkelte enheder har det overordnede ansvar for implementeringen?
-

Milepæl: Der er nedsat et beslutningsdygtigt implementeringsteam

For at sikre en succesfuld implementering og god kvalitet i det fremadrettede arbejde med metoden er det vigtigt, at der etableres et implementeringsteam bestående af eksempelvis faglige ledere eller teamledere fra alle de involverede enheder. Implementeringsteamet har ansvaret for den daglige implementering og fremdrift. Teamets opgaver er at sikre, at medarbejdere og ledelse taler sammen

og løser problemer ud fra et fælles udgangspunkt. Herudover skal teamet sikre, at medarbejdere får de samme rammer og vilkår for arbejdet med metoden.

Tag eventuelt udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- Hvordan er det muligt at afholde koordinerende møder i implementeringsteamet?
 - Findes der redskaber i organisationen, som kan anvendes til at sikre fremdrift i implementeringen af metoden?
 - Hvordan kan rammer og arbejdsvilkår for de forskellige faggrupper tilrettelægges, så alle faggrupper kompenseres efter gældende overenskomstregler?
 - Hvordan kan medarbejderne involveres i implementeringen?
-

Milepæl: Der er aftalt procedurer for information til ledelsen

Ledelsens involvering og engagement er af afgørende betydning for medarbejdernes motivation og den faglige kvalitet af indsatsen. For at motivere alle ledelsesniveauer til at engagere sig i implementeringen af indsatsen er det vigtigt, at der er en løbende dialog mellem de forskellige ledelsesniveauer og medarbejdere, der udfører arbejdet med indsatsen.

Tag eventuelt udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- Hvad motiverer den enkelte leder til at engagere sig i arbejdet med indsatsen nu og fremadrettet?
 - Hvordan ønsker den enkelte leder at orientere andre faggrupper om arbejdet med indsatsen på hans/hendes område?
 - Hvordan ønsker den enkelte leder at holde sig orienteret om arbejdet med indsatsen fra medarbejderne?
 - Hvordan ønsker den enkelte leder at holde sig orienteret om, hvordan andre faggrupper og andre dele af organisationen arbejder med indsatsen?
-

Milepæl: Der er afsat ressourcer til, at indsatsen kan køre i projektperioden

Kommunen må forvente at skulle afsætte ressourcer i forbindelse med implementeringen af metoden til eksempelvis medarbejdere, der skal på kursus, udførelse af metoden samt til lokale og forplejning under kursusforløbet. Da medarbejdere og ledere skal lære at anvende den nye metode, er det en god idé at beregne ekstra tid til varetagelse af sagsbehandlingen i opstartsfasen.

Tag eventuelt udgangspunkt i følgende spørgsmål:

-
- Er der afsat ressourcer/tid til, at medarbejdere kan uddannes i brug af metoden?
 - Er der afsat ressourcer/tid til, at medarbejdere kan opstarte anvendelsen af metoden i relevante sager?
 - Er der afsat ressourcer/tid til, at en tovholder kan yde sparring til de medarbejdere, som er begyndt at anvende metoden?
 - Er der afsat ressourcer/tid til, at ledere kan blive uddannet i metoden?
 - Er der afsat ressourcer/tid til ledelsesmæssige opgaver i forbindelse med implementeringen? Eksempelvis opmærksomhed på medarbejderes anvendelse af metoden og implementeringsmøder.
 - Er der fundet et egnet lokale til afholdelse af uddannelse i metoden?
 - Er der afsat budget til forplejning under uddannelsen?
-

Kompetencer

Milepæl: Der er truffet beslutning om, hvilke faggrupper, der skal uddannes

Når det er besluttet, hvilke fagområder/enheder, der skal samarbejde om anvendelsen af metoden, og hvordan dette samarbejde skal foregå, skal medarbejdere udvælges til at blive uddannet i metoden.

Tag eventuelt udgangspunkt i følgende spørgsmål:

-
- Hvilke fagområder skal indgå i arbejdet med metoden?
 - Hvor mange medarbejdere er der i de udvalgte fagområder?
 - Hvor mange ledere er der i de udvalgte fagområder?
-

Milepæl: En medarbejder er udvalgt til at være tovholder i organisationen

For at integrere metoden i sagsbehandlingen skal der udvælges en tovholder blandt medarbejderne, som kan støtte, opmuntre og hjælpe kolleger/medarbejdere i arbejdet med metoden. Det er motiverende for medarbejdere, at der er mulighed for denne støtte i hverdagen. En tovholder kan være en medarbejder, der i forvejen har kendskab til metoden eller en medarbejder, der er særligt motiveret til at arbejde med metoden. Hvis det er muligt, kan en teamleder eller afdelingsleder også udfylde rollen. For at tovholderen kan udfylde sin rolle i organisationen, er det vigtigt, at der afsættes ressourcer/tid til opgaven.

