

# Helhetlig oppfølging av lavinntektsfamilier

## Andre underveisrapport

**Ira Malmberg-Heimonen, Anne Grete Tøge, Tone Liodden,  
Marianne Rugkåsa, Krisztina Gyüre, Knut Fossetøl, Berit Bergheim**

OsloMet Rapport 2018 nr 9

**OSLO METROPOLITAN UNIVERSITY**  
STORBYUNIVERSITETET



# Helhetlig oppfølging av lavinntektsfamilier

Andre underveisrapport

Ira Malmberg-Heimonen, Anne Grete Tøge, Tone Liodden,  
Marianne Rugkåsa, Krisztina Gyüre, Knut Fossetøl, Berit Bergheim

CC-BY-SA OsloMet – storbyuniversitetet

OsloMet Rapport 2018 nr 9

ISSN 2535-5228 (trykt)

ISSN 2535-485X (online)

ISBN 978-82-8364-123-3 (trykt)

ISBN 978-82-8364-124-0 (online)

OsloMet – storbyuniversitetet

Universitetsbiblioteket

Skriftserien

St. Olavs plass 4,

0130 Oslo,

Telefon (47) 64 84 90 00

Postadresse:

Postboks 4, St. Olavs plass

0130 Oslo

Trykket hos Byråservice

Trykket på Scandia 2000 white, 80 gram på materiesider/200 gram på coveret

## Forord

Denne underveisrapporten beskriver andre fase av HOLF-prosjektet, og er utarbeidet av forskere ved Institutt for Sosialfag og Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet - Storbyuniversitetet. Rapporten redegjør for implementeringen av HOLF-modellen, tidlige effekter på praksisutøvelsen, aktivitetene i sammenligningskontorene, samt hva som kjennetegner de deltagende familiene og familiekoordinatorene. Det er viktig å påpeke at dette er en underveisrapport. Både analysene og konklusjonene kan endre seg ettersom datatilfanget øker.

Prosjektleder

Ira Malmberg-Heimonen

## Sammendrag

Denne andre underveisrapporten beskriver i hovedsak implementeringen av HOLF-modellen, herunder hvordan prosjektledelsen på Arbeids- og velferdsdirektoratet har arbeidet for å sikre implementeringskvalitet. Rapporten beskriver også hvordan familiekoordinatorene i tiltakskontorene bruker HOLF-modellen, spesielt erfaringene med modellens verktøy og skjemaer<sup>1</sup>. Rapporten tar videre for seg de lokalt utviklede modellene i sammenligningskontorene. Her beskriver rapporten erfaringer fra familieoppfølgingen i sammenligningskontorene og peker på likheter og forskjeller mellom HOLF-modellen i tiltakskontorene og lokale familieprosjekter i sammenligningskontorene. Denne sammenligningen gir oss oversikt over hva som er unikt med HOLF-modellen, og dermed nøyaktig hvilke elementer vi tester effekten av i dette eksperimentet.

Gjennom intervjuer, observasjoner og analyse av skjemaer beskriver rapporten hvilke erfaringer familiekoordinatorene har hatt av implementeringen av HOLF-modellen. Beskrivelsene viser at de lokale familieprosjektene i sammenligningskontor på mange måter ligner på HOLF-modellen, blant annet arbeider familiekoordinatorene i sammenligningskontor også med hele familien og over flere målområder. I likhet med HOLF-modellen innebærer de fleste lokale familieprosjektene at familiekoordinatorene benytter spesielle skjemaer i familieoppfølgingen, men bruken ser ut til å være mindre systematisk enn i tiltakskontor.

Selv om de lokale familieprosjektene i sammenligningskontor har mange likhetstrekk med HOLF-modellen, er det også forskjeller. HOLF-spesifikke elementer er læringsstrukturen inkludert veiledning på flere nivå, implementeringsveileder, prosessveilederveileder og spesifikke skjemaer, så som FGE skjema. Veiledningen utgjør den største forskjellen mellom tiltaks- og sammenligningskontor. Her får familiekoordinatorene i tiltakskontorene veiledning spesifikt på HOLF-modellen, veiledning med stram struktur. Tilsvarende veiledning finnes ikke i sammenligningskontorene. Skjemaene utgjør også en forskjell. Selv om sammenligningskontorene har skjemaer som er påfallende like skjemaene i tiltakskontorene, er det forskjeller

---

<sup>1</sup> Vi har valgt i denne rapporten å *ikke* bruke HOLF-betegnelsen om sammenligningskontorene. I stedet bruker vi familieprosjekt. Dette for at leseren skal vite at det er sammenligningskontor vi snakker om.

i hvordan de bruker skjemaene. Familiekoordinatorene i begge grupper bruker skjemaene, men bruken i sammenligningskontorene er mindre systematisk.

HOLF-modellen har også to hefter, prosessveileder og implementeringsveileder (Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2016a, 2016b), som beskriver hvordan ledere og familiekoordinatorer skal gå frem for å implementere, og bruke modellen. En slik beskrivelse har ikke de lokale familieprosjektene.

I det store og hele ser vi at HOLF-modellen i tiltakskontorene har endret enkelte aspekter ved oppfølgingspraksisen på kort sikt. De kvalitative intervjuene viser at koordinering av tjenester og aktiviteter er mer fremtredende i tiltaks- enn sammenligningskontor. I sammenligningskontorene tar familiekoordinatorene ofte alle oppgaver i saken, også saksbehandlingen, istedenfor å koordinere oppgavene mellom de ulike aktørene.

Rapporten gir en grundig beskrivelse av familienes situasjon da de ble rekruttert til HOLF-prosjektet. Disse har det vanskelig på flere områder: økonomi, bolig, arbeid og helse. Foreldrene har lav utdanning. Majoriteten er førstegenerasjonsinnvandrere og mange har omfattende språkutfordringer. Analysene tyder på at prosjektet har nådd målgruppen: familier med vedvarende lavinntekt.

Rapporten gir også en beskrivelse av familiekoordinatorenes kompetanse ved inngangen av prosjektet. Familiekoordinatorene ble rekruttert før randomisering av kontorer til tiltaks- og sammenligningsgruppe. Her brukte NAV-kontorene en lik utlysning, rekrutteringsprosess og intervjuguide. Allerede ved prosjektstart finner vi erfarne familiekoordinatorer. 40 prosent av familiekoordinatorene hadde arbeidet med familieoppfølging tidligere. NAV-kontorene rekrutterte familiekoordinatorer med høy kompetanse innenfor familieoppfølging, herunder: koordinering av tjenester, NAV og helhetlig oppfølging av brukere.

HOLF-prosjektet har en unik forskningsdesign fordi det er et av de få nasjonale og internasjonale eksperimentene innenfor sosialt arbeid. Eksperimentet er et forholdsvis rigid forskningsdesign, som krever at enkelte forutsetninger er til stede. Det viktigste av disse er at randomiseringen er vellykket, det vil si at trekkingen har gitt like grupper. Rapporten sammenligner derfor tiltaks- og sammenligningskontor, og vurderer om fordelingen av

familiekoordinatorer og foreldre i de to gruppene har signifikante forskjeller. Denne sammenligningen viser at randomiseringen er vellykket: fordelingen av foreldre familiekoordinatorer varierer lite mellom tiltaks- og sammenligningskontor.

I denne rapporten undersøker vi effekter av HOLF-modellen for familiekoordinatorer. Resultatene viser positiv utvikling i begge grupper innenfor flere områder. For eksempel har familiekoordinatorer i begge gruppene en positiv utvikling i brukermedvirkning og helhetlig oppfølgingsarbeid. Samtidig viser resultatene at familiekoordinatorer i begge gruppene hadde større forventninger til prosjektet enn de klarer å innfri. Dette gjelder spesielt innsatsområdene arbeid og økonomi. Familiekoordinatorer synes det er vanskelig å bidra til at foreldre kommer i arbeid og bidra til å forbedre familiens økonomi.

Det interessante ved eksperimentet er imidlertid å undersøke om det er ulik utvikling i tiltaks- og sammenligningskontor. Det betyr at vi undersøker om utviklingen blant familiekoordinatorer i tiltakskontorene er ulik utviklingen blant familiekoordinatorer i sammenligningskontorene i løpet av det første 1,5 året av prosjektet. Resultatene viser at familiekoordinatorer fra tiltakskontor har hatt mer gunstig utvikling i relasjonelle ferdigheter, målrettet oppfølgingsarbeid og arbeidsallianse med familiene. I tillegg bufrer HOLF-modellen familiekoordinatorers opplevelse av å lykkes på målområdet bolig. Her er det negativ utvikling i begge grupper, men den negative trenden er signifikant svakere i tiltaks- enn sammenligningskontor.

Endring av praksis er imidlertid ikke noe mål i seg selv, så lenge det ikke har betydning for familiene. Lakmustesten i dette prosjektet er hvorvidt HOLF-modellen vil ha effekter på foreldrenes og barnas situasjon. Disse funnene presenteres i prosjektets sluttrapport, som kommer i mai 2019.

## Innhold

1 Innledning .....	9
2 Familiene i prosjektet .....	13
3 Familiekoordinatorenes kompetanse .....	28
4 Randomisering til tiltaks- og sammenligningskontor .....	35
5 Læringsstrukturen i HOLF-modellen .....	40
6 Skjemaer og verktøy i HOLF-modellen .....	53
7 Veiledning i HOLF-modellen .....	65
8 Systemorientert innsats i HOLF-modellen.....	74
9 Sammenligningskontorene i HOLF-prosjektet .....	92
10 Effekter av HOLF-modellen for familiekoordinatorene .....	110
11 Sammenfatning og diskusjon .....	122
12 Referanser .....	124



## Tabeller

Tabell 1: Bakgrunnsinformasjon om deltakere. Prosent og gjennomsnitt. ....	15
Tabell 2: Økonomisk situasjon, prosent. ....	17
Tabell 3: Randomiseringsresultat, familiekoordinatorer. ....	37
Tabell 4: Randomiseringsresultat, familier.....	38
Tabell 5: Antall familiekoordinatorer som besvarte spørreskjemaene .....	111
Tabell 6: Sammenligning av spørsmål ved T1 og T2.....	118

## Figurer

Figur 1: Hvor belastende er forbrukslån og kredittkortgjeld for familieøkonomien? «Ikke i det hele tatt» til «i svært stor grad» (0–4). Prosent. ....	17
Figur 2: Hvordan er familiens økonomiske situasjon for øyeblikket? Prosent. ....	18
Figur 3: Selvrapportert aktivitetsstatus. Prosent. ....	19
Figur 4: Arbeidsmotivasjon. Gjennomsnitt.....	20
Figur 5: NAV hjelper meg å komme i arbeid. Prosent.....	20
Figur 6: NAV hjelper meg med min boligsituasjon. Prosent. ....	21
Figur 7: Tilfredshet med boligsituasjon. Gjennomsnitt.....	21
Figur 8: NAV bidrar til at mine barn deltar i fritidsaktiviteter. Prosent. ....	22
Figur 9: Hvor mange nære venner har ditt eldste barn? Prosent. ....	22
Figur 10: Hvordan er din helse sånn i alminnelighet? Prosent. ....	23
Figur 11: Kronisk sykdom. Prosent. ....	24
Figur 12: Hvor fornøyd er du alt i alt med livet ditt nå for tiden? Prosent. ....	25
Figur 13: Familiekoordinatorenes opplevde kompetanse ved prosjektoppstart. Gjennomsnitt.....	31
Figur 14: Skår på universelle elementer, Gjennomsnitt. og standardavvik. N=58.....	33
Figur 15: Prosjektets fase I og II.....	43
Figur 16: Overordnet prosess for implementeringsarbeidet .....	45
Figur 17: Lokal spredning i NAV Søndre Nordstrand og NAV Ringerike.....	47
Figur 18 Relasjonelle ferdigheter. Gjennomsnitt. ....	112
Figur 19 Brukermedvirkning. Gjennomsnitt.....	113
Figur 20 Måltrettet oppfølgingsarbeid. Gjennomsnitt. ....	113
Figur 21 Helhetlig oppfølgingsarbeid. Gjennomsnitt. ....	114
Figur 22 Koordinering av tjenester. Gjennomsnitt.....	115
Figur 23 Lederinvolvering. Gjennomsnitt.....	115
Figur 24 Veiledning. Gjennomsnitt.....	116
Figur 25 Arbeidsallianse. Gjennomsnitt. ....	117
Figur 26 Tro på egen handlekraft. Gjennomsnitt. ....	117
Figur 27: I hvilken grad mener du at HOLF-prosjektet vil bidra til at barn deltar mer i barnehage- og fritidsaktiviteter? Gjennomsnitt. ....	119
Figur 28: I hvilken grad mener du at HOLF-prosjektet vil få foreldre ut i arbeid? Gjennomsnitt.....	119
Figur 29: I hvilken grad mener du at HOLF-prosjektet vil forbedre familiens boligsituasjon? Gjennomsnitt.....	120
Figur 30. I hvilken grad mener du at HOLF-prosjektet vil forbedre familiens økonomiske situasjon? Gjennomsnitt.....	121

## 1 Innledning

Med utgangspunkt i tidligere norske familieprosjekter og langvarig utviklingsarbeid, har Arbeids- og velferdsdirektoratet satt i gang et nasjonalt prosjekt for Helhetlig oppfølging av lavinntektsfamilier (HOLF-prosjektet). Hensikten er å utvikle og evaluere et systematisert sett av arbeidsmetoder for tett oppfølging av lavinntektsfamilier samt undersøke hvordan en nasjonal innsats kan virke sammenlignet med lokal innsats basert på tilskuddsordninger. 29 NAV-kontor deltar i prosjektet. Familiekoordinatorer i begge gruppene arbeider helhetlig og følger opp fire målområder: arbeid, økonomi, bolig og barnas situasjon. En hensikt med prosjektet er å teste effekten for familier ved å jobbe med hele familien, fremfor å se hvert individ isolert som oftest er vanlig praksis.

OsloMet - Storbyuniversitetet evaluerer HOLF-modellen gjennom et eksperiment, en såkalt gruppe-randomisert studie. 15 kontor er blitt randomisert til tiltak, 14 til sammenligning. Tiltakskontorene implementerer HOLF-modellen, sammenligningskontorene har utviklet lokale metoder for familieoppfølging. De to gruppene får like mye ressurser, to familiekoordinatorer til hvert kontor. Koordinatorene er sentrale i implementeringen og gjennomføringen av HOLF-modellen (i tiltakskontor) og lokale familieprosjekter (i sammenligningskontor).

Det vitenskapsteoretiske fundamentet for en randomisert kontrollert studie er kontrafaktisk kausalitet, det vil si forskjellen mellom hvordan det går med en person som er utsatt for en intervensjon sammenlignet med hvordan det går for samme person når vedkommende ikke er utsatt for intervensjon. I vårt tilfelle er vi interessert i å sammenligne arbeid, bolig, økonomi og barnas situasjon for den samme familien i to ulike situasjoner; én situasjon hvor familiekoordinatorerne bruker HOLF-modellen, og én situasjon hvor de ikke bruker den (Finseraas & Kotsadam, 2013). Randomiseringen sørger for at vi har to like grupper. Når vi implementerer noe i den ene av disse to gruppene har vi en kontrafaktisk sammenligning (Bonell, Fletcher, Morton, Lorenc & Moore, 2012). Gruppene er like, men bare en av dem implementerer tiltaket, den andre fortsetter som før. Forskerne måler utviklingen i de to gruppene, eventuelle forskjeller er effekter av tiltaket.

Forskere debatterer ivrig kontrafaktisk kausalitet og metodiske tilnærminger. Kritikerne, for eksempel Pawson (2013), mener at det er vanskelig å identifisere kontrafaktiske kausale sammenhenger, spesielt i evaluering av komplekse intervensjoner. Han mener dermed at eksperimentelle tilnærminger, for eksempel RCT, ikke er tilstrekkelig, vi må også forstå mekanismene bak intervensjonen. Ifølge Pawson (2013) gir mekanismene mer innsikt i tiltakets effekter enn den kontrafaktiske sammenligningen. Han vektlegger derfor evaluering av implementeringsprosesser. Andre forskere, for eksempel Bonell et al. (2012), mener at nettopp fordi det er vanskelig å identifisere effekter av komplekse intervensjoner er den kontrafaktiske sammenligningen en styrke ved RCT-design. Her er det viktig å presisere at Bonell et al. (2012) ikke er helt uenig med Pawson (2013). Bonell et al. (2012) mener at vi må forstå mekanismene, at vi likevel må undersøke om og eventuelt hvor effektive tiltakene er. Oppsummert kan vi si at Pawson (2013) vektlegger mekanismene mer enn effektene, mens Bonell et al. (2012) mener effektene er forutsetningen for å si noe om mekanismene.

I evalueringen av HOLF-modellen legger vi vekt på begge dimensjonene, både effekter og mekanismer. Ofte blir mulige mekanismer foreslått etter at effektene er identifisert. I evalueringen av HOLF-modellen forsøker vi å identifisere mulige mekanismer, gjerne kalt programteori (Funnell & Rogers, 2011), før vi har effekt-resultater. Malmberg-Heimonen, Tøge og Fosseth (2018) beskriver selve HOLF-modellen og hva som kan være de virksomme elementene. Dette gir oss bedre grunnlag for å måle tilstedeværelsen av ulike mekanismer underveis i eksperimentet.

Dette er den andre underveisrapporten i prosjektet. Første underveisrapport beskrev status og erfaringer fra utviklingsfasen av HOLF-prosjektet, forskningsdesign og selve HOLF-modellen. Her la vi også vekt på programteorien, det vil si ideer om hvorfor og hvordan HOLF-modellen vil skape effekter. Vi beskrev også utviklingsarbeidet og erfaringer fra pilotkontorene. For mer om dette arbeidet, se Malmberg-Heimonen et al. (2016). I denne rapporten gir vi en oversikt over familier og familiekoordinatorer som deltar i prosjektet, beskriver implementeringserfaringer og presenterer foreløpige effektfunn for familiekoordinatorer. Effekter for familiene som deltar i prosjektet presenterer vi i sluttrapporten (mai 2019).

Denne rapporten består av 11 kapitler, der dette er det første og innledende kapitelet. De øvrige kapitlene har mer spesifiserte hensikter. Kapittel 2 presenterer deltakende familier. Hva kjennetegnet dem før de ble en del av prosjektet? Kapitelet tar spesielt for seg familienes situasjon innenfor de fire målområdene, arbeid, bolig, økonomi og barnas situasjon. I tillegg redegjør kapitelet for foreldrenes arbeidsmotivasjon og aktivitet. Kapittel 3 beskriver familiekoordinatorenes kompetanse ved prosjektstart. Kapittel 4 analyserer hvorvidt randomisering av kontor har lyktes: er fordelingen av familiekoordinatorer lik på tvers av tiltaks- og sammenligningskontor? Kapitlene 5 til 9 beskriver implementeringen av HOLF-modellen. Kapittel 5 beskriver læringsstrukturen og hvordan prosjektledelsen på Arbeids- og velferdsdirektoratet har fulgt opp implementeringen. Kapittel 6 presenterer skjemaer og verktøy, samt familiekoordinatorenes erfaringer med bruken av disse. Kapittel 7 beskriver familiekoordinatorenes erfaringer med veiledningsstrukturen. Kapittel 8 tar for seg for seg den systemorienterte innsatsen, herunder samarbeid internt på kontoret, eksternt opp mot andre samarbeidspartnere, og lederoppfølging. Kapittel 9 tar for seg et særdeles viktig aspekt, familieoppfølgingen i sammenligningskontorene. Analysene legger spesielt vekt på rammene Arbeids- og velferdsdirektoratet ga sammenligningskontorene, samt sammenligningskontorenes erfaringer fra de lokale familieprosjektene. Vi vurderer spesielt likheter og forskjeller mellom HOLF-modellen og sammenligningskontorenes familieprosjekter. De eventuelle effektene vi finner er drevet av de elementene som skiller HOLF-modellen fra sammenligningskontorenes familieprosjekter. Kapittel 10 rapporterer effekter av HOLF-modellen for familiekoordinatorene. Kapittel 11 sammenfatter og diskuterer funnene<sup>2</sup>.

Det er viktig å være oppmerksom på at denne rapporten er en underveisrapport. Implementering, analyse og evaluering pågår fortsatt. Det betyr at funn og tolkninger kan endre seg etter hvert som vi har mer data, og ser ulike resultater i sammenheng. Som allerede nevnt, vi vil presentere endelige funn i prosjektets sluttrapport (mai 2019).

---

<sup>2</sup> Malmberg-Heimonen og Tøge har hatt ansvar for helheten i rapporten inkludert kapittel 1 og 11. Tøge, Malmberg-Heimonen og Gyure har skrevet kapitlene 2, 3, 4 og 10. Malmberg-Heimonen, Tøge og Rugkåsa har skrevet kapittel 5, Rugkåsa og Bergheim har skrevet kapitlene 6 og 7. Liødden og Fossetøl har skrevet kapitlet 8 og sammen med Malmberg-Heimonen og Tøge kapittel 9. Alle forskere har kommentert hverandres kapitler.

For å skille det overordnede prosjektet fra selve intervensjonen benytter vi «HOLF-prosjektet» når vi refererer til hele prosjektet, inkludert utviklingsarbeid, evaluering og aktiviteter i tiltaks- og sammenligningskontor. Vi benytter «HOLF-modellen» når vi refererer til den spesifikke HOLF-metodikken som blir implementert i tiltakskontor, og «familieoppfølging» eller «familieprosjekt» når vi refererer til aktivitetene i sammenligningskontorene.

## 2 Familiene i prosjektet

Det er viktig å vite hvilke familier vi tester ut HOLF-modellen i. Dette har konsekvenser for generalisering og overføringsverdi. Ved å ha en god oversikt over familiene som deltar, har vi også større sjanse til å vurdere hvilke andre grupper tiltaket potensielt kan virke i. Dette kan hjelpe oss å vurdere hvilke i praksissituasjoner det vil være hensiktsmessig å innføre eller videreføre tiltaket. Videre er det viktig å vite hva som var familienes situasjon før HOLF-prosjektet. Innenfor hvilke målområder er det spesielt stort rom for forbedring?

I dette kapitlet gir vi en oversikt over familiene som ble rekruttert til familieoppfølging fra målgruppen. Målgruppen er beskrevet i (Malmberg-Heimonen et al., 2017b), og var 3201<sup>3</sup> foreldre i de 29 kontorene, som enten er:

- langtidsmottakere av økonomisk sosialhjelp (mer enn 6 mnd. siste år), eller
- gjengangere på økonomisk sosialhjelp, eller
- mottakere av arbeidsavklaringspenger/dagpenger/KVP-stønning og har supplerende økonomisk sosialhjelp, og har:
- ett til fire hjemmeboende barn under 18 år

Eksklusjonskriterier var familier der foresatte allerede deltok i tilsvarende helhetlig oppfølging, fikk behandling grunnet alvorlige psykiske problemer eller rus, eller familier der barna var under omsorg av barnevernet/i en prosess med mulig omsorgsovertagelse. Dette utgjorde 320 familier. I tillegg sa 140 familier «nei» til å delta i registerdataoppfølgingen. 2741 familier gjensto i målgruppen fordelt på de 29 kontorene (Malmberg-Heimonen et al., 2017b).

Koordinatorerne rekrutterte ved å trekke fra listen med familier som tilhørte målgruppen. Hvilke familier som ble rekruttert til oppfølging fra målgruppen er altså tilfeldig. Totalt har familiekoordinatorerne rekruttert 864 foreldre til familieoppfølging. Dette er foreldre som ble rekruttert innenfor rekrutteringsvinduet 03.10.2016 – 01.11.2017. Ifølge avtaler med Arbeids- og velferdsdirektoratet skulle kontorene følge opp minst 21 familier. Utrekningen baserte seg på styrkeberegninger forskerne levert i prosjektsøknaden. Antallet

---

<sup>3</sup> Tallet henviser til situasjonen ved uttak av målgruppen oktober 2016. Senere uttak er ikke inkludert her, men vil bli redegjort for i sluttrapporten.

familier varierer lite mellom kontor. 20 av kontorene, altså to tredjedeler av kontorene, har rekruttert mellom 21 og 23 familier. To kontor har rekruttert færre, seks flere. At enkelte kontor har rekruttert flere foreldre enn hva som var kravet, skyldes hovedsakelig at foreldre har blitt skrevet ut av prosjektet og erstattet med nye familier. Vanligvis er årsaken til utskrivningen at foreldrene ikke lengre ønsker å delta i prosjektet, men i enkelte tilfeller er årsaken at familiekoordinator anser oppfølgingen som fullført. Antall foreldrene per kontor varierer derimot mer enn antall familier, fra 23 til 45. Denne variasjonen har sammenheng med sivilstatusen til foreldrene. I enkelte kontor er mange foreldre enslige, da blir antallet foreldre forholdsvis lavt. I andre kontor er mange av foreldrene gifte, da blir antallet foreldre forholdsvis høyt.

I det følgende beskriver vi familienes bakgrunn og deres situasjon på målområdene arbeid, økonomi, bolig og barnas situasjon. Til slutt redegjør vi for foreldrenes helse og fremtidssyn.

## 2.1 Familienes bakgrunn

Tabell 1 viser kjennetegn ved de deltagende familiene i prosjektet. Foreldrene er gjennomsnittlig 39 år på rekrutteringstidspunktet (2017). Den yngste forelderen er født i 1994, den eldste i 1932, men fordi målgruppen er foreldre med mindreårige barn, er det gjennomgående lite spredning i alder. Halvparten av foreldrene er født mellom 1972 og 1984.

Kvinner er i flertall, og utgjør over 70 prosent. Dette er ikke overraskende. Enslige foreldre er vanligvis kvinner, og i dette prosjektet er består over 56 prosent av familiene av enslige foreldre. 42 prosent av familiene består av gifte foreldre, mens to prosent oppgir annet. Den sistnevnte kategorien består av i alt 14 foreldre. Her finner man for eksempel foreldre som er i ferd med å gå fra hverandre og foreldre hvor den ene parten av ulike årsaker befinner seg i utlandet.

Gjennomsnittlig har foreldrene 2,3 barn, men det vanligste er to barn. 17 prosent har fire barn, 25 prosent har tre barn, 31 prosent har to barn og 27 prosent har ett barn. Det er viktig å påpeke at 22 prosent av foreldrene ikke har besvart spørsmål om hvor mange barn de

har. Vi mangler dermed informasjon for en stor andel av utvalget. Det betyr at vi ikke kan være helt sikre på at gjennomsnittet er gyldig for hele utvalget, for eksempel de som har svart på disse spørsmålene kan ha færre barn enn dem som har unnlatt å svare. Registerdata om barnetrygd vil også gi oss mer informasjon om antall barn.

De deltagende foreldrene er i all hovedsak innvandrere. Kun en av fem er født i Norge.<sup>4</sup> Blant lavinntektsfamilier i befolkningen har omkring 45 prosent norskfødte foreldre (Epland, 2018; SSB, 2017). Norskfødte er dermed underrepresentert i dette prosjektet sammenlignet med denne statistikken. Årsaken kan være eksklusjonskriteriene i prosjektet. Det er f.eks. mulig at lavinntektsfamilier der foreldrene er norskfødte oftere allerede deltok i helhetlig oppfølging, oftere har oppfølging fra barnevernet, og foreldrene er oftere i behandling for alvorlige psykiske problemer eller rus enn blant lavinntektsfamilier der foreldrene har innvandrerbakgrunn. En annen årsak kan være at deltakerne i dette prosjektet er sosialhjelpsmottakere, mens lavinntektsfamilier som inngår i den nasjonale statistikken har andre inntektskilder.

Tabell 1: Bakgrunnsinformasjon om deltakere. Prosent og gjennomsnitt.

Variabel	Prosent
Kvinner	71,5
Gift/samboer	56,1
Født i Norge	21,7
Utdanning utover grunnskole	51,1
To eller flere veiledninger siste måned	20

	Gjennomsnitt
Fødeår	1978
Ankomstår	2005
Antall barn	2,3

---

<sup>4</sup> Av disse har 92 prosent både norskfødt mor og far. Andelen etterkommere av innvandrere, det vil si norskfødte med ikke-norskfødt far eller mor, er svært lav (under to prosent).



Resten, omkring fire av fem, er født utenfor Norge. Gjennomsnittlig har disse vært 12 år i Norge (siden 2005). Det er riktignok noe variasjon, men halvparten kom til Norge mellom 2001 og 2010. Av dem som er født utenfor Norge er 21 prosent født i Somalia 14 prosent i Irak, syv prosent i Eritrea og seks prosent i Afghanistan. Sammenligner vi med fordelingen av landbakgrunn i lavinntektsfamilier på landsbasis er prevalensen nokså lik (Epland, 2018; SSB, 2017).<sup>5</sup> Det er også verdt å merke seg at for disse befolkningsgruppene er det en relativt høy andel med lavinntekt selv etter lang botid i Norge (Epland, 2018).

