

Til
Frederiksberg Kommune

Dokumenttype
Tværgående evalueringsrapport

Dato
Juli 2018

EVALUERING AF PROJEKTER I MØNSTERBRYDERPULJEN I PERIODEN 2015-2018 RAPPORT



INDHOLD

1.	INDHOLD	2
1.	INDLEDNING	3
1.1	Mønsterbryderpuljens baggrund og formål	3
1.2	Hvad er <i>mønsterbrydning</i> ?	3
1.2.1	Puljens målgrupper	3
1.2.2	Fire kerneelementer i mønsterbrydning	4
1.3	Mønsterbryderprojekterne	4
1.4	Læsevejledning	5
2.	KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER	6
2.1	Målopfyldelse	6
2.1.1	De 12 projekters målopfyldelse	6
2.1.2	Mønsterbryderindsatsens samlede målopfyldelse	7
2.2	Implementering af mønsterbryderprojekterne	9
2.3	Anbefalinger	10
3.	EVALUERINGENS FORMÅL, DATAGRUNDLAG OG METODE	13
3.1	Evalueringens formål	13
3.2	Datagrundlag og metode	13
4.	EVALUERINGENS RESULTATER	15
4.1	Projekternes målsætninger og målopfyldelse	15
4.1.1	Målsætninger	15
4.1.2	Opnåede resultater	15
4.2	Projekternes implementering	20
4.2.1	Ledelse	21
4.2.2	Organisering	22
4.2.3	Kompetencer	24
5.	BILAG	27
	Bilag 1: Notat om udvælgelse	27
	Bilag 2: Skematisk overblik over mønsterbryderprojekterne	29
	Bilag 3: Vidensbaseret tilgang til implementeringsanalyse	31
	Bilag 4: Projekternes målsætninger og resultater	32

1. INDLEDNING

Denne rapport præsenterer en evaluering af projekter i *Mønsterbryderpuljen* i Frederiksberg Kommune i perioden 2015-2018. Evalueringen er foretaget af Rambøll Management Consulting (Rambøll) i første halvdel af 2018 på opdrag af Frederiksberg Kommune. Foruden denne evalueringsrapport, der sætter fokus på mønsterbryderprojekternes målopfyldelse og implementering, har evalueringen også afstedkommet et inspirationskatalog om arbejdet med mønsterbrydning i udvalgte projekter i Frederiksberg Kommune.

I de følgende afsnit beskrives Mønsterbryderpuljens baggrund og formål samt forståelsen af *mønsterbrydning* for på den måde at skabe et klart billede af evalueringens genstandsfelt. Kapitel afsluttes med at give et overblik over de 12 konkrete mønsterbryderprojekter samt en læsevejledning til den resterende del af evalueringsrapporten.

1.1 MØNSTERBRYDERPULJENS BAGGRUND OG FORMÅL

Frederiksberg Kommunes kommunalbestyrelsen vedtog i 2015 at igangsætte en *mønsterbryderindsats* med fokus på at styrke social mobilitet og brud med negativ social arv blandt kommunens udsatte børn og unge.

Formålet med den samlede mønsterbryderindsats er:

At iværksætte konkrete tiltag, som kan øge den sociale mobilitet og nedbryde den negative sociale arv for de børn og unge, der i kraft af deres sociale og familiemæssige forhold er i risiko for ikke at få en uddannelse, og i risiko for at gentage socialt belastende handlemønstre¹.

Som led i mønsterbryderindsatsen nedsatte kommunalbestyrelsen *Mønsterbryderudvalget* - et § 17, stk. 4-udvalg, hvis opgave det i perioden 2015-2018 har været at forvalte puljemidler givet til mønsterbryderindsatsen. Puljemidlerne er blevet udmøntet én gang årligt med henblik på at afprøve konkrete indsatser inden for rammerne af den samlede mønsterbryderindsats.

Jf. indsatsens formål har eksisterende viden om betydningen af en tidlig social indsats og vigtigheden af, at børn og unge tager en uddannelse, udgjort et vigtigt udgangspunkt for udmøntningen af puljemidlerne. Forståelsen af, hvad *mønsterbrydning* er, og hvad der kan sandsynliggøre, at børn og unge styrker deres sociale mobilitet, udfoldes i det følgende og tegner dermed et billede af kerneelementerne, herunder de forventninger, der er indlejret i Frederiksberg Kommunes mønsterbryderindsats.

1.2 HVAD ER MØNSTERBRYDNING?

Mønsterbrydning er defineret som *social mobilitet og brud med negativ social arv* – en relativt bred definition, som operationaliseres forskelligt på tværs af de konkrete projekter i den samlede indsats. Ikke desto mindre kan der fremhæves tværgående indsigter om, dels *hvem* mønsterbrydning omhandler, dvs. hvilke målgrupper puljen indbefatter, dels *hvad* der kendetegner en indsats, som kan skabe social mobilitet og bidrage til at bryde negativ social arv.

1.2.1 Puljens målgrupper

Mønsterbryderpuljen henvender sig til børn og unge i aldersgrupperne 0-6 år (sundhedspleje og dagtilbud), 6-15 år (skole) og 15-23 år (Ungecentret i regi af jobcentret). Fokus er først og fremmest på børn og unge, som har behov for støtte for at trives og udvikle sig op gennem deres opvækst. Dog er en række af puljens projekter rettet mod børn og unge generelt og differentierer

¹ Kommissoriet for § 17, stk. 4-udvalg om social arv og mønsterbryderindsats

ikke mellem forudsætninger, behov eller ressourcer. Det er således også et centralt princip i tilgangen til udmøntningen af puljens midler, at der er tale om inkluderende indsatser udmøntet efter et lighedsprincip, dvs. indsatser, som alle børn og unge har lige ret til at være en del af.

Der er en lille overvægt af projekter med børn i skolealderen som målgruppe (7 projekter), og derudover udgør projekter rettet mod småbørn (0-3 år) ligeledes en væsentlig del af projekterne (4 projekter). Et enkelt projekt (projekt 4) har unge, der er færdige med folkeskolen som målgruppe.

1.2.2 Fire kernelementer i mønsterbrydning

På baggrund af evalueringen tegner der sig fire kernelementer i *mønsterbrydning* – elementer som går igen i flere projekter, fordi de bl.a. bygger på viden og erfaringer om, hvad der virker i forhold til at styrke social mobilitet og brud med negativ social arv.

Kerneelement #1: Uddannelse er et centralt element i motivationen for og formålet med selve mønsterbryderindsatsen. Det at få en uddannelse kobles i indsatsen til muligheden for at skabe og opretholde en bæredygtig livsførelse, herunder at bryde med eventuelle negative eller belastende sociale mønstre i familien. Uddannelse forstås desuden bredt og handler i første omgang om at opbygge kapacitet til og motivation for læring, også blandt små børn.

Kerneelement #2: I relation til det brede perspektiv på uddannelse knytter sig mønsterbryderindsatsens fokus på og prioritering af en **tidlig indsats**. Mønsterbryderindsatsen og de konkrete projekter tager afsæt i omfattende viden om, at sociale udfordringer bør adresseres så tidligt som muligt i barnets liv for at stoppe udvikling af eventuelt mere alvorlige problemstillinger.

Kerneelement #3: I forlængelse af både indsigterne om mønsterbryderprojekternes differentierede målgrupper og fokus på tidlig indsats kan et tredje kerneelement bestående af **forebyggelse mod social udsathed** fremhæves. Et differentieret forebyggelsesbegreb² indfanger således puljens ambition om at komme både mere og mindre udsatte børn, unge og familier til gode.

Kerneelement #4: Det fjerde kerneelement i Mønsterbryderpuljen består af en **tværfaglig professionel indsats**. Mønsterbryderindsatsen er forankret på tværs af Frederiksberg Kommunes dagtilbuds-, skole- og ungdomsområde, og de forskellige projekter kan bringe flere fagligheder i spil i indsatserne og samtidig afstedkomme et øget tværsektorielt samarbejde. Dette kan bidrage til at sikre, at den professionelle indsats adresserer målgruppens udfordringer på en helhedsorienteret måde og tilpasset de konkrete behov hos det enkelte barn, den unge eller familien. Desuden skaber den brede forankring afsæt for at adressere udfordringer over tid i en erkendelse af, at børn og familier, der har behov for en tidlig indsats, mens barnet er i dagtilbud, også kan have behov for ekstra støtte, når barnet starter i skole.

1.3 MØNSTERBRYDERPROJEKTERNE

I perioden 2015-2018 er der udmøntet puljemidler til i alt 12 projekter under mønsterbryderindsatsen. Den samlede pulje udgør i alt 18 mio. kr. Af bilag 2 fremgår et overblik over de 12 projekter for så vidt angår deres primære målgrupper, overordnede formål³ og gennemførelsesperiode og bevilling.

² Forebyggelse kan ske på tre niveauer: opbyggende, foregribende og indgribende. Differentieringen bygger på Socialstyrelsens samt WHO's model for en bredspektret og helhedsorienteret forebyggende indsats. Ofte anvendes begrebet *forebyggelsestrekanten*.

³ Projekternes konkrete målsætninger er beskrevet i kapitel 4.

De 12 projekter i puljen har forskellig karakter, herunder målgrupper og volumen. Desuden er projekterne igangsat i forskellige tempi, hvorved nogle projekter på tidspunktet for evalueringen endnu ikke er afsluttet, ligesom enkelte kun lige er påbegyndt⁴. Det betyder også, at forudsætningerne for evalueringen af projekternes specifikke og puljens overordnede målopfyldelse er betinget af graden af implementering. Den høje grad af variation mellem projekterne giver anledning til vigtige metodiske opmærksomhedspunkter, som er beskrevet i kapitel 2.

1.4 LÆSEVEJLEDNING

Evalueringsrapporten består af fire kapitler foruden denne indledning.

Kapitel 2 indeholder konklusionerne af den samlede evaluering. På baggrund af konklusionerne opstilles i kapitlet en række specifikke anbefalinger om Frederiksberg Kommunes fortsatte arbejde med de fem projekter, der i evalueringsprocessen er udvalgt som særligt perspektivrige i forhold til at styrke social mobilitet og bryde negativ social arv blandt børn og unge i kommunen.

Kapitel 3 beskriver evalueringens formål og konkrete undersøgelsesspørgsmål samt datagrundlag og metode. I relation til evalueringens datagrundlag peger kapitlet på vigtige forbehold for evalueringens udsigelseskraft.

Kapitel 4 indeholder resultaterne af evalueringen og falder i to dele: den første del beskæftiger sig med resultaterne af mønsterbryderindsatsens projekter, mens den anden del ser på betydende faktorer i implementeringen af projekterne. Indsigterne om implementering, herunder både drivkræfter og udfordringer, kan være med til at forklare og sandsynliggøre projekternes resultater.

Bilag 1 indeholder et notat om udvælgelse af fem projekter til dybdegående dataindsamling som led i evalueringen.

Bilag 2 indeholder et skematisk overblik over projekterne i mønsterbryderindsatsen, formål, bevilling og projektperiode.

Bilag 3 indeholder en beskrivelse af den vidensbaserede tilgang til implementeringsanalyse, som ligger til grund for evalueringen af implementeringen af mønsterbryderindsatsen.

Bilag 4 indeholder et skematisk overblik over projekterne i Mønsterbryderpuljen, herunder kernelementer, målgrupper, målsætninger og resultater.

⁴ Projekt 11 og 12 er på tidspunktet for evalueringen kun i deres opstartsfasen, og der eksisterer således kun meget begrænset viden om projekternes implementering, ligesom der endnu ikke kan indhentes viden om projekternes resultater.

2. KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER

Dette kapitel indeholder evalueringens konklusioner vedrørende målopfyldelsen for de *enkelte* projekter og målopfyldelsen for den *samlede* mønsterbryderindsats samt evalueringens centrale indsigter vedrørende implementering af projekterne i mønsterbryderindsatsen. Kapitlet opsummerer således evalueringens besvarelse af de to undersøgelsesspørgsmål.

- 1) I hvilken grad er målene for de enkelte projekter og den overordnede målsætning for mønsterbryderpuljen indfriet?
- 2) Hvordan er de enkelte projekter blevet implementeret, og hvilke elementer i indsatserne hhv. fremmer og hæmmer implementeringen?

På baggrund af konklusionerne opstilles konkrete anbefalinger til Frederiksberg Kommune om at fortsætte en mønsterbryderindsats, der som minimum involverer fem af de 12 projekter. I kapitlet opstilles anbefalinger til det fremtidige arbejde med disse fem projekter, som er udvalgt på baggrund af evalueringens indledende dataindsamling. Udvælgelsen af projekter er sket med afsæt i kriterier om, at det enkelte projekt skulle:

- 1) omsætte et eller flere kerneelementer i mønsterbrydning (jf. kapitel 1)
- 2) vise eller som minimum sandsynliggøre positive resultater
- 3) vise eller som minimum sandsynliggøre god implementeringspraksis

For de udvalgte projekter er der indsamlet dybdegående viden blandt en større kreds af aktører og målgrupper i projektet, og projekterne er således gjort til genstand for en mere omfattende analyse. Af samme årsag er fraværet af anbefalinger om de øvrige projekter heller ikke et udtryk for, at projekterne *ikke kan anbefales* at indgå i en fremtidig mønsterbryderindsats.

2.1 MÅLOPFYLDELSE

De 12 mønsterbryderprojekter er evalueret med afsæt i deres respektive målsætninger, som føder ind i det overordnede formål med mønsterbryderindsatsen. Den samlede indsats er evalueret med blik for, hvordan de fire kerneelementer i mønsterbrydning bringes i spil på tværs af de 12 projekter og herigennem indfrier det overordnede formål med mønsterbryderindsatsen. Kerneelementerne består i⁵:

1. Uddannelse som beskyttelsesfaktor
2. Tidlig indsats
3. Forebyggelse mod social udsathed
4. Tværfaglig professionel indsats.

2.1.1 De 12 projekters målopfyldelse

På baggrund af evalueringens analyse af de 12 projekters målopfyldelse kan projekterne overordnet inddeles i tre grupper:

- Projekter, som har opnået de i udgangspunktet fastsatte målsætninger
- Projekter, som på baggrund af viden og solide erfaringer kan sandsynliggøre, at man på længere sigt kan indfri målsætningerne
- Projekter, der i mindre grad har indfriet deres målsætninger.