Tag eventuelt udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- Er der en medarbejder eller en team/afdelingsleder, der i forvejen har positivt kendskab til og erfaring med metoden?
 - Er der en medarbejder eller en team/afdelingsleder, der er særligt motiveret for at anvende metoden?
 - Kan der afsættes ressourcer til tovholderen, så vedkommende kan udfylde rollen hensigtsmæssigt?
-

Milepæl: Arbejdsvilkår/organisering af arbejdstid er besluttet

Arbejdet med metoden vil ofte indebære, at de netværksinddragende møder vil finde sted uden for faggruppernes normale arbejdstid. Forældre og netværk vil typisk være optaget af arbejde i dagtimerne og kan derfor først mødes sen eftermiddag eller aften. Det er derfor vigtigt, at ledelsen sætter sig ind i regler omkring dette arbejdsvilkår for deres medarbejdere.

Tag eventuelt udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- Hvordan skal medarbejdere kompenseres for aftenarbejde?
 - Skal der gives ekstra tillæg til aftenarbejde?
 - Hvilke regler gælder for de enkelte faggruppers overenskomst?
-

Organisering

Milepæl: Samarbejde med relevante enheder i organisationen er på plads

Når der er enighed om hvilke enheder, der skal inddrages i et samarbejde om anvendelsen af metoden, er det vigtigt at beslutte, hvordan samarbejdet skal organiseres, og hvem der kan tage beslutning om at anvende metoden. Udarbejd informationsmateriale om brugen af metoden til andre faggrupper og forældre. Jo bedre forældrene er orienteret, og jo flere der er informeret om, at metoden indgår som en del af kommunens tilbudsvifte, og jo bedre forældrene forstår, hvad metoden betyder for barnet/den unge, desto større er sandsynligheden for, at forældrene giver deres samtykke til brug af metoden.

Tag eventuelt udgangspunkt i følgende spørgsmål:

-
- Hvordan skal de forskellige enheder samarbejde?
 - Hvem i organisationen kan tage initiativ til at afholde det netværksinddragende møde?
 - Hvordan kan andre samarbejdspartnere i kommunen orienteres?
 - Hvilken form for informationsmateriale skal kommunen udarbejde for at informere medarbejdere, andre interessenter og forældre om den nye metode?
-

Milepæl: Det er besluttet, hvilke typer sager metoden skal anvendes i

Ledelsen skal beslutte, hvilke sager metoden skal anvendes i. Metoden kan både anvendes forebyggende i sager, hvor der endnu ikke er tale om anbringelse, og i sager hvor et barn eller ung står foran en anbringelse eller allerede er anbragt. I opstartsfasen er det en god ide, at ledelsen udpeger, hvilke typer af sager metoden skal anvendes i, så der er mulighed for at oparbejde erfaring med metoden, og så de måltal, som er besluttet, kan nås. Udvælgelsen af sager kan ske ud fra eventuelle særlige fokusområder, som kommunen måtte have. For at undgå tvivl om hvem, der kan indstille til brug af metoden, og hvordan metoden kommer i brug, er det en god ide at udarbejde en procedure for dette.

Tag eventuelt udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- Skal metoden anvendes forebyggende?
 - Skal metoden anvendes i sager, hvor et barn eller en ung står foran en anbringelse eller allerede er anbragt?
 - Er der målgrupper i kommunen, der har særlige udfordringer?
 - Hvordan skal der indstilles til brug af metoden?
 - Hvem kan indstille til brug af metoden?
-

Milepæl: Lokaler er klar til brug og har de nødvendige faciliteter

Det inddragende netværksmøde skal afholdes i lokaler, der kan rumme op til 12-20 personer. Det kan være en god idé at afholde netværksmøderne i neutrale rammer uden for rådhusets ramme, især når familie og netværk deltager. Det vil sige, at møderne ikke må afholdes på rådhuset, skolen eller lignende lokaler, hvor familien eventuelt kommer til andre møder, og som måske kan være forbundet med dårlige minder for familien. Møderne må heller ikke afholdes hjemme hos familien eller i netværket.