## 2.2 Økonomi

Familiene som deltar i studien har en vanskelig økonomisk situasjon. Alle mottar, eller har i løpet av året før prosjektstart, mottatt økonomisk sosialhjelp. Dette er ett av premissene for å delta i prosjektet. For å få innsikt i familienes situasjon undersøker vi om de har råd til ulike tjenester og varer. Vi gjengir resultatene i tabell 2.

Nesten 30 prosent oppgir at de ikke har PC, og ikke har råd til å kjøpe en. PC er i dag et viktig hjelpemiddel i hverdagen, til utforming av søknad og CV, og for å utvikle egne IT-kunnskaper. Grunnleggende IT-kunnskaper er avgjørende i arbeidsmarkedet. På den andre siden, kan mange dagligdagse oppgaver løses gjennom en smarttelefon (for eksempel bruk av nettbank og nav.no). Foreldrene i familiene har antakelig mulighet til å benytte datamaskin på NAV, og barna får grunnleggende ferdigheter i skolen. Over 40 prosent har ikke innboforsikring, og har heller ikke råd til å skaffe seg det. Fordi inntekten er lav i disse familiene er de svært sårbare for materielle tap. Over 70 prosent har ikke råd til å gå til tannlege når de trenger det. God tannhelse er viktig for velvære og livskvalitet (Lyshol & Biehl, 2009). Å avstå fra å benytte tannhelsetjenesten har for øvrig sterk sammenheng med dårlig generell helsetilstand (Lyshol & Biehl, 2009; Marmot, Allen, Bell, Bloomer & Goldblatt, 2012). Tannhelsetjenesten dekkes ikke av folketrygden, med unntak av enkelte tannsykdommer, men NAV kan støtte tannbehandling dersom tannsjekk/-behandling er nødvendig og det ikke

---

<sup>5</sup> Familier fra Pakistan og Polen utgjør imidlertid en liten andel i dette prosjektet (henholdsvis to og en prosent), på tross av at de utgjør omkring seks prosent av alle barn i lavinntektsfamilier i Norge (Epland, 2018; SSB, 2017).

er sannsynlig at vedkommende kan betale. Vi vet ikke om noen av dem som opplyser at de ikke har råd til å gå til tannlegen har mottatt slik støtte fra NAV.

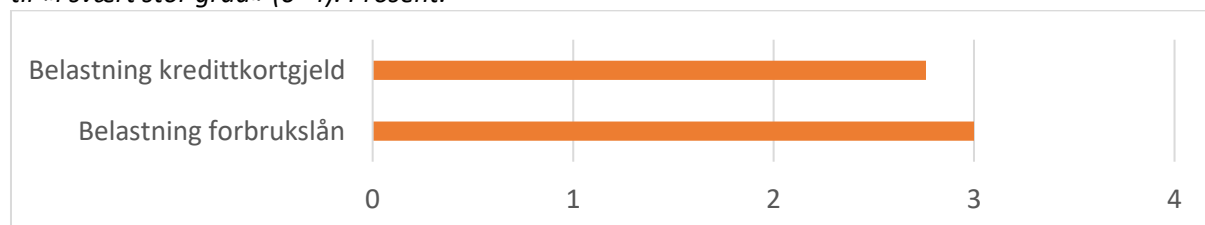
Familier med forbruks- og kredittkortgjeld er i mindretall. Under en av ti har forbrukslån, mens under en av fire har kredittkortgjeld. Disse tallene er likevel foruroligende høye når vi tar familienes økonomiske situasjon i betraktning. Hvor vanskelig de har det kommer også til syne når vi ber foreldrene vurdere familiens økonomiske situasjon.

Tabell 2: Økonomisk situasjon, prosent.

Variabel	Prosent
Har ikke råd til PC	29,4
Har ikke råd til innboforsikring	43,1
Har ikke råd til å gå til tannlege når de trenger det	72,8
Forbrukslån	9,0
Kredittkortgjeld	24,1

Selv om et mindretall har forbrukslån og kredittkortgjeld, oppleves gjeldsbyrden tung for dem som har det (se figur 1). På en skala fra «ikke i det hele tatt» til «i svært stor grad» (0–4), er gjennomsnittskåren omkring tre. Det tilsvarer svaralternativet «i stor grad».

Figur 1: Hvor belastende er forbrukslån og kredittkortgjeld for familieøkonomien? «Ikke i det hele tatt» til «i svært stor grad» (0–4). Prosent.



Foreldrene opplever alt i alt at den økonomiske situasjonen er dårlig. Figur 2 viser at nesten en av fire mener at familiens økonomiske situasjon er svært dårlig, en av tre mener

den er ganske dårlig. Samlet utgjør disse mer enn 60 prosent. Under henholdsvis sju og to prosent mener at familiens økonomiske situasjon er ganske eller svært bra.

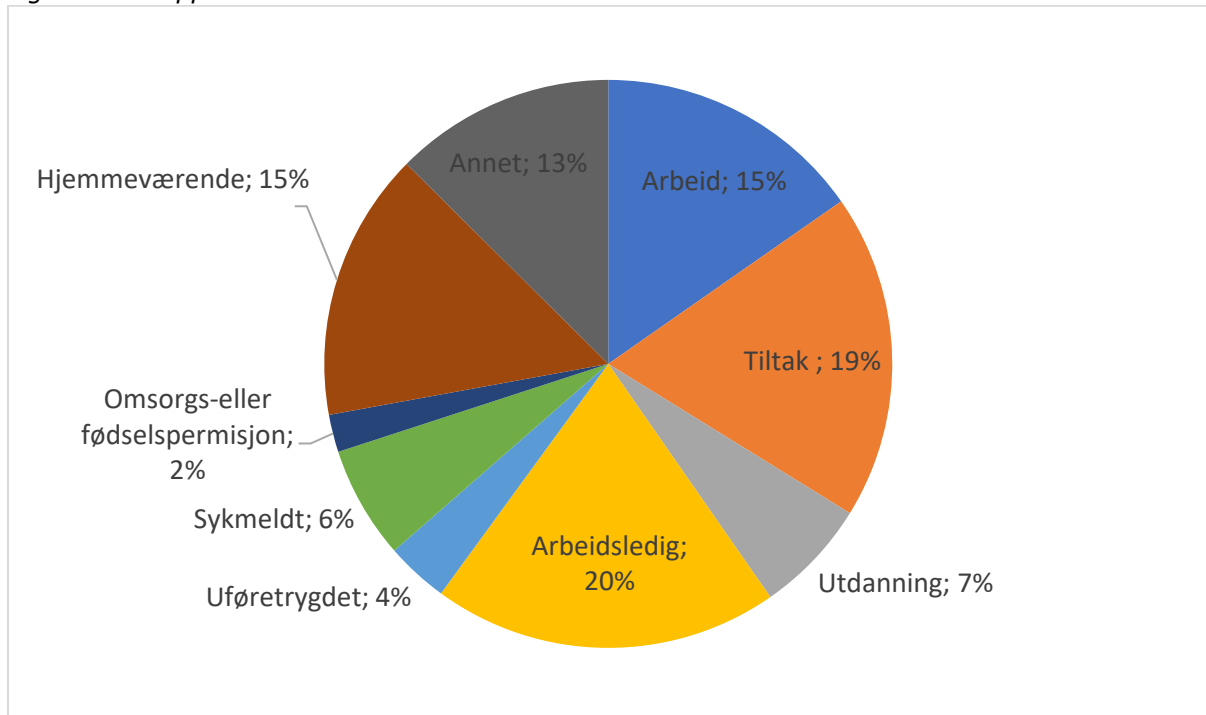
Figur 2: Hvordan er familiens økonomiske situasjon for øyeblikket? Prosent.



## 2.3 Arbeid

Ved prosjektstart var 15 prosent av foreldrene arbeid. Figur 3 viser hva som best beskrev foreldrenes aktivitet i uken før de besvarte spørreskjemaet. Hele 46 prosent av foreldrene oppga at de søkte arbeid. Foreldrene rapporterer generelt varierende aktiviteter, blant annet er 19 prosent i tiltak, 15 prosent hjemmeværende og sju prosent i utdanning. Hele 13 prosent sier de gjør noe annet enn disse svarsalternativene.

Figur 3: Selvrapportert aktivitetsstatus. Prosent.

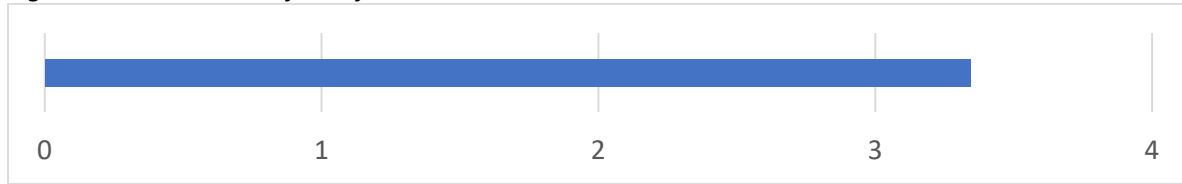


For å studere hvor viktig foreldrene opplever det å ha arbeid, måler vi arbeidsmotivasjon (work involvement) basert på en skala utviklet av Warr, Cook og Wall (1979). Den måler hvor viktig arbeid er for individet også utover selve inntekten. Skalaen er noe justert til HOLF-prosjektet, blant annet ber vi foreldrene vurdere hvorvidt de ville arbeide til tross for støtte fra NAV. Her ber vi dem ta stilling til seks påstander, med svaralternativer fra «helt uenig» til «helt enig» (0–4):

1. Det er svært viktig for meg å ha et arbeid
2. Selv om jeg vant en stor sum penger, ville jeg likevel arbeide
3. Jeg hater å være arbeidsledig
4. Jeg kjeder meg når jeg ikke har arbeid
5. Arbeidet er noe av det viktigste i livet mitt
6. Selv om jeg fikk mye penger fra NAV, ville jeg likevel arbeide

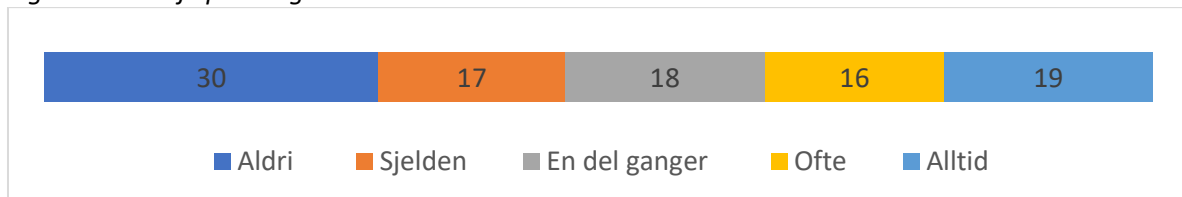
Gjennomsnittet av skåret på disse påstandene har vi benyttet som et mål på arbeidsmotivasjon. Figur 4 viser at gjennomsnittsskåren er 3,3, deltakerne er altså et sted mellom delvis og helt enig i påstandene. Det tyder på en forholdsvis sterk arbeidsmotivasjon.

Figur 4: Arbeidsmotivasjon. Gjennomsnitt.



For å vite hva foreldrene mener om nytten av NAV ved inngangen av prosjektet, ba vi foreldrene ta stilling til følgende påstand: «NAV hjelper meg å komme i arbeid». Figur 5 viser resultatene. 30 prosent opplever at de overhodet ikke får hjelp til dette. For øvrig er opplevelsene varierte. En av fire mener at de alltid får bistand fra NAV til å komme i arbeid.

Figur 5: NAV hjelper meg å komme i arbeid. Prosent.



Vi kartlegger også mer andre kjennetegn ved arbeidstilknytningen og vil komme tilbake til disse i sluttrapporten. Vi vil også benytte registerdata for mer detaljerte analyser av foreldrenes arbeidstilknytning.

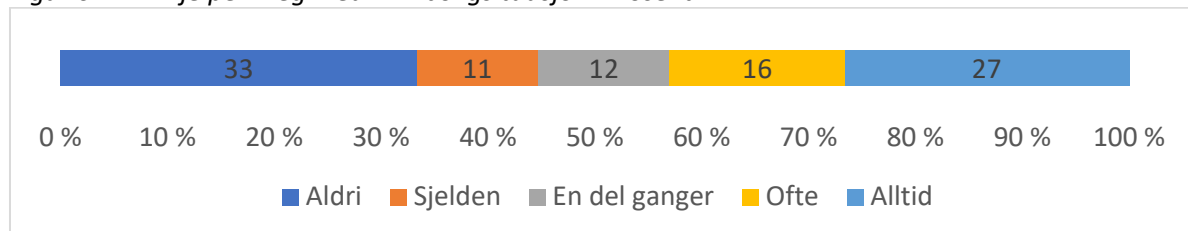
## 2.4 Bolig

Svært få av familiene eier egen bolig. I våre data finner vi at under seks prosent har boliglån. Det er selvfølgelig mulig at noen familier bor i nedbetalt bolig, men fordi dette prosjektet retter seg mot lavinntektsfamilier er antakelig andelen med nedbetalt bolig svært lav. Familier som har lav inntekt kombinert med mottak av sosialhjelp har uforholdsmessig høy risiko for å bli leieboere (Turner & Stefansen, 2012). Denne risikoen er enda høyere dersom familien har innvandrerbakgrunn (Turner & Stefansen, 2012). Turner og Stefansen

(2012) finner også at lavinntektsfamilier som leier boligen over lengre tid oftere opplever lav boligkvalitet og trangboddhet.

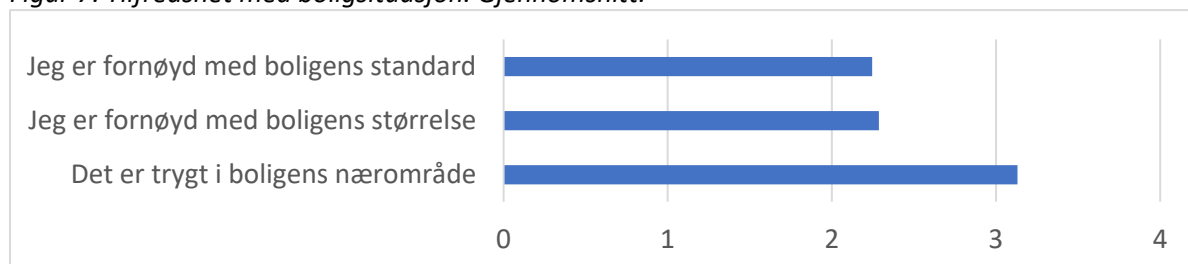
For å kartlegge familiens tidligere bistand innenfor boligområdet ber vi foreldrene ta stilling til følgende påstand: NAV hjelper meg med min boligsituasjon. Figur 6 viser at en av tre mener at de aldri får hjelp av NAV innenfor dette området. Samtidig mener nesten like mange at de alltid får hjelp. Dette tyder på at gruppen er nokså splittet i dette spørsmålet, enten er de veldig fornøyde med oppfølgingen innenfor boligområdet, eller så er de veldig misfornøyde.

Figur 6: NAV hjelper meg med min boligsituasjon. Prosent.



Når vi spør mer spesifikt om hvor fornøyd foreldrene er med ulike aspekter ved boforholdene, finner vi et mønster. Figur 7 viser at foreldrene er fornøyd med boligens nærområde, mens de er mindre fornøyd med boligens standard og størrelse. Svaralternativene går fra «ikke i det hele tatt» til «i svært stor grad» (0–4).

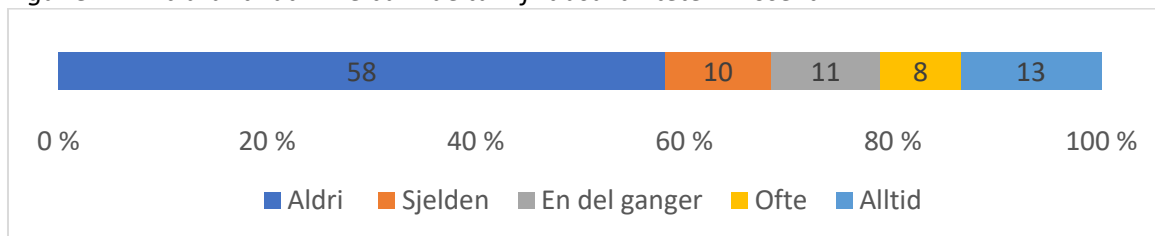
Figur 7: Tilfredshet med boligsituasjon. Gjennomsnitt.



## 2.5 Barnas situasjon

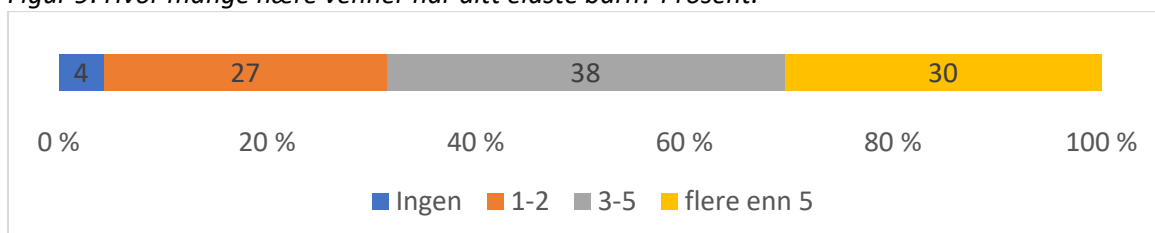
I spørreskjemaet ber vi foreldre om å vurdere barnas situasjon på flere livsområder. Over en tredjedel av foreldrene oppgir at de ikke har råd til at det eldste barnet deltar i organiserte fritidsaktiviteter. Enkelte aktiviteter er prioritert, for eksempel oppgir nesten ni av ti foreldre at de har råd til å sende eldste barn i bursdag med gave. Dette er foreldrenes vurdering, barnas vurdering kan være annerledes. Vi har bedt foreldrene ta stilling til en påstand om hvor ofte NAV bidrar til at barna skal få delta i fritidsaktiviteter. Figur 8 viser at seks av ti oppgir at de aldri får hjelp av NAV til slike formål.

Figur 8: NAV bidrar til at mine barn deltar i fritidsaktiviteter. Prosent.



Figur 9 viser at de fleste foreldrene opplever at barna har venner. Kun fire prosent mener at det eldste barnet ikke har noen venner. Ser vi bort fra familier der det eldste barnet er født i 2015 eller senere, og dermed kanskje er for små for å ha nære venner, er andelen uten venner tre prosent. Her er det viktig å påpeke at barna kan ha en annen mening om saken. Det er ikke sikkert foreldrene har fullstendig oversikt over hvem barna opplever som venner.

Figur 9: Hvor mange nære venner har ditt eldste barn? Prosent.



I ett av spørsmålsbatteriene tar foreldrene stilling til tre påstander om mobbing, erting og utestengelse:

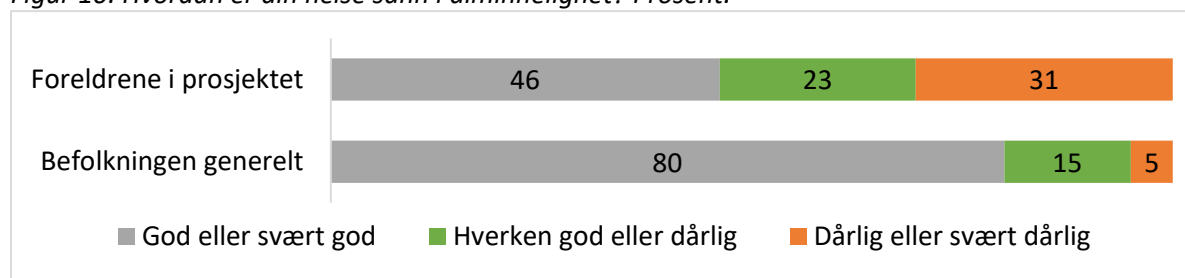
- I hvilken grad har ditt eldste barn opplevd mobbing den siste måneden?
- I hvilken grad har ditt eldste barn opplevd erting den siste måneden?
- I hvilken grad har ditt eldste barn opplevd mobbing den siste måneden?

Svaralternativene går fra «ikke i det hele tatt» til «i svært stor grad» (0–4). Gjennomsnittet er 0,4, som er et sted mellom «ikke i det hele tatt» og «i liten grad». Gjennomsnittet er noe høyere blant foreldrene som rapporterer at det eldste barnet ikke har venner, men også her er gjennomsnittet lavt, 0,9, tilsvarende «i liten grad». Her er det igjen viktig å påpeke at vi ikke kan være sikre på at foreldre har god kunnskap om dette. Mange barn forteller ikke om erting og mobbing hjemme, men skjuler det for foreldrene.

## 2.6 Helse

Foreldrene som deltar i prosjektet oppgir betydelig svakere helse enn den generelle befolkningen. Figur 10 viser at 46 prosent av foreldrene oppgir at de har god eller svært god helse, mens 80 prosent av den generelle befolkningen oppgir det samme. Over 30 prosent av foreldrene oppgir at de har dårlig eller svært dårlig helse, mens bare 5 prosent av den generelle befolkningen oppgir tilsvarende.

Figur 10: Hvordan er din helse sånn i alminnelighet? Prosent.

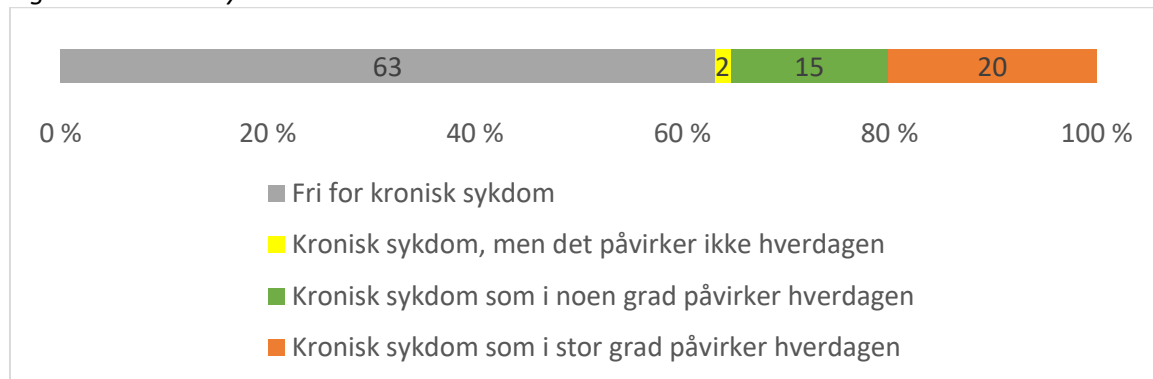


Kilde for befolkningen generelt: Folkehelseinstituttet, <https://www.fhi.no/hn/ulikhet/egenvurdert-helse-faktaark/>



Flertallet av foreldrene er likevel fri for kroniske sykdommer. Figur 11 viser at 63 prosent ikke har noen form for kronisk sykdom, 15 prosent har kroniske sykdommer som i noen grad påvirker hverdagen og 20 prosent har kroniske sykdommer som i stor grad påvirker hverdagen.

Figur 11: Kronisk sykdom. Prosent.



Symptomer på psykiske plager er svært høy blant foreldrene. For å måle disse symptomene bruker vi Hopkins symptoms checklist (HSCL, Derogatis, Lipman, Rickels, Uhlenhuth & Covi, 1974), som ofte brukes til å undersøke angst og depresjon. Her bruker vi kortversjonen av HSCL i norsk oversettelse (Strand, Dalgard, Tambs & Rognerud, 2009). Måleinstrumentet består av ti påstander om problemer eller plager, med fire svaralternativer, «ikke plaget», «litt plaget», «ganske plaget» eller «veldig mye plaget» (1–4). Vi ber alle foreldrene vurdere hvor sterkt plaget de har vært av de følgende problemene/plagene i løpet av de siste to ukene:

- Plutselig frykt uten grunn
- Stadig redd eller engstelig
- Matthet, svimmelhet eller svakhet
- Følelse av å være anspent, oppjaget og urolig
- Lett for å klandre deg selv
- Problemer med søvn
- Nedtrykt, tungsindig og trist

- Følelse av å være unyttig
- Følelse av at alt er et slit
- Følelse av håpløshet med tanke på fremtiden

Vi benytter et gjennomsnitt av hva foreldrene har svart på de ulike påstandene på en skala fra en til fire. Strand et al. (2009) foreslår at verdier over 1.85 på denne skalaen (fra 1 til 4) indikerer «mental distress». I vårt tilfelle betyr dette at 46 prosent av foreldrene opplever «mental distress». Tilsvarende andel i den generelle norske befolkningen er 11 prosent (Strand et al., 2009). Forskningslitteraturen tyder på at 50 til 60 prosent av dem som identifiseres med «mental distress» kvalifiserer for minst en diagnose i kliniske undersøkelser (Strand et al., 2009). Dersom en slik antakelse holder for vårt utvalg betyr det at minst en av fire foreldre har en psykisk helsetilstand som kvalifiserer for en diagnose.

## 2.7 Tilfredshet og optimisme

På tross av utfordringer på arbeids- og boligmarkedet, og økonomiske og helsemessige hindringer, er det bare en av fem som er misfornøyd med livet (se figur 12). Nesten halvparten (45 prosent) er ganske eller svært fornøyd. Foreldrene er også optimistiske til fremtiden, 49 prosent tror at de har jobb om ett år.

Figur 12: Hvor fornøyd er du alt i alt med livet ditt nå for tiden? Prosent.



## 2.8 Deltakerne er ofte innvandrere med vanskelig økonomisk situasjon

Koordinatorerne rekrutterte familier ved å trekke fra en liste over familier som mottar økonomisk sosialhjelp. Familier som allerede deltok i helhetlig oppfølging, familier der minst en av foreldrene mottok behandling for alvorlige psykiske helseproblemer eller rus, eller der barna var under omsorg av barnevernet var ekskludert fra denne listen.

Av foreldrene som takket ja til å delta er fire av fem innvandrere. Mange av disse har vært lenge i Norge, men har likevel betydelig språkutfordringer.

Halvparten av familiene består av enslige foreldre, hovedsakelig kvinner. Dette gir et godt grunnlag for å undersøke om HOLF-modellen har en annen virkning for enslige enn par. Familiene har gjennomgående vanskelig økonomisk situasjon, sju av ti har ikke råd til å gå til tannlegen, en fjerdedel har kredittkortgjeld og mange har i begrenset grad råd til å la barna delta i fritidsaktiviteter. Foreldrene mener likevel at barna inkluderes sosialt, at de har venner, og sjelden utsettes for erting, mobbing og utestengelse. HOLF-modellen testes dermed ut i familier der barna mangler mange vanlige materielle goder, men som basert på foreldrenes vurderinger, ikke er sosialt ekskludert.

Foreldrene har svak tilknytning til arbeid, bare 15 prosent har jobb. De rapporterer likevel høy arbeidsmotivasjon, og er positive til sine muligheter på arbeidsmarkedet. Halvparten tror de har jobb om ett år. HOLF-modellen testes dermed ut blant foreldre med svak arbeidstilknytning, men sterkt pågangsmot.

Svært få eier egen bolig, familiene bor altså i leide boliger. HOLF-modellen testes dermed ut blant leietakere.

Den selvrapporterte helsen til foreldrene er svak sammenlignet med befolkningen forøvrig. Dette gjelder både generell og psykisk helse, og antakelig også oral helse: Mange går ikke til tannlegen når de trenger det. Dette tyder på at vi tester ut HOLF-modellen i en gruppe som har betydelig svakere helse enn den øvrige befolkningen. Eventuelle effekter av HOLF-modellen må tolkes ut fra at vi tester modellen på slike familier.

Familiene har rom for forbedring innenfor alle målområdene. Økonomien er gjennomgående vanskelig. Familiene har både en subjektiv, det vil si selvopplevd, vanskelig

situasjon, og en objektiv vanskelig situasjon ved at de mangler vanlige materielle varer/tjenester. Barnas materielle situasjon er vanskelig, mens den sosiale situasjonen er bedre.<sup>6</sup> Kun et mindretall av foreldrene har arbeid. Svært få familier eier egen bolig. Foreldrene er stort sett fornøyd med området familien bor i, men ønsker større bolig med bedre standard.

---

<sup>6</sup> Her er det viktig å påpeke at det er foreldrene som svarer på barnas vegne. Det ville helt klart vært interessant å vite hva barna ville svart på de samme spørsmålene.

### 3 Familiekoordinatorenes kompetanse

Dette kapitlet beskriver familiekoordinatorenes kompetanse ved prosjektstart, hvor mye veiledning de får og hvordan de vurderer sin kompetanse og kompetansebehov. Kapitlet gir en grundig beskrivelse av hvilke verdier, prinsipper og verktøy familiekoordinatorene praktiserte før de ble rekruttert inn i prosjektet. Dette er viktig for å forstå hvilken gruppe vi tester ut HOLF-modellen i, er det blant familiekoordinatorer med høy eller lav HOLF-relevant kompetanse?

