



**Socialstyrelsen**

Hæfte 3

# Beskrivelse og udvikling af indsatsen

Håndbog i lovende praksis

---

**Viden til gavn**

**Publikationen er udgivet af**

Socialstyrelsen  
Edisonsvej 1  
5000 Odense C  
Tlf: 72 42 37 00  
E-mail: [info@socialstyrelsen.dk](mailto:info@socialstyrelsen.dk)  
[www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk)

Tryk: Kolind Bogtrykkeri  
1. oplag, 3.000 stk.  
Indhold udarbejdet af Rambøll Management  
Consulting for Socialstyrelsen  
Udgivet september 2020  
Grafisk opsætning: Campfire & co

Download eller se tilhørende materialer på  
[www.socialstyrelsen.dk/lovende\\_praksis](http://www.socialstyrelsen.dk/lovende_praksis).

Der kan frit citeres fra håndbogen med angivelse  
af kilde.

ISBN: 978-87-93944-84-8  
Digital ISBN: 978-87-93944-85-5

# Indhold

<b>1. Hvorfor beskrive jeres indsats?</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Proces for og indhold i indsatsbeskrivelsen</b> .....	<b>8</b>
2.1 Brug indsatsbeskrivelsen som et dynamisk værktøj .....	8
2.2 Karakteristik af målgruppen.....	9
2.3 Fokus på indsatsens vidensgrundlag.....	10
2.4 Hvad er det "virkosomme" i indsatsen? .....	11
2.5 Udvikling af en forandringsteori.....	14
2.6 Arbejdsgange og aktiviteter i et borgerforløb .....	16
2.7 Udviklingspunkter kan tegne en fælles retning for kvalitetsudviklingen af indsatsen.....	18
2.8 Sådan kan I strukturere en indsatsbeskrivelse .....	21
2.9 Vurdering af indsatsbeskrivelsen .....	21
<b>3. Roller og ansvar</b> .....	<b>22</b>
<b>4. Værktøjer</b> .....	<b>24</b>
4.1 Refleksionsspørgsmål og proces for indkredsning af kerneelementer.....	24
4.2 Værktøj til formulering af forandringsteori.....	26
4.3 Procesguide til kvalificering og prioritering af udviklingspunkter for indsatsen.....	29

# 1. Hvorfor beskrive jeres indsats?

En stærk fælles forståelse og beskrivelse af jeres indsats og dens forventede virkninger er en forudsætning for at arbejde systematisk med kvalitetsudvikling.

Udarbejdelsen af en indsatsbeskrivelse er en hjælp til at indkredse det virksomme i indsatsen. Den er også en hjælp til at komme frem til, hvilke data der er nødvendige for at vurdere kvaliteten af jeres indsats og for at videreudvikle indsatsen.

En systematisk og velbeskrevet indsats er derfor et vigtigt kendetegn ved en lovende praksis. Med dette hæfte arbejder I med det element af lovende praksis, som handler om beskrivelse. I skal samtidig forholde jer til de elementer i lovende praksis, som handler om teori og viden, virkning, mål og økonomi (se figur 2).

## Hvad er en indsatsbeskrivelse?

En indsatsbeskrivelse udgør en samlet beskrivelse af en indsats og den gruppe borgere, som den er rettet mod. Den redegør for indsatsens målgruppe, indsatsens faglige og metodiske elementer samt dens forløb, aktiviteter og forventede virkninger.

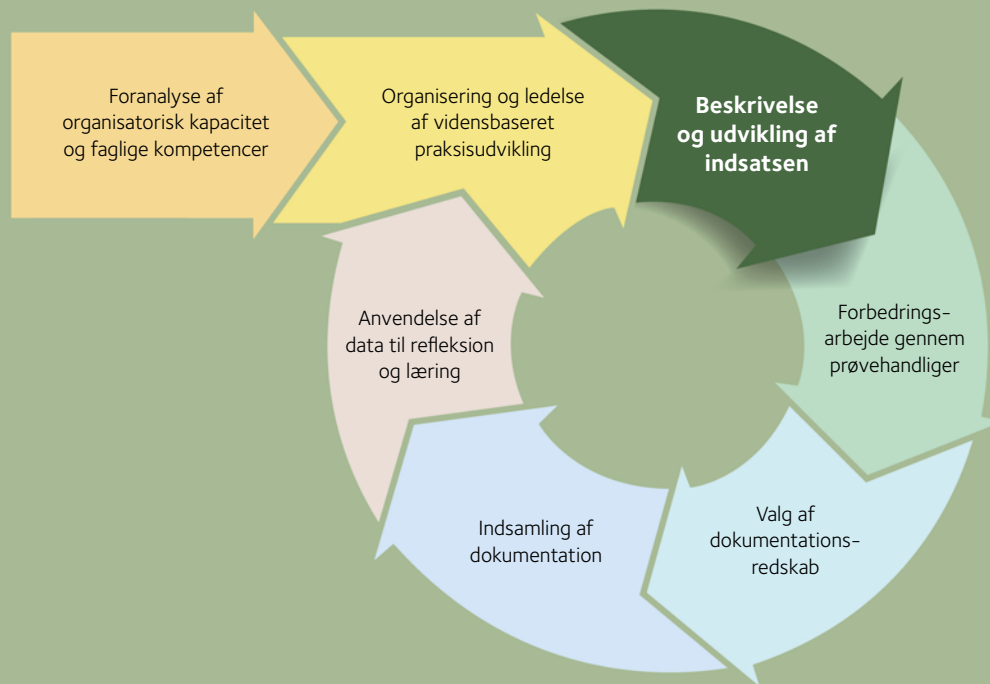
## Udbytte af hæfte 3

I får vejledning i, hvordan I kan udarbejde en dækkende indsatsbeskrivelse, som kan guide jeres videre udviklingsarbejde med indsatsen, herunder:

- Indblik i, hvilke vidensformer indsatsbeskrivelsen kan bygge på.
- Metoder til at afdække det virksomme i indsatsen og dens ud-møntning i konkrete arbejdsgange.
- Inspiration til at pege på udviklingspunkter, der kan forbedre indsatsen.

En indsatsbeskrivelse kan ikke redegøre fyldestgørende for alle handlinger i et konkret borgerforløb. I stedet bør den vise, hvordan tilrettelæggelsen af indsatsen sker ud fra viden på området og borgerens præferencer og behov – element 9 (individuel tilrettelæggelse) i typologien for lovende praksis.

Figur 1: Sammenhæng til de andre hæfter



Figur 2: Elementer i lovende praksis





*Den koordinerende familiekonsulent er en indsats i Thisted Kommune rettet mod socialt sårbare familier, hvor der er en særlig bekymring for børnenes trivsel og/eller udvikling. Indsatsen tilbydes typisk til familier, hvor flere forskellige indsatser er afprøvet, og hvor mange forskellige sagsbehandlere, kontaktpersoner og øvrige myndighedspersoner er involveret.*

## Udvikling af en indsatsbeskrivelse for Den koordinerende familiekonsulent i Thisted Kommune

Case fra projektet *Dokumentation af lovende praksis*

I Thisted Kommune indgår indsatsen *Den koordinerende familiekonsulent* som en del af tilbudsviften til udsatte familier. Ledere og udførende medarbejdere ønskede at kvalificere og udvikle indsatsen.

Den første del af arbejdet handlede om at eksplicite, hvilke kerneelementer der kendetegner indsatsen, og hvordan den koordinerende familiekonsulent konkret arbejder med at støtte udsatte familier med komplekse problemstillinger. Dette indebar også et fokus på, hvordan indsatsen adskil-

ler sig fra den øvrige familiebehandling samt at afgrænse og definere målgruppen blandt udsatte familier.

Som led i projektet *Dokumentation af lovende praksis* blev der tilrettelagt en proces, hvor ledelse, medarbejdere og udvalgte samarbejdspartnere på tre workshops drøftede målgruppen for indsatsen og de virksomme kernelementer. Der blev også udviklet en forandringsteori for indsatsen *Den koordinerende familiekonsulent* og skitseret en plan for, hvordan et familieforbud tilrettelægges i praksis i

samarbejde med aktører, som er involveret i at støtte familien. Disse elementer i indsatsen blev efterfølgende beskrevet i en indsatsbeskrivelse, som har dannet afsæt for det efterfølgende systematiske forbedringsarbejde og dokumentation af indsatsen.

Særligt beskrivelsen af arbejdsgange er blevet justeret, i takt med at der er gjort yderligere erfaringer med indsatsen. Forandringsteorien og kerneelementerne er også blevet genbesøgt og opdateret på læringsmøder blandt ledere og medarbejdere i indsatsen.

# 2. Proces for og indhold i indsatsbeskrivelsen

## 2.1 Brug indsatsbeskrivelsen som et dynamisk værktøj

Indsatsbeskrivelsen er et vigtigt materiale at arbejde ud fra – men processen og dialogen frem mod udviklingen af det skriftlige produkt og den efterfølgende opfølgning på materialet har en lige så stor værdi. Ofte bidrager udarbejdelsen af indsatsbeskrivelsen til faglig udvikling i sig selv. Det gør den, fordi I får diskuteret og afklaret, hvad der er kernen i jeres indsats, og fordi I undervejs får øje på ting, I kan gøre anderledes og forbedre. Samtidig giver arbejdet med at beskrive jeres lovende praksis en fælles retning for indsatsen og tankesættet bag den.

I bør derfor overveje nøje, hvem der skal deltage i processen, så det potentiale, der ligger i de faglige dialoger om indsatsen, bliver så bredt forankret i medarbejder- og ledelsesgruppen som muligt. Det kan fx være ved at involvere både udfører og myndighed for at kvalificere den fælles forståelse af målgruppens udfordringer og støttebehov.