Inddelingen bør ikke opfattes kategorisk eller som en diskvalificering af projekter, der *ikke* har opnået deres i udgangspunktet fastsatte målsætninger. Projekternes grad af resultatopnåelse er

⁵ Kerneelementerne er udfoldes i kapitel 1.

betinget af såvel projekternes grundlæggende præmisser som en række andre omstændigheder, ikke mindst i relation til den konkrete implementering af indsatsen.

Blandt de projekter, som i høj grad synes at have indfriet deres målsætninger, er *dialogisk læsning og små læringsgrupper*, *socialrådgivere i dagtilbud* og *robusthed som investeringsstrategi*. *Dialogisk læsning og små læringsgrupper* og *socialrådgivere i daginstitutionerne* vurderes på nuværende tidspunkt at skabe positive resultater for både børn og fagprofessionelle. Begge projekter bidrager til tidlig opsporing af mistrivsel og begyndende mistrivsel, hvorfor det også fremstår sandsynligt, at projekterne vil indfri de langsigtede målsætninger om, at børnene får de bedste betingelser for at udvikle sig og blive livsduelige. Projektet *robusthed som investeringsstrategi* har ligeledes skabt positive resultater for unge, hvilket blandt andet er kommet til udtryk ved, at unge er blevet fastholdt i uddannelse grundet højere selvtillid og selvværd. På den baggrund vurderes det også i dette projekt sandsynligt, at projektet på længere sigt bidrager til at forebygge social udsathed og u hensigtsmæssige livsmønstre.

En gruppe af projekter er på tidspunktet for evalueringen fortsat i en tidlig fase af en længere indsats, hvorfor det endnu er for tidligt at konkludere i forhold til resultaterne heraf. Dog er projekterne enten funderet i forskning eller bygger på gode erfaringer med lignende projekter fra andre kommuner. Samtidig udtrykker involverede fagprofessionelle en efterspørgsel efter den konkrete indsats. Det drejer sig om projekterne *Tryghed i overgangen fra sundhedspleje til dagtilbud*, *Koordination og konkret indsats mod elevfravær*, *Interaktionsarbejde med småbørn i potentielt udsatte positioner*, *Udvidelse af skolesocialrådgiverfunktionen* og *Eksamenstræning til ikke-uddannelsesparate elever*. Selvom projekterne således ikke er fuldt ud implementeret og der dermed ikke er forudsætninger for at vurdere den endelige resultatopnåelse, vurderes de dog at repræsentere et relativt stærkt potentiale for på længere sigt at opnå positive resultater for børnene og de unge.

For den sidste gruppe af projekter fremstår det enten uklart eller mindre sandsynligt, at de konkrete indsats, projekterne har arbejdet med, vil kunne indfri de opstillede målsætninger. Det drejer sig om projekterne *Mentorsamtaler til udsatte unge*, *Kultur- og fritidscrew*, *Kvalificeret overgang fra folkeskole til ungdomsuddannelse* og *Fritidsjob til fokuselever*. Det skyldes, at det ikke har været muligt at rekruttere den relevante målgruppe, at det har været udfordrende at indtænke projektet i eksisterende praksis eller at de eksisterende rammevilkår for projektet udgør en barriere. Projekterne indeholder imidlertid alle elementer, herunder arbejdet med kulturelle aktiviteter, valgfag og fritidsjob, som de involverede fagprofessionelle peger på kan være meningsfulde for både de unge og dem selv.

På baggrund af evalueringen vurderes det dermed, at flertallet af projekterne enten allerede har skabt positive resultater for målgruppen eller sandsynligvis vil gøre dette på længere sigt, hvorimod det for et fåtal af projekterne fremstår mindre sandsynligt, at de har indfriet eller fremadrettet vil indfri målsætningerne.

2.1.2 Mønsterbryderindsatsens samlede målopfyldelse

De 12 projekter bringer på forskellige måder og i forskellig grad et eller flere af de fire kerneelementer i spil. I et tværgående perspektiv på de forandringer, som den samlede mønsterbryderindsats indtil videre har afstedkommet, synes dog især en styrket tidlig indsats og en øget tværfaglig professionel indsats at være i fokus. De to kerneelementer udgør dels selvstændige *resultater* for flere indsatser og kan dels *resultere* i eller understøtte opnåelsen af det overordnede formål om at skabe social mobilitet og brud med negativ social arv blandt børn, unge og deres familier.

Uddannelse som beskyttelsesfaktor

Projekterne målrettet børn og unge i skolerne i Frederiksberg Kommune udspiller sig naturligt i en kontekst, hvor uddannelse er i fokus. Projekterne bringer især sammenhængen mellem uddannelse og personlig, faglig og/eller social udvikling i spil og har til formål at fastholde børn og unge i skolen. Dette sker både via indsatser i og uden for skolen og via indsatser, der støtter unge i overgangen mellem folkeskole og ungdomsuddannelse. Enkelte projekter arbejder med skolens kerneopgave i form af undervisning, mens flere projekter arbejder med understøttende faktorer i forhold til uddannelse – indsatser uden for selve skolen, men som støtter op om skolegang og uddannelse. Dette er ifølge projekterne selv og i tråd med mønsterbryderindsatsens blik på børn og unges udvikling i et helhedsorienteret perspektiv og såvel meningsfuldt som nødvendigt for, at børn og unge trives og dermed har bedre forudsætninger for at lære.

Også nogle af de projekter, som ikke involverer skolerne direkte, og som ikke har skoleelever som primær målgruppe, bringer indirekte eller sekundært kerneelementet vedrørende uddannelse i spil. Indsatserne målrettet børn og familier i dagtilbud er således via en tidlig og opbyggende indsats med til at styrke børns læringsparathed og at aktivere familien som en vigtig supplerende læringskontekst til dagtilbuddet og senere skolen.

Tidlig indsats

I forlængelse af ovenstående er det en generel pointe, at mønsterbryderindsatsen har afstedkommet et øget fokus på den tidlige indsats. Hovedandelen af puljens midler er således også givet til projekter med fokus på de mindre børn og deres familier.

Flere projekter arbejder med en helt tidlig indsats målrettet dels alle børn, dels børn som udviser tidlige bekymringstegn, eller hvor der blot kan være en øget risiko for udfordringer senere i barnets liv. Derfor kan det også være vanskeligt at konkludere på resultaterne af de tidlige indsatser – deres primære formål værende opbyggende frem for foregribende eller indgribende. En succesfuld implementering af indsatsen i kombination med viden om effekten af tidlige indsatser kan imidlertid styrke grundlaget for at fremsætte en begrundet positiv samlet vurdering. Implementeringen af projekter, der arbejder med tidlig indsats, varierer i omfang og udstrækning, men det er en tværgående pointe, at indsatsernes målgrupper (børn/familier og fagprofessionelle) oplever indsatserne meningsfulde, og at der arbejdes systematisk med konkrete nye tiltag. Dette i kombination med, at projekterne udfolder sig med afsæt i forskningsbaseret viden om tidlig indsats samt erfaringer fra både national og international kontekst, sandsynliggør, at projekterne på sigt kan indfri de overordnede og langsigtede målsætninger.

Forebyggelse mod social udsathed

Som nævnt hænger et øget fokus på tidlig indsats tæt sammen med mønsterbryderindsatsens kerneelement vedrørende forebyggelse af social udsathed. Projekterne, der arbejder med tidlig indsats, bringer således i høj grad et opbyggende og/eller et foregribende element i spil. Dette gælder desuden også for øvrige projekter, som eksempelvis understøtter børn og unges motivation, selvtillid og modstandskraft. Her viser evalueringen, at disse projekter bl.a. bidrager til fastholdelse i uddannelse og derigennem sandsynligvis understøtter social mobilitet og brud med negativ social arv.

I relation til målet om forebyggelse af social udsathed kan et opmærksomhedspunkt vedrørende projekternes målgrupper fremhæves. Flere indsatser har fungeret som inkluderende tilbud for børn, unge og forældre. Idet alle inden for disse målgrupper, uafhængigt af varierende individuelle ressourcer, kan have gavn af en form for støtte med et opbyggende formål, kræver det af indsatsen og dem, der driver den, at den må kunne differentieres efter behov. Flere repræsentanter for projekterne fremhæver, at denne differentiering imidlertid kan komme til at overskygge formålet – mønsterbrydning – som den opbyggende indsats udspringer af og således

også bør understøtte. Denne udfordring kommer konkret til udtryk i relation til børn, unge og familier uden tilsyneladende behov for en særlig mønsterbryderindsats, hvis benyttelse af projekterne inden for mønsterbryderindsatsen altså har været legitim, men i noget omfang har tjent et andet formål end det forventede.

Tværfaglig professionel indsats

Kerneelementet vedrørende en tværfaglig professionel indsats er ligeledes en central faktor. Den tværfaglige organisering, sparring og samarbejde har med andre ord været afgørende for at skabe positive forandringer i en professionel praksis, som har ledt til eller sandsynliggør positive resultater for målgruppen af børn og unge. På tværs af projekterne er det særligt den tværfaglige læring og en styrket koordinering, der fremstår som katalysatorer for forandringer i det tværfaglige samarbejde.

Samlet set vurderes de igangsatte projekter under Mønsterbryderpuljen at have arbejdet inden for puljens formulerede målsætninger. Projekterne har på meget forskellig vis og med forskellige grader af succes afprøvet konkrete indsatser, der alle har arbejdet med et eller flere af puljens kernelementer. De store forskelle i projekternes omfang, målgrupper, metoder mv. kan ses som en indfrielse af selvstændigt mål med puljen om at sikre en høj grad af diversitet i de afprøvede indsatser.

2.2 IMPLEMENTERING AF MØNSTERBRYDERPROJEKTERNE

Evalueringen har undersøgt, hvordan projekterne er implementeret med afsæt i en analyse af organisatorisk kapacitet, herunder ledelse, organisering og kompetencer. I relation til denne analyse er det et opmærksomhedspunkt, at implementeringsgraden varierer meget i kraft af projekternes forskellige igangsættelsestidspunkter. Samtidig er det en central pointe at projekter på tværs af de forskellige områder (dagstilbuds-, skole- og ungdomsområdet) har forskellige strukturelle forudsætninger for implementering.

Ledelse

For så vidt angår ledelse, fremstår det som en central tværgående pointe, at lokal autonomi (og vægtningen heraf lokalt) og ledelseskultur har afgørende betydning for, om et politisk initieret projekt tages positivt imod og dermed omsættes i praksis. Det kan desuden være med til at understøtte implementeringen, når der er et tæt samspil og tydelig formidling og kommunikation på tværs af ledelsesniveauer: forvaltningens projektleder og den lokale ledelse. Sidstnævnte kan være udfordrende i projekter, som implementeres bredt, fordi afstanden til forvaltningen opleves større i praksis og omvendt.

Organisering

Ligesom en ledelseskultur kan være både faciliterende og udfordrende for implementering af projekter fra forvaltningsniveau, kan organiseringen i den lokale daginstitution, skole mv. afstedkomme både muligheder og udfordringer. I de tilfælde hvor et projekt "matcher" den allerede eksisterende organisering og fx gør brug af konkrete værktøjer, der allerede anvendes i praksis, fremstår implementeringen af den konkrete indsats mere succesfuld.

Kompetencer

Tilstedeværelsen af de rette kompetencer til at løfte en ny opgave er afgørende for, hvordan opgaveløsningen implementeres og bliver en naturlig og motiverende del af praksis. I Mønsterbryderpuljens sammenhæng har kompetencesporet i høj grad handlet om samarbejde mellem forskellige faggrupper – dvs. at få forskellige kompetencer til at spille sammen for at opnå fælles forbedringer. Dette er i høj grad lykkedes for mange projekter i puljen, ikke mindst fordi det tværfaglige samarbejde opleves at tilføre de fagprofessionelles indsats mening, kvalitet og derigennem merværdi. Desuden har det været en drivkraft i flere projekter, at det tværfaglige samarbejde har taget udgangspunkt i et solidt vidensgrundlag, som de samarbejdende parter har

haft/fået en fælles forståelse af, ligesom de har opnået gensidig forståelse af hinandens faglige kompetencer. Et eksempel er samarbejdet mellem pædagogisk personale og socialrådgivere om en tidlig indsats i dagtilbud.

2.3 ANBEFALINGER

I det følgende præsenteres en række anbefalinger baseret på resultater og konklusioner af den gennemførte evaluering. Da der er tale om en virkningsevaluering, som har primært fokus på at identificere og teste 'virksomme mekanismer' i projekterne i mønsterbryderindsatsen, indgår der ikke økonomiske analyser (cost-benefit, businesscases el.lign.) i grundlaget for anbefalingerne. Anbefalingerne afspejler således alene Rambølls evaluering og vurdering af projekternes faglige og metodiske indhold samt perspektiver i forhold til, at indsatserne kan fungere som lovende praksis på området.

Samlet set peger evalueringen på, at der på tværs af projekterne i mønsterbryderindsatsen er opnået en overensstemmelse i formål, således at projekterne bidrager til at skabe fokus og forandringer vedrørende børn og unges sociale mobilitet og muligheder for at bryde med negativ social arv. Projekterne indfrier med andre ord intentionen bag mønsterbryderindsatsen. På den baggrund er den overordnede anbefaling på baggrund af evalueringen, at:

Frederiksberg Kommune viderefører arbejdet med at skabe mønsterbrydning og styrke social mobilitet blandt børn og unge via en helhedsorienteret indsats på tværs af kommunale områder, og at de fem projekter som evalueringen har haft særligt fokus på, indgår i denne indsats som en del af kommunens generelle pædagogiske praksis.

En række konkrete anbefalinger supplerer den overordnede anbefaling. To forhold (#1 og #2 nedenfor) er af mere generel karakter og går på tværs af de 12 projekter. Dertil knytter der sig specifikke anbefalinger til hver af de fem projekter, som evalueringen har haft et særligt fokus på: Tryghed i overgangen fra sundhedspleje til dagtilbud, dialogisk læsning og små læringsgrupper, placering af socialrådgivere i dagtilbud, robusthed som investeringsstrategi og koordination og konkret indsats mod elevfravær. De projektspecifikke anbefalinger handler hovedsageligt om, *hvordan* arbejdet med de fem projekter kan styrkes, idet alle fem projekter i udgangspunktet anbefales at videreføres.