Kompetanseutvikling i oppfølgingsarbeid har stått sentralt i NAV de siste årene, for eksempel gjennom utviklingen av veiledningsplattformen og NAV sin kompetanse- og kunnskapsstrategi (2013-2020a, 2013-2020b). Hensikten er å stimulere veilederrollen i NAV gjennom kunnskapsbasert veiledningsmetodikk. Veiledningen i NAV skal være kunnskapsbasert, veilederne skal fremme brukernes evner til å ta ansvar for egen utviklingsprosess og bidra til brukermedvirkning gjennom å bli bedre til å ta imot tilbakemelding fra brukere. Motiverende intervju (MI, Rollnick & Miller, 2009) er en samtaleteknikk som inngår som en del de konkrete verktøy og teknikker i veiledningsplattformen.

#### 3.1 Familiekoordinatorenes bakgrunn

Arbeids- og velferdsdirektoratet ønsket i utgangspunkt å ansette en familiekoordinator i hver styringslinje, stat/kommune på hvert kontor. Dette fordi de så på HOLF-modellen som noe som virker midt i partnerskapet mellom stat og kommune og rommer alle NAVs tjenester. Det var imidlertid ikke mulig å omfordele tilskuddene til en ansatt i statlig linje – derav ble det to ansatte i kommunal linje. NAV søkte videre etter kvalifisert personale da de startet prosjektet.

Utlysningen til familiekoordinatorstillingene inneholdt kriterier som:

- utdanning på minimum bachelornivå,
- relevant arbeidserfaring, gjerne fra faglig utviklingsarbeid innenfor relevante fagområder,

- god kunnskap om NAV-kontorets virkemidler og tiltak, og
- erfaring fra arbeidsrettet oppfølging.

Videre skulle kandidatene gjerne ha kjennskap til ulike saksbehandlings-systemer i NAV, aktuelle samarbeidsaktører for NAV i arbeidet med helhetlig oppfølging av familier, økonomisk rådgivning, og rådgivning knyttet til bosituasjon. Dette innebærer at samtlige familiekoordinatorer hadde omfattende kompetanse da de ble ansatt i familiekoordinatorstillingene. Ifølge prosjektledelsen lignet utlysningsteksten på det som er vanlig praksis ved utlysninger av NAV-veiledere.

Av dem som ble ansatt er 91 prosent kvinner, og gjennomsnittlig født i 1977. Hele 62 prosent av familiekoordinatorene har sosialfaglig utdanning og 78 prosent jobbet i NAV året før de begynte som familiekoordinatorer Mange har også tatt kurs som er sentrale for oppfølgingsarbeid. 72 prosent oppgir at de har tatt relevante kurs for oppfølging i NAV. Totalt har 38 prosent tatt kurs i oppfølgingsarbeid, 24 prosent i MI, 19 prosent i arbeidslivskunnskap, 12 prosent i økonomisk saksbehandling, og 5 prosent av koordinatorene har tatt kurs i NAV sin databehandlingsverktøy. 40 prosent av familiekoordinatorene har også erfaring fra familieprosjekt eller familieoppfølging før de kom inn i HOLF-prosjektet.

Samlet tyder stillingsutlysningene og familiekoordinatorenes selvrapporterte erfaring på at HOLF-modellen er implementert i et utvalg som er kompetente i å følge opp familier. Kontorene har lyktes i sin rekruttering av familiekoordinatorer.

### 3.2 Familiekoordinatorenes erfaring med tidligere veiledning før prosjektoppstart

Veiledning er en måte å forbedre og videreutvikle kompetanse i sosialfaglig oppfølgingsarbeid. Veiledningen er også en sentral del av HOLF-modellen (se kapittel 5, 6 og 7). I det følgende gir vi et innblikk i hvor mye og hvilken veiledning familiekoordinatorene fikk før oppstart i HOLF-prosjektet.

69 prosent sier de har fått formell veiledning i spørsmål som gjelder oppfølgingsarbeid. 52 prosent har fått kollegaveiledning. Antall ganger siste måned varierer mellom en og ti, men de fleste oppgir å ha fått ukentlig kollegaveiledning, altså fire ganger i måneden. 28 prosent

oppgir å ha fått veiledning av en ekstern veileder utenfor NAV. Disse mottok fire eller færre veiledninger i måneden, men det vanligste var en. 31 prosent oppgir å ha fått veiledning fra egen leder. Med unntak av én, som mottok 12 lederveiledninger i måneden, lå antallet mellom en og fire veiledninger i måneden. Det vanligste er fire lederveiledninger, halvparten av dem som har fått veiledning fra leder oppgir at de fikk denne fire ganger i måneden. Bare tre familiekoordinatorer (5 prosent) oppgir å ha fått veiledning fra andre enn kollegaer, ekstern veileder eller leder.

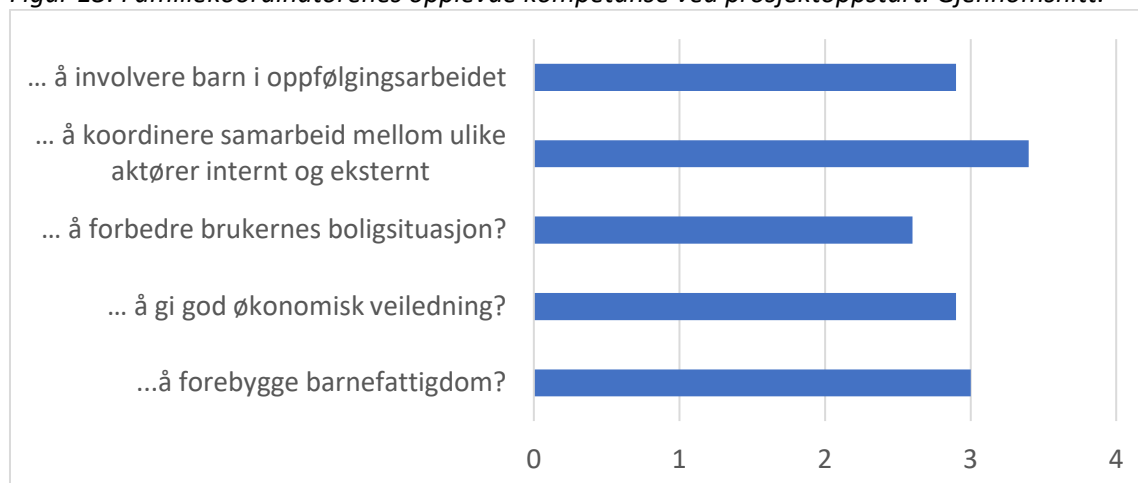
31 prosent oppgir at de ikke har mottatt noen form for formell veiledning. Det kan ikke utelukkes at de har fått sporadisk uformell veiledning i enkeltsaker, men det betyr sannsynligvis at disse familiekoordinatorene ikke har vært koblet til noen formell veiledningsstruktur.

### 3.3 Familiekoordinatorenes opplevelse av kompetanse ved prosjektoppstart.

Ved oppstart av prosjektet høsten 2016 ba vi familiekoordinatorene vurdere sin kompetanse. Familiekoordinatorene svarte på spørsmålene før kontorene ble randomisert til tiltaks- og sammenligningskontor og visste derfor ikke om de skulle jobbe med å implementere HOLF-modellen eller utvikle lokale familieprosjekter.

Figur 13 viser familiekoordinatorenes skår på opplevd kompetanse innenfor ulike områder av familieoppfølgingen. Skalaen går fra «ikke i det hele tatt» til «i svært stor grad» (0–4). Skårene viser at familiekoordinatorene opplever størst kompetanse på å koordinere samarbeid mellom ulike aktører internt og eksternt. Her har familiekoordinatorene et gjennomsnitt på 3,4. De har et litt lavere gjennomsnitt (2,9) på opplevd kompetanse på å involvere barn i oppfølging, å gi god økonomisk veiledning, og å forebygge barnefattigdom (3,0). Det laveste skåret er på kompetanse til å forbedre brukernes boligsituasjon, dette er området familiekoordinatorene opplever svakest kompetanse (2,6).

Figur 13: Familiekoordinatorenes opplevde kompetanse ved prosjektoppstart. Gjennomsnitt.



Selv om familiekoordinatorene fremstår som kompetente, mener 95 prosent av dem at de har behov for mer kompetanse når de blir eksplisitt spurt om det. De vanligste kompetansebehovene er innen tiltak og virkemidler (47 prosent), arbeidsmarkedskunnskap (38 prosent) og familier (36 prosent). Hvordan familiekoordinatorene vurderer egen kompetanse og kompetansebehov er viktig, men ikke tilstrekkelig for å forstå hvilken kompetanse de tar med seg inn i prosjektet. For å få en dypere innsikt må vi også vite mer om hvilke verdier, prinsipper og verktøy de benyttet i sin tidligere praksis. I det følgende skal vi gjøre en sammenligning av HOLF-modellens elementer og måten familiekoordinatorene jobbet på før prosjektet ble igangsatt.

### 3.4 Elementer i HOLF-modellen

Noen deler av HOLF-modellen, for eksempel FGE-skjemaet, manualer og veiledningsstrukturen, er utviklet spesifikt for HOLF-modellen. I tillegg til disse unike delene av HOLF-modellen, vektlegger den verdier, prinsipper og verktøy som er velkjente innenfor god sosialfaglig praksis (se også kapittel 5). Disse verdiene, prinsippene og verktøyene kan være mer eller mindre til stede i all sosialfaglig praksis, de kan være effektive på tvers av intervensjoner og i oppfølgingsarbeid generelt. Dermed kan de også ha vært til stede før HOLF-modellen ble iverksatt. I faglitteraturen diskuteres dette fenomenet flittig (se f.eks. Cameron & Keenan, 2010; Chorpita, Becker, Daleiden & Hamilton, 2007; Chorpita, Daleiden & Weisz,



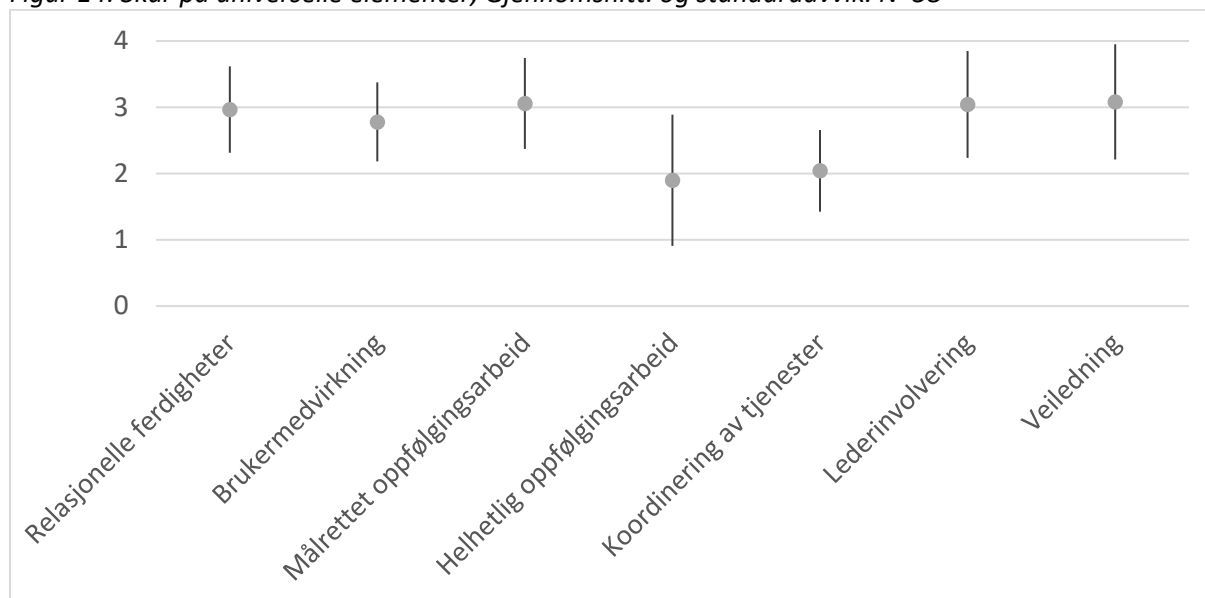
2005; Garland, Hawley, Brookman-Fraze & Hurlburt, 2008; Messer & Wampold, 2002; Richard et al., 2012; Rotheram-Borus et al., 2011; Wampold, 2015). I korte trekk beskrives ulike verdier, prinsipper og verktøy som «elementer» i intervensjonen, og at det er vanlig å skille mellom intervensjonsspesifikke (specific) og mer universelle (common) elementer. I HOLF har vi laget syv teoretisk universelle elementer:

- Relasjonelle ferdigheter
- Brukermedvirkning
- Målrettet oppfølgingsarbeid, herunder struktur og systematikk
- Helhetlig oppfølgingsarbeid
- Koordinering av tjenester
- Lederinvolvering
- Veiledning

Her er det viktig å understreke at dette er teoretiske kategorier. Det er naturligvis hverken mulig eller hensiktsmessig å skille mellom disse i det praktiske oppfølgingsarbeidet. Grunnen til at vi likevel foretar denne inndelingen er for å få en indikasjon på om noen av disse elementene er mer fremtredende enn andre. I appendiks 1 har vi gjengitt nøyaktig hvilke påstander som inngår i hvert element. Alle påstandene er vurdert på samme skala (0–4). For eksempel består lederinvolvering av to påstander, «Nærmeste leder støtter mitt oppfølgingsarbeid» og «NAV-leder støtter mitt oppfølgingsarbeid», med svaralternativer fra «ikke i det hele tatt» (0) til «i svært stor grad» (4). 88 prosent mener at nærmeste leder i stor eller svært stor grad støtter oppfølgingsarbeidet. Andelen er noe lavere, men fremdeles svært høy, når det gjelder NAV-leder. 75 prosent mener at NAV-leder i stor eller svært stor grad støtter oppfølgingsarbeidet. Beregnet som et skår på en skala fra 0 til 4 gir dette et skår på 3,0.

Figur 14 viser den gjennomsnittlige skåren på hver av de syv elementene før prosjektoppstart. Skåren ligger omkring 3 på relasjonelle ferdigheter, brukermedvirkning, målrettet oppfølgingsarbeid, lederinvolvering og veiledning, mens den er omkring 2 på helhetlig oppfølgingsarbeid og koordinering av tjenester.

Figur 14: Skår på universelle elementer, Gjennomsnitt. og standardavvik. N=58



### 3.5 Kompetente og erfarne familiekoordinatorer

Dette kapitlet viser at familiekoordinatorer har høy kompetanse, også innenfor flere av områdene som er sentrale for oppfølgingsarbeid og HOLF-modellen. Fire av fem var ansatt i NAV fra før deltakelse i prosjektet. Mange har også mottatt jevnlig veiledning i oppfølgingsarbeid før deltakelse i HOLF-prosjektet.

Oppsummert kan vi si at NAV-kontorene rekrutterte høyt kvalifiserte ansatte til prosjektstillingene. Mange er sosialfaglig utdannet og har gjennomgått relevante kurs. Enda flere har erfaring fra NAV. Familiekoordinatorer har tilsvarende stor tro på egen kompetanse og hva den kan bidra til. Spesielt har de tro på egen evne til å koordinere samarbeid mellom ulike aktører. Et interessant funn i denne sammenhengen er at familiekoordinatorer har stor tro på egen evne til å koordinere tjenester, samtidig som analysene av HOLF-elementer tyder på at dette er ett av de to elementene familiekoordinatorer skårer svakest på. I stillingsutlysningen var det et ønske at kandidaten skulle kunne koordinere. Familiekoordinatorer kan dermed ha tendert mot å vurdere sin koordineringskompetanse høyt, nettopp fordi dette er en uttrykt forventning til dem. En annen mulighet er at familiekoordinatorer faktisk opplever seg som veldig kompetente på dette området, men at de i sin forrige jobb ikke har hatt dette som en av sin stilling. Når vi da spør om typiske

koordineringshandlinger skårer de lavere enn på spørsmål om koordineringskompetanse. En tredje mulighet er rett og slett at det er mangel på samsvar mellom opplevd og faktisk kompetanse. Alle disse tre alternativene kan være mulige forklaringer på at familiekoordinatorene skårer høyt på opplevd kompetanse og lavt på faktiske handlinger.

## 4 Randomisering til tiltaks- og sammenligningskontor

Hensikten med dette prosjektet er å måle effekten av HOLF-modellen og sammenligne nasjonal innsats og lokale initiativ. Får familiene en bedre livssituasjon etter å ha blitt fulgt opp på denne måten? Er det bedre å bruke HOLF-modellen enn å la være? Dette spørsmålet adresserer den kontrafaktiske kausale effekten: Hva skjer om en familie blir utsatt for HOLF-modellen sammenlignet med hvis familie ikke blir utsatt for HOLF-modellen? Akkurat denne sammenligningen er naturligvis umulig, en og samme familie kan ikke både bli utsatt for HOLF-modellen og samtidig ikke bli utsatt for den. Dette problemet kan løses ved å gjennomføre et eksperiment, det vil si dele familiene inn i to tilfeldige grupper og la den ene bli utsatt for HOLF-modellen.

HOLF-modellen er imidlertid en måte å jobbe på, og det er ansatte ved NAV som skal utøve modellen på sine familier. Vi kan ikke forvente at disse ansatte skal kunne skru på og av HOLF avhengig av hvilke familier de følger opp. Mye kompetanse er ikke artikulert, den kommer under huden på oss og blir til dels ubevisst. Det er også vanskelig å la en gruppe ansatte ved kontoret jobbe med HOLF-modellen mens en annen gruppe ansatte skal være sammenligningsgruppe. De ansatte snakker med hverandre og påvirker hverandres arbeidsmåter. Dermed får man ikke en «ren» sammenligning, men en sammenligningsgruppe som er «forurenset» av den modellen vi ønsker å teste. Løsningen er å gjøre en klyngerandomisert studie, der kontorer heller enn familiekoordinatorer eller familier er randomiseringsenheten (Malmberg-Heimonen & Tøge, 2017).

Ideen med randomiserte eksperimenter er å skape to ekvivalente grupper, det vil si to grupper som er likest mulig, for eksempel omtrent like mange kvinner, lik aldersfordeling, lik erfaring med NAV osv. Da har man mulighet til å gjøre en kontrafaktisk sammenligning av gruppene, altså hva vil skje dersom gruppen utsettes for et tiltak sammenlignet med om den ikke gjør det. I eksperimenter innenfor det sosiale feltet er det vanlig at sammenligningsgruppen mottar «ordinær oppfølging», det vil si den type oppfølging som familien ville fått dersom den ikke deltok i prosjektet. I HOLF-prosjektet er imidlertid denne sammenligningen noe annerledes, her sammenligner vi HOLF-modellen med lokalt utviklede familieprosjekter (kapittel 9).

Kontrafaktisk sammenligning forutsetter at gruppene som vi sammenligner er like. Dersom gruppene er like kan det nemlig ikke oppstå forskjeller mellom de to gruppene som følge av kjennetegn ved gruppen, fordi disse kjennetegnene er like mye tilstede i begge grupper. Jo flere enheter som randomiseres, jo større er sannsynligheten for at de to gruppene er helt like, og jo bedre er utgangspunktet for en kontrafaktisk sammenligning. Dersom randomiseringen ikke gir ekvivalente grupper, altså at noen kjennetegn er mer fremtredende i den ene enn den andre gruppen, bør man ta høyde for disse i endelige effektanalyser. Det kan vi gjøre ved å kontrollere for forskjeller eller gjøre subgruppe-analyser.

I HOLF-studien randomiserer vi 29 NAV-kontor. Selv om antallet er relativt høyt til å være en klynge-randomisert studie, er det en viss risiko for at fordelingen av 29 NAV-kontor på to grupper kan gi noe variasjon i kjennetegn ved familiekoordinatorer og familier.

#### 4.1 Randomisering familiekoordinator

Tabell 3 viser randomiseringsresultatet for familiekoordinatorene. Dataene ble samlet inn før randomiseringen av kontorene. Sammenligningen viser at de to gruppene er temmelig like. Unntaket er familiekoordinatorenes opplevelse av veiledning og deres tro på hvorvidt HOLF-modellen kan påvirke barnas situasjon. I sammenligningsgruppen mener familiekoordinatorene i noen større grad at veiledning gir dem bedre kompetanse, og bedre mulighet til å reflektere over sin rolle som profesjonsutøver. Familiekoordinatorene i sammenligningsgruppen har også noe større tro på at HOLF-modellen skal føre til økt bruk av barnehage og at barna i større grad deltar i fritidsaktiviteter.

Tabell 3: Randomiseringsresultat, familiekoordinatorer.

	Tiltak	Sammenligning
Familiekoordinatorer, antall	30	28
<b>Andeler</b>		
Kvinner, %	93	89
Fødselsår, Gjennomsnitt.	1977	1977
Sosialfaglig utdanning, %	67	57
Jobbet i NAV i 2016, %	83	71
<b>Gjennomsnitt</b>		
Relasjonelle ferdigheter (0–4)	2,9	3,0
Brukermedvirkning (0–4)	2,7	2,8
Målrettet oppfølgingsarbeid (0–4)	3,0	3,1
Helhetlig oppfølgingsarbeid (0–4)	1,9	1,9
Koordinering av tjenester (0–4)	2,0	2,1
Lederinvolvering (0–4)	3,0	3,1
Veiledning (0–4)	<b>2,9</b>	<b>3,3</b>
WAI (0–4)	2,9	3,1
Self-efficacy (0–6)	4,9	5,1
I hvilken grad mener du at HOLF-prosjektet vil...		
...bidra til at barn deltar mer i barnehage- og fritidsaktiviteter? (0–4)	<b>3,1</b>	<b>3,4</b>
...få foreldre ut i arbeid? (0–4)	2,9	2,8
... forbedre familiens boligsituasjon? (0–4)	2,6	2,7
... forbedre familiens økonomiske situasjon? (0–4)	2,8	2,8

## 4.2 Randomisering familie

Tabell 4 viser kjennetegn ved foreldrene i tiltaks- og sammenligningsgruppen. De to gruppene er forholdsvis like. Kjønnfordelingen er omtrent identisk, omkring en av seks har arbeid, familiene har en vanskelig økonomisk situasjon hvor barna i begrenset grad deltar i aktiviteter, og andelen familier med boliglån er lav.

Det er færre gifte i tiltaks- enn i sammenligningskontor, men denne forskjellen er ikke signifikant. I tiltakskontor er det flere foreldre som har hatt to eller flere veiledninger på NAV. Årsaken kan muligens være at en del familier i tiltaksgruppen fylte ut skjemaet en tid etter at de ble rekruttert inn i prosjektet, og at de dermed allerede har fått veiledning. Dette vil vi på et senere tidspunkt undersøke ved å sammenligne rekrutterings- og besvarelsesdatoen i de to gruppene.

Familiene i sammenligningsgruppen er noe mer barnerike enn familiene i tiltaksgruppen. Dette har antakelig sammenheng med at foreldrene i sammenligning oftere er født utenfor Norge. De fleste innvandrergруппene har en fruktbarhet som ligger på nivå med norskfødte, men noen innvandrergруппer trekker fruktbarheten opp, blant annet kvinner fra Somalia og Eritrea (Dzamarija, 2017). Kvinner født i disse landene er sterkt representert i denne studien. Dermed innebærer en overvekt av innvandrere i sammenligningsgruppen at sammenligningsgruppen er noe mer barnerik.

Foreldrene i tiltaksgruppen rapporterer svakere helse enn foreldrene i sammenligning. De rapporterer også oftere å ha kronisk sykdom som påvirker hverdagen, men denne forskjellen er ikke signifikant.

Tabell 4: Randomiseringsresultat, familier

	Tiltak	Sammen- ligning	Sig
Antall foreldre	442	421	
<b>Andeler</b>			
Kvinner, %	72,4	70,5	
Gift/samboer, %	53,8	58,4	
Født i Norge, %	25,2	18,0	**
Utdanning utover grunnskole, %	47,8	54,5	
To eller flere veiledninger siste måned, %	25,2	14,7	***
Har boliglån, %	6,3	5,2	
Har forbrukslån, %	7,7	10,5	
Har kredittkortgjeld, %	24,2	24,0	
Har ikke råd til PC, %	29,5	29,3	
Har ikke råd til innboforsikring, %	43,3	42,8	
Har ikke råd til å gå til tannlegen, %	72,9	72,8	
Har ikke råd til at eldste barn går i bursdagsselskap med gave, %	11,3	12,3	
Har ikke råd til organiserte fritidsaktiviteter for eldste barn, %	35,2	36,2	
Har arbeid, %	15,2	14,5	
Søker arbeid, %	46,8	44,7	

Forts. tabell 4: Randomiseringsresultat, familier

Har kronisk sykdom som påvirker hverdagen, %	39,2	32,8	
Tror på jobb om ett år, %	48,1	50	
<b>Gjennomsnitt</b>			
Fødselsår	1978	1978	
Ankomst år til Norge	2005	2005	
Antall barn	2,2	2,4	*
Familiens økonomiske situasjon for øyeblikket (0–4)	1,3	1,4	
Belastning forbrukslån (0–4)	3,2	2,9	
Belastning kredittkortgjeld (0–4)	2,8	2,7	
NAV hjelper meg å komme i arbeid (0–4)	1,8	1,6	
Arbeidsmotivasjon (0–4)	3,3	3,4	
NAV hjelper meg med min boligsituasjon (0–4)	1,9	1,9	
Det er trygt i boligens nærområde (0–4)	3,2	3,1	
Jeg er fornøyd med boligens størrelse (0–4)	2,4	2,2	
Jeg er fornøyd med boligens standard (0–4)	2,3	2,2	
NAV bidrar til at mine barn deltar i fritidsaktiviteter (0–4)	1,1	1,0	
Barna har nære venner (0–3) <sup>7</sup>	1,9	2,0	
Barna opplever mobbing, erting eller utestengelse (0–4)	0,4	0,4	
WAI (0–4)	2,4	2,3	
Hvordan er din helse sånn i alminnelighet (0–4)	2,1	2,3	*
Mentale helsesyntomer (1–4)	1,0	0,9	
Hvor fornøyd er du alt i alt med livet ditt nå for tiden? (0–4)	2,4	2,3	

### 4.3 Vellykket randomisering

I dette kapitlet har vi sammenlignet tiltaks- og sammenligningskontor på sentrale variabler for undersøkelsen for både familiekoordinatorer og foreldre. Analysene viser at det er mange fellestrekk mellom tiltaks- og sammenligningskontor for familiekoordinatorer og foreldre, men at det er også noen forskjeller. Blant familiekoordinatorer ser det ut til å være noe mer veiledning og tro på HOLF-modellen i sammenlignings- enn i tiltakskontor. Foreldrene i tiltakskontor er oftere født i Norge og har noe færre barn enn foreldre i sammenligning. Foreldre fra tiltakskontor har også fått mer veiledning i NAV. Dette er imidlertid et mindretall og marginale forskjeller. Alt i alt er randomiseringen vellykket.

<sup>7</sup> 0=ingen venn, 1=1-2 venner, 2=3-5 venner, 3=flere enn 5 venner



## 5 Læringsstrukturen i HOLF-modellen

Utvikling, utprøving og implementering av modeller er utfordrende, det krever både tid og engasjement. Når man skal evaluere en modell gjennom et RCT-design er det viktig at modellen er nøye gjennomtenkt og blir implementert med omhu. I utviklingen av HOLF-modellen jobbet prosjektledelsen fra Arbeids- og velferdsdirektoratet systematisk, og i tett samarbeid med seks familiekoordinatorer og deres ledere i tre pilotkontor. Denne utviklingsfasen omtaler vi som fase I. I denne fasen (fra 2016) prøvde prosjektledelsen ut elementer av modellen i pilotkontorene.

De seks ansatte som prøvde ut modellen i pilotkontorene ble en viktig brikke i modellutviklingen. Disse ga direkte tilbakemelding til prosjektledelsen om de ulike modellelementenes funksjonalitet i praksis, og forslag til forbedringer. Dermed fikk prosjektledelsen mulighet til å justere modellen før videre implementeringen i fase II.

I tillegg ble disse fem ansatte nå opplæringsstøtte i fase II, den fasen hvor modellen testes. Her bruker prosjektledelsen opplæringsstøttene som en direkte ressurs. Opplæringsstøttene har ansvar for oppfølging av tre tiltakskontor hver. Mer spesifikt har de ansvar for å legge frem temaer og saker på seminarer for familiekoordinatorer, samt veilede familiekoordinatorene på sak og metodikk (se kapittel 7). I tillegg fungerer opplæringsstøttene som familiekoordinatorer ved eget kontor. De har dermed ikke bare erfaring med bruk av verktøy fra HOLF-modellen, men også ferdigheter fra daglig anvendelse. Prosjektledelsen bruker også opplæringsstøtten aktivt i arbeidet med lokalt implementeringsarbeid for varig spredning av HOLF-modellen på kontoret, også etter prosjektslutt.