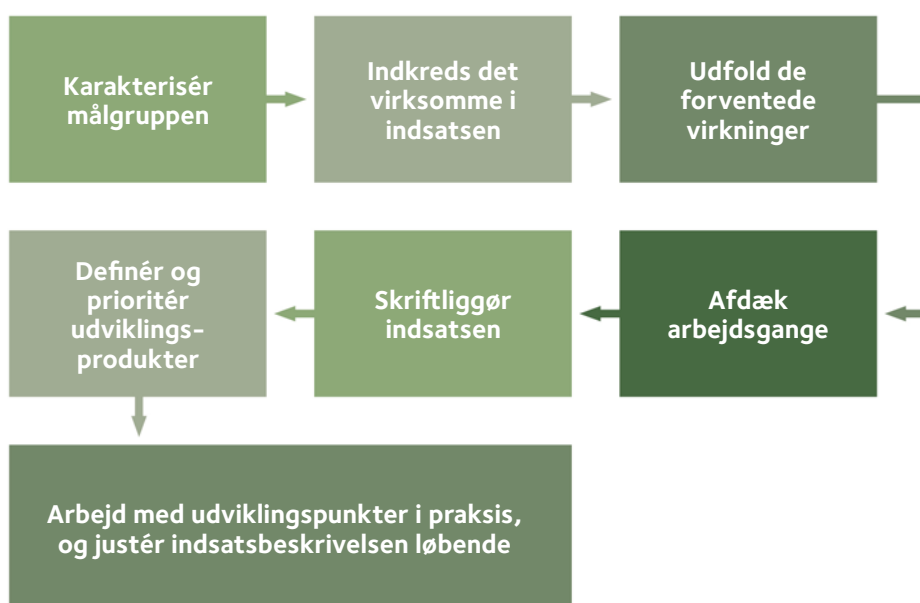
Når indsatsbeskrivelsen er udarbejdet, er den ikke "færdig", men fungerer fortsat som et dynamisk værktøj, som I løbende kan justere, i takt med at I kvalificerer

indsatsen. Det er med til at synliggøre de forbedringer af indsatsen, som I løbende arbejder på som vist i figur 3.

De følgende afsnit handler om, hvordan I kan arbejde med at udfolde og beskrive jeres indsats. I figur 3 kan I se de forskellige trin i arbejdet.

Til inspiration kan I på [socialstyrelsen.dk/lovendepraksis](http://socialstyrelsen.dk/lovendepraksis) finde eksempler på, hvordan fem forskellige kommuner har beskrevet deres lovende praksis i en indsatsbeskrivelse.

Figur 3: Trin i arbejdet med at udfolde og beskrive indsatsen







Vi vil sammenholde viden om vores konkrete borgere med forskningsbaseret viden om forskellige typer af hjemløse. Det fortæller os noget om, hvilke problematikker vi skal kunne håndtere, og dermed hvordan vi skal tilrettelægge vores indsatser.

Centerchef i kommune

Figur 4: Eksempler på indsatsbeskrivelser



## 2.2 Karakteristik af målgruppen

Det første skridt handler om at definere og afgrænse målgruppen for jeres indsats. Det indebærer, at I drøfter, hvad der karakteriserer målgruppens udfordringer og støttebehov. I kan med fordel definere både inklusionskriterier og eksklusionskriterier\* for målgruppen. En sådan beskrivelse af kendetegn ved borgere, der tilhører eller ikke tilhører målgruppen, kan I bruge til afklaring af, hvem indsatsen skal hjælpe, og hvem der fx skal henvises til hjælp andetsteds.

## Beskrivelse af målgruppe for indsats til børn og unge med pårørende med psykisk sygdom

Case fra projektet *Dokumentation af lovende praksis*

SIND Pårørenderådgivning har i personalegruppen som forberedelse til udviklingen af en forandringsteori arbejdet med at beskrive målgruppen nærmere.

”Hvem skal vi inkludere? Og hvem skal vi ekskludere? Det gav nogle store diskussioner på forandringsteoriworkshoppen”, fortæller projektlederen fra SIND

Pårørenderådgivning. ”Men efterfølgende arbejdede vi en del med disse spørgsmål, og vi udarbejdede en skriftlig definition af vores målgruppe. Det har betydet, at vores medarbejdere nu har en systematik i, hvem de hjælper, og hvem der kan få et bedre tilbud et andet sted. Vi er blevet skarpe på at vejlede dem, vi ikke skal hjælpe, til at få den rette hjælp andetsteds.”

**\*Inklusions- og eksklusionskriterier:** Er kriterier, der definerer, hvad der kendetegner borgere, som er en del af jeres målgruppe (inklusion), eller ikke en del af jeres målgruppe (eksklusion).

### 2.3 Fokus på indsatsens vidensgrundlag

Når I skal beskrive jeres indsats, er et centralt spørgsmål: Hvilken viden bygger indsatsen på? Man kan overordnet sondre mellem fire vidensformer, som er vigtige at bringe i spil for at udvikle den gode indsatsbeskrivelse. De er illustreret i figuren til højre. Det vil variere mellem indsatser, hvilke vidensformer der er mest fremtrædende.

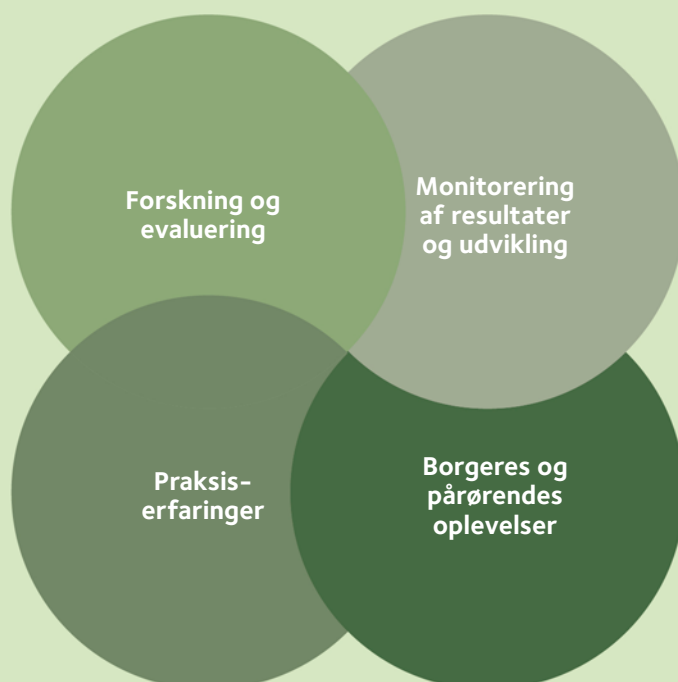
Den gode indsatsbeskrivelse bygger på det stærkest mulige vidensgrundlag og flere former for viden. Det vil sige både praksiserfaringer og forskningsviden om, hvad der virker og ikke virker i forhold til den aktuelle målgruppe og dens problemer, viden om, hvordan indsatsen opleves af målgruppen eller deres pårørende, samt viden fra jeres løbende dokumentationsarbejde. Et eksplicit vidensgrundlag for indsatsen viser, på hvilke områder indsatsen er velfunderet, og hvor I bør fokusere udviklingsarbejdet.

Hvis dele af jeres indsats bygger på et mindre velfunderet vidensgrundlag, kan I kvalificere det ved at søge yderligere viden om, hvad der virker. Det er muligt at finde et overblik over viden om målgrupper og indsatser på vidensportal.dk.

I kan med fordel genlæse relevant litteratur og gå i dialog med fageksperter, med samarbejdspartnere eller med andre videnspersoner i jeres organisation. Det er også vigtigt, at I inddrager borgere, da de kan bidrage med unik viden om, hvordan de oplever indsatsen. Det kan være i form

af et gruppeinterview med borgere eller ved at invitere udvalgte borgere med på et møde sammen med de professionelle i indsatsen eller helt andre inddragelsesformer, som passer til målgruppen.

Figur 5: Vidensformer





**Kerneelementer giver noget i forhold til nye medarbejdere, som evt. skal overtage eller være med i projektet. Det er godt for at fastholde essensen af indsatsen.**

Medarbejder i kommune

## 2.4 Hvad er det "virksomme" i indsatsen?

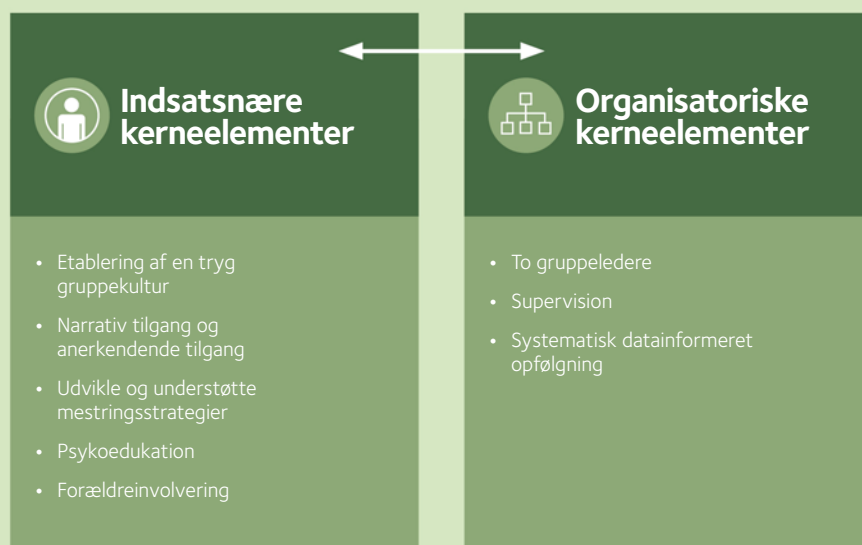
At identificere og tydeliggøre det **virksomme** i jeres sociale indsats er med til at sikre, at I arbejder ud fra det samme faglige grundlag på tværs af borgerforløb. Ud fra det fælles grundlag kan I tilrettelægge indsatsen individuelt med udgangspunkt i den enkelte borgers behov.