#1: Det anbefales at styrke tværgående videndeling mellem konkrete indsatser, der arbejder med mønsterbrydning

Evalueringen peger på, at de 12 projekter har udfoldet sig parallelt og uafhængigt af hinanden. Selvom det ikke har været hensigten at skabe direkte sammenhængende projekter, kan et fravær af videndeling på tværs af projekterne have betydet, at potentialer for eventuelle synergieffekter ikke er blevet indfriet. Videndeling og erfaringsudveksling mellem projekterne kunne omhandle såvel indhold som implementering af projekterne. I en fremtidig mønsterbryderindsats anbefales det først og fremmest at stille videndelingsfora i form af fysiske møder og/eller målrettet skriftlig formidling til rådighed for både ledere og medarbejdere inden for de tre områder: sundhedspleje/dagtilbuds-, skole- og ungeområdet. Dette vil endvidere kunne være med til at bygge bro mellem allerede implementerede projekter i regi af mønsterbryderindsatsen, og nye initiativer på de tre områder.

#2: Det anbefales at definere og evt. indskærpe målgrupperne for mønsterbryderindsatserne

Evalueringen peger desuden på, at projekternes fokus på *udsatte* børn og unge kan styrkes. Hvis Frederiksberg Kommune fortsætter de principielt universelle indsatser (indsatser som alle børn, unge og familier *kan* gøre brug af), er der med andre ord behov for samtidig at definere og evt. præcisere de primære målgrupper for indsatserne. Dette med henblik på, at sikre at ressourcerne

anvendes der hvor behovet er størst, og at indsatserne i særlig grad kommer de udsatte børn, unge og familier til gode.

Projekt 1: Dialogisk læsning og små læringsgrupper

Indsatsen er implementeret i dagtilbuddenes daglige drift, og evalueringen viser, at arbejdet med mindre læringsgrupper og dialogisk læsning som redskab skaber stor værdi for både børnene og for det pædagogiske arbejde i institutionerne. Erfaringer og de opnåede resultater fra projektet, samt det solide vidensgrundlag for indsatserne betyder at det vurderes sandsynligt, at projektet vil indfri de langsigtede målsætninger om at bidrage til, at børn får de bedste betingelser for at udvikle sig, bliver livsduelige og skoleparate. På den baggrund anbefales det at:

- Fortsætte driften af indsatsen, herunder sikrer, at der ydes tilstrækkelig sparring og supervision til fagprofessionelle, der allerede arbejder med dialogisk læsning og små læringsgrupper, for løbende at forbedre kvaliteten af indsatsen.
- Understøtte en løbende kapacitetsopbygning i dagtilbud, så dialogisk læsning forbliver en del af den pædagogiske praksis og drift, også selvom der sker udskiftninger i personalet.
- Forbedre de lokale fysiske rammer for arbejdet med dialogisk læsning og små læringsgrupper. Dette gælder ikke mindst i forhold til kommunens skovbørnehaver, hvor det kan være vanskeligt at skabe rum til fordybelse til aktiviteten.

Projekt 2: Placering af socialrådgivere i daginstitutioner

Evalueringen viser, at projektet i høj grad bidrager til en tidligere opsporing af mistrivsel blandt børn i dagtilbud og til et styrket samarbejde mellem dagtilbud og Familieafdelingen om børn og familier, som oplever udfordringer i hverdagen. På den baggrund anbefales det at:

- Styrke socialrådgivernes konsultative kompetencer gennem kompetenceudvikling med henblik på at styrke kvaliteten af deres sparring med det pædagogiske personale og forældre i daginstitutionerne.
- Indkredse målgruppen for indsatsen, så det sikres, at især udsatte børn og familier får gavn af indsatsen.

Projekt 4: Robusthed som investeringsstrategi

Evalueringen viser, at anvendelsen af mental robusthed som metode kan give unge nye perspektiver på egne styrker og kompetencer og dermed hjælpe dem til bedre at løse deres udfordringer. Særligt coachingforløb og robusthedstræningen opleves som perspektivrige, da de bidrager til at øge de unges personlige robusthed gennem øget selvværd og gåpåmod, og derigennem kan bidrage til at unge fastholdes i uddannelse, starter i job, eller bliver hjulpet videre til andre relevante indsatser i eller uden for Ungecentrets regi. På den baggrund anbefales det at:

- Uddanne flere vejledere i *mental robusthed*, idet metoden kan indgå som et brugbart værktøj i den allerede eksisterende organisering af vejledningen i Ungecentret.
- Undersøge potentialet i metodens anvendelighed og efterspørgslen på tværs af fagprofessionelle, som er i kontakt med sårbare unge, herunder UU, PPR, skolesocialrådgivere m.fl.
- Fortsætte og eventuelt udvide tilbuddet om coachingforløb i Ungecentret, dels på baggrund af gode resultater, dels på baggrund af en stigende efterspørgsel efter coaching blandt unge i målgruppen. En udvidelse af tilbuddet fordrer ansættelse af en eller flere ungeoaches.

Projekt 6: Tryghed i overgang fra sundhedspleje til dagtilbud

Projektet er i sin opstartsfasen, men erfaringer fra Frederiksberg og andre kommuner peger på et stort behov for et styrket samarbejde mellem sundhedspleje og dagtilbud. Samtidig er indsatsen funderet i forskningsbaseret viden, evidensbaserede metoder (ADBB og COS) om bl.a. tidlig opsporing og erfaringer fra andre kommunale kontekster, som peger på, at gode overgange i barnets institutionsliv fremmer trivsel og udvikling. Evalueringen peger således på, at projektet har

et relativt stort potentiale for på længere sigt at kunne bidrage med positive resultater for de mindste børns trivsel og udvikling. På den baggrund anbefales det at:

- Der placeres et ansvar for og afsættes ressourcer til fremadrettet at forestå opgaven med at sikre løbende opfølgning og evaluering af indsatsen for på den måde at skabe viden om såvel output og resultater som implementering af indsatsen i relation til alle kommunens dagtilbud.

Projekt 8: Koordination og konkret indsats mod elevfravær

Evalueringen viser, at projektet har bidraget til en systematisering af fraværsregistreringen på skolerne, så data om elevernes fravær fremadrettet er mere valide og anvendelige. Samtidig viser den, at erfaringerne med afholdelse af fraværssamråd ikke er entydigt positive, men varierer på tværs af skolerne. Evalueringen peger dog også på, at der er et væsentligt potentiale i at fastholde og evt. videreudvikle en indsats, der sikrer en koordineret og tværfaglig indsats i arbejdet med elevfravær. På den baggrund anbefales det at:

- Videreføre indsatsen med fraværssamråd med en bred kreds af fagprofessionelle for at understøtte et helhedsorienteret perspektiv på eleven og en tilsvarende helhedsorienteret fraværsindsats.
- Styrke formidling fra skoleforvaltningen til fagprofessionelle, især *uden for* skolerne, om formålet med og proceduren for fraværssamråd, herunder fraværssamrådenes funktion i den samlede fraværsindsats.

3. EVALUERINGENS FORMÅL, DATAGRUNDLAG OG METODE

Dette kapitel indeholder en kort beskrivelse af baggrunden for evalueringen, evalueringens formål samt en beskrivelse af evalueringens datagrundlag og metode. I relation til datagrundlaget peger afsnittet på opmærksomhedspunkter i relation til evalueringens konklusioner.

3.1 EVALUERINGENS FORMÅL

Formålet med evalueringen er at indsamle, analysere og formidle erfaringer fra de 12 mønsterbryderprojekter for således at frembringe viden om, hvordan og med hvilke resultater mønsterbryderindsatsens puljemidler samlet set er udmøntet. Formålet er desuden at identificere lovende praksisser for, hvordan Frederiksberg og andre kommuner fremadrettet kan arbejde med at styrke social mobilitet og bidrage til at bryde negativ social arv blandt børn, unge og deres familier. Nærværende evalueringsrapport besvarer to undersøgelsesspørgsmål:

- 1) I hvilken grad er målene for de enkelte projekter og den overordnede målsætning for Mønsterbryderpuljen indfriet?
- 2) Hvordan er de enkelte projekter blevet implementeret, og hvilke elementer i indsatserne hhv. fremmer og hæmmer implementeringen?

I besvarelsen af undersøgelsesspørgsmål 1 tager evalueringen afsæt i den forståelse af *mønsterbrydning*, som mønsterbryderindsatsen overordnet set bygger på, og som sandsynliggør forandringer i form af social mobilitet og brud med negativ social arv på baggrund af viden om bl.a. tidlig indsats, forebyggelse og uddannelse som beskyttelsesfaktorer. Evalueringen samler desuden op på, om de konkrete målsætninger i det enkelte projekt er eller vurderes at være på vej til at blive opfyldt.

Besvarelsen af undersøgelsesspørgsmål 2 sker med udgangspunkt i viden fra implementeringsforskningen om betydende faktorer for implementering. Konkret analyseres projekternes implementering ud fra begrebet *organisatorisk kapacitet*, der består af tre betydende faktorer: ledelse, organisering og kompetencer⁶. Inden for disse tre betydende faktorer kan såvel drivkræfter som udfordringer forekomme i implementeringen. Eksempelvis vil henholdsvis *tilstedeværelse og fravær* af en god samarbejdskultur kunne fremme henholdsvis hæmme implementering. Analysen af implementeringen af projekterne ser altså på både drivkræfter og udfordringer i relation til ledelse, organisering og kompetencer.

I bilag 3 findes en nærmere udfoldelse af evalueringens implementeringsanalytiske ramme.

3.2 DATAGRUNDLAG OG METODE

Den tværgående evaluering bygger på tre datakilder, som repræsenterer både primære og sekundære data. Data fra de tre kilder er indsamlet i følgende rækkefølge:

- 1) **Dokumentanalyse (sekundære data)** af eksisterende skriftligt materiale om mønsterbryderindsatsen og de 12 projekter, herunder både dokumenter anvendt på forvaltningsniveau og skriftlige materialer og redskaber produceret og anvendt i projektregi. For de projekter, hvor der er foretaget skriftlig evaluering og dokumentation, er dette også inddraget i dokumentanalysen.
- 2) **Telefonisk rundspørge med projektledere (primære data)** i de 12 projekter med det formål at indsamle specifik viden om henholdsvis målopfyldelse og implementering i det enkelte projekt.

⁶ Rambøll Management Consulting, 2016: New approaches to policy implementation (Whitepaper on implementation)

- 3) **Casebesøg, herunder interviews og fokusgrupper (primære data)** med centrale informanter i fem udvalgte projekter, herunder ledere, medarbejdere, forældre og børn/unge. De fem projekter der er gennemført casebesøg hos, er udvalgt på baggrund af den indledende dataindsamling (dokumentanalyse og rundspørge med projektledere) og analyse. Udvælgelsen⁷ er sket med afsæt i kriterier om, at det enkelte projekt skulle:
- 1) omsætte et eller flere kerneelementer i mønsterbrydning (jf. kapitel 1)
 - 2) vise eller som minimum sandsynliggøre positive resultater
 - 3) vise eller som minimum sandsynliggøre god implementeringspraksis.

Datagrundlagets omfang og detaljeringsgrad varierer naturligt mellem henholdsvis de projekter, som har været genstand for casebesøg, og de projekter, hvor der udelukkende har været foretaget dokumentanalyse og rundspørge med projektledere. For sidstnævnte gruppe af projekter bør der endvidere tages forbehold for, at datagrundlaget for evalueringen er baseret på en varierende detaljeringsgrad i de tilgængelige sekundære data, herunder projekternes egne evalueringer, som har dannet udgangspunkt for den indledende primære dataindsamling. Hvor nogle projekters egne evalueringer bærer præg af at være af relativt høj kvalitet, er andre projekters evalueringer baseret på et meget begrænset datagrundlag, eller er i nogle tilfælde ikke gennemført endnu.

Evalueringen har desuden vist, at der er forskel på, hvor tæt på den enkelte projektleder har været på projektets udfoldelse i praksis og dermed også på hvor stort et indblik de har haft i projektets aktiviteter og opnåede resultater. Nogle projektledere har derfor afstået fra at udtale sig om konkrete omstændigheder i projektet, både i forhold til målopfyldelse og implementering. På samme måde har den dybdegående dataindsamling i de 5 udvalgte projekter vist, at der i nogle projekter er divergerende opfattelser af projekters gennemførelse og opnåede resultater på tværs af den overordnede projektleder og de øvrige involverede i projektet.

Nedenstående tabel giver et overblik over datagrundlaget for analyse og vurdering af de 12 projekter, dog uden at differentiere *kvaliteten* af de henholdsvis primære og sekundære data.

Tabel 1. Datagrundlag

Projekt	Status	Dokumentanalyse (sekundære data)	Interview med projektleder på forvaltningsniveau (primære data)	Interviews med flere informanter ifm. Casebesøg (primære data)
1	Afsluttet	X	X	X
2	Igangværende	X	X	X
3	Afsluttet	X	X	
4	Igangværende	X	X	X
5	Afsluttet	X	X	
6	Igangværende	X	X	X
7	Igangværende	X	X	
8	Igangværende	X	X	X
9	Afsluttet	X	X	
10	Igangværende	X	X	
11	Igangværende – opstartsfasen	X (begrænset)*	X	
12	Igangværende – opstartsfasen	X (begrænset)*	X	

*Dokumentanalysen af projekt 11 og 12 begrænser sig til projekternes ansøgninger, idet der ikke foreligger øvrige materialer eller evalueringen på nuværende tidspunkt.

⁷ Bilag 1 indeholder et notat om udvælgelse af de fem projekter til såkaldte *deep dives*. Udvælgelsen er foretaget af evaluatoren i dialog med Frederiksberg Kommunes projektledelse for evalueringen.

4. EVALUERINGENS RESULTATER

Nærværende kapitel, som indeholder evalueringens resultater, består af to delafsnit. Det første afsnit sætter fokus på målopfyldelsen i projekterne i Mønsterbryderpuljen og besvarer således undersøgelsesspørgsmål 1. Det andet afsnit omhandler projekternes implementering og besvarer undersøgelsesspørgsmål 2.

4.1 PROJEKTERNES MÅLSÆTNINGER OG MÅLOPFYLDELSE

Analysen af projekternes målopfyldelse bygger henholdsvis på projekternes egne interne evalueringer og indsigterne fra rundspørgen med projektlederne. I de projekter, hvor der derudover er indsamlet dybdegående data – *deep dives* – inddrages indsigterne herfra også. I og med, at der er variationer i, hvornår projekterne er igangsat, er der også forskel på, i hvor høj grad det er muligt at konkludere i forhold til målopfyldelsen af projekterne på nuværende tidspunkt. Det er desuden for tidligt at konkludere, hvorvidt projekterne og den samlede mønsterbryderindsats når de langsigtede målsætninger, fx at øge muligheden for at børn og unge i socialt udsatte positioner får en uddannelse, da disse resultater først vil komme til udtryk flere år efter projekterne er igangsat. Ved at se på graden og måden projekterne bringer de fire kerneelementer i mønsterbrydning i spil, er det dog muligt at se på sandsynligheden for, at langsigtede målsætninger vil blive indfriet.