Arbeids- og velferdsdirektoratet er initiativtakeren til utviklingen, og prosjektledelsen har det overordnede implementeringsansvaret. For å støtte implementering ansvarliggjør prosjektledelsen ledere på kontorene gjennom regelmessige møter med dem. Oppfølgingsmøtene med ledere er en integrert del av HOLF-modellen. Prosjektledelsen følger også opp opplæringsstøttene og gir dem støtte og veiledning i rollen som opplæringsstøtte. Dermed ser vi konturene av en hierarkisk implementerings- og veiledningsstruktur. Mens prosjektledelsen på Arbeids- og velferdsdirektoratet følger opp opplæringsstøttene og

kontorledere, følger opplæringsstøtten opp familiekoordinatorene, og familiekoordinatorene følger opp familiene.

Ut fra observasjon i fellessamlinger og møter, samt intervjuer med prosjektledelsen beskriver vi i dette kapitlet læringsstrukturen i HOLF-modellen. Hvordan medvirker læringsstrukturen til utviklingen og implementeringen? Vi relaterer funnene til forskning om implementeringskvalitet. Hva betyr implementeringskvalitet og hva er viktig for på fremme vellykket utvikling, implementering og videreføring av tiltak? Mens kapittel 6 og 7 gir en detaljert beskrivelse av opplæringsstøttenes og familiekoordinatorenes praktiske arbeid med læringsstrukturen, gir dette kapitlet en overordnet beskrivelse av den.

### 5.1 Læringsstrukturer som en del av modellutvikling og implementeringskvalitet

Det finnes mange ulike måter å utvikle og evaluere praksis på. Fraser og Galinsky (2010) viser en fem-steps prosedyre for utvikling og evaluering av modeller i sosialt arbeid. I en noe forenklet versjon er prosedyren som følger; 1) identifisere problem og programteori, 2) spesifisere modellens strukturer og prosesser, 3) teste ut i elementer praksis og justere etter behov, 4) evaluere modellens effekter og 5) publiser funnene. Fraser og Galinsky (2010) skiller mellom modeller som utvikles lokalt og evaluering av ferdig utviklede, importerte modeller. En modellutviklingsprosess er omfattede arbeid, uansett om det er forskere eller politikktutviklerne som utfører utviklingsarbeidet. En vanlig svakhet ved utvikling av nye modeller er at de mangler programteori, det vil si en beskrivelse av hvordan modellen er tenkt å virke (Malmberg-Heimonen et al., 2018; Michie, Johnston, Francis, Hardeman & Eccles, 2008).

Å teste ut en modell krever også at implementeringen er av en tilstrekkelig kvalitet, det vil si at vi faktisk tester den modellen vi ønsker. En vanlig forståelse av implementeringskvalitet er graden av overenstemmelse mellom modellens beskrivelse i manualer og faktisk implementering. Er det avvik mellom manualbeskrivelsen og implementeringen kalles dette for *treatment drift*. Direkte oversatt til norsk betyr dette behandlingsdrift, altså at den faktiske behandlingen «driver» vekk fra den behandlingen som er beskrevet i manualen. Dette fenomenet bør vi ta på dypeste alvor. Dersom studier påviser

positiv effekt vil vi vite om det er modellen som er beskrevet i manualen som genererer effekten (Funnell & Rogers, 2011), og dersom studier viser negativ eller null effekt vil vi utelukke muligheten for at forklaringen er svikt i implementering (Funnell & Rogers, 2011). Naleppa og Cagle (2010) viser imidlertid i sin gjennomgang av studier i sosialt arbeid at få studier evaluerer effekter av modeller, og av dem som gjør det er ikke implementeringskvalitet godt nok ivaretatt. En manual er i seg selv ikke tilstrekkelig for å sikre implementeringskvalitet. Det bør også gis opplæring i bruken av manualen og oppfølging av praktikerne underveis.

Ifølge Fixsen, Blase, Naoom og Wallace (2009) skjer implementering av modeller i faser. Utviklingen trenger ikke være lineær, det går ikke alltid jevnt og trutt fremover, men litt frem og tilbake. I noen faser går implementeringen lett, i andre perioder er det mer vanskelig. Fixsen et al. (2009) ser også tilpasning som en viktig del av implementeringen. Modellen må tilpasses lokal kontekst. Dette kan være nødvendig for at modellen skal kunne bidra til varig endring, for eksempel kan kontekstuelle faktorer som arbeidsmarkedet bety at en modell som fungerer godt et sted, fungerer dårlig et annet. Også organisatoriske forutsetninger kan ha innvirkning på modellens effekt. Mens Fixsen et al. (2009) ser tilpasning som en del av suksessfull implementering, henter andre forskere, som for eksempel McHugh, Murray og Barlow (2009) frem tilpasning som et problem. Lokal tilpasning kan gi for mye rom for variasjon og dermed true implementeringskvaliteten. Lokal tilpasning øker dermed risikoen for at modeller *ikke* er effektive når de testes ut i en praksiskontekst, sammenlignet med en mer kontrollert implementering. I tillegg har lokal tilpasning implikasjoner for hvilken kunnskap utprøving gir. Jo flere lokale variasjoner av intervensjonen, jo vanskeligere å vite nøyaktig hva som skaper endring.

Arbeids- og velferdsdirektoratets inndeling av HOLF-prosjektet i to faser, fase I for utvikling og forberedelse og fase II for gjennomføring og evaluering (se figur 15), sammenfaller i stor grad med fasene som Fraser og Galinsky (2010) viser til. Malmberg-Heimonen et al. (2018) beskriver programteorien i HOLF, og vi har i samarbeid med prosjektledelsen utviklet et detaljert forskningsdesign (Malmberg-Heimonen et al., 2017a; Malmberg-Heimonen et al., 2017b). For å kunne måle effekter har vi, etter innspill fra prosjektledelsen, funnet frem til egnede måleinstrumenter (Malmberg-Heimonen et al., 2018; Tøge et al., draft). I tiden fremover vil vi publisere resultater fra målinger av implementeringskvalitet (jf. Malmberg-

Heimonen et al., 2017a; Malmberg-Heimonen et al., 2017b). Implementeringen av HOLF-modellen inkluderer i tillegg til manualer, veiledning av opplæringsstøttene og oppfølging av implementering, og oppfyller dermed de overordnede kravene til implementeringskvalitet fremmet av Naleppa og Cagle (2010).

Figur 15: Prosjektets fase I og II



Kilde: Arbeids- og velferdsdirektoratets presentasjon på HOLF-samling 1–2.2 2018

Læringsstrukturen er et viktig element i HOLF-modellen. Prosjektledelsen ved Arbeids- og velferdsdirektoratet anser særlig erfaringene fra implementeringen av veiledningsplattformen som betydningsfulle for utarbeidelsen av læringsstrukturen i HOLF-modellen<sup>8</sup>. De mener læringsstrukturen styrker implementeringen av HOLF-modellen, ved å gi arenaer for læring, tydelig rollefordeling, og veiledning på skjema. I tillegg opplever de at

<sup>8</sup> Innspill fra prosjektledelsen 7.3. 2018

læringsstrukturen ivaretar læring fra de enkelte møtene med familier, fanger opp viktige veiledningstema og avklarer spørsmål om utøvelsen av HOLF-modellen.

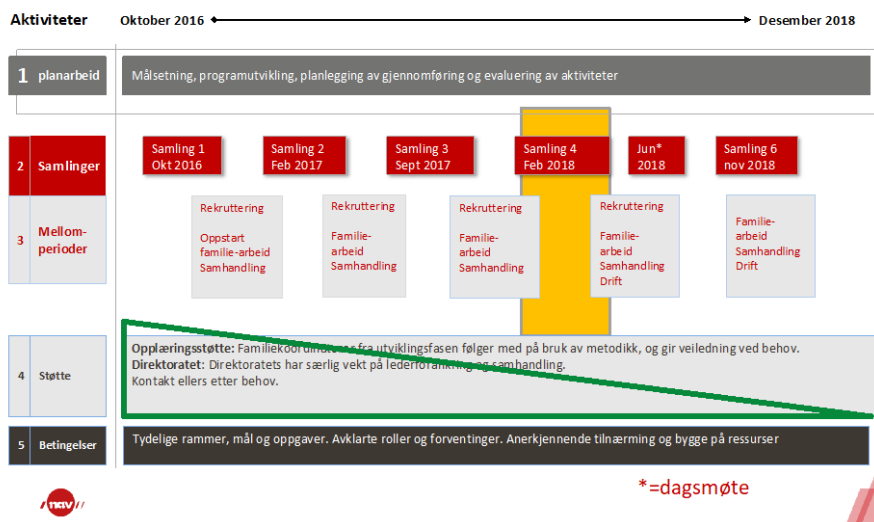
Evalueringen av pilotfasen viste at modellen kunne forsterkes med sterkere lederinvolvering (Malmberg-Heimonen et al., 2016). Som et svar på dette behovet utarbeidet prosjektledelsen en implementeringsmanual for å tydeliggjøre ledernes rolle. Videre viste evalueringen av pilotfasen et behov for avklaring av om, og eventuelt hvordan, familiekoordinatorene skulle involvere barna i oppfølgingsarbeidet. Prosjektledelsen avgjorde at barnas perspektiv i hovedsak skulle ivaretas gjennom foreldrene, fordi denne tilnærmingen er i samsvar med mandatet NAV forvalter. Videre ble systemintervensjonen redusert. Basert på erfaringen fra fase 1 justerte prosjektledelsen ned omfanget på systemintervensjonen i HOLF-modellen. Personene på aksjonsnettverkslisten er ment som døråpnere til sine tjenester, det samhandles ofte direkte med saksbehandler/veileder som har saken – dette er også kommunisert av prosjektledelsen på forankringsmøter (ha aksjonsmøter rundt enkeltbehov, kun med familien og aktør som har eierskap)

Dermed ble de største uklarhetene omkring HOLF-modellen adressert før fase II.

Figur 16 viser prosessen for implementering, lagt frem av prosjektledelsen i februar 2018. Den grønne trekanten illustrerer opplæringsstøttens rolle, som skal reduseres utover i fase II, i takt med økningen i familiekoordinatorenes kompetanse. For å få til en varig endring av praksis bør kontorene bli selvstendige i bruken av modellen. Lokale familiekoordinatorer kan eventuelt veilede sine egne grupper.

Figur 16: Overordnet prosess for implementeringsarbeidet

## Overordnet prosess



Kilde Arbeids- og velferdsdirektoratet, Seminar 4, februar 2018.

### 5.2 Aspekter ved HOLF-modellen

Anerkjennende kommunikasjon er sentralt i HOLF-modellens manualer og materialer. Denne arbeidsmåten forsøker prosjektledelsen å videreføre nedover i læringsstrukturen<sup>9</sup>. Oppføringsstøttene skal veilede familiekoordinatorene på en anerkjennende måte. Familiekoordinatorene skal arbeide anerkjennende med foreldre og familier som deltar i prosjektet.

Prosjektledelsen vektlegger videre refleksjon over egen og andres praksis. Veiledningsstrukturen som inngår i HOLF-modellen bygger på refleksjon av praksiserfaringer. I tillegg skal HOLF-modellen mobilisere kompetanse, altså bygge på eksisterende kompetanse. Tanken er ikke å avlære eksisterende praksiskunnskap, men å benytte denne på en annerledes og forhåpentligvis mer bevisst og strukturert måte (jf. Natland & Hansen, 2014). Prosjektledelsen vektlegger også handlingsrom og fleksibilitet i bruken av HOLF-modellen. Familiene har forskjellige behov og målsettinger, noe HOLF-modellen skal ivareta.

<sup>9</sup> Innspill fra prosjektledelsen 7.3. 2018

Prosjektledelsen vektlegger også at prosjektet skal bidra til varig endring av praksis. To aspekter har derfor vært særlig viktige. Før det første at HOLF-modellen bygger på og utvikler eksisterende praksis. For det andre at hele eller deler av HOLF-modellen kan implementeres i NAV-kontorets ordinære praksis.

Det første aspektet, at HOLF-modellen bygger på og bidrar til eksisterende styringsstrukturer og praksisformer, er ivaretatt ved at modellen bygger på veiledningsplattformen. Blant annet er prinsippene i veiledningsplattformen og i HOLF-modellen de samme. Også det pågående strategiske arbeid i NAV har påvirket utviklingen av HOLF-modellen. Prosjektledelsen henter særlig frem Kunnskapsstrategien (2013-2020a) der spesielt tiltak som å «styrke kompetansen i å bistå brukere med særskilte behov», «styrke kompetansen i å samhandle med andre aktører» og «utvikle ferdigheter i myndiggjøring og brukermedvirkning» er sentrale i HOLF-modellen. Alt dette er også vektlagt i HOLF-samlingene. På samling 1 hentet prosjektledelsen særlig frem at HOLF vektlegger kjente tilnærminger. Utover dette trekker prosjektledelsen frem at det nye i HOLF-modellen, det vil si det som ikke allerede er allmenn praksis, primært handler om struktur, planmessighet, målretting og å få et helhetsbilde av familiens ressurser og behov. På samling 2 hadde prosjektledelsen en bolk om barnas situasjon for å understreke NAVs mandat og inkluderingskompetanse for å understreke at arbeid er en sentral målsetting i NAV. Arbeidsinkludering er et satsningsområde i NAV. På samling 3 la prosjektledelsen også inn fordypning om innsatsområdene bolig og økonomi. Prosjektledelsen linket til boligosialt arbeid i NAV og kompetanseutvikling i økonomisk rådgivning og veiledning i NAV-kontoret. På samling 4 var veiledning av bruker med flerkulturell bakgrunn og anerkjennende kommunikasjon i arbeid med utsatte mennesker spesielle temaer.

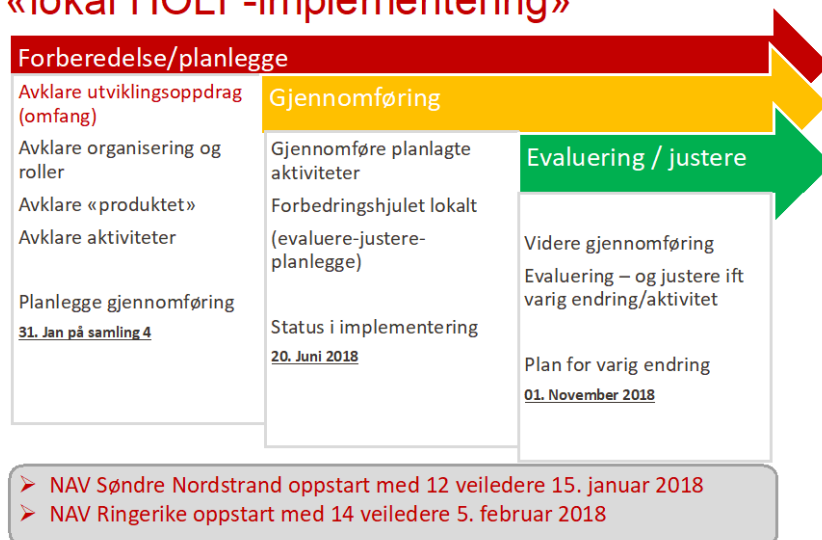
Det andre aspektet, at hele eller deler av HOLF-modellen kan implementeres i NAV-kontorets ordinære praksis, er ivaretatt gjennom den tette koblingen mellom prosjektledelsen og praksisfeltet. Prosjektledelsen har bedt pilotkontorene om beskrivelser av hvordan HOLF-modellen kan spres på lokale kontor. Alle pilotkontorene har levert inn slik beskrivelse og er nå i gang med videre spredning i kontoret. I denne perioden er opplæringsstøttens innsats i fase II redusert til 20 prosent, slik at de har mer tid til lokal implementering. Figur 17 viser at NAV Søndre Nordstrand startet implementering blant 12 veiledere i januar 2018, mens NAV Ringerike startet implementering blant 14 veiledere i februar 2018. Her skal de benytte HOLF-

modellen til å følge opp et fåtall familier, i tillegg til vanlig brukeroppfølgning (uten HOLF-modellen). For å sikre en varig videreføring av HOLF-modellen i pilotkontorene er implementeringen delt opp i tre faser. Første fase er planlegging og forberedelse (fra januar–juni 2018). Andre fase er gjennomføring av planlagte aktiviteter (fra juni–november 2018). Tredje fase er evaluering og justering av aktivitetene. Tredje fase har en målsetning om varig endring av praksis (fra november 2018).

Ettersom opplæringsstøttene øker sin oppfølging av implementeringen på sine kontor, reduserer de som nevnt sin innsats overfor familiekoordinatorene i fase II. En sentral del av læringsstrukturen og implementeringskvaliteten som følger er at det er viktig for prosjektgruppen å slippe taket, for å støtte bærekraft og selvgående prosesser. Nå går familiekoordinatorene i fase II over til å organisere den praktiske gjennomføringen av veiledningsgruppene selv. Antakelsen er at denne veiledningen kan fortsette uten støtte. Familiekoordinatorene veileder hverandre i metodikken i selvdrevne veiledningsgrupper. Veiledningsgruppene er organisert regionalt, slik at fremtidig veiledning etter prosjektet er praktisk gjennomførbart (jf. kapittel 8).

Figur 17: Lokal spredning i NAV Søndre Nordstrand og NAV Ringerike.

## Utviklingsprosjekt i fase 1 kontor «lokal HOLF-implementering»



Kilde: Prosjektledelsens presentasjon-HOLF seminar 4.



### 5.3 Prosjektledelsens veiledning av opplæringsstøttene og familiekoordinatorene

For å optimalisere implementeringen i fase II, har prosjektledelsen samarbeidet tett med opplæringsstøttene for å utvikle og teste modellen og delementer, noe vi har beskrevet tidligere i dette kapitlet. Prosjektledelsen har også forberedt familiekoordinatorene i fase I på å bli opplæringsstøtter for familiekoordinatorene i fase II. I det følgende gir vi noen eksempler på samarbeidet mellom prosjektledelsen og opplæringsstøttene.

Som forberedelse til fase II arrangerte prosjektledelsen to heldagsmøter for opplæringsstøttene (høsten 2016). I møtene gjennomgikk de prosessen i fase II. Målet var å avklare opplæringsstøttens roller og oppgaver i det videre arbeidet. Prosjektledelsen la vekt på HOLF-modellens dokumenter som skjemaer, prosessveileder, implementeringsveileder og annet opplærings- og støttemateriale (Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2016a, 2016b). I møtene brukte prosjektledelsen mye tid til å trene opplæringsstøttene i rollen som prosessveileder, blant annet gjennom rollespill, øvelser og veiledning av hverandres bruk av FGE-skjemaer.

I begynnelsen av fase II gjennomførte opplæringsstøttene videokonferanser med prosjektledelsen omtrent hver 14 dag. Etter et par måneder gikk konferansene over til å bli månedlige heldagssamlinger. I møtene ga opplæringsstøttene statusoppdateringer om familiearbeidet i de respektive kontorene. Ulike utfordringer og erfaringer ble utvekslet og diskutert. Mye av oppmerksomheten var rettet mot skjemaer og bruk av disse. I tillegg drøftet de veiledning, oppfølging av veiledningsgruppene, og oppfølging av familiekoordinatorene per e-post og telefon. Opplæringsstøttene ga hverandre innspill og råd og fulgte veiledning med stram struktur seg imellom, og prosjektledelsen veiledet og underviste i aktuell tematikk, for eksempel hvordan håndtere motstand fra familiekoordinatorer.

Til hver veiledning forberedte opplæringsstøttene saker. I piloteringsfasen (fase I) ga prosjektledelsen opplæringsstøttene «veiledning med stram struktur» (se kapittel 7). Deretter gikk de over til å veilede hverandre på samme måte. Fra 2018 har familiekoordinatorene, etter modell av opplæringsstøttene, gradvis tatt over veiledningen av hverandre.

Opplæring i HOLF-modellens metodikk foregår på ulike arenaer og nivå. Familiekoordinatorene får oppfølging gjennom opplæringsstøttene og prosjektledelsen. I de

halvårlige fellessamlingene i regi av Arbeids- og velferdsdirektoratet får familiekoordinatorene faglig input som er relevant for modellens fire målområder og en generell innføring i modellens metodikk, det vil si skjema, verktøy og prinsipper. Opplæringsstøttene følger familiekoordinatorene tett opp. I begynnelsen av fase II var det ukentlig telefonveiledning mellom opplæringsstøtten og familiekoordinatorene. Her veiledet opplæringsstøtten familiekoordinatorene i saker familiekoordinatorene ønsket å drøfte, i bruk av skjema, verktøy og veiledningsprinsipper. I begynnelsen sendte familiekoordinatorene alle skjemaene de fylte ut til opplæringsstøtten som kommenterte og veiledet på disse. Etter hvert som de ble kjent med og mer vant til å bruke skjemaene sendte de bare inn skjemaene for en eller to saker. Prosjektledelsen ønsket være tett på for å sikre implementeringskvalitet at det blir en modell som testes ut og ikke 15 forskjellige modeller. Etter hvert som fase II koordinatorene tok i bruk modell i forhold til intensjonen trakk seg opplæringsstøttene lenger og lenger tilbake for å bidra til selvledelse og selvdrivne prosesser. Veiledningsgruppene er hovedarenaen for læring gjennom veiledning. Her samles familiekoordinatorer fra tre kontor, under ledelse av en opplæringsstøtte, og mottar saksveiledning med fokus på HOLF-modellens metodikk (se kapittel 6).

#### 5.4 Prosjektledelsens fortløpende arbeid for å sikre implementeringskvalitet

I HOLF-prosjektet har prosjektledelsen det overordnede ansvaret for implementeringen og dermed implementeringskvaliteten. Prosjektledelsen ivaretar dette gjennom oppfølging av opplæringsstøttene i fase I, lederne i fase I og fase II, familiekoordinatorer i fase II, og gjennom ulike fellesseminarer for å utvikle kompetanse i og tro på HOLF-modellen.

Intervjuer med prosjektledelsen<sup>10</sup> illustrerer hvordan de bruker læringsstrukturen for å implementere og følge opp HOLF-modellen. For eksempel mener prosjektledelsen at arbeidet i periodene mellom samlingene er avgjørende for implementeringen. Det er i disse periodene opplæringsstøttene møter utfordringer i sin veiledning av fase II

---

<sup>10</sup> Intervjuene ble gjennomført 9 januar 2018. Her behandler vi dem generelt og for å vise hvordan prosjektledelsen følger opp kontor og familiekoordinatorer

familiekoordinatorene, for eksempel i verktøy og skjemabruk. Muligheten til å diskutere utfordringene når de oppstår, altså i periodene mellom samlingene, henter prosjektledelsen frem som en styrke ved modellen.

Prosjektledelsen mener de har oversikt over de ulike leddene i læringsstrukturen. Opplæringsstøttene leverer logger til prosjektledelsen med informasjon om hvor mye og på hvilken måte de følger opp ulike kontor og familiekoordinator i fase II. Prosjektledelsen bruker denne informasjonen til å følge opp og forbedre implementeringskvalitet, illustrert av følgende utsagn:

«... Og for vår del er det jo veldig informativt, den informasjonen vi da får fra opplæringsstøttene i de erfaringsmøtene vi har og via aksjonsloggene de leverer oss. Og så får vi jo også... så bruker vi jo den både til å forbedre fidelity, fase II-kontorene samtidig som vi får med oss det vi trenger tilbake til lederdialogen, som jeg og X er ansvarlig for.» (Intervju med prosjektledelsen, 9 januar 2018, s.1).

Det at prosjektledelsen og opplæringsstøtten har fulgt opp kontor og familiekoordinatorer på denne måten har ifølge prosjektledelsen ledet til at de har fått frem utfordringer og avklaringsbehov. Eksempler på utfordringer og avklaringsbehov som er fremkommet gjennom prosjektledelsens tette oppfølging av implementeringen er: Hvilke oppgaver er prosjektledelsens ansvar? Hvilke oppgaver er NAV-leders ansvar? Prosjektledelsen mener også at tydelige rolleavklaringer for NAV-lederne i begynnelsen av prosjektet klargjorde ansvarsfordelingen. En fra prosjektledelsen uttrykker ansvarsforholdet mellom dem og kontorledelsens slikt:

«I en god del av de prosessene som skjer der, er det jo leder som bestemmer forutsetningene for... Vi skal bare sørge for at man følger metodikken, man bruker implementeringsveileder og prosessveileder i henhold til intensjonen» (Intervju med prosjektledelsen, 9 januar 2018, s.2).

Videre har det vært behov for avklaring av hva som inngår i familiekoordinatorens rolle. Hva er familiekoordinatorenes oppgaver og ansvar? Hva faller utenfor? For eksempel finnes det tilfeller der familiekoordinatorer «tar over» oppgaver familiene eller andre tjenesteytere har ansvar for. I noen tilfeller er dette også en forventning fra NAV-leder, for eksempel ved å forvente at familiekoordinatorene tar over all saksbehandling. Familiekoordinatorenes arbeid i HOLF-modellen skal være å *koordinere* innsatser snarere enn å gjennomføre alle deler av oppfølgingen, dette er et av hovedpoengene med HOLF-modellen.

Prosjektledelsen mener at risikoen for at andre aktører slipper taket og familiekoordinator blir alene om oppfølgingsjobben øker når familiekoordinator tar over andres arbeid.

Det har også vært behov for avklaring av hva som inngår i opplæringsstøttens rolle. Hva må de gjøre for å sikre implementeringskvalitet av HOLF-modellen? Prosjektledelsen henter blant annet frem grundige FGE-skjema. Disse skjemaene skal ikke bare leveres i tide, de skal også oppfylle forventninger til kvalitet. I starten var disse mangelfulle ved enkelte kontor, ifølge prosjektledelsen fordi kontorene hadde pålagt familiekoordinatorene ekstraoppgaver. Her løste prosjektledelsen situasjonen på vanligste måte. De diskuterte situasjonen med opplæringsstøttene, og i tilfelle der dette ikke førte frem kontaktet de NAV-lederen ved det aktuelle kontoret. En slik strategi mener prosjektledelsen er viktig for å sikre implementeringskvalitet. I tillegg har direktoratets overordnede autoritet begunstiget implementeringen. Ved eventuelle avvik fra modellen har opplæringsstøttene mulighet til å poengtere sin rapporteringsplikt til direktoratet.

Prosjektledelsen går konkret til verks for å sikre implementeringskvaliteten, de bruker blant annet rapporteringsmal og stiller konkrete spørsmål om implementeringen til NAV-ledere, opplæringsstøtten og familiekoordinatorene. Prosjektledelsen fører logg over kontakt med ledelse i hvert kontor, og opplæringsstøttene loggfører kontakten med familiekoordinatorene. Denne oppfølgingen mener de har vært viktig for å lykkes med implementeringen. Prosjektledelsen henter også frem betydningen av det kontinuerlige forankringsarbeidet de har gjort internt på direktoratet, blant annet gjennom utviklingen av en kommunikasjonsstrategi for prosjektet. Videre mener prosjektledelsen at HOLF-modellen, til tross for at den er strukturert gjennom skjemaer og prosesser, gir rom for lokale tilpasninger og familienes individuelle behov. For eksempel kan kontorene selv avgjøre den organisatoriske plasseringen av familiekoordinatorene, og familiekoordinatorene har stor frihet i valg av konkrete tiltak overfor familien.

## 5.5 Læringsstrukturen støtter implementering

I randomiserte kontrollerte studier er tre forhold spesielt viktige. For det første, at det er sannsynlig at tiltaket gir effekter. For det andre, at tiltaket implementeres i tråd med

intensjoner. For det tredje, at tiltaket skiller seg fra ordinær praksis, i dette tilfellet oppfølgingsarbeidet i sammenligningskontorene. Dette kapitlet viser at prosjektledelsen har arbeidet systematisk for å sikre implementeringen av HOLF-modellen, både i startfasen og underveis. I tillegg har en omfattende læringsstruktur blitt implementert, noe som har potensiale til å gi en varig praksisendring.

## 6 Skjemaer og verktøy i HOLF-modellen

HOLF-modellens metodikk og verktøy består av ulike elementer (Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2016a, 2016b). Sentralt i HOLF-modellen er NAV sine egne veiledningsprinsipper slik de er formulert i veiledningsplattformen (jf. kapittel 3 og 5). De fem veiledningsprinsippene kommer tydelig frem i HOLF-modellens ulike skjemaer, og lyder som følger:

- Anerkjennelse brukerens/lederens/samarbeidspartnerens situasjon og behov
- Avklare roller og gjensidige forventninger
- Gi tilstrekkelig og relevant informasjon
- Fremme brukerens/lederens/samarbeidspartnerens ressurser og muligheter
- Bidra til å sette mål og støtte brukerens/lederens/samarbeidspartneren i prosessen mot målet.

Vi vil vende tilbake til disse utover i dette kapitlet, som beskriver hensikt og hovedtrekk ved de sentrale skjemaene i HOLF-modellen og hvordan familiekoordinatorene ved tiltakskontorene bruker og vurderer dem. Vårt utgangspunkt for å si noe om familiekoordinatorenes bruk av og erfaringer med skjemaene er fire fokusgruppeintervjuer med familiekoordinatorer fra de 15 tiltakskontorene, kvalitative intervjuer med familiekoordinatorene ved tiltakskontor og analyse av HOLF-modellens skjemaer i fire saker fra fire ulike tiltakskontor. Vi trekker også på erfaringer fra observasjon i veiledningsgruppene der disse skjemaene ble diskutert (jf. kapittel 7).