I kan tydeliggøre det virksomme ved dels at definere *kerneelementer* i indsatsen, dels ved at arbejde med en *forandringsteori* for indsatsen, hvor I beskriver sammenhænge mellem kerneelementer og forventede virkninger.

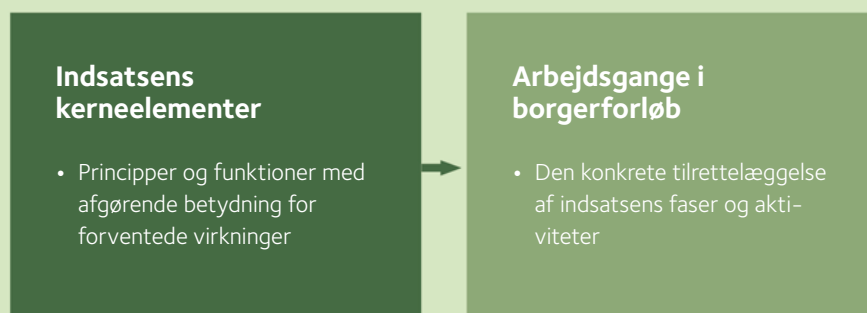
### Indkredsning af indsatsens kerneelementer

*Kerneelementer* er de elementer i indsatsen, som, I forventer, har afgørende betydning for at opnå de ønskede virkninger for målgruppen. De er derfor ufravigelige i den måde, I udfører indsatsen på. Et kerneelement er ikke en anvisning på, hvordan en handling specifikt skal udføres, men derimod et fælles princip eller en obligatorisk funktion i indsatsen. I kan se et eksempel på et samlet overblik over kerneelementer i en indsats i figur 6.

**Figur 6: Indsatsnære og organisatoriske kerneelementer i indsatsen Børnegrupper i Favrskov Kommune**



**Figur 7: Kerneelementer og arbejds gange**





Hvordan ved man så, hvad der er kerneelementerne i en indsats? Det drejer sig om at argumentere og give en faglig begrundelse for kerneelementernes forventede virkninger ud fra spørgsmål som: Hvad ved vi om virkningerne? Hvad antager vi? Hvad er vores egne erfaringer, og hvad ved vi om, hvad der har virket andre steder?

Kerneelementer bør anvendes meningsfuldt i de enkelte borgerforløb og med blik for den enkelte borgers situation – men uden at give køb på det virksomme i kerneelementet. Beskrivelsen af kerneelementet skal fortælle, **hvad** elementet går ud på, og **hvorfor** det er vigtigt, men også **hvordan** der kan arbejdes med det. For at tydeliggøre hvordan I udmønter kerneelementerne i borgerforløbene, er det derfor vigtigt at beskrive, hvordan I konkret tilrettelægger jeres arbejdsgange i forskellige faser og aktiviteter. Dette kan I læse om i afsnit 2.6.

På næste side kan I se et eksempel på, hvordan I kan beskrive og definere et kerneelement.



**Drøftelse af kerneelementer har værdi, fordi medarbejderne ved, hvad de arbejder med. Det er særlig vigtigt for medarbejdere i periferien. Samtidig har arbejdet med kerneelementerne stor værdi, når vi taler med andre kommuner og med samarbejdspartnere.**

Projektleder i kommune

## Beskrivelse af et kerneelement i gruppebostøtte-indsatsen Aktivt fællesskab

Case fra projektet *Videreudvikling af virksomme gruppebostøtteindsatser*

### Kerneelementet: Netværksaktivering

#### Hvad omhandler kerneelementet?

Dette kerneelement handler om at aktivere den enkelte gruppedeltagers netværk, så netværket bliver en ressource for deltageren. Ved at aktivere netværket kan den enkelte gruppedeltager få støtte til at klare dagligdagens udfordringer. Det handler fx om at gennemføre aktiviteter sammen med sit netværk og om at understøtte, at netværket får forståelse af gruppedeltagerens situation. Det handler også om, at borgerne kan opleve opbakning til at fastholde deres håb og drømme for fremtiden eller deltagelse i fællesskaber, som de bliver en del af.

#### Hvordan virker kerneelementet?

Når der i gruppeforløbet er fokus på netværksaktivering, så styrkes deltagerne i efter endt gruppeforløb at kunne bruge deres netværk til de dagligdagsproblematikker, som opstår

hos alle mennesker. Det gør de, fordi indsatsen øger deltagerens bevidsthed om sit aktuelle og ønskede netværk, hvordan forskellige dele af netværket påvirker deltagerens trivsel samt mulige barrierer og ressourcer i forhold til at styrke netværk og egen trivsel.

#### Hvad er vidensgrundlaget?

Fra tidligere gruppeforløb har vi erfaring med, at det kan være svært for deltagerne at tale om deres netværk. Derfor er vi opmærksomme på at sætte fokus på dette i dialogen med deltagerne. Vi har erfaringer med, at det er betydningsfuldt at inddrage deltagerens netværk, og at det kan opleves som en støtte og opbakning, at netværket forstår deltagerens livssituation. For nogle deltagere kan det være meningsfuldt at invitere en fra netværket med til de individuelle samtaler.

#### Hvilke aktiviteter indgår?

- Dialoger om netværk, fx med udgangspunkt i deltagerens svar på ORS (FIT).
- Dialoger om den forandring deltagerne oplever i gruppeforløbet.
- Deltagerens netværk kan efter aftale med deltageren inviteres med til de individuelle samtaler, som finder sted i forbindelse med gruppeforløbet.
- Netværkskort benyttes i de situationer, hvor vi oplever, det er særlig svært at kunne fortælle om, hvilke personer der er i ens netværk.

#### Hvornår og hvor meget?

Kerneelementet anvendes i hele forløbet ved hvert gruppemøde.

*Børnegrupper i Favrskov Kommune er et gruppebaseret tilbud til børn og unge, hvis forældre eller søskende har en psykisk sygdom. Tilbuddet er etableret i et samarbejde mellem Favrskov Kommune og SIND Pårørenderådgivning.*

Værdien af kerneelementer er, at de på en overskuelig måde giver et fælles billede af, hvad der er vigtigt i indsatsen. I kan bruge beskrivelsen af kerneelementerne monofagligt og tværfagligt og fx mellem myndighed og udfører i jeres dialoger om indsatsen. Ved at indkredse og formidle beskrivelsen af kerneelementer skaber I et fælles afsæt for at kunne reflektere over, hvordan I anvender kerneelementer i indsatsen og med hvilken kvalitet.

Kerneelementer kan bygge mere eller mindre på forskningsviden og/eller praksiserfaringer, lokale evalueringer og brugeroplevelser. Under alle omstændigheder kan I bruge jeres løbende lokale evalueringer af indsatsen til at videreudvikle kerneelementerne og deres vidensgrundlag, så I trækker på alle relevante vidensformer.

Det indebærer, at I følger op på, hvordan I anvender kerneelementerne i borgerforløbene, og om der er behov for at justere eller præcisere beskrivelsen af kerneelementerne, så de bedst muligt afspejler det virksomme i indsatsen. Det kan også være, at I når frem til, at der mangler et kerneelement, eller at et kerneelement er mindre afgørende for indsatsen og derfor bør udgå af indsatsbeskrivelsen.

## Anbefalet værktøj

Refleksionsspørgsmål og proces for indkredsning af kerneelementer:

- Dette værktøj kan I bruge til at skabe en fælles forståelse af de virksomme elementer i jeres indsats og til at fastholde et fælles billede af, hvad der er det vigtige i jeres indsats.

### 2.5 Udvikling af en forandringsteori

Når I skal afdække, hvordan jeres indsats virker, er det ikke tilstrækkeligt alene at indkredse kerneelementerne. I skal også skabe klarhed over jeres antagelser om, hvordan I forventer, at kerneelementerne sammen skaber de ønskede virkninger og resultater for borgerne. Her er forandringsteori en velegnet metode.

Der kan være tale om antagelser om sammenhænge, som er formuleret i jeres vidensgrundlag, men også underforståede opfattelser og tavs viden, som I først skal italesætte. Når I opstiller en forandringsteori, skal I udfolde jeres viden om indsatsen. Det gør I ved at visualisere indsatsen med fokus på sammenhængen mellem de kerneelementer, I anvender, og de virkninger og resultater, I ønsker at opnå. Forandringsteorien er på den måde et analytisk værktøj, I kan bruge til at formulere de vigtigste tanker om, hvordan jeres indsats virker.

Når I udarbejder en forandringsteori, skal I trække på jeres viden fra forskning og evaluering, fra jeres praksiskendskab og fra jeres borgere. Denne viden skal I bruge til at skabe et overblik over, hvordan en indsats skal fungere, for at den har den ønskede virkning for borgerne.

Udviklingen af en forandringsteori fungerer bedst som en inddragende proces, hvor ledere og medarbejdere deltager sammen. På den måde inddrager I den bredeste viden, og alle får et fælles billede og en fælles forståelse af indsatsen.