4.1.1 Målsætninger

Bilag 4 viser projekternes resultatmål, målgruppe og de antagelser, som ligger til grund for forventningen om projekternes målopfyldelse. Alle projekterne følger det overordnede formål for Mønsterbryderpuljen, men inden for denne ramme grupperer projekterne sig, hvad angår indholdet af aktiviteterne, målgruppen og graden af projektindholdets konkretisering.

På tværs af projekterne opstilles desuden mere eller mindre konkrete beskrivelser af projektets aktiviteter. Hvor der i en gruppe af projekter beskrives hvordan og på baggrund af, hvilke metoder aktiviteterne skal igangsættes, bærer andre projektbeskrivelser præg af at være mere åbne og lægger op til lokal fortolkning. Det gælder eksempelvis projektet om kultur- og fritidscrewet samt projektet om mentorsamtaler til udsatte unge.

4.1.2 Opnåede resultater

Nedenfor gennemgås de 12 projekters opnåede resultater, herunder et overblik over udbredelsen af projekternes aktiviteter.

Projekt 1 – *dialogisk læsning og små læringsgrupper* – er implementeret i alle vuggestuer og børnehaver i Frederiksberg Kommune og udgør således en universal indsats på kommuneniveau. Projektet er funderet i forskning, som peger på, at interaktionen mellem barn og voksen er en af de mest betydningsfulde enkeltfaktorer i barnets udvikling, mens det går i dagtilbud. Dialogisk læsning foregår i grupper af 3-4 vuggestuebørn, som en gang om ugen er sammen med en fast voksen, der læser sammen med dem. Små læringsgrupper i børnehaverne kan også involvere dialogisk læsning, men har et bredere sigte i forhold til aktiviteter både i og uden for børnehaven. Også her er der tale om en ugentlig aktivitet sammen med en fast voksen.

På baggrund af interviews med projektlederen, ledelsesrepræsentanter og pædagoger tegnes et billede af, at både dialogisk læsning og små læringsgrupper udgør et pædagogisk redskab, som skaber stor værdi for både den primære målgruppe – børnene – og den sekundære målgruppe – det pædagogiske personale.

Det fremhæves i interviewene, at den faste relation mellem pædagogerne og børnene i de små læringsgrupper skaber et mere nuanceret blik på børnene og giver børnene et gruppetilhørsforhold til andre børn end dem, de normalvis leger med. Pædagogerne fremhæver endvidere, at

indsatsen har afstedkommet en større grad af legitimitet i forhold til at fordybe sig med en lille gruppe børn, ligesom børnenes koncentration og evne til at rumme hinanden bliver styrket gennem de små læringsgrupper og arbejdet med dialogisk læsning. Desuden viser projektets egen evaluering, at 85 pct. af vuggestuerne og 80 pct. af børnehaverne vurderes at have arbejdet stabilt med hhv. dialogisk læsning og små læringsgrupper minimum én gang om ugen. På baggrund af disse indsigter vurderes projektet at skabe særdeles positive resultater for både børn og pædagogerne. Således synes det også sandsynligt, at projektet vil indfri de langsigtede målsætninger om at bidrage til, at børn får de bedste betingelser for at udvikle sig, bliver livsduelige og skoleparate.

I **projekt 2 – socialrådgivere i dagtilbud** – er to socialrådgivere ansat til at varetage det rådgivende arbejde, som tilbydes alle 46 dagtilbud i Frederiksberg Kommune. Socialrådgiverne har i perioden september 2015 til september 2017 deltaget i 668 månedlige møder i dagtilbuddene og har afholdt 475 rådgivningssamtaler med familier, herunder åben anonym rådgivning. Desuden er der i perioden modtaget 100 underretninger vedrørende børn og familier, som Familieafdelingen ikke i forvejen havde kontakt med. Indsatsen har dermed bevirket, at børn og familier tidligere og hurtigere får tilbudt en indsats rettet mod at understøtte dem i at bryde en negativ udvikling.

Indsatsen består i, at socialrådgiveren, i samarbejde med dagtilbuddene, fungerer som ressourceperson, der vejleder og giver gode råd til pædagogisk personale og forældre – enten i dagtilbuddet eller hjemme hos familien. Det har varieret på tværs af dagtilbud, hvor stor efterspørgsel der har været efter socialrådgiverne, hvorfor frekvensen af besøg i de enkelte dagtilbud har varieret.

Både socialrådgiverne, pædagoger og ledere i dagtilbud udtrykker i interviewene stor tilfredshed med indsatsen. Pædagogerne oplever at have fået en vigtig sparringspartner i socialrådgiverne og udtrykker desuden, at vejen til Familieafdelingen opleves som kortere i kraft af samarbejdet med socialrådgiverne. De oplever endvidere at føle sig bedre rustet til forældresamarbejdet qua samarbejdet med socialrådgiverne. Socialrådgiverne fremhæver, at de oplever en stor efterspørgsel efter faglig sparring fra daginstitutionerne, samt at forældresamtalerne skaber en mulighed for tidligere at sætte ind med støtte til udsatte familier. Det er desuden ikke kun udsatte familier, der efterspørger råd og vejledning hos socialrådgiverne. Også familier, som oplever almindelige samt mindre udfordringer i relation til familiens dagligdag eller forældrerollen, henvender sig på eget initiativ og ønsker støtte.

Både pædagoger, ledere og socialrådgivere påpeger, at indsatsen har afstedkommet en højere grad af forståelse af hinandens praksisser og kompetencer, ligesom indsatsen har bidraget til at skabe et fælles sprog på tværs af fagprofessionelle. Således vurderes projektet i høj grad at indfri målene om tidligere opsporing af mistriksel og begyndende mistriksel blandt børn i dagtilbud og et styrket samarbejde mellem dagtilbud og Familieafdelingen om børn og familier, som oplever udfordringer i hverdagen.

Projekt 3 – mentorsamtaler til udsatte unge – har været startet op på alle folkeskoler i Frederiksberg Kommune. På tværs af skolerne har 25 mentorer gennemført et kompetenceudviklingsforløb, og 92 elever har enten påbegyndt eller afsluttet et mentorforløb. Midlerne til projektet i skoleåret 2017 til 2018 blev omfordelt til to øvrige mønsterbryderprojekter, hvilket blandt andet skyldtes, at flere skoler har været udfordret af at skulle indtænke projektet i de øvrige indholdselementer i skoleårets planlægning, og at færre elever end forventet derfor har fået tilbudt et mentorforløb.

De steder, hvor mentorforløb har været gennemført, har mentorerne ifølge projektlederen udtrykt positive tilkendegivelser, men implementeringen af projektet har i høj grad varieret fra

skole til skole: Nogle skoler har kørt individuelle forløb, hvor andre har anvendt teknikkerne i klasser, som har været udfordret. På den baggrund har det således ikke været muligt at vurdere, hvor mange børn der præcist har modtaget mentorforløb, og hvorvidt de har oplevet højnet trivsel efter forløbet. For lærerne og pædagogerne, som har modtaget kompetenceudvikling, fremhæves det desuden, at udbyttet af kompetenceudviklingen har været varierende alt afhængig af personalets forudgående erfaringer med rollen som mentor. Det fremhæves også, at projektperioden på kun tre måneder har været alt for kort til, at man har kunnet opnå tydelige eller målbare resultater. Det fremstår dermed mindre sandsynligt, at projektet i sin eksisterende form har bidraget til, at målgruppen af unge på sigt gennemfører en ungdomsuddannelse og bryder den sociale arv.

I **projekt 4 – robusthed som investeringsstrategi** – har en ungecoach varetaget coachingforløb, mens to af Ungecentrets vejledere, som varetager uddannelsesvejledning m.m., er blevet uddannet hos Center for Mental Robusthed i mental robusthedstræning. I perioden 1/1-17 til 22/9-17 har 42 unge enten afsluttet eller været i gang med et robusthedsforløb, 38 unge har afsluttet eller været i gang med et coachingforløb, mens 16 unge enten har afsluttet eller været i gang med et frivilligt mentorforløb. Mens efterspørgslen efter frivillige mentorer generelt har været mindre blandt Ungecentrets brugere, og Ungecentret derfor ikke har ønsket at videreføre indsatsen, har centret forlænget indsatsen med ungecoachen. Mental robusthedstræning indgår på nuværende tidspunkt i centrets almindelige vejledning og er således blevet en del af driften. Der afholdes således ikke deciderede robusthedsforløb, men vejlederne fremhæver, at metoden har været med til at forbedre den generelle vejledningsindsats.

Det fremhæves både af projektlederen og de relevante involverede fagpersoner, hvordan anvendelsen af mental robusthed som metode giver de unge nye perspektiver på og forståelser af deres egne styrker og kompetencer, som de kan bruge til selv at løse deres udfordringer. Helt konkret har det bidraget til, at flere unge fx er fastholdt i deres uddannelse, fordi de har fået øget selvtillid og selvværd. Derudover udtrykkes det, hvordan særligt ungecoachen opleves som givende, da coachforløbene bidrager til at øge de unges personlige robusthed gennem øget selvværd og gåpåmod. Ungecentrets egen statistik viser, at flere unge, som har gennemført et coachingforløb, er startet eller er blevet fastholdt i uddannelse, er startet i job eller er hjulpet videre til andre relevante indsats i eller uden for Ungecentrets regi. Dette peger i retningen af, at særligt coachingforløbet og robusthedstræningen bidrager til at indfri målet om at styrke de unges robusthed i relation til uddannelse og beskæftigelse og dermed på længere sigt at forebygge social udsathed og uhensigtsmæssige livsmønstre.

I **Projekt 5 – kultur- og fritidscrew** – har 8-10 unge i alderen 13-19 år deltaget i projektet, som tilbydes alle unge i 7.-10. klasse i Frederiksberg Kommune. De involverede unge i dette projekt har dog alle været karakteriseret som ressourcerstærke unge, og det har således ikke været muligt at engagere målgruppen – unge, som er i fare for at droppe ud af foreningslivet eller som ikke i forvejen er involveret. Dette skyldes hovedsageligt, at der ligger en kompleks proces med mange led bag aktiviteterne; rekrutteringen af de relevante unge er udfordrende, når indholdet af aktiviteterne ikke er færdigdesignet, men omvendt skal aktiviteterne afspejle de unges interesser, hvorfor det ikke kan planlægges, før de unge har indvilget i at deltage. Samme udfordring har ligeledes gjort det svært at involvere 'mellemmænd' fra fritidsklubber og foreninger. Således vurderes projektet ikke at have indfriet de kortsigtede målsætninger om at give unge mønsterbrydere kompetencerne til og troen på, at de selv kan være kulturproducenter og arrangører af fritidsaktiviteter, da den relevante målgruppe ikke har været involveret.

Projekt 6 – tryghed i overgangen fra sundhedspleje til dagtilbud – består for det første i kompetenceudvikling af alle 30 sundhedsplejersker i Frederiksberg Kommune i en metode til screening af begyndelse mistrivsel (*Alarm Distress BaBy Scale*, ADBB) samt en metode til undervisning og dia-

log med udsatte familier med børn (*Circle of Security, CoS*). For et andet involverer indsatsen implementering af en ny samarbejdsstruktur, centreret omkring et overgangsskema, mellem sundhedsplejen og alle dagtilbud. Projektet har fokus på udsatte familier i kommunen, mere specifikt familier, der i barnets første måneder har været tilknyttet "mor-barn-gruppeindsatsen", som er et tilbud udsatte familier kan visiteres til gennem sundhedsplejen. Projektet er på tidspunktet for evalueringen i sin opstartsfasen, hvorfor det endnu er for tidligt at konkludere i forhold til resultaterne af det primære tiltag i form af et skema til videndeling i overgangen mellem sundhedspleje og dagtilbud. Dog er projektet funderet i forskningsbaseret viden, evidensbaserede metoder (ADBB og COS) om bl.a. tidlig opsporing og erfaringer fra andre kommunale kontekster, som peger på, at gode overgange i barnets institutionsliv fremmer trivsel og udvikling. Samtidig udtrykker både sundhedsplejerskerne og det pædagogiske personale i dagtilbuddene et behov for samarbejde, dialog og kendskab til hinandens praksisser og faglige indsigter, som skal bidrage til videndeling om det enkelte barn og families behov, så relevant viden herom ikke går tabt, og i sidste ende sikre barnets trivsel i institutionen. Projektet repræsenterer således et relativt stærkt potentiale for på længere sigt at opnå positive resultater.

I projekt 7 – kvalificeret overgang fra folkeskole til ungdomsuddannelse – er alle elever i kommunen blevet tilbudt valgfagene "MiLife – kend dig selv", "Up:Cycle & design" og "Håndværksfag". En generel udfordring i projektet har været at rekruttere målgruppen af socialt udsatte elever. Derfor fremstår projektets resultater heller ikke klare, da kun få elever inden for målgruppen har taget valgfagene. Der er imidlertid en oplevelse af, at selve tilrettelæggelsen og indholdet af valgfagene er perspektivrigt og potentielt kan opleves værdifuldt for mange elever. Fagene tiltrækker således også elever uden for målgruppen, som vælger fagene af andre primære årsager end behov for at styrke deres selvtillid eller robusthed. Desuden har samarbejdet med ungdomsuddannelserne (bl.a. TEC) været værdifuldt og meningsfuldt, fordi det har været med til at give de unge et billede af, hvilke muligheder, der eksisterer for at tage en ungdomsuddannelse, som ikke er gymnasial. Det fremstår på den baggrund ikke entydigt, hvorvidt projektet indfrier målet om, at flere unge føler sig klædt på til at håndtere bekymringer og udfordringer i relation til valget af en ungdomsuddannelse.

I Projekt 8 – koordination og konkret indsats mod elevfravær – involverer alle folkeskoler i Frederiksberg Kommune og skal især hjælpe elever med bekymrende højt fravær til at komme i skole. Det har været en grundlæggende forudsætning for etablering af fraværssamrådene, at skolerne først og fremmest er begyndt at registrere elevernes fravær mere systematisk og ensartet. Således består indsatsen af disse to tæt forbundne dele.