### 6.1 Beskrivelse av HOLF-modellens skjemaer

Tre ulike skjemaer er sentrale i HOLF-modellen: familiekartleggingsskjema, familieplan og FGE-skjema (**F**orberedelse, **G**jennomføring og **E**tter-refleksjon).

Familiekartleggingsskjemaet gir et overordnet bilde av hva som er familiens situasjon og mål for endring på de fire målområdene. Skjemaet benyttes både som et kartleggings- og oppfølgingsverktøy (Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2016b). Hensikten med skjemaet er å få

en samlet oversikt over familiens situasjon, og hvilke ønsker familiene har innenfor HOLF-modellens fire målområder. Sakene er komplekse og ved å dekomponere, kan en se hva ved familienes situasjon som dreier seg om de ulike målområdene slik at det kan bli enklere å prioritere hvordan en skal legge opp arbeidet. Ved å systematisere, eller «dele opp» hva i skjemaet har et ressursfokus er hensikten å finne familiens ressurser som kan videreføres til andre målområder. Familiekoordinatoren introduserer og tar i bruk familiekartleggings-skjemaet i det første møtet etter at familien har sagt ja til å delta i prosjektet. Behovene familiekoordinatorene etter samtale med familien dokumenterer i familiekartleggings-skjemaet skal være styrende for hvilke aktiviteter som avtales i familieplanen.

Familieplanen er et skjema der familien og familiekoordinatoren i samarbeid skriver inn familiemedlemmenes mål, hvilke aktiviteter de skal gjøre for å nå målene og når målene er oppnådd. Familieplanen gir dermed oversikt over forestående og gjenværende aktiviteter/oppgaver. Dette kan være motiverende for både familiene og familiekoordinatorene.

FGE-skjemaet er et verktøy som skal bidra til at familiekoordinatorene gjør en systematisk forberedelse og gjennomføring av bruker- og samarbeidsmøter. Skjemaet skal brukes i alle faser av oppfølgingsarbeidet, fra det første informasjonsmøtet og gjennom hele oppfølgingsforløpet, og i samarbeidsmøter der familiekoordinator er møteleder. FGE-skjemaet brukes også til å evaluere møter, og som egenlæring gjennom etter-refleksjon.

FGE-skjemaet har tre deler. Den første delen er forberedelse til møter. Her skriver familiekoordinatorene inn målet med møtet og møtets hoved- og deltema. Videre skal familiekoordinatorene bestemme seg for hvilke skjemaer, metodiske samtaleverktøy og prinsipper de vil legge vekt på i gjennomføring av møtet. I skjemaets andre del, gjennomføring, setter familiekoordinatorene opp en plan for møtet og noterer ned aktuelle spørsmål de vil ta opp. Etter-refleksjonen er skjemaets tredje del og er en slags oppsummering av møtet. Hva skjedde, hvordan deltok de ulike partene i møtet, hvilken tilbakemelding ga familiene? Etter-refleksjonsdelen skal også brukes til refleksjoner over hvordan de ulike verktøyene og prinsippene bidro til gjennomføringen og resultatet av møtet. Til slutt i skjemaet skal familiekoordinatorene ta stilling til om det er noe de ønsker å utforske videre i veiledning.

Dette kan enten være noe som gikk bra, noe som opplevdes utfordrende, eller noe familiekoordinatorene trenger hjelp til å løse.

Strukturen i FGE-skjemaet krever at familiekoordinatoren tenker nøye gjennom hvilke temaer som er aktuelle for hvert enkelt møte, og hva de ønsker å oppnå. FGE-skjemaet gir videre innsyn i hvordan familiekoordinatorene anvender intervensjonenes grunnleggende prinsipper og metodiske verktøy. Utover å være et arbeidsredskap for familiekoordinatorene for å forberede seg til møter, dokumenterer FGE-skjemaet, dersom det fylles ut regelmessig og grundig, også sakens utvikling.

## 6.2 Skjemaenes avspeiling av metodiske verktøy og prinsipper

Innledningsvis gjenga vi de fem veiledningsprinsippene som står sentralt i HOLF-modellen og som, allerede nevnt, avspeiler seg i skjemaene. I FGE-skjemaet er prinsippene gjengitt under punktet «viktigste prinsipper i dette møtet», hvor familiekoordinatorene skal krysse av på et eller flere av prinsippene de spesielt vil fokusere på. Etter møtet skal familiekoordinatorene reflektere over hvordan de anvendte prinsippene og hvilken betydning de hadde i møtet.

Også i kartleggingsskjemaet gjenspeiler veiledningsprinsippene seg. Tydeligst formulert er ressursperspektivet, å «fremme ressurser og muligheter» (prinsipp 4). I bruk av kartleggingsskjemaet er intensjonen i tillegg at familiekoordinatorene skal «anerkjenne den enkeltes situasjon og behov» (prinsipp 1), «gi tilstrekkelig og relevant informasjon» (prinsipp 3) og «bidra til å sette mål» (prinsipp 5).

I familieplanen avspeiles tydeligst prinsippet om å «avklare roller og gjensidige forventninger» (prinsipp 2), ved at familiekoordinator avklarer med familien og skriver ned hvem som har ansvar for de ulike oppgavene.

Metodiske samtaleverktøy er også sentralt i HOLF-metodikken. Disse baserer seg på MI-metodikken (jf. kapittel 3). Følgende verktøy er spesielt sentrale: Meny agenda, UTU (utdyp – tilfør – utdyp), IIMA (informere, involvere, motivere, ansvarliggjøre), åpne spørsmål og oppsummeringer. Disse er eksplisitte i FGE-skjemaet, som inneholder en liste over alle



verktøyene. Familiekoordinatorene skal som en del av forberedelse til samtalen krysse av for ett eller flere av verktøyene de vil bruke i møtet. I etter-refleksjonen skal de reflektere over hvordan de brukte de på forhånd valgte samtaleverktøyene, og hvordan disse verktøyene fungerte.

Selv om Meny agenda er et samtaleverktøy, omtaler ofte familiekoordinatorer dette som et skjema. Vi inkluderer derfor Meny agenda når vi i det følgende diskuterer bruk av skjema. Hensikten med Meny agenda er å sikre brukermedvirkning, og at foreldrenes behov blir ivaretatt. Selve verktøyet er et A4- ark med sirkler der bruker og familiekoordinator fyller inn hver sine forslag til tema. De blir deretter de enige om hva de skal prioritere, og hvor mye tid de skal sette av til hvert tema (Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2016b).

### 6.3 Analyse av skjema i fire saker

Vi har gått gjennom alle skjemaer i fire saker, en sak fra hvert casekontor. Alle er saker familiekoordinatorene begynte å jobbe med fra om lag februar 2017 og frem til september 2017. Da var familiekoordinatorene godt kjent med skjemaene og tryggere på bruken enn i oppstarten.

Bildet ser slik ut:

Kontor A

- kartleggingsskjema etter 1. kartleggingsmøte i mars
- 5 familieplaner som viser fortløpende nye og avsluttede oppgaver
- 8 FGE-skjemaer som dokumenterer forberedelse og gjennomføring samt etter-refleksjon av møtene og sakens utvikling

Kontor B

- 1 kartleggingsskjema, oppdatert juni 2017
- 1 familieplan
- 12 FGE-skjemaer som dokumenterer forberedelse og gjennomføring samt etter-refleksjon av møtene og sakens utvikling

#### Kontor C

- 8 FGE-skjemaer som dokumenterer forberedelse og gjennomføring samt etterrefleksjon av møtene og sakens utvikling
- Ingen kartleggings skjema eller familieplaner er sendt inn i noen av sakene fra dette kontoret

#### Kontor D

- 1 kartleggings skjema, oppdatert juni 2017
- 1 familieplan
- 7 FGE-skjemaer fra 23 januar til 18 august 2017

En systematisk gjennomgang av skjemaene i de fire sakene gir et relativt godt innblikk i sakenes problematikk (familiekartleggings skjemaet), utvikling (familieplanen) og hvordan familiekoordinatorene forberedte, gjennomførte og evaluerte møtene med familiene (FGE-skjema). Det varierer riktignok noe mellom de fire kontorene hvor systematisk arbeidet er dokumentert i skjemaene. Størst variasjon er det i bruk av familieplanen, noen skjemaer er detaljerte og viser progresjon i saken, mens andre er mer sporadisk utfylt. Alle kartleggings skjemaene inneholder relevante opplysninger på de fire målområdene.

Analyse av FGE-skjemaene, skjemaet det er flest av, viser at familiekoordinatorene systematisk anvender HOLF-modellens grunnleggende prinsipper og verktøy. I skjemaets første del, forberedelse, er målet med møtet, samt hoved- og deltema relativt oversiktlig og detaljert nedtegnet i de fire sakene. Hvilke skjemaer, metodiske samtaleverktøy og prinsipper familiekoordinatorene ville legge vekt på i gjennomføring av møtet, og agenda/plan for møtet er også jevnt over systematisk utfylt. Etter-refleksjonen er i de fleste skjemaene en oppsummering av hva som skjedde i møtet, hvordan de ulike partene deltok, hvilken tilbakemelding familiene ga, hvilken betydning de valgte verktøyene og prinsippene gjennomføringen fikk og resultatet av møtet. Følgende sitat fra etter-refleksjonen til en av familiekoordinatorene er illustrerende:

«Jeg prøvde å bruke åpne spørsmål, men det er noe utfordrende siden foreldrene ikke snakket så godt norsk og siden jeg ofte må omformulere og spørre mer spesifikt. (...) Oppsummeringer er viktig (...) for å understreke det essensielle og sjekke forståelse begge veier. Anerkjennelse og å fremme ressurser og muligheter et tillitsskapende og skaper en god atmosfære i samtalen. Det er tydelig i møtet at begge to (foreldrene) setter pris på anerkjennelse og at jeg prøver å fokusere på positive ting».

Når det gjelder etter-refleksjonens siste punkt, om det er noe familiekoordinatorene ønsker å utforske videre i veiledning, er dette sjelden utfylt.

I saker som er godt dokumenterte ser vi en tydelig sammenheng mellom de ulike skjemaene. Skjemaene gir samlet sett et tydelig bilde både av endring i familiens situasjon og av systematikken i arbeidet.

#### 6.4 Familiekoordinatorenes erfaringer med skjemaene i HOLF-modellen

Familiekoordinatorene gir uttrykk for at de gjennomgående synes skjemaene som inngår i HOLF-modellen er nyttige. Skjemaene bidrar til en god struktur på familiearbeidet, blant annet fordi det blir enklere å identifisere konkrete problemer og utfordringer i familier der problematikken er svært sammensatt. Skjemaene gir også hjelp til å formulere mål og delmål, og til å forholde seg til disse underveis i oppfølgingsarbeidet, ikke minst når det gjelder å opprettholde struktur i møter med både familier og samarbeidspartnere.

Bruken av skjemaene krever imidlertid mye administrasjon, og familiekoordinatorene opplever at de bruker mye tid på dette arbeidet. Særlig krevende var det i begynnelsen av prosjektperioden. Dersom skjemaene skal benyttes videre etter prosjektet mener flere familiekoordinatorer at de må forenkles og forbedres, hvis ikke vil bli for tidkrevende å benytte dem. Familiekoordinatorene fyller flittig ut skjemaene som inngår i HOLF-modellen. Ifølge dem selv er det først og fremst for å være lojale mot forskningen. Enkelte familiekoordinatorer sier at det blir mye dobbeltrapportering siden mye av det de skriver inn i skjemaene også må dokumenteres i ordinære saksbehandlingssystemer i NAV.

Noen familiekoordinatorer mener også skjemaenes tekniske utforming er lite fleksibel og at de derfor blir vanskelige å bruke. Blant annet nevnes det at utfyllingsfeltene under rubrikkene er så små at det ikke blir plass nok til å skrive det de ønsker. I fokusgruppeintervjuer understreket familiekoordinatorer at skjemaene, dersom familiene får eierskap til dem, kan bidra til bedre brukermedvirkning og bedre samarbeid mellom familier og familiekoordinatorer.

I arbeid med innvandrerfamilier med begrenset norsk språkkompetanse erfarer familiekoordinatorer at språklige utfordringer reduserer nytten av skjemaene direkte i oppfølgingen. I disse sakene blir skjemaene derfor først og fremst interne arbeidsdokumenter.

### **Kartleggings skjemaet**

Familiekoordinatorer understreker betydningen av systematisk kartlegging og at god kartlegging er en forutsetning for videre arbeid og tiltak. Generelt gir familiekoordinatorer uttrykk for at kartleggings skjemaet er et nyttig verktøy. Den systematiske kartleggingen i HOLF-modellen har ofte, ifølge familiekoordinatorer, avdekket at NAV har hatt liten kunnskap om familier som har vært lenge i NAV-systemet. Dette beskriver familiekoordinatorer som overraskende «funn».

Å bruke kartleggings skjemaet aktivt i samtaler bidrar til å ufarliggjøre sensitive tema eller forhold som ellers kan være vanskelige å ta opp. Videre er selve kartleggingen en god måte å bli kjent med familiene på, både når det gjelder deres ressurser, utfordringer, hva de ønsker å endre og målsettinger. Familiekoordinatorer trekker frem at god kartlegging krever tid, og at de i HOLF-modellen har mulighet til å bruke den tiden de trenger.

Familiekoordinatorer understreker betydningen av ressurskartlegging og å spørre familiene om det som er positivt i livene deres. Å fokusere på ressurser bidrar til å bygge en god relasjon til foreldrene. Mange foreldre har ikke tidligere erfart at NAV har trukket frem deres ressurser eller hva de mestrer. En familiekoordinator forteller at en av foreldrene begynte å gråte da de kartla ressurser og uttrykte at det opplevdes godt at noen så mer enn problemene.

Familiekoordinatorene mener også at det er positivt at det er en egen rubrikk for å kartlegge hvert enkelt barn, og understreker at det er noe nytt som kom med HOLF-modellen. Rubrikken gjør det både enklere å spørre om barnas situasjon, og å være oppmerksomme på dem i det videre arbeidet med familien. Flere familiekoordinatorer savner at det er en egen rubrikk for å kartlegge helse. Selv om helse skal kartlegges under målområdet arbeid mener flere at dette ikke er tilstrekkelig. Ikke all helseproblematikk er arbeidsrelatert, og familiekoordinatorene opplever et behov for en samlet og helhetlig oversikt over hele familiens helseproblematikk.

Noen familiekoordinatorer mener at det er for lite plass å skrive i kartleggingskjemaet og at det har en vanskelig teknisk utforming. Det går for eksempel ikke an å utvide rubrikkene. Det synes å variere hvordan familiekoordinatorer bruker kartleggingskjemaet etter at det er fylt ut. Mens noen aktivt oppdaterer det etter hvert som familiens situasjon endrer seg, lar andre det ligge etter den innledende kartleggingen. Noen familiekoordinatorer opplever det for krevende å la kartleggingskjemaet være et dynamisk dokument, blant annet fordi familiene er opptatt med andre ting og beveger seg videre. Det er også variasjon i hvorvidt familiekoordinatorene går i gang med tiltak og/eller aktiviteter før kartleggingen er fullført. Noen jobber parallelt med kartlegging og andre aktiviteter, mens andre starter opp etter at kartleggingen er fullført.

### **Familieplanen**

Familieplanen er det skjemaet hvor familiekoordinatorenes erfaringer og bruk varierer mest. Familiekoordinatorene forteller enten at de fyller ut familieplanen systematisk og at den er et dynamisk dokument, eller at de tar «skippertak» for å oppdatere familieplanene, og når de gjør dette er det først og fremst på grunn av forskningen.

Familiekoordinatorene som uttrykker at de er tilfredse med familieplanen, bruker planen som et dynamisk verktøy som de oppdaterer fortløpende og bruker aktivt i samhandling med familier. Familier som opplever familieplanen som nyttig får eierskap til planen. I saker der familieplanen brukes systematisk virker den motiverende. Planen gir en god oversikt over de praktiske oppgavene og arbeidsfordelingen; hva det enkelte familiemedlem og familiekoordinatoren skal gjøre. Familieplanen kan på denne måten hjelpe familiene å strukturere det de skal gjøre, og planen kan også fungere som en «huskeliste».

Når de har gjennomført arbeidsoppgaver og oppnådd mål er det motiverende å kunne krysse av. Noen familiekoordinatorer forteller at dette gir familiene mestringsfølelse. På denne måten ser de tydelig endring i egen situasjon og de kan få en opplevelse av at det de gjør nytter. Familiekoordinatorer uttrykker at familieplanen tydeliggjør hva de faktisk har oppnådd i den enkelte familie, noe som kan være godt dersom de føler at det er liten bevegelse. Betydningen av å synliggjøre små oppgaver, som å ringe en telefonoperatør eller bestille time hos lege, kan i mange familier være stor.

Noen familiekoordinatorer sier derimot at de helst skulle vært familieplanen foruten. Motstanden knyttes i stor grad til skjemaets format, fordi det gir dem tekniske utfordringer. Familiekoordinatorer sier for eksempel at det er vanskelig å føre inn og få oversikt over mål og delmål, og se hvilke mål som henger sammen. I tillegg opplever de at det er vanskelig å få oversikt når flere familiemedlemmer har oppgaver som familiekoordinatoren skal følge opp og krysse av for. Disse utfordringene blir en barriere for dynamisk bruk av familieplanen. De bruker derfor familieplanen lite i det direkte familiearbeidet, men heller for seg selv, for å få oversikt over situasjon og utvikling.

Familiekoordinatorene sier at det er vanskelig å bruke familieplanen i arbeid med familier som har lese- og skrivevansker og i familier om ikke behersker norsk språk godt. En familiekoordinator forteller at hun på et hjemmebesøk fant planen krøllet sammen i et hjørne i gangen, og fra da av sluttet hun å sende den til familien. I familier som har vanskelig med å forholde seg til familieplanen, bruker familiekoordinatorene familieplanen som sitt eget arbeidsdokument for å holde oversikt og dokumentere sakens utvikling. I familier som er vant til å forholde seg til skriftlig dokumenter fungerer familieplanen bedre, og noen har den hengende på kjøleskapet. Disse familiene mener vanligvis at familieplanen er nyttig i oppfølgingen.

### **FGE-skjemaet**

FGE-skjemaet er nyttig for familiekoordinatorene. De erfarer at skjemaet gir en god struktur på arbeidet, det sikrer at de kommer godt forberedt til samtaler og utnytter tiden effektivt. Familiekoordinatorene beskriver FGE-skjemaet som et godt verktøy. Det bidrar til å tydeliggjøre mål og delmål for samtaler, og får dem i etterkant til å vurdere hva som ble oppnådd.

Forberedelse til og gjennomføring av møtene med familiene (og noen ganger samarbeidsparter) er det familiekoordinatorene erfarer som det viktigste med FGE-skjemaet. Selv om de opplevde å ha noe motstand mot skjemaet i begynnelsen av HOLF, ble de stadig mer positive etter hvert som de ble vant til skjemaet og opplevde det som nyttig. «Jeg føler meg naken om jeg går til en familiesamtale uten FGE», uttalte en familiekoordinator vi intervjuet. Familiekoordinatorer beskriver FGE-skjemaet som et hjelpemiddel de ikke ville unnvært for enhver pris; «Det er alfa og omega i alle samtaler», «Det er rett og slett genialt!» (fokusgrupper, september 2017). Dersom de har et møte uten FGE-skjema vil møtet ofte oppleves som «kaotisk».

Selv om arbeidet med FGE-skjemaet krever tid, sier familiekoordinatorer at de i det lange løp vil tjene inn tiden de bruker på det, fordi det bidrar til mer effektivitet i arbeidet. Etter at de har brukt skjemaet en periode har de internalisert skjemaet og bruker mindre tid på det, men det oppleves stadig som nyttig. Familiekoordinatorer sier at de uavhengig av om HOLF-prosjektet fortsetter eller ikke vil ta med seg dette skjemaet, først og fremst forberedelsesdelen, i sitt videre arbeid.

Noen familiekoordinatorer sier at skjemaet krever for mye tid, og at de uansett gjør det samme uten skjemaet. En annen innvendig er at de ikke kan planlegge alt på forhånd. Ofte handler møtene om noe annet enn planlagt, eller møter avtales ad hoc og er slik sett umulig å planlegge. Andre mener FGE-skjemaet er for detaljert og at det kan være vanskelig å skille mellom hoved- og delmål. Det blir også trukket frem at familiekoordinatorene gjør mye de ikke dokumenterer i FGE-skjemaet eller andre steder, for eksempel kommunikasjon med familier via SMS, eller spontane møter med foreldre som stikker innom kontoret. Familiekoordinatorene legger vekt på at den helhetlige oppfølgingen er langt mer omfattende enn det en kan lese seg til gjennom skjemaene.

Når det gjelder punktet der familien skal gi tilbakemelding på hvordan de syntes møtet hadde vært, har familiene som regel vanskeligheter med å si noe, utover at møtet har vært fint og at de setter pris på hjelpen de får. Familiekoordinatorene tror dette kan ha sammenheng med at mange av foreldrene er redde for å kritisere noen de anser som en «autoritet».

Etter-refleksjonen er den delen av FGE-skjemaet familiekoordinatorenes erfaringer varierer mest, og det er denne delen de bruker minst systematisk. Noen familiekoordinatorer forteller at de kopierer etter-refleksjonen mellom skjemaer fordi det nesten er det samme som skjer fra gang til gang. De gir uttrykk for at de oftere fyller ut denne delen av skjemaet dersom begge familiekoordinatorene deltar i samtalen enn dersom de er alene. Når de er to fungerer FGE-skjemaet nærmest som en slags kollegaveiledning. I den grad de arbeider med etter-refleksjon uttrykker familiekoordinatorene at dette er nyttig og lærerikt og bidrar til større bevissthet om hva de har oppnådd i samtalen og hvordan møtet forløp. De tre spørsmålene i den siste delen av skjemaet oppfatter mange som for detaljerte. Noen familiekoordinatorer forteller at de hadde foretrukket et åpent felt der de kunne skrive inn refleksjoner. Generelt er etter-refleksjonsdelen av FGE-skjemaet tidkrevende. Familiekoordinatorene oppgir tid som er hovedforklaringen på at de mange ganger ikke fyller ut denne delen. I tillegg er de gjerne slitne etter samtalen, og det er da krevende å skulle sette seg ned med etter-refleksjon. Etter en samtale er det vanligvis mye etterarbeid, blant annet skal familiekoordinator registrere informasjon i ulike saksbehandlingssystemer i NAV. Dette «konkurrerer» med etter-refleksjonen, som de da ofte utsetter til en annen dag. Da har de gjerne fått litt avstand, som kan føre til at de ikke får med seg det mest vesentlige, forklarer familiekoordinatorer. De sier de sier at dette er synd, fordi de mister mye ved å ikke gjennomføre etter-refleksjonen rett etter møte.

### **Meny-agenda**

Meny-agenda er det «skjemaet» familiekoordinatorer trekker frem som det mest nyttige og som de oftest bruker aktivt i møter med familiene. En del familiekoordinatorer sier at de alltid bruker dette, men det er også noen familiekoordinatorer som aldri har brukt, eller ikke ønsker å bruke det.

Skjemaet er enkelt å bruke og familiekoordinatorer forteller at familiene liker dette og er aktive i å foreslå eller selv skrive inn tema i de ulike sirklene på arket (fokusgrupper, september 2017). Meny-agenda er et verktøy som skal fremme brukermedvirkning og samtidig få frem hva både familien og familiekoordinatoren ønsker å snakke om i møtene. Familiekoordinatorer forteller om familier som direkte har formidlet at de synes dette er et nyttig verktøy, og noen familier har på forhånd tenkt gjennom hva de vil skrive opp i sirklene.



## 6.5 Skjemaene bidrar til systematikk

Vårt hovedinntrykk er at familiekoordinatorene gjennomgående forholder seg trofast til de ulike skjemaene som inngår i HOLF-modellen. Noen er trofaste fordi de ser nytten av skjemaene i oppfølgingsarbeidet, andre fordi de vil være tro mot modellen og forskningen. Det viktigste med skjemaene synes å være at de bidrar til systematikk i arbeidet. Skjemaene stimulerer familiekoordinatorene til å sette konkrete mål, til å grundig forberede samtaler og møter, og til å systematisk reflektere over hva de gjør og hvordan dette påvirker i arbeidet med familiene. Videre bidrar skjemaene, spesielt FGE-skjemaet, til å gjøre familiekoordinatorene bevisste på HOLF-modellens prinsipper og verktøy.

Familiekoordinatorer sier at modellens prinsipper og verktøy ikke er noe nytt. Dette er noe de lærte i utdanningen. Mange har sosialfaglig utdanning, og metodikken er forankret i sosialt arbeid teori og praksis. De har erfaring fra bruk av elementer av modellen, f.eks. MI-metodikken, en metodikk mange av familiekoordinatorene lenge har arbeidet etter. Likevel, når familiekoordinatorene «tvinges» til å sette ord på hva de gjør og til å reflektere over hvordan det virker, opplever de det som nyttig og at det gjør arbeidet mer tilfredsstillende. I våre intervjuer med familiekoordinatorene refererer de stadig til de ulike prinsippene og samtaleverktøyene når de forteller om oppfølgingsarbeidet. Ressursperspektivet, brukermedvirkning og anerkjennelse, og verktøy som åpne spørsmål eller oppsummeringer virker å være integrert i deres tilnærming til familiene. Hvordan dette gjenspeiler seg i praktisk familiearbeid har vi imidlertid ikke forutsetninger for å kunne si noe om på bakgrunn av våre data.

## 7 Veiledning i HOLF-modellen

Veiledningsgruppene har en sentral rolle i læringsstrukturen i HOLF-modellen (jf. kapittel 5). Familiekoordinatorene er delt inn i fem veiledningsgrupper, bestående av seks familiekoordinatorene fra tre kontor i hver gruppe. Gruppene ledes av opplæringsstøtterne. Veiledningsgruppene møtes tre ganger i halvåret, en gang på fellessamling og to ganger på omgang på de ulike kontorene.

I veiledningen diskuterer gruppen familieoppfølgingen med utgangspunkt i familiekoordinatorenes konkrete erfaringer og problemstillinger. Veiledningen skal rette søkelyset mot hvordan familiekoordinatorene kan anvende HOLF-modellens metodiske verktøy og prinsipper i oppfølgingsarbeidet.

Dette kapitlet belyser arbeidet i veiledningsgruppene og familiekoordinatorenes erfaringer fra veiledningen, gjennom analyser av fokusgruppe- og individuelle intervjuer av familiekoordinatorene, deltakende observasjon i de fem veiledningsgruppene og skjema familiekoordinatorene bruker i forberedelse til veiledningen.

### 7.1 Gruppeveiledning med stram struktur

Veiledningen foregår etter en modell kalt «veiledning med stram struktur» og er hentet fra NAVs veiledningsplattform. Hver gruppeveiledning tar for seg to saker. Både de som skal veilede og de som skal veiledes (veilanden) forbereder seg på forhånd. Til denne forberedelsen bruker veilanden et skjema som hun sender veilederen på forhånd. På den måten kan begge forberede seg til veiledningen. I selve veiledningsmøtet deler veileder dette skjemaet ut til alle, og veilanden leser opp hva hun har skrevet.

Veiledningen begynner med at veilanden skal fortelle en suksesshistorie, enten fra saken som hun har forberedt, eller en historie fra en annen familie hun arbeider med. Hensikten med suksesshistorien er å belyse positive erfaringer og opplevelser fra familiearbeidet, hvilken betydning dette har for familien og hvilken tilbakemelding de har gitt til familiekoordinatoren. Fokuset skal være på hvor i saksprosessen suksessen oppstår og hva som er avgjørende for suksessen. Hensikten med dette er å bevisstgjøre hvordan suksess i en

sak kan overføres til andre saker når familiekoordinatorene analyserer hva som virket positivt i saken. Veilederen undersøker også betydningen av familiekoordinatorens forberedelser, gjennomføring, og prosessledelse i møtet med familien gjennom bruk av FGE-skjema og andre verktøy og prinsipper. Dette skal gi familiekoordinatoren mulighet til å reflektere over hva hun har lært av suksesshistorien, og om det, til tross for suksessen, er noe hun vil gjøre annerledes neste gang. Veilederen inviterer øvrige deltakerne i gruppa til å komme med sine tanker om suksesshistorien, til å stille utfyllende spørsmål og å tenke over om det er noe de kunne tenke å ta med seg videre i sitt eget arbeid.