Når I arbejder med at udvikle en forandringsteori for jeres indsats, har I mulig-



## Brug af vidensformer i udviklingen af kerneelementer og forandringsteori for Børnegrupper i Favrskov Kommune

Case fra projektet *Dokumentation af lovende praksis*

Favrskov Kommune og SIND Pårørenderådgivning har udarbejdet en indsatsbeskrivelse for deres indsats *Børnegrupper* for børn, der vokser op som pårørende til en forælder eller søskende med psykisk sygdom.

Dette arbejde blev indledt med en workshop, hvor ledere og medarbejdere skitserede forandringsteorien bag børnegrupperne. I dette arbejde var der fokus på børnegruppernes aktuelle målgruppe, forventede og oplevede virkninger samt tilrettelæggelse af indsatsen. Det byggede på deltagerne erfaringer med børnegrupperne, som de supplerede med forskningsviden om børnegrupper og behovene som pårørende, så der var en vek-

selvirkning mellem egne erfaringer og litteratur. Der var et særligt fokus i dette arbejde på at udskille indsatsens kerneelementer. Det har efterfølgende haft stor værdi: *"Det, at vi blev tydelige om kerneelementerne, har betydet, at hvis der er tvivl, så kan vi læne os op ad dem. De er en fælles platform, vi kan vende tilbage til – de er retningsvisende"*, fortæller projektlederen fra SIND Pårørenderådgivning.

*"Processen med at udarbejde en forandringsteori for vores projekt var rigtig god"*, fortæller projektlederen. *"Det betød, at vi fik sat ord på vores tanker."* Det er især det at være sammen om at tænke fagligt i nogle veldefinerede rammer, som deltagerne synes godt om.

Som en del af SIND Pårørenderådgivnings tidligere projekt blev der også inddraget en videnskortlægning om risiko- og beskyttelsesfaktorer for udsatte børn og unge. *"Forskningsskortlægningen huskede os på, hvor stor en rolle forældrene spiller. Det vidste vi godt i forvejen, men det skærpede vores fokus. Vi havde egentlig tænkt, at det var op til medarbejdernes vurdering, om der skulle gennemføres forældresamtaler som opstart på det enkelte forløb. Men vi besluttede at gøre det i alle forløb. Inddragelsen af forskningsviden har sat sit direkte aftryk på, hvordan vi designer vores indsats."*

hed for at bringe jeres praktiske (måske tavse) viden om jeres indsats i spil. Hvis I samtidig inddrager øvrige vidensformer om jeres målgruppe og lignende virkningsfulde indsats, vil I stå med et solidt produkt.

I kan derudover bruge forandringsteorien til at synliggøre, hvad I skal dokumentere for at kunne vurdere resultaterne og virkningerne af jeres indsatser. Jeres arbejde med forandringsteorien udgør dermed grundlaget for at planlægge dokumentationen af jeres indsats.

## Anbefalet værktøj

Værktøj til formulering af forandringsteori:

- I kan bruge dette værktøj til at udarbejde en forandringsteori og dermed skabe en fælles forståelse af jeres overordnede mål og veje til at indfri disse mål.

## 2.6 Arbejdsgange og aktiviteter i et borgerforløb

Forandringsteorien giver et godt overblik over jeres mål med indsatsen på kort, mellemlangt og langt sigt samt sammenhængen mellem kerneelementer og mål. Den udgør på den måde det bagvedliggende vidensgrundlag og tankesæt for indsatsen. Der er efterfølgende behov for, at I udmønter dette vidensgrundlag i konkrete arbejdsgange. Det indebærer en beskrivelse af, hvad vidensgrundlaget og det bagvedliggende tankesæt betyder for den måde, I helt konkret griber indsatsen an på i forskellige faser og aktiviteter. Det rejser spørgsmål som: Hvem gør hvad og hvornår i et typisk borgerforløb? Hvornår interagerer de professionelle med borgeren, og hvornår samarbejder professionelle om indsatsen? I beskriver faser i indsatsen og for hver fase de forskellige arbejdsgange og aktiviteter.

I denne proces kan det være hjælpsomt at tegne de faser og aktiviteter, som indsatsen kan deles op i. På den måde bliver det tydeligt, hvornår de forskellige professionelle er i kontakt med borgeren, og hvilke aktiviteter der skal udføres i de forskellige faser. Når I på denne måde skitserer indsatsens faser og aktiviteter, skal I vise, hvordan indsatsen gennemføres optimalt i samarbejde med borger,

myndighed og andre relevante samarbejdspartnere. Skitseringen er dermed ikke nødvendigvis et udtryk for, hvordan I allerede arbejder, men hvordan I ønsker, at arbejdet skal ske.

Med beskrivelsen af arbejdsgangene gør I det nemmere for nye kolleger at forstå indsatsen og understøtter dermed også, at alle borgere får den lovende indsats i den tiltænkte form og kvalitet.

Arbejdsgangsbeskrivelsen tydeliggør de forskellige faggruppers bidrag til den samlede indsats. Den giver også et tydeligt afsæt for at tale om de forløb, hvor der er behov for at afvige fra arbejdsgangene – men sikrer, at det fortsat sker på en måde, hvor indsatsen afspejler kerneelementerne. Der kan være forskel på, hvilke kerneelementer I anvender i de forskellige faser i indsatsforløbet. Men det er vigtigt, at jeres arbejdsgange og aktiviteter i indsatsforløbet afspejler indholdet i kerneelementerne.

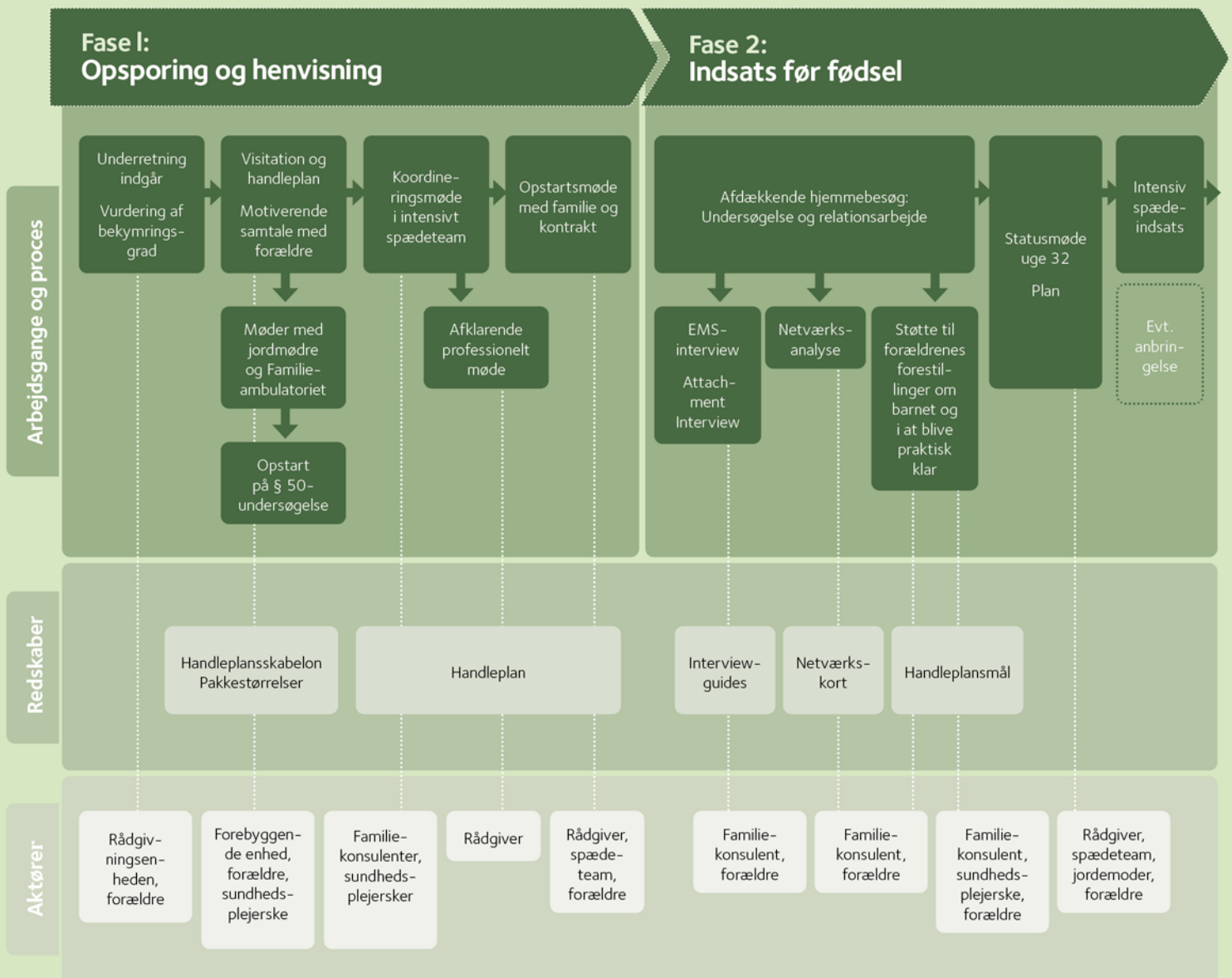




Figur 8: Eksempel på visuel opstilling af de første faser og arbejdsgange i den Intensive Spædeindsats i Holstebro Kommune

### Kerneelementer

- Indsats så hurtigt som muligt i graviditeten
- Mental forberedelse og udvikling af forælderrollen
- Praktisk og konkret forberedelse og udvikling af forælderrollen
- Afklaring og inddragelse af netværk
- Situationsnær positiv invention
- Hyppige og fleksible besøg i hjemmet og høj tilgængelighed
- Observation og vurdering af barnets trivsel
- Inddragelse af andre professionelle i samarbejdet med familien
- Gennemsigtighed og tydelighed i samarbejdet med forældre



## 2.7 Udviklingspunkter kan tegne en fælles retning for kvalitetsudviklingen af indsatsen

Når I arbejder med at beskrive jeres indsats, vil I løbende få idéer til, hvordan I kan udvikle jeres indsats: Tænk nu, hvis vi prøvede at gøre sådan i stedet – ville det ikke være bedre? Det kan være vanskeligt at rumme i den beskrivende fase, da udvikling tager tid. Men samtidig har udviklingspunkterne stor betydning for det videre arbejde med at udvikle jeres indsats.