Især blandt skoleledere og undervisere fremhæves den større systematik i fraværregistreringer som en markant fordel og forbedring af skolens praksis. Fraværregistreringen er blevet systematiseret således, at data om elevernes fravær er mere valide, hvilket skolerne oplever stor værdi i, bl.a. fordi det har skabt generel opmærksomhed på, at fravær som oftest skal ses som en indikator på andre udfordringer af forskellig karakter, der kræver en indsats over for eleven og/eller elevens forældre. Skolerne er i forskelligt omfang begyndt at arbejde med fraværssamrådene. Især projektets tre pilotskoler lader til at arbejde aktivt med den nye mødeform. Fraværssamrådenes forskellige repræsenterede faggrupper oplever et varierende udbytte af møderne, men ser alle en stor værdi i, at der ydes en tværfaglig indsats over for børn og unge, der oplever barrierer for at komme i skole. Der er dermed endnu ikke entydige resultater af projektet, men erfaringerne fra fraværssamrådenes deltagerkreds tegner et positivt billede af den nye praksis. Det vurderes på den baggrund, at den nye og mere koordinerede tilgang til arbejdet med elevfravær har et stort potentiale for på længere sigt at opnå positive resultater.

For **projekt 9 – fritidsjob til fokuselever** – har målgruppen omfattet elever med et særligt vejledningsbehov i 8. til 10. klasse på Skolen på Duevej, Søndermarkskolen og Tre Falke Skolen. Ca. 9 unge fik et fritidsjob i de tre måneder projektet var i gang i 2017. De er hovedsageligt elever,

som har afsluttet 9. klasse. Projektet har været udfordret af, at elever under 15 år ikke kan ansættes i fritidsjobs i offentlige institutioner. Derudover har private virksomheder haft tilbøjelighed til hovedsageligt at ansætte unge, som er færdige med 9. klasse, fordi de har mulighed for at arbejde mere end to timer ad gangen. Dette har medført, at særligt elever i 8.-9. klasse har haft svært ved at finde fritidsjob.

I projektet opleves det dog at skabe værdi for de unge at have et fritidsjob, tjene penge og bruge deres kompetencer i en anden sammenhæng end skolen. Derudover har processen med at skrive CV bidraget til, at de unge i højere grad bliver opmærksomme på egne styrker og betydningen af deres erfaringer fra tidligere aktiviteter. Projektet understøttes desuden af undersøgelser, som viser, at et fritidsjob kan bidrage til at mindske fravær i skolen, lede til højere karakterer og i sidste ende øge sandsynligheden for at gennemføre en ungdomsuddannelse.

Det vurderes på baggrund af ovenstående, at projektet har et indholdsmæssigt potentiale for at opnå positive resultater, men at lovgivningsmæssige rammevilkår udgør en betydelig barriere. Derfor kan det være perspektivrigt fremover at fokusere mere på samarbejdet med private virksomheder, ligesom elevernes alder kan tages i betragtning, så indsatsen målrettes de ældste elever i den nuværende målgruppe.

I projekt 10 – interaktionsarbejde med småbørn i potentielt udsatte positioner – er i alt 9 dagtilbud udvalgt til at deltage i projektet og inden for disse 9 dagtilbud er omkring 50 børn i potentielt udsatte positioner en del af indsatsen. Indsatsen består i en øget pædagogisk indsats over for børnene i målgruppen, som det pædagogiske personale yder på baggrund af ekstra ressourcer i form af tid, faglig sparring og videndeling i netværk. Projektet er ikke evalueret på tidspunktet for evalueringen, og det er således for tidligt at konkludere på resultaterne af indsatsen. Projektet bygger dog på forskning, som viser, at kvaliteten mellem barn og voksen er særdeles betydningsfuld for barnets intellektuelle udvikling. Samtidig udtrykker det pædagogiske personale i en erfaringsopsamling gennemført i 2017, at de har fået et mere konkret fagsprog, større mulighed for refleksion og sparring i form af fire faglige fyrtårne⁸ samt videndelingsmøderne. De fire faglige fyrtårne er repræsentanter fra fire af de deltagende dagtilbud, som alle har ledelseserfaring enten i form af at have været souschefer eller afdelingsledere. I relation til børnene oplever de, at små udfordringer bliver løst på et tidligere stadie, og at børnene tilegner sig nye sociale kompetencer, som de aktivt kan anvende i relationen med andre børn eller voksne. Projektet vurderes på den baggrund af have et solidt potentiale for på længere sigt at bidrage til at opnå de forventede resultater.

I projekt 11 – udvidelse af skolesocialrådgiverfunktionen – er Søndermarksskolen, Tre Falke Skolen, Skolen på Nylandsvej og Skolen på la Cours Vej inkluderet. Projektet er påbegyndt i 2018, og det kan således ikke konkluderes i forhold til resultaterne af udvidelsen endnu. Dog bygger projektet på gode erfaringer med at have skolesocialrådgivere siddende fysisk på skolerne én dag om ugen. Skolesocialrådgiverne gives med projektet timer til at være på den enkelte skole 2,5 dage om ugen, og hensigten med projektet er, at socialrådgiverne skal bidrage til skolernes indsatser over for flere elever end hidtil. Indsatserne kan eksempelvis handle om fravær, psykosociale problemer, adfærdsvanskeligheder eller familieproblematikker. Selvom projektet fortsat er i opstarten, repræsenterer det på den baggrund et relativt stærkt potentiale, da det bygger på de gode erfaringer, skolerne i forvejen har gjort sig med socialrådgiverfunktionen og det stigende behov, skolerne af samme årsag oplever.

Projekt 12 – ekstra træning af ikke-uddannelsesparate elever – omfatter 9 folkeskoler i Frederiksberg Kommune, som har indvilget i at deltage i projektet. Projektet er påbegyndt i foråret 2018, hvorfor det endnu ikke er muligt at beskrive eller vurdere resultaterne af den ekstra støtte.

Formålet med projektet er at give ikke-uddannelsesparate elever en ekstra støtte i eksamensforberedelsesperioden med henblik på at øge sandsynligheden for, at de består eksamen, opnår det bedst mulige resultat, lærer at strukturere deres læsning og at håndtere eksamenspresset. Planlægningen blev igangsat i februar, men selve træningen er først opstartet slut maj. Som led i indsatsen er der påbegyndt en tværgående indsats mod eksamensangst, som PPR forestår. Andre skoler sigter mod at bryde mønstre i forhold til, hvordan de træner elever til eksamen, så organiseringen af og selve eksamensforberedelsen bliver mindre elevstyret. Det er på den baggrund fortsat for tidligt at konkludere, hvorvidt projektet på længere sigt har potentiale for at indfri målsætningerne om, at flere unge med udfordringer vil bestå folkeskolens afgangseksamen.

På baggrund af ovenstående vurderes det, at hovedparten af de 12 projekter generelt har iværksat de centrale elementer i projektet og dermed gjort en aktiv indsats for at omsætte projektet i praksis. Grundet de fleste projekters langsigtede målsætninger og/eller fravær af reelle målinger af resultater, er det dog generelt vanskeligt at foretage konsekvente vurderinger af resultatopnåelsen. Ikke desto mindre har nogle projekter vist mere robuste resultater og/eller en særligt lovende praksis i forhold til at skabe positive forandringer for målgrupperne. 5 projekter er på den baggrund udvalgt til nærmere analyse (se beskrivelse af udvælgelse i kapitel 3 og bilag 2). Alle disse fem projekter anbefales at fortsætte som en del af en fremtidig mønsterbryderindsats i Frederiksberg Kommune, fordi projekterne enten allerede viser positive resultater i form af at opfylde de målsætninger, der er sat for projekterne, eller kan sandsynliggøre opfyldelse af målsætningerne på længere sigt. Sandsynliggørelsen beror henholdsvis på et solidt vidensgrundlag, henholdsvis på allerede gode erfaringer og oplevelser af implementering og tegn på virkninger blandt de involverede fagprofessionelle. Anbefalingerne uddybes i kapitel 2.

I det følgende rettes fokus mod implementeringen af projekterne og dermed en række betydende faktorer for projekternes resultatopnåelse.

4.2 PROJEKTERNES IMPLEMENTERING

I det følgende udfoldes en tværgående analyse af projekternes betydende faktorer for implementering for at anskueliggøre den samlede Mønsterbryderpuljes udmøntning og implementering. Analysen sker med afsæt i *den aktive implementeringsramme*, som bygger på forskningsbaseret viden om, hvad der kendetegner effektiv implementering af sociale indsatser⁹. *Den aktive implementeringsramme*, herunder begrebet om *organisatorisk kapacitet*, anvendes som afsæt for analysen. *Organisatorisk kapacitet* er omdrejningspunktet, hvorudfra analysen ser på betydende faktorer i relation til ledelse, organisering og kompetencer i organisationen. De betydende faktorer kan forstås som de forhold, der i relation til de tre parametre har indflydelse på, om der er opnået succes i implementeringen af det enkelte projekt og dermed forudsætningerne for at opnå de intenderede resultater i projektet. Faktorerne kan således både have karakter af drivkræfter og udfordringer.

Forud for analysen af betydende faktorer i relation til organisatorisk kapacitet er det væsentligt at rette opmærksomhed mod to grundlæggende implementeringsvilkår, der varierer på tværs af projekterne:

- For det første er projekterne påbegyndt på forskellige tidspunkter i den samlede mønsterbryderindsatsperiode (se bilag 2). Nogle projekter har således være i gang i længere tid end andre, og har dermed også haft mulighed for at adressere og løse udfordringer i implementeringen. Andre projekter er endnu ved at udfolde sig i praksis og afdækker løbende behov for at understøtte implementeringen.
- For det andet er der varierende strukturelle forhold på tværs af de organisatoriske kontekster involveret i mønsterbryderindsatsen (dagtilbuds-, skole- og ungdomsområdet),

⁹ Se fx Rambøll, 2016: Implementation Study – New Approaches to Policy Implementation.
Kan downloades her: [Implementation Study, Rambøll](#)

som har betydning for implementeringen. Eksempelvis fordrer implementering af en indsats, der involverer skolens elever og personale, at den integreres i kadencen for skema-lægning og årshjulaktiviteter, ligesom nogle aktiviteter kræver en aktiv rekruttering af målgrupper

4.2.1 Ledelse

I dette afsnit præsenteres en tværgående analyse af betydende faktorer for implementering af projekterne i relation til temaet om *ledelse*. Boksen nedenfor opsummerer fem centrale indsigter i afsnittet.

Boks 1. Betydende faktorer i relation til ledelse

- Projekterne involverer flere niveauer af ledelse: centralt i kommunen og lokalt i praksis
- Tydelig kommunikation og formidling om Mønsterbryderpuljen skaber forståelse og hjælper ensartet fortolkning på vej
- Konkrete redskaber og aktiviteter understøtter den lokale ledelses implementeringsindsats
- Der er delte meninger om, hvorvidt det er fremmende eller hæmmende for implementering af et projekt, at projektet er politisk vedtaget
- Den enkelte organisations ledelseskultur er afgørende for lokal implementering.

Ledelse vedrører i mønsterbryderindsatsens sammenhæng flere niveauer og ledelsesrelationer, som er væsentlige at holde adskilt i det følgende:

- Projektledelsen forankret på **forvaltningsniveau** og dermed eksternt til den lokale institution involveret i projektet.
- **Det lokale niveau** (skole, dagtilbud etc.), herunder den lokale ledelse.

På baggrund af den tværgående evaluering kan der hovedsageligt fremhæves indsigter om ledelse på projekternes lokale niveau, idet repræsentanter for det lokale ledelsesniveau kun indgår i datagrundlaget for udvalgte projekter. Ikke desto mindre knytter de følgende indsigter sig netop til *samspillet* mellem projektledelsen på den ene side og den lokale ledelse på den anden side. Ledelse er således også i høj grad et spørgsmål om samarbejde mellem de to niveauer af ledelse.

Flere projektledere giver udtryk for, at tydelighed i formidlingen om formålet med Mønsterbryderpuljen har haft betydning for, at ledelse og medarbejdere lokalt har tilsluttet sig og bakket op om det specifikke projekt. Desuden har tydelig kommunikation haft betydning for, om projektet er blevet implementeret ensartet og med kvalitet. I den sammenhæng nævner en projektleder, at forskellige faggruppers for forståelser af begreber og initiativer kan have betydning for implementeringen og derfor kan være nødvendige at arbejde med. Projektlederen fortæller: *”Pædagoger kan godt være lidt opmærksomme på, om de indsatser, man laver i forhold til uddannelse, bare handler om at tjene penge. Derfor har det været rigtig vigtigt at formidle målsætningen omkring opfattelsen af det gode liv og opfattelsen af sig selv som aktør i det.”*

Projektlederne fremhæver desuden, at det har været befordrende for implementeringen, når konkrete redskaber eller aktiviteter har været anvendt til at understøtte den lokale ledelses arbejde med projektet i egen praksis. Et konkret redskab kan eksempelvis være skabeloner til fælles faglige refleksioner mellem personalet i den enkelte institution. En konkret aktivitet kan eksempelvis være videndelingsmøder mellem projektleder og den lokale ledelse om projektets fremdrift, foreløbige resultater og aktuelle udfordringer. I projekt 1, dialogisk læsning og små læringsgrupper, fortæller ledelsen i dagtilbuddene desuden, hvordan en løbende dialog med projektledelsen på forvaltningsniveau har været med til at konkretisere svar på udfordringer i praksis: *”Vi havde udfordringer med at forklare, hvorfor der var forskel på, hvad pædagogerne og*

medhjælperne måtte, og så sagde de [forvaltningen, red.]: "Sygeplejersken går heller ikke ind og laver kirurgarbejde for lægen", så der var de rigtig gode til at nuancere vores tankegang omkring det." De konkrete aktiviteter og dialogen opleves at have bidraget positivt til et fælles og tydeligt udgangspunkt for samarbejdet mellem projektledelsen og den lokale ledelse, hvilket kan have understøttet ønsket om at få samarbejdet til at fungere.

Enkelte projektledere fortæller, at de har oplevet en lokal ledelsesmæssig modstand eller tilbageholdenhed grundet projektets politiske karakter – dvs. at projektet har været politisk vedtaget. Modstanden er blandt andet opstået, når projektet ikke er tænkt ind i de øvrige aktiviteter i organisationen og på den måde er blevet opfattet som afkoblet fra det øvrige arbejde. I kontrast til dette fremhæver flere repræsentanter for projekterne, som er udvalgt til dybdegående dataindsamling, at de har oplevet det positivt, at der var truffet en generel/politisk beslutning med gyldighed for *hele kommunen* om at arbejde med mønsterbrydning generelt og de konkrete projekter specifikt. En leder forklarer: *"Det er ikke fordi, jeg har et problem med at sige, hvad vi skal gøre, men jeg så en fordel i at sige, at politikerne har valgt, at vi skal det, og de er demokratisk valgt. Det gør noget, at området står sammen og siger, at vi gør det her, og det er ens for alle."* For nogle har det med andre ord været en drivkraft i den lokale implementering, at det pågældende projekt ikke stod til diskussion, og at deltagelse i projektet har været opfattet som en bred og fælles kommunal indsats.