Etter gjennomgang av suksesshistorien er det veiledning på en konkret sak. Veilanden beskriver relativt utførlig saken hun ønsker veiledning på. Hun har på forhånd formulert et konkret tema og problemstilling. Videre gir hun en kort redegjøring for prosessen i saken så langt, ved å beskrive hva som har fungert bra, hvor i prosessen hun tenker at de er nå, hva de har oppnådd så langt, og hvilke av HOLF-modellens verktøy og prinsipper hun har tatt i bruk. Veilanden stilles følgende spørsmål:

- Hvor i prosessen tenker du at dere er nå?
- Hva har dere oppnådd til nå?
- Hvilke verktøy har du tatt i bruk?
- Hvordan har du tatt i bruk prinsippene?

Deretter beskriver veilanden hva hun tenker at er neste skritt i arbeidet med familien, og hvilke metodiske verktøy og prinsipper hun vil bruke og legge størst vekt på i videre oppfølgingsarbeid. Veilanden oppfordres til å tenke over de tre hovedprosessene hun vil prioritere i de neste samtalene og eventuelle andre grep hun vil ta. Veilederen stiller veilanden følgende spørsmål:

- Hva tenker du selv er neste skritt i arbeide med familien?
- Hvilke verktøy vil du ta i bruk?
- Hvilke prinsipper vil du legge mest vekt på?
- Hvilke av de tre hovedprosessene vil du bruke mest tid på/legge mest vekt på i de nærmeste samtalene/ukene?
- Andre gode grep du vil ta i bruk?

Veilanden skal jobbe videre med verktøy og prinsipper etter veiledningen og justere veiledningsskjemaet i etterkant av veiledningen.

Etter at veilanden har presentert sin sak er det en erfaringsrunde der gruppen deler erfaringer. Først forteller veilanden om hun har gode erfaringer fra liknende saker. Deretter forteller de andre i gruppa om erfaringer med lignende saker og hva de lykkes med. De utforsker de ulike handlingene helt konkret, med fokus på prosess, verktøy og prinsipper og eventuelt andre vellykkede grep. Erfaringsrunden viser at mange strever med mye av de samme problemstillingene. Dette gjør at veilanden ser at hun ikke er alene. Hun får bekreftet at de alle står i vanskelige og komplekse saker. Mot slutten av erfaringsrunden kan veilanden stille spørsmål til de andre gruppedeltakernes erfaringer.

Etter erfaringsrunden kommer mulighetsrunden der veilanden og de andre i gruppa utforsker alternative muligheter i saken. Følgende spørsmål stilles: Hvis dette var min sak, hva ville jeg ha gjort da? Igjen fokuserer gruppen på prosess, verktøy og prinsipper og aktuelle samarbeidsinstanser. Gruppedeltakerne skal ikke gi direkte råd til veilanden, men peke på alternative handlingsmuligheter i den konkrete saken som er gjenstand for veiledning. Også mulighetsrunden avsluttes med at veilanden får stille spørsmål til de andre gruppedeltakerne.

Veiledningen avsluttes ved at veilanden oppsummerer hva hun opplever var det viktigste hun lærte, og sier noe om hvordan hun vil forberede seg til neste samtale med familien. Videre spør veileder veilanden om hun har lært noe hun vil ta med seg neste gang hun står oppe i en lignende situasjon og ber henne tenke over hvilke verktøy og prinsipper som da kan være mest aktuelle i samtalen.

## 7.2 Familiekoordinatorenes vurdering av gruppeveiledningen

De fem veiledningsprinsippene i HOLF-metodikken er tydelige i gruppeveiledningen. Som vi kommer nærmere inn på nedenfor preges gruppeveiledningen av anerkjennende kommunikasjon. Veiledningen er målrettet og den gir oppmerksomhet til familiekoordinatorenes muligheter, ressurser og mestring. I forberedelsesskjemaet, som veilanden fyller ut før veiledningen, er det rubrikker der hun skal skrive ned hvilke verktøy og

prinsipper hun anvender. Veilederen etterspør hvilke metodiske verktøy og prinsipper familiekoordinatoren har tatt i bruk i de konkrete sakene, og hvilke som kan brukes videre. Veiledningen tematiserer også hvordan familiekoordinatorene bruker FGE-skjema, og noen ganger også kartleggingskjema og familieplan, i sakene som er gjenstand for veiledning.

Familiekoordinatorene er i hovedsak godt fornøyde med gruppeveiledningen. De sier at det er nyttig å treffe hverandre og utveksle erfaringer. Siden det bare er to familiekoordinatorer ved hvert kontor, er det verdifullt å møte andre familiekoordinatorer. Kontorene er organisert ulikt og jobber forskjellig, og å møte familiekoordinatorer fra andre kontorer kan derfor gi gode innspill og ulike perspektiver på arbeidet. Familiekoordinatorene opplever at de har en åpen og lyttende kommunikasjon i gruppene, og at veiledningen er en «luksus». En formalisert gruppeveiledning er noe alle i NAV har behov for, understreker de.

Familiekoordinatorene synes det er nyttig å jobbe med konkrete saker, og sier at det ligger mye læring i selve forberedelsen og beskrivelsen av saken de skal presentere i veiledningen. Noen familiekoordinatorer forteller at gruppeveiledningen har endret deres syn på brukere, og etter innspill fra gruppa jobber de nå videre på en annen måte. Familiekoordinatorene sier at de alltid får mange råd og innspill. Noen av familiekoordinatorene sier at de skulle ønske de hadde fått saken tilsendt på forhånd og ikke først få det presentert i veiledningsgruppa. På denne måten kunne de ha møtt bedre forberedt og hatt flere innspill. Familiekoordinatorene planlegger og forbereder veiledningen i god tid. Noen mener at dette ikke er helt forenelig med akutt veiledningsbehov i en konkret situasjon. Når de diskuterer saken i gruppeveiledning er den kanskje allerede løst, og de har ikke lenger samme behov for veiledning. De fleste familiekoordinatorene opplever likevel at det er nyttig å snakke om saker i seg selv.

Familiekoordinatorer ser verdien i «stram struktur». Den stramme strukturen bidrar til at de fokuserer på temaet og ikke alt annet som kan være interessant å snakke om. Videre sikrer strukturen at de blir konkrete og at alle kommer til orde. Familiekoordinatorer forteller at det tok tid å bli vant til den stramme strukturen og de ulike rundene, men når de hadde forstått oppbygningen, ga det en fin mulighet for refleksjon. Enkelte familiekoordinatorer trekker også frem at en den stramme strukturen forebygger at de havner i en endeløs diskusjon og saksdrøfting som «snakker saken i hjel» (familiekoordinator, fokusgruppe 1), men

heller snakker om hvordan de kan jobbe videre i saken. Likevel innvender noen at det av og til oppleves forstyrrende når veilederen avbryter eller tar time-out fordi de ikke forholder seg til den runden de er på, men trekker inn andre forhold. På denne måten opplever enkelte at veilederen avbryter deres egen prosess og de mister fokus. Noen sier også at de av og til har behov for å få en konkret tilbakemelding på hva de skal gjøre i saken og de opplever at de får litt vage svar som: «Kan du ikke undersøke det litt mer? Kan du ikke stille mer åpne spørsmål, utforske litt? Men alt jeg vil er at dere bare skal si hvor jeg skal gjøre av denne personen!» (sitat familiekoordinator, fokusgruppe 1).

Familiekoordinatorer opplever noen ganger at den stramme strukturen virker begrensende og hindrer dem i å få, eller gi innspill som de vurderer som viktige. Av og til har de rett og slett behov for en «utblåsning» for å fortelle om noe de står oppe i uten «at man trenger det der erfarings- og mulighetsrommet» (sitat familiekoordinator, fokusgruppe 1) Noen familiekoordinatorer uttrykker at de ønsker en noe løsere struktur, eventuelt en kombinasjon av stram og løs struktur.

En av veiledningsgruppene har slitt mer med veiledningsstrukturen enn de andre gruppene. Familiekoordinatorene sier at dette skyldes at opplæringsstøtten har hatt problemer med å følge den stramme strukturen og veiledningen har blitt ufokusert. Av den grunn har gruppa hatt begrenset utbytte av veiledningen.

Familiekoordinatorer sier at veiledningen i HOLF-modellen er annerledes enn den tidligere har vært vant til. I tidligere veiledning har de, i tillegg til veiledning på brukernes situasjon og hvordan de skal arbeide i de konkrete sakene, håndtert ulike faglige og personlige mål og hva de vil oppnå gjennom veiledning. Familiekoordinatorene formidler at de også ser behov for veiledning på seg selv som profesjonsutøvere, og at det kan bli litt mye fokus på HOLF-modellens verktøy og prinsipper.

### 7.3 Tema/problemstillinger fra gruppeveiledningene

Vi har gått gjennom 28 skjema som familiekoordinatorene har utarbeidet som forberedelse til gruppeveiledningen. Beskrivelsen av sakene er gjennomgående fyldige og

beskriver en sammensatt problematikk, mens veiledningstema og problemstilling er mer konkrete og avgrensede. Vi gir her en beskrivelse av veiledningstema og problemstilling slik familiekoordinatorene formulerte dem.

Av 28 veiledningstema handlet 19 om arbeidet med moren i familien, tre handlet om arbeidet rettet mot faren. I de resterende seks sakene var det ikke tydelig definert hvem i familien det først og fremst dreide seg om, eller om det var familien generelt. I tre av de 28 sakene var samarbeid internt på kontoret eller med andre instanser en del av problemstillingene. I ti av sakene var det eksplisitt formulert at familiekoordinatoren ønsket veiledning på hvordan de kunne jobbe for å få foreldrene (mødrene) i arbeid. «Å komme i posisjon» til mødrene for å «motivere» dem til å være med i prosjektet, eller til å skaffe seg en jobb, var tema i disse av sakene. I tre av sakene ble familiekoordinatorens opplevelse av egen utilstrekkelighet eller ubehag i møte med familiemedlemmer tematisert.

Gjennomgangen av skjemaene tyder på at arbeid er det av de fire målområdene familiekoordinatorene har størst behov for veiledning innenfor. Forhold som direkte berørte barns situasjon er ikke eksplisitt nevnt i noen av problemstillingene, selv om foreldre- eller morsrollen er nevnt i tre problemstillinger. Heller ikke målområdene bolig og økonomi er trukket frem i problemstillingene. Dette er litt overraskende fordi deltakende observasjon i veiledningen viser at familiekoordinatorene retter mye av oppmerksomheten mot andre områder enn arbeid, for eksempel bolig, økonomi, relasjoner mellom familiemedlemmer, familienes forhold til og generelle kontakt med NAV og andre hjelpeinstanser, helseutfordringer, barns fritidsaktiviteter og skolegang, eller kommunikasjonsvansker på grunn av språkforståelse eller mangelfull kompetanse hos innleide tolker. Tematikk som dreide seg om språk og kulturforskjeller er heller ikke eksplisitt tematisert i skjemaene, selv familiekoordinatorene diskuterte dette i mange veiledninger.

Kan det relativt sterke fokuset på arbeidsmålet i problemformuleringene ha sammenheng med det sterke fokuset på arbeid i NAV? At det er hvorvidt foreldre kommer i arbeid som familiekoordinatorene til syvende og sist måles på i NAV? Selv om oppfølgingsarbeidet også omhandler andre områder, som å skaffe bolig, barnehageplass, at et barn begynner på fotballtrening, eller at en far får endelig oppholdstillatelse i Norge, kan det altså være slik at det at folk blir selvforsørgende gjennom arbeid, det vil si arbeidslinja, som gir størst anerkjennelse både i NAV og i andre sammenhenger. Mange familiekoordinatorer forteller at de aller fleste foreldrene har ønske om å komme i ordinært

lønnsarbeid, men at veien for mange er lang og at det for mange vil være lite realistisk å kunne komme i (heltids)arbeid. I noen familier med flere små barn ønsker foreldre å være hjemme, eller i redusert arbeid mens barna er små. Selv om familiekoordinatorene setter målet om arbeid høyt på agendaen, gir de uttrykk for at det bør være rom for redusert arbeid, og noen ganger for aktiviteter som ikke gir lønnsinntekt. Når foreldrene har nedsatt funksjonsevne mener familiekoordinatorene at fulltids lønnsarbeid er et lite realistisk mål.

Følgende utdrag fra en diskusjon i en veiledningsgruppe illustrerer hvordan noen familiekoordinatorer snakker om arbeidslinja:

«Det er viktig å ha mer enn arbeidsfokus, andre ting påvirker også mye. Jeg synes det er synd at NAV har et så snevert arbeidsfokus. Selv om arbeid burde være et mål, er det ikke alltid dette i HOLF-prosjektet. I HOLF er det godt å slippe kravet om at vi hele tida skal pøse på med arbeidssnakk. HOLF er en arena hvor en også kan ha fokus på andre ting. Dette er befriende. Vanligvis er nøkkelen til alt en jobb. I HOLF-modellen legges vekt på at andre ting må være på plass først. Selv om viljen hos brukeren er på plass, er den ikke alltid det hos arbeidsgivere. Så motivasjon er ikke nok. De å også få et tilbud. Det fungerer ikke slik at «bare du vil, så går det». NAV alene klarer ikke skaffe jobber om ikke arbeidsgivere er samarbeidsvillige».

#### 7.4 Ressurs- og saksfokus i veiledningen

Oppsummert kan sies at veiledningsgruppene er preget av åpen dialog og diskusjoner. Familiekoordinatorene og opplæringsstøttene møter godt forberedt og engasjerer seg i de ulike sakene. Suksesshistoriene, som er en inngangsport i gruppeveiledningen, gir familiekoordinatorene opplevelse av mestring og faglig selvtillit. Suksesshistoriene bidrar ikke minst til anerkjennelse av veilanden. Anerkjennelsen skaper også trygghet og samhold i veiledningsgruppene. Samtidig kan det være en risiko dersom anerkjennende kommunikasjon blir enerådende, dette kan usynliggjøre faglig uenighet og kritikk. Et sterkt fokus på anerkjennelse, mestring og suksesshistorier kan også gjøre det vanskelig å komme med saker der familiekoordinatorer opplever å mislykkes. Dersom kulturen preges av suksesshistorier, krever det mot å legge frem saker hvor man i liten grad har lyktes. Og det er vel nettopp slike problemstillinger det er viktig å ha rom for i veiledningen? Det er selvsagt nyttig å få anerkjennelse for at man gjør en god jobb. Men for at veiledning skal fungere så utviklende som mulig, kan det å legge frem saker hvor man ikke har lyktes være et godt utgangspunkt



for læring. Å skape trygghet for å legge frem saker man ikke har lykkes i vil kunne utvide og utvikle kunnskap og refleksjonsevne (Lauås, Lycke & Handal, 2016).

Gruppeveiledningen i HOLF-modellen er først og fremst saksorientert. Både familiekoordinatorene og opplæringsstøttene er opptatte av, og engasjerer seg i hva som har skjedd, og hva som kan gjøres videre i de konkrete sakene. Veiledningen får på denne måten karakter av rådgivning (Tveiten, 2013). Det er i størst grad i mulighetsrunden at en slik rådgivning foregår. Når familiekoordinatorene forteller om hvordan de selv ville ha håndtert saker, gir de hverandre altså indirekte råd om hvordan andre kan handle videre i saken. Familiekoordinatorer har likevel gitt uttrykk for at de setter pris på å høre om, og ta lærdom av andres erfaringer og å motta konkrete råd. En slik tilnærming kan samtidig lukke en åpen og utforskende dialog og gi inntrykk av at det finnes ett riktig svar.

Saksveiledning kan også gjøre at det blir lite rom for, og vanskelig å håndtere emosjoner som frustrasjon, sinne, fortvilelse og maktesløshet (Lauås et al., 2016; Skagen, 2013; Ulvestad & Kärki, 2012). Familiekoordinatorer har formidlet at de ønsker mer oppmerksomhet på hvordan det påvirker dem å jobbe med en så utsatt målgruppe som deltakerne i HOLF-prosjektet representerer. De opplever det mange ganger som tungt og krevende å skulle stå i, og håndtere de komplekse situasjonene familiene lever i. Dette kan mange ganger være en påkjenning, og er noe som i liten grad blir tematisert. Samtidig er familiene brukere av NAV fra før og deres situasjon burde ha vært kjent på NAV kontoret. Følgende sitat illustrerer dette:

«Man går fra den ene vanskelige saken til den andre. Gruppeveilederne på kontoret har hatt en psykolog som veileder. Der har jeg tatt opp noen av familiene i HOLF. Hun har noen ganger blitt helt forskrekket og spurt: «har dere ikke støtteapparat på kontoret? Har dere mulighet til debrifing, for det er ganske alvorlige saker dere sitter i. Dere må passe dere litt. For hvis dere har alt for mange slike typer saker i løpet av en uke kan man plutselig bli nedstemt selv.» (familiekoordinator)

Sakene som er forberedt til veiledningen er vanligvis grundig planlagt og forberedt. Vårt inntrykk er at familiekoordinatorene jobber grundig, og reflekterer mye over sakene på forhånd. De fleste spørsmålene som stilles i veiledningsgruppene er relevante, og familiekoordinatorene gir hverandre gode tilbakemeldinger. Men det at familiekoordinatorene gjør grundig forberedelse og reflekterer over problemstillingene før

veiledningen, synes noen ganger å føre til at de løser problemstillingen før selve veiledningen. De har derfor muligens ikke lenger et opplevd behov for veiledning i den konkrete saken. Mange av spørsmålene som kommer opp i veiledningen av sakene har allerede familiekoordinatoren selv stilt seg og reflektert over.

Gruppeveiledningen støtter tydelig opp under HOLF-modellens verktøy og prinsipper ved at skjema, verktøy og prinsipper tematiseres gjennomgående gjennom alle fasene. Veiledningsgruppene bidrar til å skape samhold mellom familiekoordinatorene, og kan på denne måten støtte opp under HOLF-modellen. Opplæringsstøttens rolle i etablering og gjennomføring av veiledningsgruppene har vært av betydning. Deres erfaring som familiekoordinator, og at de har vært med å utvikle HOLF-modellens verktøy og prinsipper, gjør at de kjenner modellen og begrunnelsen relativt inngående (jf. kapittel 5). Det er en styrke at opplæringsstøttene selv har erfart de ulike rollene som familiekoordinator og veiland, og dermed kan bidra med egne erfaringer.

## 8 Systemorientert innsats i HOLF-modellen

En sentral oppgave for familiekoordinatorene er å koordinere oppfølgingsarbeidet internt på NAV. I prosessveilederen står det at «rolleavklaring er en kontinuerlig pågående prosess i det daglige samarbeidet om familiene, både internt i NAV og eksternt i kommune/bydel» (Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2016b, s. 16), og at familiekoordinatorene ikke skal «overta oppgaver eller formelt saksansvar som ligger til andre roller og tjenester». Familiekoordinatorene skal heller «bistå andre ansatte i NAV-kontoret med oppfølgingsoppgaver og dokumentasjon som har direkte sammenheng med koordinatorens egen funksjon» (Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2016b, s. 3). Andre konkrete punkter fra prosessveilederen er at familiekoordinatorene skal informere om HOLF-modellen på kontoret, og bidra til at andre får informasjon om erfaringer og arbeidsmetoder fra prosjektet (Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2016a, s. 10). Hittil innsamlede data tyder på at samarbeid og koordinering internt på kontoret er en sentral forutsetning for at implementeringen av HOLF-modellen skal lykkes.

Helhetlig arbeid kan innebære at familiekoordinatorene jobber på tvers av kontoret og bistår familiene ved å trekke på ressurser fra både statlig og kommunal side. Slik sett kan jobben som familiekoordinator utgjøre en ny rolle ved kontoret, og kan bidra til å oppfylle NAVs mandat, blant annet å gjøre tilgangen til tjenestene enklere for brukere og å skape et mer helhetlig tilbud (Andreassen & Aars, 2015, s. 17). En av familiekoordinatorene satte ord på denne muligheten slik:

Jeg synes det har vært en veldig morsom måte å jobbe på. Man får en veldig god relasjon til deltakerne, og jeg føler at jeg får brukt mer av NAV enn hva jeg gjorde før, da jeg jobbet i sosialtjenesten. At jeg har lært mye mer om den statlige delen av NAV, og også bruker mer av deres virkemidler (Fokusgruppe 1 med familiekoordinatorer).

NAV-kontorene er organisert på ulikt vis. I de store byene har kontorene to ledere, en for kommunal og en for statlig del av kontoret. Noen kontor har en såkalt «minimumsløsning»<sup>11</sup>, mens ved andre kontor har inngår flere kommunale tjenester, for

---

<sup>11</sup> Til å begynne med inneholdt minimumsløsningen økonomisk sosialhjelp inklusive rådgivning og arbeid med individuelle planer. Etter hvert har minimumsløsningen blitt utvidet til å inneholde kvalifiseringsprogrammet fra 2007 og midlertidig bolig fra 2010.

eksempel flyktningetjenesten og boligkontoret. Det finnes en rekke ulike måter å organisere det interne samarbeidet. I sluttrapporten vil vi utforske slike sammenhenger mer i dybden. De fleste familiekoordinatorene forteller likevel at det viktigste samarbeidet på NAV-kontoret er med andre veiledere, som på et eller annet vis har en kobling til familien. Flere av familiekoordinatorene gir uttrykk for at det er essensielt å få til det interne samarbeidet for å lykkes med HOLF-modellen. Som en av dem uttrykte det: «Det er dette som er essensen i hele prosjektet» (FK 355).

## 8.1 Koordinatorrollen

De følgende beskrivelsene er basert på fokusgruppeintervjuer med familiekoordinatorer (september 2017) og ledere (januar 2018), samt intervjuer med familiekoordinatorene (august til september 2017 og januar til mars 2018). Under intervjuene kom det frem at flere familiekoordinatorer opplever en spenning mellom å bruke tid på å gå dypt inn i arbeidet med familiene og å bruke tid på å koordinere andres arbeid rundt familiene.

I tilfeller hvor familiekoordinatorene tar over de mange av oppgavene, avlaster de kollegaer som har en stor arbeidsbelastning og kan gjøre en stor forskjell for de enkelte familiene. Flere gir uttrykk for at det er enklere og mer smidig å gjøre det slik, fordi de unngår å bli avhengig av andre ved kontoret, men raskt kan avklare og utføre det som er nødvendig for å bistå familiene. Som en av dem sa: «Det er ikke så mye koordinering egentlig. Vi tar bare veldig mye av saken» (FK 661 og 662). Fordi familiekoordinatorene etter grundig kartlegging kjenner familiene bedre enn andre saksbehandlere, kan det også være fristende å gjøre mest mulig selv, slik at arbeidet er i tråd med det de oppfatter som familiens interesser.

Noen av familiekoordinatorene forteller at de i enkelte tilfeller gjør saksbehandling og vedtaksfatting for å få ting unna eller hjelpe andre veiledere, men generelt er likevel oppfatningen at det er altfor tidkrevende å ha ansvar for saksbehandling og vedtaksfatting. Det var også flere som mener at det var viktig å skille på oppfølgingsarbeidet og ansvaret for økonomisk vedtaksfatting, fordi økonomi kan komme i veien for å bygge en god relasjon. Bare unntaksvis mener familiekoordinatorer at de helst ville ha ansvar for saksbehandling og vedtaksfatting.

Hvor dypt inn familiekoordinatorene går i familiearbeidet, avhenger av familien og hva slags oppfølging som allerede er på plass. I familier som i utgangspunktet får lite oppfølging men har store behov, går familiekoordinatorene mer inn i den konkrete oppfølgingen. Når det er mange veiledere inne i en familie allerede, kan det være mer nærliggende å innta en koordinatorfunksjon.

Selv om det kan være krevende å avgjøre nøyaktig hvilke oppgaver som tilhører familiekoordinatorenes rolle, har likevel mange en klar forståelse av at den overordnede oppgaven er å koordinere oppfølgingsarbeidet, slik dette sitatet illustrerer: «Sånn som vi har forstått den skriftlige veilederen skal ikke vi overta funksjonene fra de andre, og derfor har vi mye kontakt [med de andre veilederne]» (1478 og 1479). Som hun påpeker, fordrer koordineringen mye kontakt med kollegaene. Det innebærer at det i mindre grad er mulig å trekke seg tilbake fra resten av kontoret, og ha sitt « eget lille NAV-kontor», slik denne familiekoordinatoren uttrykker det:

Hvis vi hadde tatt over det å fatte vedtak på økonomisk stønad, tror jeg nesten vi kunne hatt vårt eget lille NAV-kontor, for alle er liksom: «Ja, men dere bare fikser det! Dere trenger ikke å henvise noen til kvalifiseringsprogrammet eller jobbspesialister, for dere skal jo bare ta alt det.» Så det er bare sånn, «Øøh, nei, vi skal ikke være jobbspesialister, veiledere i kvalifiseringsprogrammet, boligoppfølgere – vi skal koordinere alle de tingene, men vi skal ikke gå inn og jobbe i detalj på alle de områdene» (Fokusgruppe 1 med familiekoordinatorene).

Det følgende sitatet illustrerer den samme forståelsen:

Vi prøver å tenke at vi er koordinator og vi skal koordinere. Vi gjør jo veldig mye jobb i familiene. Det gjør vi. Men en sosial veileder har ansvaret for det her med vedtakene og alt det her. Og en arbeidsveileder har ansvaret for å følge opp tiltakene og sånn. Men det er klart at vi sitter midt i det her og skal prøve å sy det sammen, for at det skal bli best mulig for den her brukeren (FK 559 og 560)

Flere gir uttrykk for at det hadde tatt tid å forstå rollen og ikke minst, å tydeliggjøre den for omgivelsene. Det er kanskje ikke så overraskende, med tanke på at rollen som familiekoordinator er en helt ny type posisjon. En familiekoordinator beskriver samarbeidet i den første perioden som turbulent og vanskelig. Etter hvert hadde det gått bedre, blant annet fordi hun er tryggere i rollen og mer «bestemt» og tydelig på hvordan hun skulle jobbe. Nå opplever hun at samarbeidet går bra og at de ikke lenger bruker så mye tid på å avklare rollen.

I det følgende sitatet gir derimot en familiekoordinator uttrykk for at rolleavklaring er noe de fortsatt jobber kontinuerlig med:

Vi har måttet ta noen runder der vi har måttet avklare roller og vært litt strenge, og si at «det skal vi ikke ha». Men fortsatt opplever jeg litt rolleforvirring, for vi skal jo også ha økonomisk veiledning og bistå på den biten, samtidig som de fortsatt skal ha saksbehandler som også skal gjøre det, og så har det blitt litt sånn at vi har måttet avklare med hver eneste saksbehandler hvem det er som skal ta den biten i hver enkelt familie ut i fra en helhetlig situasjon. Jeg synes at den biten noen ganger kan være litt forvirrende (fokusgruppe 1 med familiekoordinatorer)

En av opplæringsstøttene ved et pilotkontor, som har brukt HOLF-modellen et år lenger enn de andre familiekoordinatorene, forteller at hun og kollegaen har blitt mer bevisste på rollen som familiekoordinator etter hvert:

Jeg tenker at nå har vi en mer bevisst tankegang rundt det å involvere kollegaene våre i større grad i sakene: å spille ball med og samarbeid og fordele oppgaver i stedet for å ta alt selv – som er veldig fort gjort å gjøre!

*Så dere gjør det i større grad nå enn i starten?*

Ja

*Hva slags samarbeid er det da?*

Det kan for eksempel være på ordinær oppfølging, hvis vi skal hjelpe en deltaker som vi tenker er jobbklar ut i jobb, så kan vi spille ballen i mye større grad over til veilederen på ordinær oppfølging, selv om vi vet at de har typ 200–300 brukere hver, så sitter de med en erfaring om arbeidslivet, ikke minst, som kanskje ikke vi har i så stor grad. Og da kan man ha felles samtaler for eksempel eller tenke høyt sammen. Og det er veldig nyttig. Det kan være en lur *reminder* til oss selv at vi må huske på at vi ikke skal gjøre alt selv – for det blir veldig fort sånn når du har få deltakere (FK 3002)

Selv om det var noe variasjon, kan det virke som om koordinatorene i intervensjonsgruppa har en noe tydeligere forståelse enn sine kollegaer i sammenligningsgruppa av at deres hovedoppgave er å koordinere, snarere enn å ta over, arbeidsoppgavene til andre ved kontoret.