Tag eventuelt udgangspunkt i følgende spørgsmål:

-
- Hvor har kommunen adgang til neutrale lokaler uden for rådhuset?
 - Skal der eventuelt lejes lokaler?
 - Er der adgang til lokaler i aftentimerne?
 - Er der samarbejdspartnere, der kan stille lokaler til rådighed?
-

Milepæl: Der er taget stilling til forplejning og hvordan den anskaffes

Da de inddragende møder kan vare længe, skal kommunen sørge for forplejning til møderne. Det er forskelligt, hvornår på dagen møderne afholdes, så der skal være mulighed for at servere den forplejning, der passer til tidspunktet. Møder der afholdes om aftenen omfatter derfor aftensmad til alle deltagere. Sandwich, varm mad, kaffe, vand, frugt og kage er eksempler på forplejning.

Tag eventuelt udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- Er der mulighed for at bestille forplejning i rådhusets kantine?
 - Skal forplejning bestilles ude fra?
 - Hvad skal forplejningen bestå af?
 - Hvordan kan forplejningen fragtes til mødelokalet?
-

Milepæl: Der er lavet en procedure, der sikrer forberedelse og støtte til børn og unge i forbindelse med, at de skal deltage i netværksinddragende møder

Det er vigtigt at være opmærksom på, at børn og unge har brug for støtte før, under og efter metodens anvendelse. Det er svært for de fleste børn og unge, at familiens vanskeligheder og forældrenes eventuelle omsorgssvigt afdækkes på møderne. Ligeledes kan det være svært for børn og unge at huske, hvad der skal ske i hele processen omkring møderne. Barnet eller den unge skal derfor forberedes grundigt.

Tag eventuelt udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- Er der planlagt en samtale med barnet eller den unge, før metoden anvendes?
 - Hvilken støtte kan børn og unge tilbydes før, under og efter møderne?
-

Milepæl: Det er besluttet, hvordan der udvælges mødeledere til det netværksinddragende møde

Det netværksinddragende møde ledes af en uvildig fagperson, der udnævnes som mødeleder. Det vil sige, at den fagperson, der tager initiativ til at afholde mødet, ikke må lede mødet, men deltager

på lige fod med de andre deltagere. Ofte kan eksempelvis familierådgivere være mødeledere for hinanden, da mødelederen gerne må være ansat i samme afdeling, men ikke må have kendskab til familien eller sagen. Mødelederens ansvar er at følge dagsordenen og lave referat af mødet. En beskrivende og reflekterende runde samt konkrete aftaler udgør strukturen i Det netværksinddragende møde. De netværksinddragende møder er processuelle, hvilket vil sige, at der afholdes flere møder i samme sag.

Tag eventuelt udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- Hvem kan udpeges til at fungere som mødeledere?
 - Kan det eventuelt være en fagperson fra en anden faggruppe end initiativtageren? (typisk er det en sagsbehandler/familierådgiver)
 - Er der afsat ressourcer/tid til, at mødelederen kan deltage på alle møder i samme møderække?
-

Milepæl: Der er etableret procedure for evaluering af møderne, der afholdes i metoden

Da møderne i metoden er processuelle, afholdes der altid opfølgende møder efter det første møde. Det er vigtigt at sikre, at børn, unge, familie og netværk får det bedste ud af møderækken. Derfor er det en god idé, at de udfylder et evalueringsskema efter hvert møde. På Socialstyrelsens hjemmeside under metoden findes evalueringsskemaer. Skemaerne giver fagpersoner mulighed for at følge, om deltagerne føler sig inddraget i møderne og de tiltag, der aftales, samt hvilken indflydelse disse har på barnet/den unge.

Tag eventuelt udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- Hvordan vil kommunen inddrage evalueringsskemaerne i møderne?
 - Skal der opsamles erfaringer ud fra evalueringsskemaerne, som kan deles med andre ansatte eksempelvis på fagmøder eller temadage?
 - Er der lavet et system i enheden, der systematiserer besvarelsene fra evalueringsskemaerne?
-

Link til evalueringsskemaer: <https://socialstyrelsen.dk/filer/tvaergaende/evalueringsskema-2013-det-inddragende-netvaerksmode.pdf>

Milepæl: Der er etableret procedurer for indsamling af resultater i indsatsen

For at kommunen kan følge resultaterne af anvendelsen af metoden, udvikler Socialstyrelsen en resultatopfølgingsmodel, som derefter vil blive gjort tilgængelig på Socialstyrelsen.dk. Kommunerne kan også anvende egne modeller for resultatopfølgning, elementer fra ledelsestilsyn m.v.

Tag eventuelt udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- Hvem skal udfylde/indrapportere til modellen?
 - Hvordan bliver de fulgt op på de resultater, modellen viser?
-