At projektledere har oplevet såvel lokal modstand som lokal understøttelse af projekternes implementering peger på, at den lokale ledelseskultur, som desuden kan kendetegne hele den enkelte organisations kultur, har stor betydning for, hvor de samme implementeringsindsatser udfolder sig på tværs af lokale kontekster. Eksempelvis fremhæves det i relation til flere projekter, der involverer skolerne i Frederiksberg Kommune, at skolelederne har markant forskellige tilgange til den samme type opgaver, og at skolernes generelle forandringsparathed derfor kan variere.

4.2.2 Organisering

I det følgende præsenteres en tværgående analyse af betydende faktorer for implementering af projekterne i relation til temaet om *organisering*. I boksen fremgår tre centrale indsigter, der udfoldes i afsnittet.

Boks 2. Betydende faktorer i relation til organisering

- Projekterne opfattes mere meningsfulde og motiverende af ledelse og medarbejdere, når de knytter an til allerede eksisterende praksis
- Variationer i lokal organisationskultur, herunder vægtning af lokal autonomi, har betydning for implementeringens ensartethed
- Der tegner sig forskellige drivkræfter og udfordringer for projekter af forskelligt omfang – volumen og udbredelse.

Organiseringen af et projekt kan både handle om rolle- og ansvarsfordeling i organisationen, men også om projektets samspil med og understøttelse af den eksisterende praksis og de øvrige tiltag eller projekter, det implementeres i. I relation til sidstnævnte er det en pointe på tværs af flere projekter, at det har haft betydning for projekternes implementering, om de har bygget oven på allerede eksisterende indsatser eller på anden måde har knyttet an til fagpersonernes praksis. Flere projektledere fremhæver, at det skaber meningsfuldhed og motivation blandt medarbejderne, når de allerede i udgangspunktet har en forståelse af et projekts formål og omsætning af formålet i praksis. Andre fortæller omvendt, at en manglende sammenhæng mellem projektet og den enkelte, fx skolens øvrige praksis, har gjort, at medarbejderne har haft svært ved at se en mening med det. Tre eksempler kan illustrere pointen:

- Projekt 1, *dialogisk læsning og små læringsgrupper*, har i høj grad bygget videre og oven på eksisterende praksis og erfaringer, dagtilbuddene i Frederiksberg Kommune gjorde sig i forbindelse med deltagelse i Børne- og Socialministeriets tidligere projekt *Fremtidens Dagtilbud*. Projektet bringer for det andet *udviklingshjulet* i spil som redskab til opfølgning på børnenes udvikling, hvilket også bruges i andre sammenhænge til pædagogisk opfølgning i kommunens dagtilbud. *Udviklingshjulet* er et pædagogisk redskab til løbende opfølgning på børns udvikling.
- I projekt 8, *øget indsats mod elevfravær*, har et centralt element, og en afgørende forudsætning for selve projektet har været at implementere en ny og mere systematisk elevfraværsregistreringspraksis på skolerne. Skolernes ledelse og medarbejdere refererer til, at den øgede systematik i fraværsregistreringerne har været et positivt tiltag, fordi den forhenværende praksis for mange ikke var meningsfuld i kraft af, at fraværsregistreringerne var af så lav kvalitet, at de ikke kunne anvendes efterfølgende.
- Projekt 4, *mentorsamtaler til unge*, står i kontrast til de øvrige eksempler på sammenhæng mellem projektet og eksisterende praksis. Her fremhæver projektlederen, at man ikke har formået at rammesætte projektet i tæt nok relation til skolernes praksis: *"Vi har ikke været gode nok til at sætte det ind i den store ramme. Selvfølgelig taler det ind i den overordnede inklusionsramme, men vi har rammesat det lidt for låst i forhold til mønsterbrydning."* Projektlederen tilføjer, at den manglende kobling kan have noget at gøre med, at projektet er initieret fra politisk hold.

Der knytter sig også betydende faktorer af mere udfordrende karakter til projekternes organisering. Flere projektledere for projekter på både dagtilbudsområdet og skoleområdet fremhæver, at det kan være vanskeligt at implementere den samme indsats på tværs af forskellige organisationer (dagtilbud/skoler) på en konsistent måde, dvs. med høj fidelitet. Nogle steder har det været udfordrende at få organisationerne til at forpligte sig på et initiativ 'oppefra', dvs. fra forvaltningsniveau, mens det andre steder fremhæves som en drivkraft, at dagtilbuddet har fået præsenteret en færdig indsats, de ikke i første omgang selv skulle bidrage til at udvikle. Denne faktor vækker således genklang på tværs af organisationen og har betydning for såvel medarbejderen som lederes oplevelser af det at arbejde med et nyt projekt, jf. foregående afsnit om ledelse. Projektlederne fremhæver, at det på tværs af dagtilbuddene og skolerne dog har været væsentligt for implementeringens succes at skabe rum for lokal autonomi i forhold til oversættelse og tilpasning af indsatsen til den konkrete kontekst.

Et citat fra en repræsentant på forvaltningsniveau indkredser betydningen af lokal autonomi og deraf følgende spredning: *"Når vi ruller ud til alle, har vi ikke så stor autonomi. Der ligger meget ansvar hos den enkelte institution. De har ligesom fået en ramme, de skulle udfylde. Nogle har opfattet det som meget frit, andre har opfattet det som om, vi fortalte dem, hvad de skulle gøre og hvordan."*

Kun enkelte projekter og nogle projekters pilotfaser har involveret en mindre aktørkreds, der har skabt mulighed for en tættere dialog mellem projektledelsen på forvaltningsniveau og ledere og medarbejdere lokalt. Den tætte dialog fremstår i nærværende sammenhæng primært som en drivkraft i form af mulighed for involvering og sparring.

Boks 3. Videndeling på tværs af projekter i Mønsterbryderpuljen

Videndeling repræsenterer et potentiale for synergi og koordination

Implementeringen af projekterne i Mønsterbryderpuljen har ikke involveret samarbejder eller fælles aktiviteter mellem projekterne. Projektlederne er bevidste om, at andre projekter har været i gang, men tværgående viden om de øvrige projekters specifikke formål og indhold er begrænset.

Flere projektledere fremhæver, at der med fordel kunne være en større videndeling på tværs af de projekter, som involverer de samme målgrupper og faggrupper. Eksempelvis nævner projektlederen for projektet *tryghed i overgangen fra sundhedspleje til dagtilbud*, hvordan de erfaringer, der er gjort i forbindelse med projektet *socialrådgivere i daginstitutionerne*, kunne være gavnlige at få indblik i. Projektledernes betragtninger om videndeling peger på, at der evt. kunne opnås **synergi** mellem projekterne, hvis et tværgående samarbejde mellem dem i højere grad blev faciliteret som led i mønsterbryderindsatsen generelt.

Ud over at videndeling på tværs af projekter kan bidrage til spredning af nyttig viden og erfaringer og dermed evt. opnåelse af synergi, repræsenterer videndeling et potentiale for at sikre **koordination** og sikring mod en opfattelse af at lave "dobbeltarbejde". Dette kan især være væsentligt i en kommunal kontekst, hvor fagprofessionelle oplever at være involveret i mange projekter og kan have vanskeligt ved at skelne dem fra hinanden. Denne problematik fremhæves af flere aktører i forbindelse med evalueringen af Mønsterbryderpuljens projekter.

Erfaringerne fra projekterne peger dermed i retning af at løbende erfaringsopsamling og videndeling kan styrke det samlede udbytte af projekterne, særligt blandt initiativer som retter sig mod de samme målgrupper og involverer de samme faggrupper.

4.2.3 Kompetencer

I dette afsnit præsenteres en tværgående analyse af betydende faktorer for implementering af projekterne i relation til temaet om *kompetencer*. Boksen nedenfor opsummerer afsnittets centrale indsigter.

Boks 4. Betydende faktorer i relation til kompetencer

- Der opnås synergi i det professionelle fællesskab mellem forskellige faggrupper, men en øget tværfaglig indsats er samtidig en krævende opgave
- Eksplicitering af en fælles grundlæggende forståelse af opgaven og de faglige kompetencer, der er behov for at løfte den, opleves at være understøttende for opgaveløsningen
- Kompetenceudvikling, der foregår tæt på praksis, understøtter omsætning af ny viden og kompetencer.

Tværfaglighed har været et kerneelement i forståelsen af *mønsterbrydning*, hvorfor etablering og udvikling af tværfagligt samarbejde også har været et omdrejningspunkt i flere projekter. Indsigterne vedrørende kompetencer i projekterne handler således også i høj grad om samspillet mellem flere faggrupper, som har skullet bringe forskellige kompetencer i spil i det enkelte projekt.

Flere, både projektledere og projektdeltagere, fremhæver det tværfaglige samarbejde inden for projekterne som en afgørende, drivende faktor for projekternes resultater. Desuden refererer flere til den øgede systematik i det tværfaglige samarbejde som en positiv forandring af deres praksis. Eksempler fra to projekter illustrerer dette i praksis:

- I relation til projekt 8, *koordination og konkret indsats mod elevfravær*, nævner flere faggrupper, som sidder med ved fraværssamrådene på skolerne, at man tidligere har haft en grad af tværgående og tværfagligt samarbejde, fx mellem UU og PPR, men at den faste ramme for samarbejdet i form af fraværssamrådene skaber muligheder for et tættere og dermed bedre samarbejde. De fagprofessionelle får et større kendskab til hinanden og kan i højere grad bruge hinandens ekspertise i en fælles indsats over for eleven.
- I projekt 2, *placering af socialrådgivere i dagtilbud*, fremhæves det ligeledes, at det netop er synergien mellem det pædagogiske personale, PPR og socialrådgiverne, der skaber de positive resultater, hvilket motiverer de forskellige faggrupper til at arbejde sammen for at få indsatsen implementeret. Samtidig kræver det tværfaglige samarbejde en ekstra indsats af alle tre parter for at sikre en fælles forståelse af opgaven. Eksempelvis kan der være forskellige fagligt betingede opfattelser af, hvornår en given adfærd hos et barn eller en ung er *bekymrende*. En projektdeltager illustrerer den væsentlige betydning af det tværgående samarbejde og lægger vægt på, at der ligger et arbejde i at opnå synergi i tværfagligheden: *"Nogle gange er det svært, fordi vi har hver vores sprog og fagligheder. Men vi har barnet og forældrene som vores "fælles tredje"."*

Ovenstående pointe om *et fælles tredje* vækker genklang i flere projekter og udgør således en selvstændig betydende faktor i implementeringen. Et fælles afsæt og forståelse af formålet med det enkelte projekt, herunder hvordan forskellige faglige kompetencer har været nødvendige i projektet, kan være med til at understøtte implementeringen. Eksempelvis fremhæves det i forhold til projekt 2, at det har været en drivkraft for etablering af en fælles dialog mellem socialrådgiverne og det pædagogiske personale, at man i implementeringen har lagt vægt på det overordnede formål med indsatsen: den tidlige forebyggende indsats. Projektlederen forklarer: *"Det handler om forebyggelse – inden ting er gået galt. Dét har krævet en tydelig formidling. At få folk til at forstå, hvad vi som socialrådgivere kan tilbyde. At det ikke kun er de helt tunge sager."* En stor fælles opbakning til dette formål har ifølge projektlederen været med til at bane vejen for, at det pædagogiske personale i dagtilbuddene har inviteret socialrådgiverne med inden for i deres praksis og har åbnet for nye faglige perspektiver – en forudsætning for at socialrådgiverne er kommet i direkte kontakt med forældre til børn i dagtilbuddene.

Fagprofessionelle har i størstedelen af projekterne udgjort en sekundær målgruppe i form af at være agenter for den forandring, som har været målet for børn, unge og deres familier. Af samme årsag har kompetenceudvikling i form af viden og konkrete nye redskaber været en betydende faktor på tværs af projekterne. Der er desuden flere eksempler på, at kompetenceudviklingen især har været succesfuld i de tilfælde, hvor der er skabt en tæt sammenhæng mellem eksisterende og nye kompetencer hos den enkelte. Der er to typer eksempler på dette:

- I projekter, hvor indsatsen og kompetenceudviklingen har været en tydelig videreudvikling og kvalitetsforbedring af allerede eksisterende praksis. Et eksempel herpå er projekt 4, *robusthed som investeringsstrategi*, hvor metoden mental robusthedstræning er implementeret som et nyt redskab i Ungecentrets vejledningspraksis.
- I projekter, hvor fagprofessionelles nye, tillærte kompetencer er understøttet med redskaber og værktøjer med et formål om at skabe *transfer* – at bringe viden og kompetencer aktivt i spil i lokal praksis. Et eksempel herpå er de redskaber til faglig refleksion, som man har anvendt i projekt 1, *dialogisk læsning og små læringsgrupper*, til at sikre, at medarbejdere, som har været på kompetenceudvikling, kunne bruge og dele deres viden i samarbejdet med andre medarbejdere.

Omvendt er der også eksempler på, hvordan kompetenceudvikling opleves af fagprofessionelle, når den i mindre grad matcher de eksisterende kompetencer. I projekt 3, *mentorsamtaler til udsatte unge*, forklarer projektlederen eksempelvis, hvordan nogle fagprofessionelle følte sig overkvalificerede til kurserne, mens andre ikke oplevede at få den tilstrækkelige opkvalificering til at kunne fungere som mentor. Endelig er der eksempler på, at de fagprofessionelles eksisterende kompetencer udfordres, når de placeres i en ny kontekst. I projekt 2, *socialrådgivere i daginstitutionerne*, forklarer socialrådgiverne eksempelvis, hvordan deres konsultative rolle i relation til forældrene og det pædagogiske personale adskiller sig fra den tilgang, socialrådgiverne har til eksempelvis borgere, som bærer præg af en mere undersøgende tilgang: *”Det er jo anderledes, når man sidder over for personale og ledelse kontra at sidde med borgere. Der gad jeg godt få noget mere udvikling i forhold til konsulentarbejdet”*. På den måde har det ligeledes betydning, at der løbende foretages en vurdering af, om de fagprofessionelles eksisterende kompetencer bør styrkes i relation til deres rolle i et konkret projekt.