I kan derfor med fordel løbende notere udviklingspunkter, så I kan prioritere imellem dem og sætte udviklingsarbejdet i gang trinvist. For at kunne arbejde praksisnært og trinvist med udviklingspunkterne vil det efterfølgende være nødvendigt at bryde dem ned i konkrete forbedringstiltag og prøvehandling, som kan afprøves i igangværende borgerforløb. Dette kan I læse om i hæfte 4.

### Hvad er et udviklingspunkt?

Udviklingspunkter omfatter forskellige dele af indsatsen, som er væsentlige at videreudvikle for at understøtte en bæredygtig og virkningsfuld indsats. Det handler om at understøtte, at de kernelementer, I har indkredset, kan omsættes i praksis med høj kvalitet. Det handler også om, at I bliver endnu tydeligere på de gode arbejdsgange i indsatsen. Man kan sondre mellem to typer af udviklingspunkter:



- **Organisatoriske udviklingspunkter** (fx form på tværfaglige møder eller visitationsproces til indsatsen).
- **Indsatsnære udviklingspunkter** (fx fælles forståelse med forældre om barnets behov for støtte eller strategier til at styrke positive dynamikker i gruppeforløb).

Nedenfor kan I se et eksempel på udviklingspunkter, som er indkredset i forbindelse med beskrivelsen af en social indsats til udsatte børn og unge.

# Udviklingspunkter i Den intensive spædeindsats i Holstebro Kommune

Case fra projektet *Dokumentation af lovende praksis*

Undervejs i arbejdet med at udfolde og tydeliggøre kerneelementer i *Den intensive spædeindsats* fik ledere og medarbejdere øje på flere centrale områder, hvor indsatsen kunne udvikles. Disse udviklingspunkter handlede om at kunne anvende kerneelementerne med høj kvalitet og dermed opnå de forventede virkninger. Udviklingspunkterne knyttede sig til indsatsens seks forskellige faser.

Ved at drøfte de enkelte udviklingspunkters vigtighed i forhold til indsatsens kvalitet, og hvor nemme de var at implementere i praksis, nåede kvalitetsteamet frem til at prioritere tre udviklingspunkter det første år. Om begrundelsen for at prioritere det ene indsatsnære udviklingspunkt skrev de:

## Udviklingspunktet: Udvikling af forældreskab før fødsel

**Vigtighed: høj.** I indsatsens fase II, indsats før fødsel, igangsættes både afdækkende og intervenserende hjemmebesøg. Særligt fra uge 32 er det vigtigt at påbegynde udvikling af forældreskab, forberede hjemmet og forældrene til at tage mod barnet, både praktisk (fx meget konkret om puslesituationer, hygiejne o. lign.) og også tilknytningsmæssigt. Denne del af interventionen finder sted i et vist omfang i dag, men kan blive tydeligere og mere systematisk i teamet. Et øget fokus på selve forberedelsen til forældreskab inden fødsel skal medvirke til at styrke forældrenes læring, så de ikke først bliver mødt med en række krav, når barnet er født.

**Implementering: nem.** Det indebærer at "samle" en fælles metode- og redskabsskabskasse, som repræsenterer forskellige læringsstile i forhold til at appellere til forskellige refleksive niveauer hos forældre – fx vise film, bruge dukke, anvende rollespil. Derudover vil det være relevant at have forberedelse af forældreskabet med som et fast punkt på ugentlige konferencer. Det kræver primært, at det intensive spædeteam sammen får tydeliggjort, hvordan der konkret arbejdes med at forberede forældreskabet inden fødslen.

Fase 1:  
Opsporing  
og henvisning

Fase 2:  
Indsats  
før fødsel

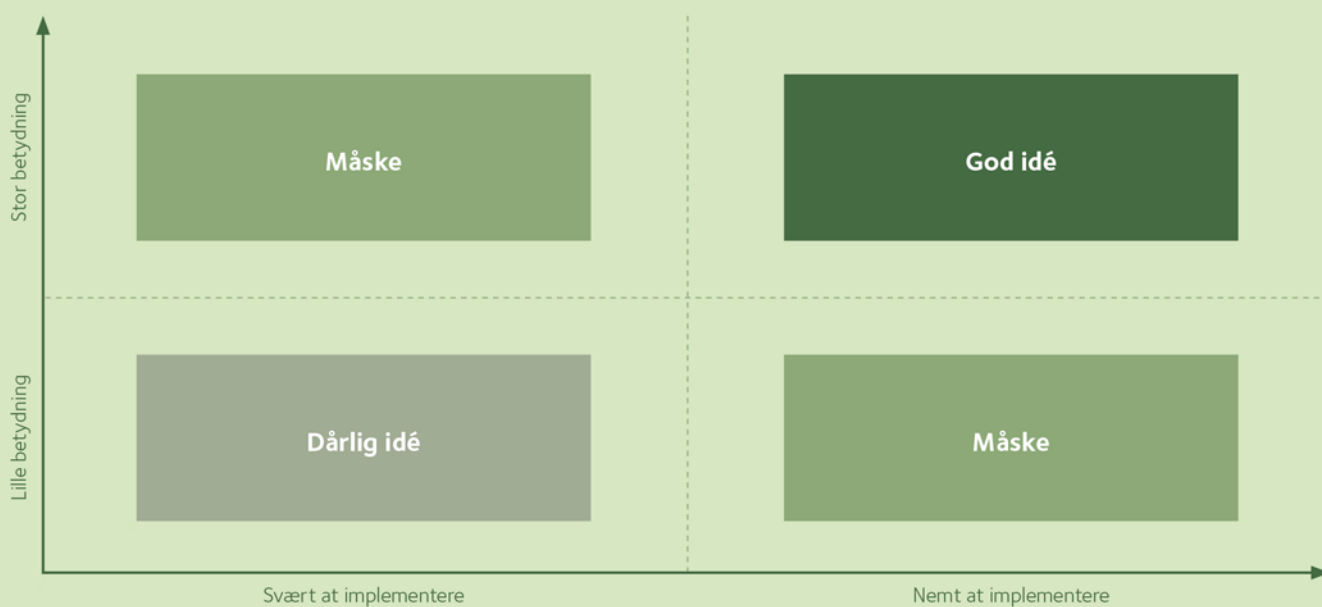
Fase 3:  
Fødsel og  
barsels-  
ophold

Fase 4:  
Intensiv ind-  
sats 2-3 uger  
efter fødsel

Fase 5:  
Støttende  
indsats op  
til 9 mdr.  
efter fødsel

Fase 6:  
Udfasning  
og over-  
gang

Figur 9: Prioriteringsdiagram



I processen kan der vise sig en række udviklingspunkter, som I vil have behov for at strukturere og prioritere imellem. Til dette kan I bruge et enkelt redskab, som støtter jeres drøftelser og hjælper jer til at skaffe et overblik over, hvilke udviklingspunkter der er vigtigst at begynde med. Logikken er, at I vurderer, hvor let eller svært det er at realisere hvert af udviklingspunkterne, og vurderer, hvor stor betydning udviklingspunktet har for at øge kvaliteten af indsatsen.

Herefter placerer I de forskellige udviklingspunkter i diagrammet (figur 9). På den måde kan I vælge at gå i gang med de udviklingspunkter, der vil have stor

betydning, og som er relativt nemme at implementere.

I hæfte 4 kan I læse om, hvordan I kan arbejde med udviklingspunkterne ved at bryde dem ned i små overskuelige forbedringstiltag og prøvehandling.

## Anbefalet værktøj

Procesguide til kvalificering og prioritering af udviklingspunkter for indsatsen:

- Dette værktøj kan I bruge til at kvalificere og prioritere jeres udviklingspunkter for det videre arbejde med indsatsen.

## 2.8 Sådan kan I strukturere en indsatsbeskrivelse

En god indsatsbeskrivelse beror på resultaterne af jeres arbejde med beskrivelse af målgruppe, kerneelementer, forandringsteori og arbejdsgange. Et forslag til indholdsfortegnelse er vist i figuren nederst.

Indsatsbeskrivelsens første del bør være en beskrivelse af **målgruppen** for jeres indsats, herunder målgruppens kendetegn og typiske støttebehov.

Ligeledes er det vigtigt at være eksplicit om det teoretiske og metodiske **grundlag for indsatsen over for borgeren** (fx anerkendende tilgang).

Samtidig kan I beskrive, hvilke **kompetencer** der er centrale for at kunne udføre indsatsen med de tilsigtede virkninger. Det gælder, hvilke formelle kvalifikationer medarbejdere i indsatsen skal have, hvilke kompetencer der er en forudsætning for at kunne udføre indsatsen (inden start), samt hvilke kompetencer personalet kan efteruddannes i (supervision, sidemandsoplæring, kompetenceudvikling) som del af arbejdet med indsatsen.