## 8.2 Samarbeid internt og forhold til kollegaer

Til tross for at det kan være krevende å utforme rollen som familiekoordinator, forteller flere at de har fått til gode samarbeidsrelasjoner med kollegaer ved kontoret. Noen beskriver samarbeidet for eksempel slik: «veldig åpne dører, godt samarbeid», «veldig lett», «fungerer veldig godt», «forbausende godt samarbeid». Samtidig er de vanskelige sidene ved samarbeidet internt ett av de temaene familiekoordinatorerne snakker mest om under intervjuene. «(...) Vi har ikke fått noen veiledning i prosjektet på hvordan vi skal få til det interne samarbeidet (...)» (Fokusgruppe 1 med familiekoordinatorer)

Det viktigste samarbeidet internt foregår gjennom at familiekoordinatorerne tar kontakt med veiledere som allerede jobber med en av foreldrene i familiene. En del av familiekoordinatorerne deltar på seksjonsmøter, teammøter eller lignende, men flere gir uttrykk for at de har fått relativt lite innpass i de faste strukturene på kontoret. Denne typen innpass er også avhengig av hvor de er organisatorisk plassert. Mye av samarbeidet foregår fra sak til sak, ut ifra konkrete behov i familien. En del av familiekoordinatorerne har en selvstendig rolle ved kontoret, og jobber til en viss grad i isolasjon fra de øvrige ansatte. Som en av dem uttrykker det: «Vi er på en måte nesten som en liten symbiose for oss sjøl på kontoret» (FK 559 og 560). Fordelene ved å være to familiekoordinatorer blir ofte fremhevet. Med tanke på hvor krevende arbeidet med familiene er og hvor vanskelig det kan være å finne sin plass internt, er det en styrke å være to. På den andre siden kan tosomheten føre til at familiekoordinatorerne i stor grad søker til hverandre for råd, veiledning og støtte, i stedet for å rekke ut ei hånd til andre kollegaer ved kontoret – noe som potensielt kan styrke samarbeidsrelasjonene.

Alle familiekoordinatorerne vi har snakket med har informert om HOLF-prosjektet på kontormøter eller lignende. Det kan likevel være vanskelig for øvrige ansatte å forstå hva koordinatorrollen innebærer. For eksempel stusser enkelte over at familiekoordinatorerne ikke driver med saksbehandling eller vedtaksfetting og samtidig har et lavt antall brukere. Hvorvidt øvrige ansatte forstår hva koordinatorrollen innebærer kan avhenge av om de har erfaring fra samarbeid med familiekoordinatorerne, som illustrert i denne dialogen:

FK1: Av og til får jeg litt følelsen av at noen kanskje tror at vi ikke gjør så veldig mye.

FK2: Men jeg tror at en del av veilederne som vi samarbeider tett med og de som ser resultatet av arbeidet vi har gjort, har stor respekt for arbeidet vi gjør. De vet veldig godt at vi følger tett opp, vi får til praktiske ting. Dem vi snakker mye med, tror jeg ser at vi har mye å gjøre. Men så er det noe med at de som man går forbi i korridoren, ikke alltid skjønner hvilken jobb som...!

FK1: Nei, for vi produserer jo ikke så mye.

Familiekoordinatorene opplever ofte at kollegaer ønsker at de tar på seg arbeidsoppgaver utover prosjektet, noe de gjør i enkelte tilfeller. I noen tilfeller skaper det relativt lave antall brukere i HOLF-prosjektet spenninger internt. Ordinære veiledere i NAV har vanligvis mange brukere å følge opp. Med introduksjonen av HOLF-prosjektet tenkte noen av disse veilederne at de nå kunne overlate alt ansvaret til familiekoordinatorene. Enkelte hadde forventninger om at familier som ble med i prosjektet ville bli strøket fra alle andres portefølje.

FK1: Før vi begynte i HOLF så var det jo snakk om at da ble det mindre på de andre saksbehandlerne for da skulle HOLF- koordinatorene bare avlaste.

FK2: Ja. Det var jo en usannhet som var litt sånn seiglivet (FK 1273 og 1274)

Denne tendensen, at øvrige ansatte håper og tror familiekoordinatorene skal ta på seg mest mulig oppgaver relatert til de aktuelle familiene, ser vi både i sammenlignings- og tiltakskontor.

Andre ganger opplever ikke familiekoordinatorene direkte press fra andre, men de kan likevel ha en følelse av ikke å bidra nok til fellesskapet, og at den jobben de gjør er lite synlig og målbar. I noen tilfeller vil også ledere at familiekoordinatorene skal ta på seg oppgaver utover rollen. I en tidlig fase av prosjektet hadde for eksempel en familiekoordinator fullt opp med andre arbeidsoppgaver i tillegg til å jobbe med HOLF. I slike situasjoner kan det bli opp til familiekoordinatorene å sette grenser. Slik grensesetting kan være krevende, men de fleste familiekoordinatorene som opplever denne typen press, har greid det. Det kan likevel ha en viss kostnad, fordi det skaper spenninger internt.

Mange av de andre veilederne ved kontoret har svært mange brukere å følge opp. Noen av familiekoordinatorene gir uttrykk for at de kan oppleve det som ubehagelig å be andre veiledere om å gjøre ting – gjerne litt raskt – på vegne av familiene, særlig fordi familiekoordinatorene vet at de øvrige ansatte har en stor arbeidsbelastning. Familiekoordinatorene ved ett kontor har fått kritikk for å gjøre «alle saker til hastesaker», og



for å «mase» for mye på andre veiledere (FK 2706 og 2707). En annen familiekoordinator uttrykte det slik:

Jeg kan få litt dårlig samvittighet også for at jeg blir veldig masete på noen av saksbehandlerne. Og jeg kommer snikende... "Unnskyld, jeg skal bare spørre om..." Fordi jeg vet at de har vanvittig mye å gjøre, og hvorfor skal de prioritere bare fordi jeg er med? De har jo tusen andre familier også, så hvorfor skal akkurat denne familien jeg kommer og spør om få sin sak behandlet raskere bare fordi jeg spør om den? (Fokusgruppe 4 med familiekoordinatorerne)

En leder beskrev den samme spenningen i et fokusgruppeintervju:

... det er ikke vond vilje, men de kan oppleve at de sitter med masse arbeid og så kommer noen som sitter med ti brukere og generer mer arbeid for dem. Da kan de bli frustrerte (Fokusgruppe 1 med ledere)

Kontrasten mellom måten familiekoordinatorerne jobber på, og kollegaene, kan være stor ved mange kontor. Det kan føre til at andre opplever familiekoordinatorernes arbeid som litt irrelevant, fordi metoden og oppfølgingen blir ansett for å være så tidkrevende at den ikke passer inn i en vanlig NAV-hverdag. Det høye arbeidspresset bidrar også til at det kan være vanskelig å få gehør for nye tanker og arbeidsmetoder, ikke fordi kollegaene ikke er interesserte, men fordi mange har nok med å holde hodet over vann.

Mye samarbeid ser ut til å foregå med den sosialfaglige delen av kontoret. Kollegaer med sosialfaglig bakgrunn opplever gjerne metodikken i HOLF som velkjent, fordi den bygger på prinsipper som er godt forankret i sosialt arbeid og i veiledningsplattformen. I ett tilfelle var likevel samarbeidet mest krevende med avdelinger som allerede har en sterk tradisjon for familiearbeid. I en slik situasjon kan det oppstå en opplevelse av at HOLF-prosjektet «konkurrerer» med det etablerte miljøet. Andre som jobber med familieoppfølging kan ha problemer med å forstå merverdien av HOLF, utover at familiekoordinatorerne følger opp et lavt antall familier og dermed kan følge tettere opp.

Ved noen kontor kan det virke som enkelte oppfatter familiekoordinatorerne som «uropatrujer» eller «varslere», som stiller kritiske spørsmål til kollegaers arbeidsmetoder, avdekker mangler og kikker andre i kortene. Som en av dem sier: «Jeg føler at jobben vår er å synliggjøre at det er et behov som ikke er dekket» (150 og 152). Familiekoordinatorerne kunne

få følelsen av at andre ved kontoret opplevde dem som «brysomme». De følgende to sitatene illustrerer dette:

Vi føler nesten av vi blir litt "stygg på ryggen" av å drive og følge opp disse veilederne, og om de gjør de den jobben de skal gjøre. Og så må vi drive og mase hele tiden: "Har dere gjort det dere skal gjøre?" "Nei, vi har ikke gjort det ennå." Og så driver du og styrer hele tiden istedenfor at du bare setter den enkelte i gang med at "det skal du gjøre, og det skal du gjøre"... Så jeg synes det er veldig tidkrevende i tillegg til at du skal jobbe med familiene (Fokusgruppe 1 med familiekoordinatorerne).

Jeg må si samarbeidet internt har vært vår hovedutfordring (...) Vi har jobbet veldig mye for å sikre at familiene får tjenester fra NAV som de faktisk har rett på. Vi har avdekket mye som kan være farlig å bevege seg inn på – det har vært veldig mye. Det har nesten vært så mye at jeg ikke orker å snakke om det! (Ler.) Vi har brukt oseaner av tid på internt samarbeid. Det har vi. Og det er ikke det at alt samarbeid har vært utfordrende, men i de familiene der det har vært et utfordrende samarbeid, har vi virkelig måttet jobbe hardt, og kanskje vi ikke har fått den støtten vi kunne ha fått fra ledelse, kanskje vi har følt at vi har stått litt alene og bare fått vite: «Dere må være voksne og ordne opp selv» (Fokusgruppe 3 med familiekoordinatorerne).

Familiekoordinatorerne har ofte tydelige meninger om hva familiene har krav på, som i noen tilfeller bryter med den etablerte – og i noen tilfeller uformelle – praksisen ved kontoret. Det kan være vanskelig å få gjennomslag for å prioritere familiene i prosjektet fremfor andre brukere, for eksempel i saksbehandlingskøen, og med hensyn til hva slags ytelser, tiltak og oppfølging de skal få.

Vi har en del utfordringer med de møtene vi har med veilederne: vi skal kartlegge, vi skal finne ut hva vi mener familien har behov for, hva de sier de har behov for, og så skal du få aksept for det hos de som jobber med brukerne ellers. Og vi ser at den største utfordringen er med NAV-veilederne. I forhold til at de har, holdt jeg på å si, egne håndbøker for hva som kan innvilges, hva de kan gjøre, og de sier at de er bundet på hender og føtter. Så det ser vi som en stor utfordring i forhold til hva vi kartlegger (Fokusgruppe 4 med familiekoordinatorerne).

(.,.) du må nesten være på med hele brystkassen for å få gjennomslag for det du ser; og vi kartlegger jo familiene så grundig, jeg tenker at vi jo ser behovene hos den enkelte familien mye bedre enn de veilederne som sitter i NAV og de som skal beslutte vedtakene og alt dette. Så vi har jo snakket om at vi synes den vanskeligste arenaen vi jobber på, er innad i NAV, rett og slett. Selv om vi får gjennomslag for det, bruker vi så mye energi – det er ikke bestandig vi får gjennomslag her, vi bruker så mye energi for å endelig få det gjennomslaget, kontra hvis vi for eksempel er i kontakt med boligkontoret som er på tilbudssiden ganske så umiddelbart (Fokusgruppe 1 med familiekoordinatorerne).

I andre tilfeller forteller familiekoordinatorene at de stort sett får gjennomslag for det de ønsker for familiene, og at de ofte deltar i den forberedende saksbehandlingen eller i samtaler med andre internt som fatter vedtak. Samlet sett beskriver likevel sitatene over en situasjon hvor familiekoordinatorene bruker mye tid og krefter på samarbeidet internt. I datamaterialet er det enda flere eksempler på dette, og det kan se ut til at dette er et større tema i tiltakskontorene enn i sammenligningskontorene.

### 8.3 Samarbeid eksternt

Samarbeidsmøter og tverrprofesjonell innsats er en av tre arbeidsprosesser i HOLF-modellen (Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2016b, s. 11). En av familiekoordinatorenes hovedoppgaver er å følge opp og koordinere tverrprofesjonell innsats rundt familiene. Familiekoordinatorene skal, sammen med ledere, fungere som «drivere» for å få andre med seg og skape et godt samarbeid (Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2016b, s. 16). I implementeringsveilederen står det at samarbeidet skal «bygge på eksisterende samarbeidsstrukturer», men familiekoordinatorene skal også delta i et «aksjonsnettverk» hvor viktige tjenesteytere og samarbeidspartnere i kommunen inngår. Hovedtanken med aksjonsnettverket er å skape et forum for å løse konkrete utfordringene i familiene «på laveste, effektive, operative nivå» (Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2016a, s. 7). Ved behov skal familiekoordinatorene innkalle personer fra aksjonsnettverket til samarbeidsmøte. Det skal være mulig å kalle inn til møtene på kort varsel, det er forventet at nettvektsmedlemmene skal kunne møte innen 14 dager. For å sikre at møtene blir mest mulig effektive og relevante for deltakerne, skal familiekoordinatoren begrense antall temaer, og bare inkludere relevante instanser. Familiene skal fortrinnsvis være med på møtene. Ved å holde antall møtedeltakere relativt lavt, er det lettere å sikre familien en sentral plass i dialogen. Det er viktig at familiene opplever at representanter fra NAV og samarbeidende instanser inkluderer dem som reelle deltakere i møtet. Dersom det oppstår uklarheter eller uenigheter, skal familiekoordinator løfte problemstillingen til ledernivå (Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2016a, s. 8). Prosess- og implementeringsveilederne beskriver primært aksjonsnettverket som møter mellom flere tjenesteytere, men på lederforankringsmøtene ga direktoratet uttrykk for at nettverket også

kan fungere som en kontaktliste i tilfeller hvor familien ikke hadde noen kontakt inn i en tjeneste fra før av.

For å danne aksjonsnettverket lagde familiekoordinatorene, i samarbeid med leder, en oversikt over aktuelle samarbeidsinstanser (aktørliste). NAV-kontoret inviterte i neste omgang ledere for disse instansene til et felles møte. Forskere observerte flertallet av disse møtene, som ble gjennomført fra januar til mars 2017. Møtene forløp på følgende vis: NAV-leder ønsket velkommen; en person fra prosjektledelsen i direktoratet presenterte HOLF-prosjektet, familiekoordinatorene fortalte litt om situasjonen for målgruppa i kommunen og eksemplifiserte arbeidet sitt med et par historier om familiene de jobber med, og prosjektledelsen ved Arbeids- og velferdsdirektoratet ba deltakerne vurdere hvordan HOLF-modellen passer inn i de utfordringene deres tjenester står overfor. Til slutt ble lederne fra alle instansene bedt om å melde inn en erfaren og handlekraftig person fra sin tjeneste til å delta i aksjonsnettverket. På møtene ble HOLF-prosjektet som regel møtt med entusiasme og velvilje. De fleste som var tilstede gir uttrykk for at de opplevde HOLF som et relevant prosjekt som var nyttig for eget arbeid. Prosjektledelsen ga uttrykk for at samarbeidspartnerne som inngår i aksjonsnettverket også bør oppleve nytte. Aksjonsnettverket skal være et gode for alle tjenesteyterne. Som en fra prosjektledelsen sa: «Dere blir mer tilgjengelige for NAV, men vi ønsker også at NAV skal bli mer tilgjengelig for dere».

#### 8.4 Erfaringer med samarbeid

Familiekoordinatorene forteller om samarbeid med en rekke instanser: barnevern, PPT, fastleger, skoler, barnehager, barnehagekontor, frivillige organisasjoner, DPS, boligkontor, flyktningskontor, arbeidsgivere m.fl. I enkelte kommuner var noen av disse instansene integrert i NAV. I andre var NAV organisert ut ifra en minimumsløsning, og i slike tilfeller ble de ansett for å være eksterne samarbeidspartnere.

Mange familiekoordinatorer mener samarbeidet med eksterne går bra og at de opplever at HOLF blir møtt med stor velvilje. Følgende er utdrag fra intervjuer som blir brukt for å beskrive responsen og samarbeidet: «veldig bra», «har fungert veldig godt», «møtt med veldig optimisme og glede», «veldig positivt», «alle synes det er kjempeflott», «veldig positivt

overrasket over at NAV er så tilgjengelig», «det er så mye positivitet i kommunen», «vi har et veldig godt tverrfaglig samarbeid», «litt overrasket over hvor lett det har gått, det har egentlig ikke vært noen utfordringer i det hele tatt», «vi opplever en veldig positivitet i kommunen og aksjonsnettverket vårt fungerer helt utmerket», «de er på tilbudssiden og de er interessert», «jeg opplever at det er ganske lett å få til samarbeid», «det er godt forankret, folk stiller opp».

Familiekoordinatorerne ved tiltakskontorene har tilsynelatende mer positive opplevelser med samarbeidet eksternt enn kollegaene i sammenligningskontorene. En årsak kan være at lederforankringsmøtene innledningsvis i prosjektperioden har gjort HOLF godt kjent i kommunen, noe som kan bidra til å åpne dørene for videre samarbeid. Flere familiekoordinatorer blir invitert til eller oppsøkt av diverse fora for å presentere HOLF, som situatene viser:

Jeg synes at eksternt er det jo veldig blest rundt prosjektet fortsatt. Jeg har presentert i rådmannens ledergruppe og nå skal vi presentere i bystyret om halvannen uke, og jeg har også begynt å sitte i et sånt folkehelsesteam der veldig mange fra kommunens ledelse sitter for å utarbeide folkehelseperspektiv i kommunen, så jeg sitter der og får inn barneperspektivet. Så den biten synes jeg er veldig godt ivaretatt. Og også samarbeidet med barnevernet og med de ulike instansene i kommunen synes jeg fungerer bra (2193).

Det jeg synes er positivt med HOLF er at de [familiekoordinatorerne] har kunnet koordinere tjenestene i bydelen mye bedre enn jeg har opplevd tidligere kanskje. Fordi de har blitt presentert for ledergruppa, altså bydelsdirektør, for ledergruppen i bydelen, for bydelspolitikere, for bydelsutvalget (...) Og det tror jeg er en veldig viktig forankring for da blir det til at når de kommer inn så vet folk at «OK, de er fra det her prosjektet». (Fokusgruppe 2 med ledere).

I enkelte tilfeller samles lederne til nytt møte i etterkant av oppstartsmøtet. I ett tilfelle tok helse- og sosialsjefen i kommunen initiativet, noe som sender et tydelig signal om engasjement fra ledernivå i kommunen. Møtevirksomheten rundt prosjektet kan altså ha bidratt til et godt samarbeidsklima. Flere familiekoordinatorer gir uttrykk for at HOLF-modellen skaper et bedre rykte for NAV i kommunen, fordi det ble tegnet opp et bilde av tilgjengelige NAV-ansatte med et helhetlig fokus på brukerne, «det gir NAV en ny rolle» (1478 og 1479), «folk har hatt forventninger til at nå skjer det noe nytt og kanskje et bedre samarbeid med NAV» (2705 og 2706).

Det er mulig at denne positive oppmerksomheten faktisk er viktigere for samarbeidet enn selve aksjonsnettverket. Som en leder sa:

Hos oss har vi brukt aksjonsnettverket lite. Det familiekoordinatorene sier, er at det mest nyttige med aksjonsnettverket var fokuset på det. De har samlet tjenesteledere. De har vært ute og informert. Så det å få fokuset på det har vært det viktigste. Og så har ting løst seg uten at man må aktivere aksjonsnettverket så veldig. Men det har vært nyttig, og det har vært nyttig å vite at man har de [lederne for kommunale tjenester] i ryggen (Fokusintervju 3 med ledere)

Familiekoordinatorene forteller at de sjelden kaller inn til møter med flere medlemmer i aksjonsnettverket samtidig. Det kan være flere årsaker til dette. Noen familiekoordinatorer har allerede et utbredt kontaktnettverk, og bruker derfor aksjonsnettverket lite. I mange familier er det heller ikke så stort behov for koordinering mellom mange tjenesteytere. Flere familiekoordinatorer peker på at familiene, som er trukket ut ifra forskningsmessige kriterier, ikke nødvendigvis er blant dem som har størst behov for assistanse eller koordinering. Oftest dreier det seg om å etablere samarbeid med en eller to andre instanser. En god del av denne dialogen foregår over telefonen, eller gjennom at familiekoordinatorene er med familien på møte med andre instanser. Mer omfattende samarbeid er mer aktuelt når det er helseproblematikk og barn som har store utfordringer, men i slike tilfeller har mange familier allerede kontaktpersoner fra ulike etater. Når bruken av aksjonsnettverket er begrenset kan det altså være et tegn på at samarbeidet fungerer relativt godt, og at de relevante instansene allerede er inne i sakene:

Aksjonsnettverket kommer jo inn når ikke vanlig samarbeid fungerer og det har til nå fungert (..) det tenker jeg er litt fordi vi har vært mye ute og at vi har en del kontakter fra før av (2705 og 2706)

Ofte er en del ting på plass, eller andre personer i kommunen er på plass, sånn at vi allerede har en direkte person å ta kontakt med. Så det har ikke vært like stort behov for å benytte seg av aksjonsnettverket (FK 2909 og 2910)

Den viktigste formen for samarbeid foregår altså primært en-til-en, med personer som allerede har en rolle i familiene. Som en familiekoordinator sier, «det har ikke vært så mye sånne samarbeidsmøter, men veldig mye direktekontakt hvor man finner ut av ting» (FK 661 og 662). En familiekoordinator beskriver aksjonsnettverket som «en liste» og ikke et «levende nettverk» (1988 og 1999). En slik liste er imidlertid nyttig i de tilfellene hvor familiekoordinatorene har behov for å etablere kontakt med en instans på vegne av en familie

eller, ønsker bedre samarbeid, eller har problemer med å få kontakt med familiens kontaktperson.

Noen former for møtevirksomhet tyder på at aksjonsnettverket i noen tilfeller fungerer mer på overordna nivå, og ikke blir organisert rundt konkrete problemstillinger i familiene, slik som var hensikten. Enkelte familiekoordinatorer forteller at de kaller inn, eller har planer om å kalle inn, aksjonsnettverket til mer generelle møter, for «å holde medlemmene varme». I noen tilfeller peker ikke ledere ut personer på tjenesteyternivå til å sitte i aksjonsnettverket, men sitter der heller selv. En familiekoordinator forteller for eksempel at medlemmene i aksjonsnettverket sitter «ganske høyt i sine systemer» (FK 1478 og 1479), og at hun dermed synes det ville være naturlig å ha med NAV-leder i møtene. Mens enkelte er negative til å ha lederne i aksjonsnettverket fordi det blir «lite konkret jobbing, det blir litt sånn svevende» (FK 2499), mener andre at det er behov for samarbeidsstrukturer på overordna nivå, fordi de opplever at samarbeidet på operativt nivå fort blir veldig personavhengig og sårbart for utskiftninger. Dersom deltakerne i aksjonsnettverket er på «operativt nivå», foreslår en familiekoordinator å ha faste møter som ikke handler om konkrete familier.

Noen familiekoordinatorer nevner også utfordringer med samarbeidet, for eksempel en etat i kommunen som de opplever som lite samarbeidsvillig, liten respons når de kaller inn til møte, eller at andre instanser virker veldig positive til prosjektet, men likevel ikke tar kontakt med dem. Ved ett kontor forteller familiekoordinatorene at de har vært rundt i kommunen for å presentere HOLF for alle instansene i aksjonsnettverkslista, men ingen har tatt kontakt i ettertid. Her kunne familiekoordinatorene fungert som en dør inn i NAV. Når det likevel ikke blir reelt samarbeid kan det skyldes at prosjektet bare omfatter familiene som er trukket ut i prosjektet. Eksterne aktører kan bli passive når de ikke har mulighet til å «melde inn» aktuelle familier. En annen faktor som kan påvirke de eksterne interesse er at familiekoordinatorene skal koordinere oppfølgingen, ikke gjennomføre andre aktørers oppgaver. Når samarbeidspartnerne skjønner at prosjektet i liten grad kan avlaste dem i deres arbeid kan det, på samme måte som i det interne samarbeidet, legge en demper på interessen for prosjektet.

## 8.5 Lederoppfølging i HOLF-modellen

NAV-leder er «lokal prosjekteier» for HOLF-prosjektet, og tydelig forankring hos ledelsen er et sentralt element i modellen. Leder skal synliggjøre prosjektet både internt ved kontoret, og eksternt, overfor samarbeidspartnere, lokalpolitikere og lignende, samt informere om HOLF i partnerskapsmøtet og i andre relevante fora. På den måten skal prosjektet få en bredere forankring i kommunen. Utover dette skal leder lage en plan sammen med familiekoordinatorene om hvordan de skal spre informasjon om prosjektet og om metoden internt på kontoret. NAV-leder, eller leder med «delegert ansvar», skal ifølge prosessveilederen følge opp familiekoordinatorene månedlig.

Prosjektet er forankret både hos nærmeste leder og lederen for hele NAV-kontoret. Flere NAV-ledere har delegert oppfølgingsansvar for familiekoordinatorene til avdelingsledere eller andre som er tettere på, men mange av dem får likevel informasjon om prosjektet gjennom jevnlige møter med familiekoordinatorene. På kontor der NAV-leder har delegert ansvaret er kontorleders viktigste rolle å gi prosjektet positiv oppmerksomhet, mens avdelingsleder med delegert oppfølgingsansvar tar seg av personalansvar, løpende utfordringer, faglige innspill osv. I praksis er ikke nødvendigvis prosjektet forankret hos begge, det vil si både nærmeste leder og NAV-leder. Ved ett kontor opplever for eksempel familiekoordinatorene at leder for kontoret er svært positiv til prosjektet, mens avdelingsleder er mer nøktern.

Noen ledere er flinke til å fremheve HOLF-prosjektet ved diverse anledninger på kontoret. For eksempel sier en familiekoordinator at HOLF «nevnes omtrent på hvert kontormøte». For familiekoordinatorene er det viktig at leder – enten det er nærmeste leder eller leder for kontoret – har en god forståelse av mandatet til HOLF-prosjektet og familiekoordinatorenes rolle ved kontoret. Det er særlig viktig med tanke på at det interne samarbeidet kan være krevende, og fordi kollegaer kan sette spørsmålsteget ved familiekoordinatorenes arbeidsmengde og rolle. Det kan ta litt tid for ledere å forstå hvordan familiekoordinatorene skal jobbe. Flere familiekoordinatorer gir uttrykk for at nærmeste leder og NAV-leder ikke alltid forstår helt hva familiekoordinatorene gjør i HOLF, «og da får man jo litt følelsen av at man kommer hit og så sitter man her og gjør ingenting og så får man lønn



for det» (FK 661 og 662). Ved ett kontor forteller familiekoordinatorene at de måtte bruke litt tid på å «lære opp» leder, som var utålmodig og ville se kjappe resultater:

Det har tatt litt tid for oss å forstå hvor sakte og helhetlig vi skal jobbe. Hadde det jo i ryggraden, aktivitet og jobb, hele tida. Og nå har vi lent oss litt tilbake. Så det har vi brukt litt tid på, for [leder] var ikke der. Men jeg synes hun er det nå (FK 1376 og 1377).

Ved et annet kontor forteller familiekoordinatorene at leder ser på HOLF-prosjektet som et «luksusprosjekt» og forsøker å få familiekoordinatorene til å ta på seg ekstra oppgaver.

Andre familiekoordinatorer forteller på sin side at leder har svært god forståelse for måten de jobbet på. Disse familiekoordinatorene opplever at leder gir dem tydelig støtte i arbeidet, slik dette sitatet viser:

Vi har jo en leder – det skal jo sies at hun er helt fantastisk – som vi er direkte underlagt. I stedet for å ligge under en avdeling, er det hun som er vår nærmeste kontaktperson. Vi møter med henne to ganger i måneden. Og er det noe problem, tar vi det opp med henne hele tiden. Og er det noen som ikke vil hjelpe så sier hun: «Si ifra til meg, jeg skal ta det med en gang, det er ikke noe problem.» Men det har heldigvis ikke vært behov for det, for det er ikke så artig at sjefen kommer og sier: «Du – du skal gjøre som de sier.» Men vi vet at det er mulig hvis vi trenger det, og det er jo veldig greit å vite. (Fokusgruppe 3 med familiekoordinatorene)

Selv om leder altså ikke bruker sin tyngde for å bistå familiekoordinatorene, hjelper det å vite at de har hennes støtte. Støtte fra leder handler også om vise at prosjektet har prioritet, for eksempel gjennom at familiekoordinatorene får benytte seg av tilgjengelige virkemidler selv om det er ressurskrevende, slik denne familiekoordinatoren påpeker: «Vi har fått bruke lønnstilskudd - det var litt under tvil, men vi er prioritert da, opplever vi» (Fokusgruppe 1 med familiekoordinatorene). Som vi nevner over kan familiekoordinatorene i noen tilfeller utfordre veletablerte, til dels uformelle, forståelser for hva som skal til for å innvilge en ytelse eller et gode. Noen gir uttrykk for at det er større velvilje eksternt i kommunen enn internt ved kontoret når det gjelder å gjøre en ekstra innsats for familiene.

Det er viktig for familiekoordinatorene at leder har tillit til dem og gir dem myndighet og handlingsrom til å utføre arbeidet i tråd med prosjektets forutsetninger. Siden de fleste familiekoordinatorene jobber selvstendig og har faglig støtte gjennom prosjektet, er kanskje dette handlingsrommet noe av det viktigste – muligens viktigere enn at leder er tett på. Et lederskifte ved ett kontor illustrerer nemlig at tett oppfølging både kan oppleves som støtte

og kontroll. Familiekoordinatorene ved dette kontoret forteller at den forrige leder var fjern men ga dem handlingsrom, mens den nye følger dem svært tett opp, men er mer kontrollerende. Familiekoordinatorene opplever den tette oppfølgingen som vanskelig, fordi de måtte forklare og rettferdiggjøre grunnleggende elementer i prosjektet, slik som aksjonsnettverket.