På baggrund af ovenstående vurderes der at være tværgående elementer som henholdsvis fremmer og hæmmer implementeringen af de 12 projekter. Blandt andet fremstår ledelsens opbakning og kommunikationen af projektets formål som afgørende for det faglige personales motivation til at involvere sig i projektet, og samtidig bidrager ekspliciteringen af formålet og opgaveforståelsen til at fremme samarbejdet på tværs af faggrupper. Endelig opleves det som understøttende, når projektet knytter an til eksisterende praksis.

På baggrund af den samlede evaluering er en række projektspecifikke faktorer identificeret, som bl.a. kan være med til at styrke implementeringen af projekter fremadrettet. Faktorerne udfoldes i kapitel 2 og er særligt knyttet op på de fem projekter, som evalueringen har haft primært fokus på. I kapitel 2 findes også anbefalinger vedrørende det fremadrettede arbejde med de fem projekter samt med mønsterbryderindsatsen generelt.

Af bilag 4 fremgår et skematisk overblik over alle mønsterbryderprojekterne, deres målgruppe, målsætninger og resultater.

5. BILAG

Bilag 1: Notat om udvælgelse

Udvælgelse af projekter til den dybdegående analyse (deep dives)

Introduktion til notatet

Dette notat indeholder Rambølls indstilling til udvælgelse af fem projekter, som har dannet udgangspunkt for dybdegående dataindsamling som led i evalueringen af Mønsterbryderpuljen i Frederiksberg Kommune.

Nedenfor præsenteres indledningsvist det datagrundlag, som har dannet baggrund for vurderingen, og dernæst de kriterier, Rambøll har ladet være afsæt for udvælgelsen.

Datagrundlag

Den foreløbige vurdering af projekterne har taget udgangspunkt i to primære datakilder. For det første har Rambøll foretaget en grundig dokumentanalyse af tilgængeligt materiale om de enkelte projekter, herunder projekternes egne evalueringer. For det andet bygger vurderingen på en rundspørge blandt projekterne i form af telefoninterviews med en tovholder fra hvert af de ti projekter, som er udpeget af forvaltningen. Formålet med interviewene har været at afdække temaer som bl.a. målopfyldelse, resultater samt drivkræfter og barrierer ved implementeringen af projekterne. Med rundspørgen er der således ikke foretaget en udtømmende analyse, men skabt et bredt og generelt vidensgrundlag om de enkelte projekter.

Udvælgelseskriterier

Med afsæt i den på daværende tidspunkt indsamlede viden om de 10 projekter i Mønsterbryderpuljen er fem projekter udvalgt til deep dives med afsæt i følgende kriterier:

- 1) Mønsterbrydning: Puljens forandringslogik bygger særligt på tre kerneelementer, som knytter sig til og definerer mønsterbrydning; *tidlig indsats, uddannelse som beskyttelsesfaktor* samt *tværfagligt/tværspektorielt samarbejde mellem professionelle*. Desuden er det en vigtig del af puljens identitet og formål, at målgrupperne for indsatserne spænder bredt. Vi har således forsøgt at sikre spredning i de udvalgte projekters specifikke målgrupper, hvad angår alder, støttebehov samt typen af forebyggelse – om der er tale om en opbyggende, foregribende eller indgribende forebyggende indsats.
- 2) Virkning: På baggrund af projekternes egne evalueringer og de indsigter, vi har opnået i rundspørgen med projektlederne, er der lagt vægt på, at de udvalgte projekter realiserer/forventes at realisere de mål, som blev opstillet ved projektets start, og dermed har/forventes at få en oplevet og/eller direkte målbar virkning i relation til mønsterbrydning blandt børn og unge.
- 3) Implementering: Projekterne er desuden udvalgt på baggrund af en vurdering af de drivkræfter og barrierer, som relaterer sig til implementeringen. Vi har således sikret, at de udvalgte projekters indsatser ikke er behæftet med implementeringsudfordringer af en størrelsesorden, som har haft betydning for projektets udformning i praksis.

På tværs af ovenstående kriterier er der desuden inddraget udvalgte indikatorer fra Socialstyrelsens redskab til vurdering af lovende praksis¹⁰. Det gælder indikatorerne *viden* og *overførbarhed*. For den del af projekterne, som på nuværende tidspunkt ikke er langt nok i processen til, at en

¹⁰ <https://socialstyrelsen.dk/tvaergaende-omrader/socialstyrelsens-viden/lovende-praksis>

reel evaluering har været mulig, har det eksempelvis været relevant at inddrage, hvorvidt projektet bygger på forskningsbaseret viden om, hvad der virker.

Den dybdegående dataindsamling fordrer, at der eksisterer en reel og meningsfuld *mulighed* her for. Det betyder, at vi i udvælgelsen af projekter har kigget til, hvor mange og hvilke informantgrupper det har været muligt at indhente supplerende viden fra. Vi har desuden sikret en vis spredning i projekternes volumen og økonomi for at sikre så bredt et inspirationsgrundlag for aktører i og uden for Frederiksberg Kommune som muligt.

Udvælgelse af projekter til den dybdegående analyse

Med afsæt i de opstillede udvælgelseskriterier har Rambøll udvalgt fem projekter til at indgå i den dybdegående analyse, som har til formål nærmere at evaluere projekterne og perspektiverne i at lade dem indgå som en del af arbejdet med mønsterbrydning fremadrettet. De udvalgte projekter er:

- Projekt 1: Dialogisk læsning og små læringsgrupper
- Projekt 2: Socialrådgivere i dagtilbud
- Projekt 4: Robusthed som investeringsstrategi
- Projekt 6: Tryghed i overgangen fra sundhedspleje til dagtilbud
- Projekt 8: Koordination og konkret indsats mod elevfravær

De udvalgte projekter er de projekter ud af den samlede pulje som Rambøll vurderer i højest grad indfrier kriterierne om at arbejde med de relevante kerneelementer i *mønsterbryderindsatsen*, fremstår som *virkningsfulde* (enten i form af konkrete resultater eller fordi projektet arbejder ud fra en metode som kan sandsynliggøre gode resultater) og som er mulige at *implementere* i praksis i Frederiksberg.

Ser man på tværs af de udvalgte projekter kan det samtidig konstateres, at de dækker over en vis spredning ift. målgrupper, indsatstype, økonomisk omfang og gennemførelsesgrad. De udvalgte projekter afspejler således diversiteten i den samlede gruppe af projekter, som er igangsat under Mønsterbryderpuljen. Endelig har det været muligt at indsamle yderligere data om projekterne. Der har således været et reelt grundlag for at gennemføre en dybdegående analyse af de fem projekter.

Bilag 2: Skematisk overblik over mønsterbryderprojekterne

Tabel 2. Mønsterbryderpuljens 12 projekter – målgruppe, formål, bevilling og periode

Projekt	Primær målgruppe	Formål	Bevilling (1000 kr.)	Periode
1: Dialogisk læsning og små læringsgrupper	Vuggestue- og børnehavebørn	Tidlig opsporing med henblik på at sikre barnet de bedste betingelser for at udvikle sig, blive livsduelig og skoleparat.	4.050	2015-2016
2: Placering af socialrådgivere i daginstitutioner	Børn i dagtilbud der udviser begyndende bekymringstegn og deres familier	Tidlig opsporing med henblik på at børn og familier i udsatte positioner får tilbud om den hjælp og støtte, der kan bidrage til, at udfordringen ikke får permanent karakter.	3.103	2015-2018
3: Mentorsamtaler til udsatte unge	Udsatte børn i folkeskolen	At den umiddelbare nære voksne ud fra konkret vurdering af behov hos barnet/den ung tildeles ressourcer til at fungere som ekstra omsorgsperson.	1.800	2016-2017
4: Robusthed som investeringsstrategi	Ungecentrets brugere	Styrke unges robusthed i forhold til at fastholdes i enten uddannelse eller beskæftigelse.	2.500	2016-2018
5: Kultur- og fritidscrew	Unge i 7.-9. klasse i risikozonen for at droppe ud af foreningslivet eller som ikke i forvejen er involveret i dag	At give unge mønsterbrydere kompetencerne til og troen på, at de selv kan være kulturproducenter og arrangører af fritidsaktiviteter.	72	2016
6: Tryghed i overgang fra sundhedsplejen til dagtilbud	Børn og forældre, der er eller har været tilknyttet "mor-barn-gruppeindsatsen", og familier med særlige behov	At sikre, at den viden, der er opbygget i fællesskab med forældrene og sundhedsplejen, ikke går tabt, når barnet starter i daginstitution.	422	2017-2018
7: Kvalificeret overgang fra folkeskole til ungdomsuddannelse	Elever i 7.-9. klasse, som har personlige udfordringer	At motivere de elever, som forventes/er blevet vurderet ikke-uddannelsesparate i 8. klasse til at vælge kreativ/håndværksmæssig erhvervsuddannelse.	600	2017-2018
8: Koordination og konkret indsats mod elevfravær	Elever med bekymrende højt fravær, hvor de almene fraværsindsatser ikke har tilstrækkelig effekt	At kvalitetssikre og udvikle de konkrete indsatser, der anvendes over for børn med bekymrende højt fravær.	600	2017-2018
9: Fritidsjob til fokuselever	Fokuselever i 8.-10. klasse på Tre Falke Skolen, Skolen på Duevej og Søndermarkskolen	At etablere ordinære fritidsjob til netværkssvage unge med henblik på at give dem bedre kendskab til arbejdsmarkedet.	840	2017-2018
10: Interaktionsarbejde med småbørn i potentielt udsatte positioner	Børn som vurderes at have begyndende udfordringer, som potentielt kan udvikle sig	At styrke kompetencerne hos børn, der potentielt er i en udsat position, så børnene får større mulighed for at være en deltagende og bidragende del af børnefællesskabet	2.590	2017-2018

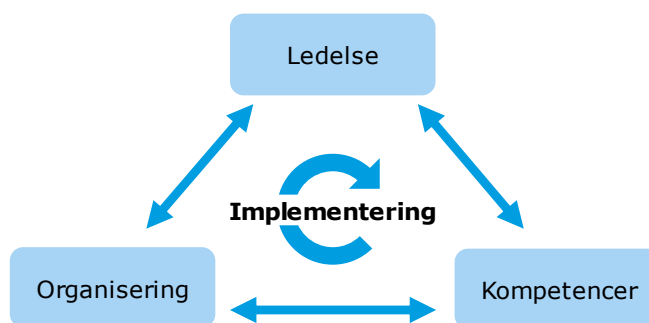
Projekt	Primær målgruppe	Formål	Bevilling (1000 kr.)	Periode
11: Udvidelse af skolesocialrådgiverfunktionen	Elever på skolerne: Søndermarkskolen, Tre Falke Skolen, Skolen på Nylandsvej og Skolen på La Cours Vej	Bidrage til tidlig opsporing og mere effektiv indsats over for de børn og unge, der er i en udsat position.	968	2018
12: Eksamenstræning til ikke-uddannelsesparate elever	Elever i 9. og 10. klasse som enten er vurderet ikke-uddannelsesparate eller skønnes at ville profitere af et særligt tilrettelagt lektiehjælpsforløb	At give en ekstra støttende og hjælpende hånd til bedre at kunne håndtere det pres, der tynger dem i forbindelse med folkeskolens afgangseksamen.	100	2018

Bilag 3: Vidensbaseret tilgang til implementeringsanalyse

Boks 5. Organisatorisk kapacitet i den aktive implementeringsramme

Organisatorisk kapacitet

I den aktive implementeringsramme udgør organisatorisk kapacitet et vigtigt element i forståelsen af, hvad der kan fremme henholdsvis hæmme implementering. Organisatorisk kapacitet beskrives gennem tre betydende faktorer: **ledelse**, **organisering** og **kompetencer**.



Når de tre faktorer understøtter den indsats, intervention eller projekt, der skal udfolde sig i praksis, vil implementeringen alt andet lige være hjulpet godt på vej. Nogle centrale kendetegn ved de tre faktorer er opstillet nedenfor:

Ledelse

Tilstedeværelse af en ledelse, som prioriterer, udstikker retning og tilvejebringer de nødvendige ressourcer til implementering af den pågældende indsats, er afgørende for implementeringens succes. Det understøtter desuden medarbejdernes indsats, når ledelsen er engageret i implementeringen og er i stand til at gøre arbejdet meningsfuldt og motiverende.

Organisering

Organiseringen af en indsats, der skal implementeres, handler om roller, ansvar og samarbejde. Det understøtter således implementeringen, når de involverede ledere og medarbejdere har klart definerede roller og ved, hvem der løfter hvilke opgaver. Desuden er det en fordel, når både det generelle samarbejde i organisationen og det specifikke samarbejde om indsatsen er kendetegnet ved såvel positive faglige som sociale relationer, og at der skabes gode muligheder for kommunikation, videndeling og problemløsning.

Kompetencer

Det er afgørende for en succesfuld implementering, at organiseringen er gearet til at løfte den nye opgave – dvs. har tilstrækkelige kompetencer i form af viden og redskaber og evt. i form af udefrakommende støtte og sparring.

Såvel drivkræfter som udfordringer kan afstedkommes af forhold vedr. de tre betydende faktorer. Eksempelvis vil henholdsvis *tilstedeværelse*, henholdsvis *fravær* af en god samarbejdskultur kunne fremme henholdsvis hæmme implementering. Analysen af implementering af projekterne i Mønsterbryderpuljen ser på både drivkræfter og udfordringer i relation til ledelse, organisering og kompetencer.

Bilag 4: Projekternes målsætninger og resultater

Tabellen nedenfor viser et overblik over de 12 projekters centrale aktiviteter, fastsatte resultatmål, målgruppebeskrivelse og antagelser bag resultatmålene. Sidstnævnte beskrivelse drejer sig om, hvilke kerneelementer i mønsterbrydning det enkelte projekt bringer i spil, og som resultaterne af projektet forventes at bero på.