Dertil kommer en beskrivelse af hvert af de **kerneelementer**, I har indkredset. Det vil sige, hvad der kendetegner kerneelementet, og hvordan det skal anvendes i praksis. Herefter følger en beskrivelse af **forandringsteorien**, det vil sige en beskrivelse af sammenhænge mellem kerneelementer og virkninger på kort, mellemlangt og langt sigt.

Endelig er det relevant at forholde sig til indsatsens **omkostninger**. Det vil sige,

hvad det koster at etablere og drive indsatsen. På socialstyrelsen.dk (søg: omkostninger) kan I downloade en model til at estimere og vurdere indsatsens omkostninger. Overblikket over indsatsens omkostninger i kombination med jeres dokumentation af virkningerne for borgerne hjælper jer til at vurdere, om indsatsen er økonomisk bæredygtig.

På socialstyrelsen.dk/lovendepraksis kan I finde eksempler på indsatsbeskrivelser for fem lovende sociale indsatser.

## 2.9 Vurdering af indsatsbeskrivelsen

Når I har beskrevet kerneelementer, forandringsteori og arbejdsgange i jeres indsats, vil der ofte være behov for, at I gennemgår indsatsbeskrivelsen med friske øjne og stiller følgende spørgsmål:

- Rammer beskrivelsen det, der er vigtigt i indsatsen, og som adskiller den fra andre sociale indsatser eller anden faglig praksis?

- Er beskrivelsen af kerneelementer tilstrækkelig konceptuel til, at den er holdbar i tid og rum (over tid og fra borger til borger, medarbejder til medarbejder)?
- Giver beskrivelsen en klar forståelse af hensigten og den forventede virkning for hvert element?
- Er beskrivelsens dele tilsammen tilstrækkelige for, at indsatsen kan læres og udføres, og til at det kan afgøres, om den er efterlevet i praksis i et konkret forløb?

Hvis I ikke kan svare ja til disse spørgsmål, bør I vende tilbage til forandringsteorien for at stille skarpt på, hvad der bør være det centrale i jeres indsatsbeskrivelse.

Når I har arbejdet med at færdiggøre den første version af indsatsbeskrivelsen, bør I kunne score 1 på element 3 i typologien for lovende praksis (se typologien på socialstyrelsen.dk for nærmere beskrivelse af scoringsværktøjet).

## Indhold i en indsatsbeskrivelse

- Indsatsens målgruppe(r)
- Kerneelementer i indsatsen
- Det teoretiske og metodiske grundlag for indsatsen
- Sammenhængen mellem kerneelementer og virkninger (=forandringsteori)
- Organisering og krav til faglige kompetencer
- Indsatsens arbejdsgange
- Målene med indsatsen (i form af resultater)
- Vurdering af indsatsens omkostninger.



# 3. Roller og ansvar

Hvis I har nedsat et kvalitetsteam, vil det være en fordel at lade kvalitetsteamet foretage selve det skriftlige arbejde med indsatsbeskrivelsen (se nærmere om organiseringen af et kvalitetsteam i hæfte 2). Derudover kan I udpege en tovholder i kvalitetsteamet, som tilrettelægger en proces for udviklingen af indsatsbeskrivelsen, hvilke aktører der indgår i dialogen om indsatsen, og hvornår det sker.

Det er centralt, at ledere og den brede medarbejdergruppe bliver tæt involveret i delprocesser i forbindelse med udarbejdelsen af indsatsbeskrivelsen. Det sikrer, at indsatsbeskrivelsen bliver et fælles produkt og ståsted for det videre udviklingsarbejde med indsatsen. Det gælder også i forhold til samarbejdet mellem udfører og myndighed.

Det kræver aktiv deltagelse fra ledelsen at udarbejde indsatsbeskrivelsen – både i dialogerne og i det skriftlige arbejde. Processen rummer således et stort potentiale for at aktivere den faglige ledelse og skabe en tydelig faglig retning for indsatsen samt understøtte dialoger om de kvalitetsforbedringer, som både medarbejdere og ledelse peger på.



# 4. Værktøjer

## 4.1 Refleksionsspørgsmål og proces for indkredsning af kerneelementer

### Formål og anvendelse

Refleksionsspørgsmål til indkredsning af kerneelementer kan I bruge til at:

- *Skabe en fælles forståelse* af de virk-somme og dermed i udgangspunktet ufravigelige elementer i jeres indsats.
- *Fastholde et fælles billede* af, hvad der er det vigtige i jeres indsats.

I kan organisere dialogen om kerneelementer som en fælles øvelse, men det kan også lade sig gøre at uddelegere arbejdet til en mindre gruppe. Når I indkredser kerneelementer, vil I typisk have brug for en halv dag til selve indkredsningen, mens den efterfølgende beskrivelse af kerneelementerne kan uddelegeres til en enkelt medarbejder eller en mindre arbejdsgruppe. De øvrige deltagere i gruppen kan supplere skriftligt, eller I kan mødes og drøfte det første udkast. Herefter vil det være relevant at tage kerneelementerne op og drøfte dem regelmæssigt for at fastholde et fælles billede af, hvad der er de vigtige elementer i jeres indsats.

### Forberedelse

Arbejdet med at udfolde kerneelementer kræver ikke stor forberedelse. Det handler om at eksplicite jeres viden om,

hvad I gør i indsatsen, og om at systematisere denne viden. I kan med fordel huske at sørge for:

- Post-its
- Tuscher
- En referent, der skriver ned undervejs.

### Fremgangsmåde

Kerneelementer er de væsentlige funktioner og principper, der definerer jeres indsats, og som, I vurderer, er nødvendige for at skabe resultater for borgerne.

I kan indkredse kerneelementerne gennem følgende proces:

1. Foretag en brainstorm-runde, hvor I skriver aktiviteter i jeres indsats ned på post-its. Aktiviteter er det, I konkret gør. Det kan fx være at bruge anerkendende samtaleteknikker til at sætte fokus på, hvordan psykisk sygdom kan være en udfordring i hverdagen. I skal opliste alle væsentlige aktiviteter på hver deres post-it og sætte dem på en væg, så I får et overblik.
2. For hver aktivitet (hver post-it) skal I drøfte, hvorfor I gennemfører lige netop den aktivitet? Hvad der skal komme ud af aktiviteten for borgerne?
3. Når I har gjort det for alle aktiviteter, vil det blive tydeligt, at flere af aktiviteterne har samme formål. Det gør

det muligt for jer at flytte post-its, så I kan samle dem i grupper med samme formål som vist i figur 10.

Der er ikke et svar på, hvor konkrete I skal være, når I samler jeres aktiviteter i kerneelementer. Det er dog en god tommelfingerregel, at I skal prøve at være så konkrete, at man kan se for sig, hvordan kerneelementet kan udfoldes med forskellige aktiviteter. En anden god tommelfingerregel er, at I ikke må være så konkrete, at kerneelementet kun kan udfoldes på én måde. I så fald er det snarere en aktivitet eller en regel.

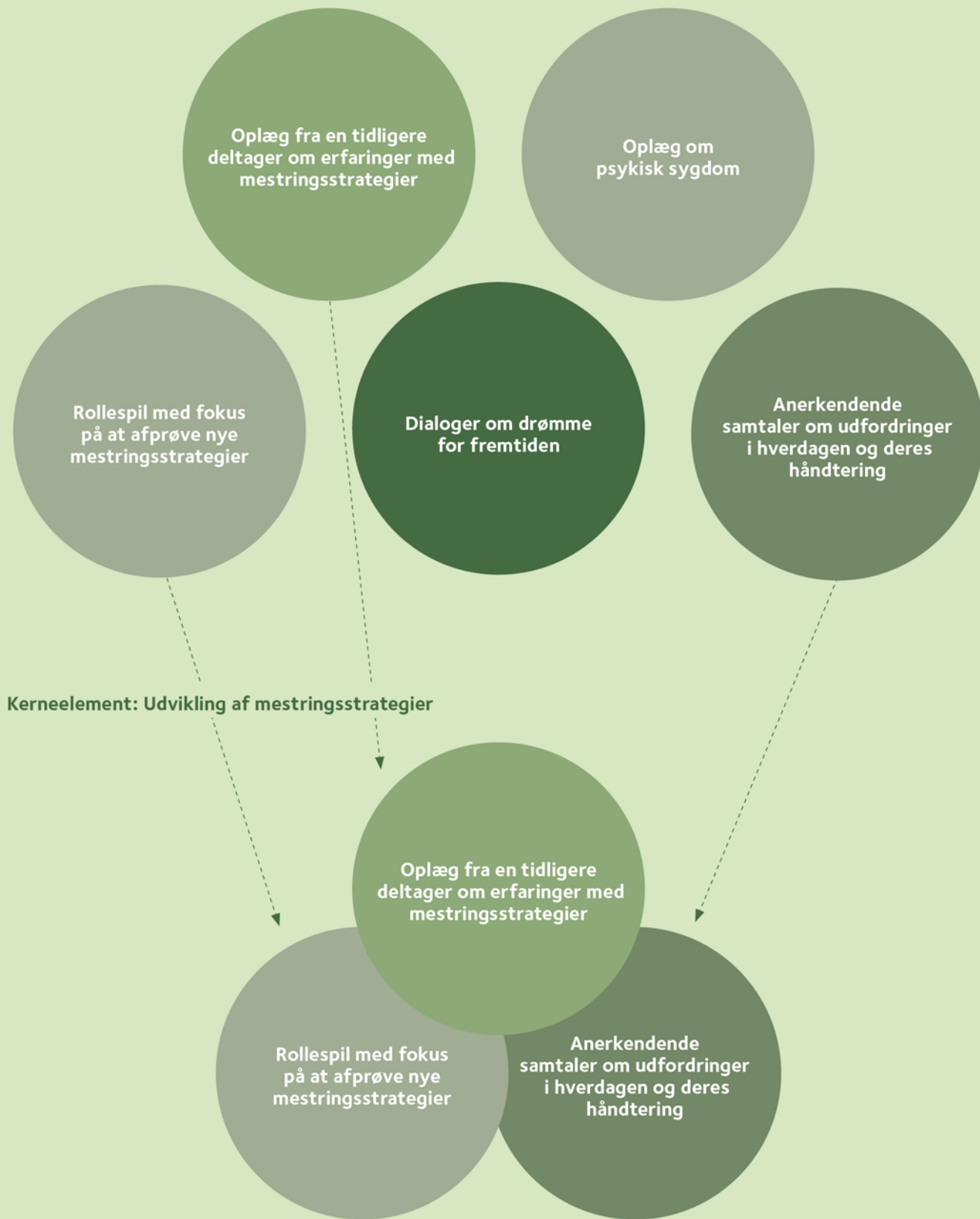
### Opfølgning

I det opfølgende arbejde beskriver I kerneelementerne i dybden, herunder hvilke aktiviteter de hver især bygger på, hvilke resultater, I forventer, de skaber for borgerne, samt vidensgrundlaget bag kerneelementet, om kerneelementet bygger på erfaringer, på forskning eller begge dele.