Tabel 3. Projekternes kerneelementer, målgrupper, konkrete målsætninger og opnåede resultater/output

Projekt	Kerneelementer	Primær og sekundær målgruppe	Målsætninger	Resultater
1: Dialogisk læsning og små læringsgrupper	Tidlig indsats Opbyggende/foregribende indsats	(P) Dialogisk læsning: vuggestuebørn; små læringsgrupper: børnehavebørn	<ul style="list-style-type: none"> 95 pct. af alle børn kan koncentrere sig i en ubrudt periode på 15 minutter om en ikke selvvalgt aktivitet. Alle børn har kompetencer til at udvise nysgerrighed, at give udtryk for egne følelser, at udsette egne behov og ønsker og at rumme andre børn. 	<ul style="list-style-type: none"> Projektets egen evaluering viser, at 85 pct. af vuggestuerne og 80 pct. af børnehaverne vurderes at have arbejdet stabilt med hhv. dialogisk læsning og små læringsgrupper minimum én gang om ugen. Det pædagogiske personale oplever, at børnene udvikler deres kognitive, sproglige og sociale kompetencer, får et tilhørsforhold til gruppen, lærer at være opmærksomme på hinanden og styrker deres koncentrationsevne. Det pædagogiske personale oplever selv at få redskaber og rammer til at øge kvaliteten af det pædagogiske arbejde og styrker deres opmærksomhed på det enkelte barn.
2: Placering af socialrådgivere i daginstitutioner	Tidlig indsats Foregribende indsats Tværfaglig professionel indsats	(P) Børn i dagtilbud der udviser begyndende bekymringstegn og deres familier (S) Pædagogisk personale i dagtilbud	<ul style="list-style-type: none"> Børn med tegn på mistrivsel og deres familier tilbydes tidlig og relevant støtte. Der skabes og udvikles fælles forståelser på tværs af børne- og ungeområdet i forhold til at sikre, at børn får tidlig hjælp, når der opdages tegn på mistrivsel. 	<ul style="list-style-type: none"> Socialrådgiverne har i perioden september 2015 til september 2017 deltaget i 668 månedlige møder i dagtilbuddene og har afholdt 475 rådgivningssamtaler med familier, herunder åben anonym rådgivning. Desuden er der i perioden modtaget 100 underretninger vedrørende børn og familier, som Familieafdelingen ikke i forvejen havde kontakt med. Indsatsen bidrager ifølge socialrådgivere og pædagogisk personale til en tidligere opsporing af mistrivsel og begyndende mistrivsel hos børnene. Indsatsen har afstedkommet en højere grad af forståelse af forskellige fagprofessionelles praksisser og kompetencer, ligesom indsatsen har bidraget til at skabe et fælles sprog på tværs af fagprofessionelle. Desuden opleves indsatsen at have skabt en kortere vej til Familieafdelingen.
3: Mentorsamtaler til udsatte unge	Uddannelse som beskyttelsesfaktor Foregribende indsats	(P) Udsatte børn i folkeskolen. Den enkelte skole definerer præcist hvilke børn (S) Lærere og pædagoger	<ul style="list-style-type: none"> Ca. 30 børn pr. skole gennemfører mentorforløbet, og de deltagende elever oplever højnet trivsel. De deltagende mentorer (lærere og pædagoger) er bedre rustet til at identificere udsatte børn og mere kompetente til at fungere som egentlige mentorer. 	<ul style="list-style-type: none"> På tværs af skolerne har 25 mentorer gennemført et kompetenceudviklingsforløb, og 92 elever har enten påbegyndt eller afsluttet et mentorforløb. De steder, hvor mentorforløb har været gennemført, har mentorerne udtrykt positive tilkendegivelser, men implementeringen af projektet har i høj grad varieret fra skole til skole. Desuden har projektet været svært at indtænke i eksisterende praksis, hvorfor midlerne til projektet i skoleåret 2017/2018 blev omfordelt til to andre mønsterbryderprojekter.
4: Robusthed som investeringsstrategi	Uddannelse som beskyttelsesfaktor Foregribende indsats	(P) Undergrupper blandt Ungcentrets brugere – bl.a. 16-24-årige der afbryder ud-	<ul style="list-style-type: none"> Kort sigt: Flere af de unge, der er involveret i projektet, skal fastholdes i enten aktuel uddannelse eller beskæftigelse. 	<ul style="list-style-type: none"> I perioden 1/1-17 til 22/9-17 har 42 unge enten afsluttet eller været i gang med et robusthedsforløb, 38 unge har afsluttet eller været i gang med et coachingforløb, mens 16 unge enten har afsluttet eller været i gang med et frivilligt mentorforløb.

Projekt	Kerneelementer	Primær og sekundær målgruppe	Målsætninger	Resultater
		dannelsen eller har familiære udfordringer, hvor der er en social historik (S) Vejledere i Ungecentret	<ul style="list-style-type: none"> Langt sigt: Flere unge afslutter en ungdomsuddannelse og på sigt en erhvervs- eller videregående uddannelse. 	<ul style="list-style-type: none"> Det fremhæves både af projektlederen og de relevante involverede fagpersoner, hvordan anvendelsen af mental robusthed som metode giver de unge nye perspektiver på og forståelser af deres egne styrker og kompetencer, som de kan bruge til selv at løse deres udfordringer. Coachforløbene bidrager til at øge de unges personlige robusthed gennem øget selvværd og gåpåmod. Ungecentrets egen statistik viser, at flere unge, som har gennemført et coachingforløb, er startet eller er blevet fastholdt i uddannelse, er startet i job eller er hjulpet videre til andre relevante indsatser i eller uden for Ungecentrets regi.
5: Kultur- og fritidscrew	Uddannelse som beskyttelsesfaktor Foregribende indsats	(P) Unge i 7.-9. klasse i risikozonen for at droppe ud af foreningslivet eller som ikke i forvejen er involveret i dag	<ul style="list-style-type: none"> Sikre, at flere unge fastholdes/involverer sig og tager ansvar for kultur- og fritidsaktiviteter for herigennem at udvikle robuste fællesskaber, som giver netværk og styrker deres mentale sundhed. På sigt bliver de unge bedre klædt på til uddannelses- og arbejdslivet. 	<ul style="list-style-type: none"> 8-10 unge i alderen 13-19 år deltaget i projektet. De involverede unge i dette projekt har dog alle været karakteriseret som ressourcestærke unge, og det har således ikke været muligt at engagere målgruppen – unge, som er i fare for at droppe ud af foreningslivet eller som ikke i forvejen er involveret. Projektet vurderes ikke at have indfriet de kortsigtede målsætninger om at give unge mønsterbrydere kompetencerne til og troen på, at de selv kan være kulturproducenter og arrangører af fritidsaktiviteter, da den relevante målgruppe ikke har været involveret.
6: Tryghed i overgang fra sundhedsplejen til dagtilbud	Tidlig indsats Foregribende indsats Tværfaglig professionel indsats	(P) Børn og forældre, der er eller har været tilknyttet "mor-barn-gruppeindsatsen", og familier med særlige behov. (S) Sundhedsplejersker og pædagogisk personale i dagtilbud	<ul style="list-style-type: none"> Barnet og familien oplever en god, tryk og tidlig koordineret indsats i overgangen mellem hjemmet og daginstitutionslivet 	<ul style="list-style-type: none"> Projektet er i opstartsfasen (juni 2018), og det er derfor endnu for tidligt at konkludere på resultaterne. Projektet er dog funderet i forskningsbaseret viden, evidensbaserede metoder (ADBB og COS) om bl.a. tidlig opsporing og erfaringer fra andre kommunale kontekster, hvorfor projektet repræsenterer et relativt stærkt potentiale for på længere sigt at opnå positive resultater
7: Kvalificeret overgang fra folkeskole til ungdomsuddannelse	Uddannelse som beskyttelsesfaktor Foregribende indsats	(P) Elever i 7.-9. klasse som har interesse i at bruge hænderne og arbejde kreativt, har personlige udfordringer og/eller overvejer at søge ind på en erhvervsuddannelse	<ul style="list-style-type: none"> De ikke-uddannelsesparate elever får en oplevelse af, at de udfordringer og bekymringer, de har ift. fremtidigt valg af ungdomsuddannelse, bliver reduceret, og de genvinder troen på, at der også er mulighed for, at de kan gennemføre en ungdomsuddannelse. 	<ul style="list-style-type: none"> I projektet har en generel udfordring været rekrutteringen af unge fra målgruppen - socialt udsatte elever. Fagene tiltrækker således også (og primært) elever uden for målgruppen, som vælger fagene af andre årsager end behov for at styrke deres selvtillid eller robusthed. Det fremstår på den baggrund ikke entydigt, hvorvidt projektet indfrier målet om, at flere unge føler sig klædt på til at håndtere bekymringer og udfordringer i relation til valget af en ungdomsuddannelse.
8: Koordination og konkret indsats mod elevfravær	Uddannelse som beskyttelsesfaktor Foregribende/indgribende indsats Tværfaglig professionel indsats	(P) Elever med bekymrende højt fravær, hvor de almene fraværsindsatser ikke har tilstrækkelig effekt. Ofte, men ikke udelukkende fra socialt	<ul style="list-style-type: none"> Iværksætte og kvalitetssikre de konkrete undervisningsindsatser, der gøres over for børn/unge med meget højt fravær, herunder syge- og hjemmeundervisning. 	<ul style="list-style-type: none"> Fraværsregistreringen er blevet systematiseret således, at data om elevernes fravær er mere valide, hvilket skolerne oplever stor værdi i, bl.a. fordi det har skabt generel opmærksomhed på, at fravær som oftest skal ses som en indikator på andre udfordringer af forskellig karakter Skolerne er i forskelligt omfang begyndt at arbejde med fraværssamarbejdene. Især projektets tre pilotskoler lader til at arbejde aktivt med den

Projekt	Kerneelementer	Primær og sekundær målgruppe	Målsætninger	Resultater
		belastede familier. Det drejer sig konkret om ca. 3-8 børn pr. skole (varierer over tid) (S) Fagprofessionelle i relation til eleverne	<ul style="list-style-type: none"> Nedbringe omfanget af skolefravær blandt den elevgruppe, som har et meget højt og bekymrende fravær. 	nye mødeform. Fraværssamrådernes forskellige repræsenterede faggrupper oplever et varierende udbytte af møderne, men ser alle en stor værdi i, at der ydes en tværfaglig indsats over for børn og unge, der oplever barrierer for at komme i skole. Der er dermed endnu ikke entydige resultater af projektet, men erfaringerne fra fraværssamrådernes deltagerkreds tegner et positivt billede af den nye praksis.
9: Fritidsjob til fokuselever	Uddannelse som beskyttelsesfaktor Foregribende indsats Tværfaglig professionel indsats	(P) Fokuselever i 8. – 10. klasse	<ul style="list-style-type: none"> Målet er, at minimum 15 unge fra målgruppen kommer i fritidsjob i 2017, herunder formidle fritidsjob til børn og unge, give de unge indsigt i og viden om, hvordan de får et fritidsjob, CV, ansøgning, arbejdspladskultur og fastholdes i jobbet. 	<ul style="list-style-type: none"> Ca. 9 unge fik et fritidsjob i de tre måneder projektet var i gang i 2017. De er hovedsageligt elever, som har afsluttet 9. klasse. Projektet har været udfordret af en manglende overenskomstaftale på området, som udgør en barriere for at indgå aftaler om fritidsjob til unge med de offentlige institutioner, og derudover har private virksomheder haft tilbøjelighed til hovedsageligt at ansætte unge, som er færdige med 9. klasse, fordi de har mulighed for at arbejde mere end to timer ad gangen. Dette har medført, at særligt elever i 8.-9. klasse har haft svært ved at finde fritidsjob. Det vurderes at projektet har et indholdsmæssigt potentiale for at opnå positive resultater, men at lovgivningsmæssige rammevilkår udgøre en betydelig barriere.
10: Interaktionsarbejde med småbørn i potentielt udsatte positioner	Tidlig indsats Foregribende indsats	(P) Børn som vurderes at have begyndende udfordringer, som potentielt kan udvikle sig, i 9 udvalgte daginstitutioner. (S) Pædagoger	<ul style="list-style-type: none"> Understøtte flere børn og samtidig kvalificere det pædagogiske arbejde gennem en målrettet og tidlig indsats. Fleere børn bliver mere robuste og livsduelige i fællesskabet. Der opnås ny læring, videndeling, refleksion og kvalificering af indsatsen på tværs af dagtilbud. 	<ul style="list-style-type: none"> Projektet er fortsat på et tidligt stadie (juni 2018), hvorfor det endnu er for tidligt at konkludere om resultaterne heraf. Pædagogerne udtrykker, at de har fået et mere konkret fagsprog, større mulighed for refleksion og sparring i form af de fire faglige fyrtårne¹¹ samt videndelmøderne. Pædagogerne oplever at små udfordringer med børnene bliver løst på et tidligere stadie, og at børnene tilegner sig nye sociale kompetencer, som de aktivt kan anvende i relationen med andre børn eller voksne. Projektet vurderes på den baggrund af have et solidt potentiale for på længere sigt at bidrage til at opnå de forventede resultater.
11: Udvidelse af skolesocialrådgiverfunktionen	Foregribende indsats Uddannelse som beskyttelsesfaktor Tværfaglig professionel indsats	(P) Elever på Søndermarkskolen, Tre Falke Skolen, Skolen på Nylandsvej og Skolen på La Cours Vej	<ul style="list-style-type: none"> Bidrage til en tidligere opsporing og mere effektiv indsats over for de børn og unge, der er i en udsat position, så de udfordringer, der påvirker børnene/de unge, ikke får en permanent karakter, der er til skade for deres udvikling på længere sigt. 	<ul style="list-style-type: none"> Projektet er påbegyndt i 2018, og der kan således ikke konkluderes i forhold til resultaterne af udvidelsen endnu. Selvom projektet fortsat er i opstarten, repræsenterer det på den baggrund et relativt stærkt potentiale, da det bygger på de gode erfaringer, skolerne i forvejen har gjort sig med socialrådgiverfunktionen og det stigende behov, skolerne oplever.
12: Eksamenstræning	Foregribende indsats Uddannelse som beskyttelsesfaktor	(P) Elever i 9. og 10. klasse på kommunens folkeskoler, som enten er vurderet ikke-	<ul style="list-style-type: none"> At ikke-uddannelsesparate elever gennemfører afgangseksamen og dermed øger sandsynligheden for, at de består 	<ul style="list-style-type: none"> Projektet er påbegyndt i foråret 2018, hvorfor det endnu ikke er muligt at beskrive eller vurdere resultaterne af den ekstra støtte.

¹¹ De fire faglige fyrtårne er fire dygtige pædagoger fra fire af de deltagende dagtilbud. De fire faglige fyrtårne har alle ledelseserfaring som enten souschef eller afdelingsleder.

Projekt	Kerneelementer	Primær og sekundær målgruppe	Målsætninger	Resultater
til ikke-uddannelsesparate elever		uddannelsesparate og skønnes at ville profitere af et særligt tilrettelagt lektiehjælpsforløb, eller som har vanskeligt ved at håndtere eksamenspresset psykisk	eksamen og opnår det bedste mulige resultat.	