Figur 10: Fra aktiviteter til kerneelementer

(Eksempler på) Aktiviteter



## 4.2 Værktøj til formulering af forandringsteori

### Formål og anvendelse

I kan bruge forandringsteorien til at:

- *Skabe en fælles forståelse* af jeres overordnede mål og veje til at indfri disse mål.
- *Fastholde fokus og opmærksomhed* på fastlagte mål.
- *Tydeliggøre de parametre, der skal evalueres på.*

I kan med fordel organisere arbejdet med forandringsteori som en fælles øvelse i jeres tilbud, men det kan også lade sig gøre at uddelegere arbejdet til en mindre gruppe. Når I udvikler en forandringsteori fra bunden, vil der typisk skulle afsættes ca. én dag til arbejdet. Efterfølgende kan I uddelegere arbejdet med at vedligeholde og opdatere oversigten til en enkelt medarbejder.

### Forberedelse

Hvis I lige har formuleret jeres kernelementer, er I velforberedte til arbejdet med forandringsteorien. Hvis ikke vil det være en god idé, hvis deltagerne forbereder sig ved at tænke over, hvilke aktiviteter der er en del af jeres indsats, og hvilke resultater de skaber. Deltagerne kan også forberede sig ved at sætte sig ind i indsatsernes vidensgrundlag. Det kan være ved at læse forsknings- eller evalueringsviden om indsatserne eller målgruppen, men det kan også være ved at gå i dialog med borgerne om, hvordan de oplever indsatserne.

I skal også forberede rammerne for dagen. Processen foregår bedst i et lokale med en stor tavle eller væg, hvor I kan bygge forandringsteorien op ved hjælp af post-its eller lignende. På den måde bliver det muligt at rykke rundt på sedlerne undervejs i processen.

Endelig kan I forberede jer ved at give nogle af deltagerne særlige roller. I skal udvælge en facilitator og en referent til øvelsen. Facilitatoren (ikke nødvendigvis jeres leder!) styrer processen og er blandt andet ansvarlig for at sikre, at alle kommer til orde. Referenten har til opgave at dokumentere alle de overvejelser, der ligger bag den forandringsteori, I bygger op. Det vil sige den dialog, der ligger bag de enkelte sedler og sammenhængen mellem dem.

### Fremgangsmåde – udvikling af forandringsteori

1. Start dagen med en fælles drøftelse af de strategiske målsætninger og de hovedudfordringer, I står overfor i forhold til målgruppen og det konkrete emne, som indsatsen omhandler.
2. Hvis I ikke allerede har gjort det i forbindelse med det indledende arbejde med at udfolde jeres indsats, så brug tid på i fællesskab at afgrænse målgruppen og drøfte særlige karakteristika ved målgruppen. En klar beskrivelse af, hvem jeres målgruppe er – og hvem der ikke er en del af målgruppen, er helt centralt for de efterfølgende drøftelser af, hvordan indsatsen virker i forhold til målgruppens udfordringer og behov (se også afsnit 2.2 om

målgruppen). Det er samtidig et emne, hvor der kan være store forskelle mellem de enkelte deltagers synspunkter. Jo mere detaljerede og specifikke I kan blive, desto bedre.

3. Herefter er I klar til at udvikle forandringsteorien for jeres indsats. Det vil ofte være hensigtsmæssigt at formulere de forventede resultater på kort, mellemlangt og langt sigt:

- Resultater på kort sigt er defineret ved opbygning af ressourcer hos borgeren, fx viden eller kompetencer.
- Resultater på mellemlangt sigt er defineret ved en adfærdændring hos borgeren (fx en tættere tilknytning til barnet, opsøgende kontakt til netværket eller styrkede sociale relationer).
- Resultater på langt sigt er et udtryk for en ændring i borgerens livssituation (job, uddannelse, sundhed, livlydhed, varig stoffrihed mv.).

Det er en god idé at begynde længst til højre i forandringsteorien, dvs. med de langsigtede resultater og blivende forandringer, I ønsker, at målgruppen skal opnå gennem indsatsen. Derefter kan I arbejde jer tilbage i forandringsteorien og beskrive de resultater på mellemlangt og kort sigt, som er forudsætningerne for, at de langsigtede resultater kan opnås. I denne proces er det særlig vigtigt, at I diskuterer, hvorfor de kortsigtede resultater gør, at resultaterne på mellemlangt sigt indtræffer – og tilsvarende for resultater på langt sigt. Det er "pilene mellem kasserne", som

er særligt vigtige at drøfte, da de skal vise, hvordan den ønskede forandring for målgruppen skabes.

Helt praktisk fungerer denne proces bedst ved, at I hver især eller to og to brainstormer over, hvad der skal stå i "kasserne", hvorefter I nedfælder det på post-its. Når alle har gjort det, kan I skiftevis præsentere sedlerne for hinanden, sætte dem på tavlen og diskutere, hvilke pile der skal tegnes. Her har facilitatoren en rolle i løbende at samle op, fjerne overlappende sedler eller sammenskrive pointer, så overskueligheden bevares.

4. Efter de forventede resultater er beskrevet, går I videre til at beskrive den indsats (altså jeres kerneelementer, hvis I ikke allerede har beskrevet dem), der er påkrævet for at skabe de ønskede resultater med udgangspunktet i de eksisterende aktiviteter i jeres tilbud. Fremgangsmåden er den samme som ovenfor. Igen er det vigtigt, at I argumenterer for, hvorfor kerneelementerne skaber resultater på kort, mellemlangt og langt sigt, når I sætter sedlerne på tavlen. På den måde forklarer I, hvorfor I mener, at et givent kerneelement fører til en given kæde af resultater.
5. Når alle sedlerne er sat på tavlen, vil I formentlig have brug for at sortere, flytte rundt og prioritere mellem sedlerne, så den samlede forandringsteori giver et mere overskueligt billede af, hvad jeres tilbud rummer. Gør dette i plenum, og fokusér på at nå frem til

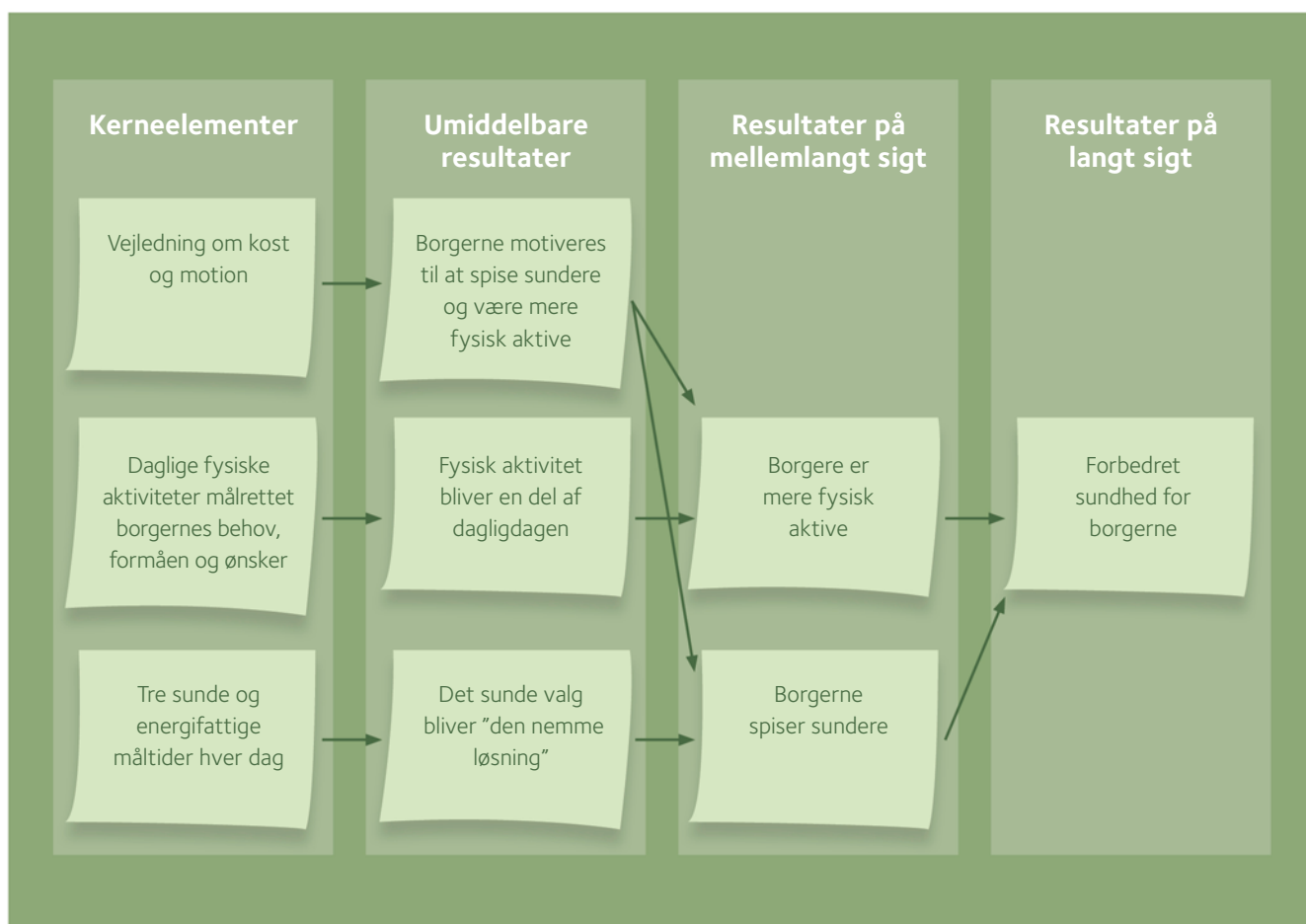
et produkt, der giver overblik. I kan i stedet få detaljerne med i referatet. På den måde har I et grafisk billede, der giver overblik, mens forklaringer og detaljer kan læses i jeres referat.

6. I vil formentlig opleve, at visualiseringen af jeres kerneelementer, aktiviteter og forventninger til resultaterne vil synliggøre nogle "huller" eller "uklarheder". Her "mangler" I måske nogle

aktiviteter i indsatsen for at indfri nogle af de ønskede resultater. Eller måske har I svært ved at beskrive, hvilke resultater en bestemt aktivitet bidrager til. Det kan også være, at der er nogle "pile mellem kasserne", I er mindre sikre på end andre. Afslut dagen med at reflektere over dette i plenum. Så I får et fælles overblik over, hvor I mangler viden.



**Figur 11: Eksempel på et resultatkort for en simpel forandringsteori**



### Opsamling

Det primære produkt fra processen med at udarbejde en forandringsteori er et resultatkort, der illustrerer koblingen mellem strategiske målsætninger, resultater på langt, mellemlangt og kort sigt samt kerneelementer.

Resultatkortet er en direkte fremstilling af de post-its og overvejelser om sammenhænge mellem disse, som blev sat på tavlen i den fælles proces. Gør resultatet

digitalt i fx PowerPoint, så det er nemt løbende at redigere og justere i forandringsteorien.

Ud over den visuelle fremstilling er det vigtigt, at de beslutninger, I har taget i forandringsteori-processen vedr. strategiske målsætninger, målgruppe, virkninger, indsatser og organisatorisk kapacitet, bliver samlet i et "referat" fra dagen. Hermed er det muligt at vende tilbage til de overvejelser, der ligger bag

resultatkortets forenklede version af virkeligheden. Det gør det også muligt at finde tilbage til evt. uløste problemstillinger, der skal håndteres for at lykkes med udmøntningen af forandringsteorien. Et "referat" for resultatkortet på denne side kan se således ud:

## Forandringssteori for de sundhedsrettede aktiviteter i vores botilbud

Formålet med vores sundhedsrettede indsatser er at forbedre borgernes sundhed på langt sigt. Det vil vi opnå med en indsats, som bygger på tre kerneelementer.

Indsatsens første kerneelement er vejledning om kost og motion. Vi får besøg af en sundhedskonsulent to timer om ugen, som har individuelle samtaler med borgerne. Vi forventer, at det vil motivere borgerne til at spise sundere og være mere fysisk aktive, fordi de opnår øget viden om konsekvenserne af manglende motion og usund kost. Vi forventer også, at den individuelle rådgivning vil øge motivationen, fordi sundhedskonsulenten kan komme med kost- og motionsråd, som er tilpasset og tiltaler den enkelte

borger. Vi forventer, at øget motivation til at spise sundt og motionere vil få borgerne til at være mere fysisk aktive og spise sundere. På langt sigt vil det give borgerne en bedre sundhed.

Det andet kerneelement er daglige fysiske aktiviteter målrettet borgernes behov, formåen og ønsker. Det umiddelbare resultat af dette kerneelement er, at fysisk aktivitet bliver en del af hverdagen for vores botilbud, fordi alle skal forholde sig til disse aktiviteter. På sigt gør det borgerne mere fysisk aktive, fordi de dagligt mindes om fysisk aktivitet på en positiv måde, der ikke opfattes som et pres. Den øgede fysiske aktivitet vil være med til at give borgerne en øget sundhed.

Det tredje og sidste kerneelement er tre sunde og energifattige måltider hver dag. Vi udfolder dette kerneelement ved at tilbyde sunde og energifattige måltider i køkkenet hver dag. Det gør det sunde madvalg til det nemme madvalg og får borgerne til at spise sundere, fordi de kun tilbydes sund mad. Det vænner borgerne til at spise sundt og forbedrer derigennem borgernes sundhed på langt sigt.

### 4.3 Procesguide til kvalificering og prioritering af udviklingspunkter for indsatsen

Dette værktøj kan I bruge til at kvalificere og prioritere jeres udviklingspunkter for det videre arbejde med indsatsen.

Undervejs i udarbejdelsen af indsatsbeskrivelsen vil en række udviklingspunkter, der kan kvalificere indsatsen, blive synlige. Det kan handle om både organisatoriske og indsatsnære udviklingspunkter, som I

har noteret. For at udfolde jeres forståelse af, hvilke behov udviklingspunkterne dækker over, og med hvilket sigte det er nødvendigt at arbejde med dem, kan I tilrettelægge en proces i to trin:

#### 1. Kvalificering af udviklingspunkterne

Først drøfter I for hvert af udviklingspunkterne, hvor stor en betydning det vil have for forbedringen af jeres praksis:

- Hvordan vil det kvalificere vores muligheder for at aktivere indsatsens kerneelementer?
- Hvordan vil det kvalificere vores arbejdsgange i indsatsen?

Dernæst drøfter I, hvor nemt eller svært udviklingspunktet vil være at implementere. Undervejs placerer I udviklingspunkterne i figur 12.

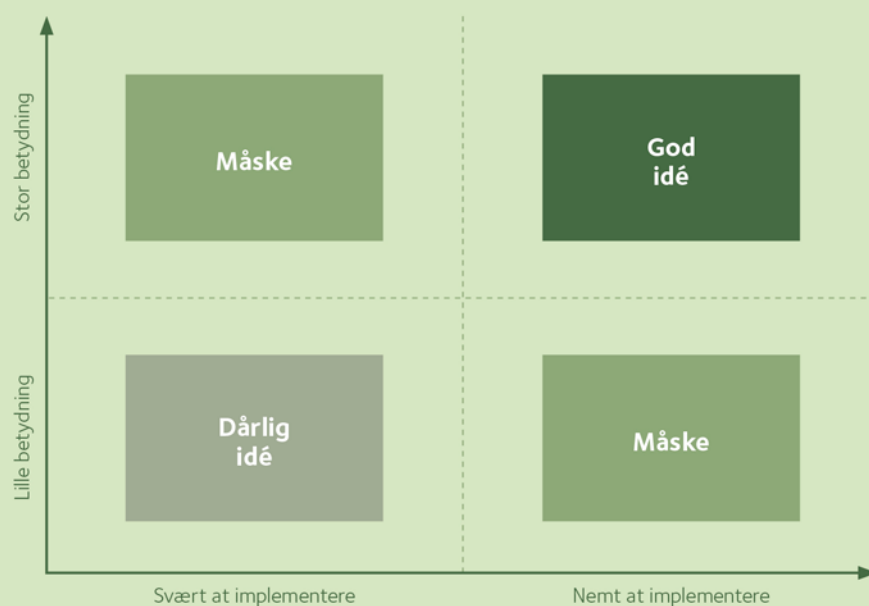
## 2. Prioritering af udviklingspunkterne

Med udgangspunkt i overblikket over udviklingspunkternes betydning og implementerbarhed drøfter I nu, hvilke udviklingspunkter I ønsker at prioritere på helt kort sigt og på længere sigt i jeres kvalitetsudvikling. Blandt de udviklingspunkter, som I kategoriserer under "måske" eller "en god idé", kan I drøfte, hvilke udviklingspunkter der er vigtigst i forhold til at nå målene med jeres indsats (fx de langsigtede resultater i jeres forandringsteori).

I kan vælge at opstille forskellige tidsperioder, inden for hvilke I planlægger at arbejde med udviklingspunkterne. Erfaringer i kommuner er, at det er godt at udvælge få udviklingspunkter ad gangen, da selv relativt små udviklingspunkter kan være omfattende at implementere, fordi de ofte har et organisatorisk islæt. Derfor er det en god idé at afprøve dem ved hjælp af prøvehandlinger (læs mere om denne måde at arbejde på i hæfte 4).

Udviklingspunkter kan altid tages op til revision. Undervejs vil der komme flere relevante udviklingspunkter til, hvorfor det vil være relevant at gentage kvalificerings- og prioriteringsøvelsen.

Figur 12: Prioriteringsdiagram







**Socialstyrelsen**

Socialstyrelsen  
Edisonsvej 1  
5000 Odense C  
Tlf: 72 42 37 00

[www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk)