Leder har et åpenbart ansvar for å tilrettelegge for samarbeidet internt, men leder kan også fungere som en døråpner til andre tjenester i kommunen. NAV-ledere har, i noe varierende grad, tilgang til fora rundt omkring i kommunen, hvor de kan informere om HOLF-prosjektet og oppfordre andre tjenester til å samarbeide med familiekoordinatorene: «Det mest konkrete vi kunne ha ønsket fra NAV-leder er det fokuset utad» (FK 661 og 662). Ved et annet kontor gir familiekoordinatorene også uttrykk for at leders rolle utad i kommunen er noe av det viktigste for prosjektet:

Hun er veldig tydelig på at hun synes jobben vi gjør er viktig. Jeg opplever i hvert fall at hun kjemper for oss ute i kommunen, da. Det er vel kanskje den viktigste oppgaven hun har i prosjektet (FK 2193 og 2194).

Leder kan også bidra til å løse situasjoner når samarbeidet går trått, for eksempel gjennom å skrive mail til boligkontoret eller andre og dermed legge litt tyngde bak en forespørsel.

## 8.6 En utfordrende koordinator-rolle

Dette kapitlet har vist at familiekoordinatorene i tiltakskontorene synes det er utfordrende å definere sin rolle og hvilke oppgaver de skal ta på seg i samarbeidet med andre veiledere; hvor langt inn i familiearbeidet de skal gå og i hvilken grad de skal ta på seg oppgaver selv, eller koordinere andres arbeid. Til tross for disse avveiningene har familiekoordinatorene en relativt tydelig forståelse av at rollen innebærer koordinering, en forståelse som er tydeligere i tiltakskontorene enn i sammenligningskontorene (se kapittel 9). I prosessveilederen står det at familiekoordinatorene ikke skal overta andres arbeidsoppgaver. Det kan likevel være fristende å gjøre nettopp det, fordi det er en avlastning for kollegaer, og fordi prosessene gjerne går raskere og mer sømløst på den måten.

Utformingen av rollen som familiekoordinator kan utgjøre en potensielt viktig forskjell mellom tiltaks- og sammenligningskontorene. Selv om en del familiekoordinatorer ved tiltakskontorer syntes at samarbeidet internt på NAV-kontoret går bra, tyder intervjuene på at mange av dem bruker mye tid og krefter på å få det til å fungere. Det virker som om det er større utfordringer med samarbeidet internt i tiltaks- enn i sammenligningskontorene. En mulig forklaring kan være koordinatorrollen. Observasjonene så langt tyder på at familiekoordinatorer ved tiltakskontorene bruker mye tid på koordinering av tjenester, mens sammenligningskontorene opererer mer uavhengig av resten av kontoret, fordi de i større grad tar over flere arbeidsoppgaver knyttet til familiene (se kapittel 9). Økt samarbeid med andre ved kontoret kan føre til flere spenninger internt, men også potensielt bringe med seg mer langsiktig utbytte.

Hvordan rollen som koordinator blir utformet kan være en av de viktigste forskjellene mellom de to gruppene, og kan potensielt være en faktor som kan forklare utfall. Selv om en del familiekoordinatorer syntes at samarbeidet internt på NAV-kontoret gikk bra, tyder intervjuene på at mange av dem brukte mye tid og krefter på å få det til å fungere. Noen av familiekoordinatorer beskriver situasjoner hvor de blir oppfattet som «uropatrujer» som skaper bølger internt, fordi de setter spørsmålsteget ved etablerte tenkemåter og terskler for hva som kan innvilges til hvem. Det kan virke som om det var større utfordringer med samarbeidet internt her enn i sammenligningsgruppa. En årsak kan være at koordinatorer ved intervensjonskontorene ble intervjuet noe seinere enn kollegaene ved sammenligningskontorene. Dersom det tar tid før interne spenninger kommer til overflaten, kan det gjøre at disse virker mer framtrædende i denne gruppa. En annen mulig forklaring kan være at et tydeligere fokus på å innta en rolle som *koordinator* nettopp fordrer mer samarbeid. Observasjonene så langt kan tyde på at familiekoordinatorer ved sammenligningskontorene opererer mer uavhengig av resten av kontoret, fordi de i større grad tar over flere arbeidsoppgaver knyttet til familiene.

Det er en kontrast mellom utfordringene internt og eksternt. Mange av familiekoordinatorer fra tiltakskontorene gir uttrykk for at det eksterne samarbeidet fungerer bra. Aksjonsnettverket kan ha bidratt til dette, men kanskje på en annen måte enn forventet. Familiekoordinatorer bruker relativt sjelden dette nettverket til å samle flere aktører til felles møter med familiene, familiekoordinatorer har andre måter å få til

samarbeid på. Ofte er relevante tjenesteytere allerede i kontakt med familiene, og da er det naturlig for familiekoordinatorene å innlede et samarbeid med dem. Mye samarbeid foregår primært med en annen tjenesteyter av gangen, da er det sjelden behov for møter med flere samarbeidspartnere. Aksjonsnettverket kan likevel være viktig i de tilfellene hvor det er behov for mer omfattende samarbeid, og hvor det er behov for å få kontakt med instanser som burde kobles inn i familiearbeidet. Aksjonsnettverket skaper også et positivt fokus på prosjektet og økt oppmerksomhet om HOLF-modellen blant ledere for andre etater. Når det er sagt, må vi påpeke at aksjonsnettverket kan endre funksjon over tid, og analysene i dette kapitlet er basert på første runde med intervjuer.

Mange ledere har delegert ansvar for den faglige oppfølgingen av prosjektet til mellomledernivået, men de fleste kontorledere har likevel jevnlig møter med familiekoordinatorene. Selv om ledere ikke nødvendigvis er så tett på, mener familiekoordinatorene at de likevel har en viktig rolle som ambassadør for prosjektet, både internt på kontoret og utad i kommunen. Opplevd støtte fra leder er viktig for familiekoordinatorene, særlig når det interne samarbeidet er krevende. I noen tilfeller er leders manglende forståelse for HOLF-prosjektet en av årsakene til at relasjonene internt på NAV-kontoret blir krevende. Familiekoordinatorene følger opp et forholdsvis lavt antall familier, med et bredt fokus, hvor arbeidsmålet ikke nødvendigvis står på toppen av lista. Da er det viktig for familiekoordinatorene å oppleve at leder anerkjenner arbeidet deres. Hvis leder derimot gir uttrykk for at de burde ta på seg flere arbeidsoppgaver og vise raske resultater, kan det bidra til å vanskeliggjøre arbeidet.

## 9 Sammenligningskontorene i HOLF-prosjektet

I HOLF-prosjektet får både tiltaks- og sammenligningskontorene midler til å ansette familiekoordinatorer (1,5 stillinger). Tiltakskontorene skal bruke disse ressursene i henhold til HOLF-modellen, mens hvert av sammenligningskontorene lagde en prosjektplan for sine lokalt utviklede familieprosjekter. Målsetningene i disse lokale prosjektene overlapper til dels målsetningene i HOLF-modellen, for eksempel mer helhetlig oppfølging (flere målområder og familiemedlemmer) og bedre samarbeid mellom ulike aktører.

Ved rekruttering av kontor til prosjektet stilte Arbeids- og velferdsdirektoratet krav om blant annet motivasjon for prosjektet, organisatorisk beredskap og villighet til å bidra både i forskning og implementeringsarbeidet. Av 60 kontor som ble invitert til å delta, meldte 45 kontor interesse. Blant disse kontorene ble 30 trukket ut til deltakelse i prosjektet. Ett kontor trakk seg, dermed ble 29 kontor randomisert til tiltak og sammenligning (se Malmberg-Heimonen et al., 2017b). Randomiseringen sikrer at de to gruppene, tiltaks- og sammenligningskontor, har den samme underliggende motivasjonen og beredskapen for å implementere familieprosjekter.

Mens prosjektledelsen ved Arbeids og velferdsdirektoratet har implementert læringsstrukturen som en del av HOLF-modellen, har de bedt fylkesmennene å følge opp sammenligningskontorene. Slik oppfølging kan for eksempel være prosjektbesøk og invitasjoner til samlinger. Direktoratet begrunner fylkesmennenes involvering med at «det er ønskelig at oppfølgingen av sammenligningskontorene skal gjøres så likt som mulig vanlig tilskuddspraksis – hva gjelder oppfølging». Ved nåværende tidspunkt er omfanget av Fylkesmannens oppfølging uklar. I videre datainnsamling og –analyse vil vi undersøke hvordan fylkesmennenes oppfølging av sammenligningskontorene har fungert.

Intervensjonen, det som testes, må naturligvis være forskjellig i tiltak og sammenligning. Det er nettopp forskjellene i intervensjonen vi tester effektene av. I HOLF-prosjektet er mye likt mellom tiltaks- og sammenligningskontor, men det er også viktige distinksjoner. Tiltakskontorene implementerer HOLF-modellen gjennom skjemaer, verktøy, veiledning, og oppfølging fra Arbeids- og velferdsdirektoratet, mens sammenligningskontorene har frihet til å gjøre arbeidet slik de selv ønsker, innenfor visse

rammer. Mens tiltakskontorene fikk en fiks ferdig modell, måttet sammenligningskontorene utvikle egne metoder og systemer parallelt med rekruttering av familier. En viktig forskjell er at sammenligningskontorene ikke har den samme veiledningen og oppfølgingen som tiltakskontorene. Direktoratet så for seg at fylkesmannen kunne bidra til oppfølging i sammenligningskontorene med lik linje som i andre tilskuddsprosjekter, men observasjon av gruppediskusjon mellom fylkesmannrepresentantene tyder på at rollen var uklar, i alle fall i begynnelsen av prosjektet.

Flere av kapitlene (for eksempel 6, 7 og 8) i denne rapporten beskriver implementeringen av HOLF-modellen gjennom kvalitative data. For å kunne si noe om hva som genererer effekter av HOLF-modellen må vi imidlertid vite hva vi sammenligner med, altså hva som skjer i sammenligningskontorene. Hva skiller tiltak og sammenligning? For å få oversikt, tar dette kapitlet for seg prosjektplanene og erfaringer fra implementeringen av de lokale familieprosjektene ved sammenligningskontorene.

### 9.1 Sammenligningskontorenes oppfølging sett fra planer utarbeidet tidlig i prosjektet

Arbeids- og velferdsdirektoratet ønsker å teste om en bestemt oppfølgingsmodell, HOLF-modellen, er bedre enn målrettet bruk av tilskuddsmidler. Målrettet betyr i denne sammenhengen at kontorene får tilsvarende ressurser og informasjon om hvilke mål de skal oppnå. Alle sammenligningskontorene måtte lage planer for hvordan de skulle nå målene, det vil si hvordan de skulle jobbe med familieoppfølgingen i de 2,5 årene prosjektet pågår, og sende disse planene til direktoratet. Disse planene ble styrende for hvordan sammenligningskontorene utformet familieprosjektene sine, og innebar i praksis at mange sammenligningskontor fikk en oppfølgingsmodell som lignet HOLF-modellen. I sine planer skulle sammenligningskontorene oppgi:

- Prosjektets navn
- Målsetning, med en påminnelse om at kontorene blir målt på arbeid, økonomi, bolig og barnas situasjon.
- Organisering, med en påminnelse om at to familiekoordinatorer skal bruke hele sin stilling (100%) på prosjektet

- Resultatmål, hvilke resultater de ønsker å oppnå
- Aktivitetsmål, en beskrivelse over hvilke aktiviteter de skal sette i gang
- Fremdriftsplan
- En beskrivelse av hvordan de vil ivareta brukermedvirkning
- Tverretattlig samarbeid og samordning
- Organisatorisk plassering i NAV-kontoret
- Hvorvidt kommunen/bydelen har kartlagt fattigdomsutfordringer, samt
- På hvilken måte kommunen/bydelen forplikter seg til videreføring av prosjektet

Prosjektledelsen har informert oss at disse overskriftene tilsvarer dem som Arbeids- og velferdsdirektoratet har brukt ved tidligere utlysninger av tilskuddsmidler innen barnefattigdom.

Appendiks 3 viser en oversikt over planene fra sammenligningskontorene i HOLF-prosjektet. 9 av 14 kontor har valgt et prosjektnavn som inneholder «HOLF»<sup>12</sup> og/eller «helhetlig oppfølging». 5 av 14 kontor har månedlig fremdriftsplan, mens resterende kontor relaterer sine fremdriftsplaner til år. Alle sammenligningskontor relaterte fremdriftsplanene til Arbeids- og velferdsdirektoratets rekrutteringsmålsetninger (antall familier). Seks av 14 kontor planlegger hjemmebesøk hos familiene de følger opp. Kun ett kontor oppgir at de ikke har kartlagt fattigdomsutfordringene.

De fleste kontor oppgir kartlegging, tett oppfølging og aktivitetsplaner som virkemidler for å forbedre familienes situasjon på de fire målområdene. Det er grunn til å tro at mange trekker på felles verktøy og opplæring som alle NAV-kontor har tilgang til, og som er nedfelt i veiledningsplattformen. Motiverende intervju er ett slikt verktøy. Som vi har sett, var veiledningsplattformen viktig for utviklingen av HOLF-modellen, ut ifra en tanke om at det er fornuftig å bygge på eksisterende kunnskap og kompetanse. Dette mønsteret, at de trekker på felles verktøy, ser vi også i sammenligningskontorenes planer. To av kontorene nevner veiledningsplattformen eksplisitt i sin prosjektbeskrivelse; her skal familieoppfølgingen bygge på prinsipper og metoder i veiledningsplattformen. Et av kontorene er for eksempel nokså spesifikk og nevner at de skal bruke IIMA-metodikken fra veiledningsplattformen. Noen av

---

<sup>12</sup> Vi har valgt i denne rapporten å *ikke* bruke HOLF-betegnelsen om sammenligningskontorene. I stedet bruker vi familieprosjekt. Dette for at leseren skal vite at det er sammenligningskontor vi snakker om.

kontorene nevner MI (motiverende intervju) som sentral metodikk i møte med familiene. Enkelte nevner også andre metoder. For eksempel nevner ett kontor OOT-metodikken (oppgaveorientert tilnærming). Et annet kontor var pilotkontor i HPMT-prosjektet. Den helhetlige oppfølgingen i HOLF bygger delvis på dette prosjektet, blant annet brukes flere av de samme verktøyene, og FGE-skjemaet i HOLF er en videreutvikling av FE-skjemaet i HPMT (Malmberg-Heimonen, Natland, Tøge, Hansen & Innvær, 2014). Erfaringene fra HPMT kan derfor ha gitt kontoret delvis samme fundament for utvikling av sin lokale modell som Arbeids- og velferdsdirektoratet hadde for utviklingen av HOLF-modellen.

I planene oppgir alle sammenligningskontor hvordan prosjektet ivaretar brukermedvirkning. Her er det mange likhetstrekk med HOLF-modellen; frivillig deltakelse, relasjonsbygging, ressursperspektiv og anerkjennelse. Flere kontor planlegger hjemmebesøk, og vektlegger at familier skal ha innflytelse over, og involveres i samtaler og oppfølging.

Alle kontor gir også en beskrivelse av hvordan de skal samordne og samarbeide tverretatlig og tverrprofesjonelt i oppfølgingen av familiene. Her viser kontorene til forskjellige modeller, alt fra å arbeide som før, bedre informasjon og veiledning til familiene, gjennomføre ansvarsgruppemøter om enkelte familier, til delt prosjekteierskap for å sikre tverrfaglig samarbeid. Ofte, men ikke alltid, er prosjektene organisatorisk plassert under NAV-leder, og flere kontor etablerer en styringsgruppe der representanter fra ulike tjenester deltar. Hensikten er å forbedre samordning og samarbeid mellom tjenestene.

## 9.2 Hva er erfaringene fra implementeringen i sammenligningskontorene?

Vår og tidlig høst 2018 gjennomførte vi 15 intervjuer med ledere og 18 intervjuer med familiekoordinatorer i sammenligningskontorene. Gjennom intervjuene undersøker vi hvordan familiekoordinatorer og ledere erfarer implementeringen av sine lokale familieprosjekter. Vi ser særlig på følgende områder; bruk av verktøy og skjemaer, internt samarbeid og tverretatlig og tverrprofesjonelt samarbeid. Disse elementene er alle sentrale i HOLF-modellen, jf. kapitlene 6, 7 og 8. Hensikten er å vurdere likheter og forskjeller mellom HOLF-modellen og sammenligningskontorenes familieprosjekter.



Ikke overraskende er det større variasjon i familiekoordinatorenes tilnærminger i sammenlignings- enn tiltakskontorene. Når kontorene får utvikle egne modeller blir variasjonen større enn når de skal ta i bruk ferdig utviklede modeller. Noen fellestrekk er likevel tydelige, og flere av disse er også til stede i tiltakskontorene. For eksempel har svært mange sammenligningskontor utviklet skjemaer for oppfølgingsarbeidet, og disse ligner ofte på skjemaene i HOLF-modellen, og mange sammenligningskontor jobber for styrke samarbeidet med eksterne samarbeidspartnere, også dette trekket ligner på HOLF-modellen.

### 9.3 Skjemaer og verktøy i sammenligningskontorene

Som vi viste i kapittel 7 er skjemaene en betydelig del av HOLF-modellen. Under intervjuene med familiekoordinatorer ved sammenligningskontorene var det viktig å få informasjon om hva slags skjemaer de bruker i arbeidet med familiene, i og med at verktøy- og skjema bruk er et særtrekk ved HOLF-modellen (Malmberg-Heimonen et al., 2018). Appendix 5 viser en oppsummering av skjemaene som ifølge familiekoordinatorene er i bruk ved sammenligningskontorene. Alle utenom ett kontor har skjemaer, og de viktigste typene er kartleggingsskjema og familieplan. I kartleggingsskjemaene fører familiekoordinatorer opp informasjon om alle familiemedlemmene. En av grunnene til at familiekoordinatorene i sammenligningskontorene har utviklet et kartleggingsskjema, er at det ikke finnes noe sted i journalføringssystemene i NAV hvor man kan samle informasjon om familien. Utvikling av kartleggingsskjemaer i sammenligningskontorene henger også sammen med en utbredt forståelse av at grundig kartlegging er helt avgjørende for å forstå familienes behov og dermed bidra til å bedre deres situasjon. Den andre typen skjema, familieplan, blir gjerne brukt til å registrere familiens situasjon, og for å tydeliggjøre endringer over tid. Noen av familiekoordinatorene ber også familiene om å skrive under skjema om samtykke for utveksling av relevant informasjon med andre etater.

Familiekoordinatorene bruker skjemaer for å dokumentere arbeidet, som ellers lett kan bli usynlig. I tillegg kan skjemaene påvirke fokuset i oppfølgingsarbeidet. Hvilke temaer som blir inkludert i skjemaene kan ha betydning for hvilken oppmerksomhet temaet faktisk får. Skjemaene er ofte strukturert rundt de fire målområdene (arbeid, økonomi, bolig og

barnas situasjon). Arbeids- og velferdsdirektoratet har ikke definert «helse» som et eget målområde i prosjektet, men flere familiekoordinatorer i sammenligningskontorene har lagt inn helse som en egen bolk, fordi de mente det var et tema som i svært stor grad påvirket familienes situasjon (se appendiks 5). Det var et bevisst valg fra direktoratets side å utelate helse fra skjemaene. Begrunnelsen er at helsekartleggingen i tiltaksgruppa skal være underlagt arbeidsmålet og målet om barnas situasjon. På det viset er prosjektet tydeligere plassert innenfor NAVs mandat, og familiekoordinatorer kan benytte seg av ordinær kartlegging og eksisterende samarbeidsstrukturer rundt helse. Dette er en interessant forskjell fra tiltakskontorene, hvor helse ikke er inkludert som et selvstendig tema i skjemaene. Som nevnt i kapittel 6 ga noen av familiekoordinatorer i tiltaksgruppa ga uttrykk for at de savnet en slik rubrikk i sine skjemaer.

Noen av familiekoordinatorer fra sammenligningskontorene hadde en ambisjon om å gjøre skjemaene til et felles verktøy som de kunne dele med familiene. I mange tilfeller bruker familiekoordinatorer i sammenligningskontorene dem likevel primært til å strukturere arbeidet og holde oversikt. Ifølge familiekoordinatorer er det vanskelig å bruke skjemaene i konkrete møter med familien fordi mange brukere har dårlige språkkunnskaper og synes det er vanskelig å forholde seg til skriftlig informasjon i form av skjemaer. I tillegg lider mange foreldre av «skjematrøtthet», familiekoordinatorer ønsker derfor å skjerme dem fra skjemaer. Ifølge flere av familiekoordinatorer opplever brukere skjemaene som et symbol på de negative erfaringene og nederlagene mange av dem har opplevd i møtet med offentlig tjenesteytelse, inkludert NAV. Flere av familiekoordinatorer beskriver situasjonen hvor de tok frem et skjema som et øyeblikk hvor de opplevde et slags brudd i tilliten de var i ferd med å bygge opp:

Så når du drar ut det skjemaet så er det sånn: "Here we go again. Det er sånn typisk NAV-opplegg" (FK 457 og 458).

For eksempel en nå som har hatt veldig lang kartleggingsperiode. Det er ikke bare en samtale, men flere, både hjemme hos henne og når vi er ute og går på tur, sånn at mest mulig skal komme frem. Når vi så på slutten av kartleggingsperioden har funnet ut hva som egentlig er målet, og får en felles forståelse av det, så får de en sånn familieplan som de skal sette målene inn i. Da er det sånn: «Der kom NAV ja, må du?» Og da ble vi egentlig enige om at vi droppet papirer hos noen av dem, for de får nesten litt angst av det. Av at de må ha planer og mål. At det skal være skriftlig. Noen synes det er greit, men ikke alle (FK 1784 og 1785).

Å la være å bruke skjemaer blir dermed en måte å signalisere at familieoppfølgingen representerer noe annet, en arbeidsform hvor brukernes behov står i fokus, snarere enn kravene fra systemet. I tillegg oppfatter noen familiekoordinatorer standardisert prosedyre, inkludert skjemaer, som forstyrrende for relasjonsbyggingen og for å forstå foreldrenes behov. For eksempel mener en familiekoordinator at foreldrene fornemmer at hun er mer til stede og lytter bedre uten skjema, og at de dermed åpner seg mer. Ifølge noen familiekoordinatorer har foreldrene erfaringer med at NAV laget planer for dem uten tilstrekkelig kartlegging og uten at de var med i prosessen. En familiekoordinator som er svært skeptisk til skjemaer sier:

Den største erfaringen vi egentlig har gjort oss med skjema, er at vi ikke skal ha skjema.

*Få høre. Det er veldig interessant.*

For det har vært en greie med de som har økonomisk sosialhjelp. De har vært på NAV veldig, veldig lenge, og egentlig er de dritlei av alle disse planene og skjemaene og alle de samme spørsmålene om og om igjen. Sette mål og så videre uten at man har snakket ordentlig sammen (FK 1784 og 1785)

Selv om familiekoordinatorerne ved alle sammenligningskontorene utenom ett har utviklet en eller annen form for skjema, er noen av familiekoordinatorerne tydelige på at de skjærer brukerne for dem. De bruker dem mer for sin egen del. Dette er sannsynligvis annerledes i tiltakskontorene, hvor familieplanen skal være et felles verktøy for familiekoordinatorerne og familiene – selv om også enkelte familiekoordinatorer i tiltakskontorene gir uttrykk for at familieplanen ikke alltid fungerte slik.

#### 9.4 Samarbeid internt i sammenligningskontorene

Det er en god del variasjon mellom sammenligningskontorene i forholdet mellom koordinering og overtakelse av oppgaver. Noen familiekoordinatorer går «dypt» inn i familiearbeidet og tar på seg oppgaver andre egentlig har ansvar for å utføre, mens andre familiekoordinatorer fokuserer mer på koordinatorrollen uten å ta over oppgaver eller ansvar fra kollegaer ved kontoret. Balansegangen mellom å koordinere og å gå inn i arbeidet med familiene er et tema ved tiltakskontorene også, men tendensen til å ta på seg oppgaver andre egentlig har ansvar for å utføre er sterkere i sammenligningskontorene. Ved noen av

sammenligningskontorene tar familiekoordinatorene på seg saksbehandling og vedtaksfatting for familiene. Slikt skjer bare unntaksvis ved tiltakskontorene, og det er heller ikke meningen at de skal gjøre det. Intervjuene viser at flere familiekoordinatorer i sammenligningskontorene er usikre på hvorvidt saksbehandling og vedtaksfatting er deres ansvarsområde. Her kan man også merke seg at noen familiekoordinatorer anser det som en fordel å ta saksbehandlings- og vedtaksansvar, både fordi det avlastet kollegaer, og fordi de får mer kontroll over hele arbeidsprosessen rundt familiene. I de fleste tilfeller mener likevel familiekoordinatorene at det er mest hensiktsmessig å ikke ta på seg slike oppgaver. Flere gir uttrykk for at økonomisk saksbehandling og vedtaksfatting spesielt kan påvirke relasjonen til familiene. I tillegg mener mange at arbeidet med å fatte vedtak er såpass krevende at det kan ta oppmerksomheten bort fra det viktige oppfølgingsarbeidet, og dermed overskygge «mye av fokuset på det vi skal jobbe med», og bli «altoppslukende» (FK 1682 og 1683). Ved ett kontor har leder bestemt at familiekoordinatorene skal saksbehandle, selv om de ikke ønsker det.

Det er en viss variasjon i hvordan sammenligningskontorene løste balansegangen mellom koordinering og å utføre oppgaver selv. Dette kan illustreres ved å beskrive to kontor som representerer to ytterpunkter. Ved ett kontor har familiekoordinatorene tatt over alt ansvaret for familiene, inkludert vedtaksfatting. Det betyr at de hadde full kontroll over disse sakene:

Det jeg egentlig gjør, er at jeg overtar hele saken, hele sosialhjelpssaken fra de andre veilederne, så vi eier jo deres saker. Vi samarbeider ikke med forskjellige veiledere. Jeg overtar hele saken, med oppgaver og personen, så jeg skriver sosialvedtak for dem. (...) Mens en sosialøknad vanligvis tar tre-fire uker, så gjør jeg det på en time, ikke sant. Så de venter ikke på å få vedtak. (FK 2603 og 2604)

Å overta fullt oppfølgings- og vedtaksansvar innebærer at familiekoordinatorene kan begrense samarbeidet med andre til et minimum, noe disse familiekoordinatorene opplever som en fordel. De synes samarbeid, spesielt internt på kontoret, er krevende, både fordi de må vente på at andre gjør sine oppgaver, og fordi det kan være vanskelig å forholde seg til veiledere som jobber på andre måter. En av familiekoordinatorene mente at det i «helhetlig oppfølging» nettopp ligger en tanke om å følge opp alt i saken, uten å delegere ansvar til andre ved NAV-kontoret. I denne tilnærmingen er samarbeid med andre bare aktuelt dersom familiekoordinatorene har behov for å innhente informasjon eller spesialkompetanse fra andre ved kontoret. Utover det inntar de en generalistrolle hvor de forsøker å dekke alt selv.

Familiekoordinatorene ved et annet sammenligningskontor arbeider på lignende vis, men disse var mindre fornøyd med denne løsningen. Den ene familiekoordinatoren forteller at hun i for liten grad fungerer som «koordinator»:

Nå begynner det å nærme seg ett år og jeg synes at vi tar over for mye. Jeg er ikke en koordinator. Jeg er en dør. Jeg gjør jo alt. Jeg får det på en måte greit til med dem jeg har, men det er så mange ting hele veien og når jeg skal sitte å være så tett på, så tenker jeg at jeg ikke får gjort det godt nok når jeg skal gjøre alt (FK 2091)

Utfordringen med å «ta over alt» arbeidet med familiene er også, ifølge henne, at prosjektet får mindre betydning på lang sikt, fordi arbeidet familiekoordinatorene legger ned vil forsvinne når prosjektet er over:

Jeg tenker på den dagen vi skal trekke oss ut, og det er jo det som er tanken. At vi skal hjelpe disse familiene å få kontakt og å få hjelp og jeg tenker at om jeg er den eneste i familien som gjør det, og hvis jeg trekker meg ut så er det jo egentlig bare vekk etterpå. Så vi skal ha et evalueringsmøte nå der jeg tenker at.. Det er liksom fanesaken min. Jeg kjenner at jeg synes at jeg ikke gjør dette sånn som jeg tenker at jeg burde gjort det (FK 2091).

En av grunnene til at disse to familiekoordinatorene har tatt på seg såpass mye av oppfølgingsarbeidet og saksbehandlingsansvaret ser ut til å henge sammen med en opplevelse av at det var liten forståelse ved kontoret for at de følger opp få brukere.

Ved et annet kontor har familiekoordinatorene organisert arbeidet på en helt annen måte. De overlater ansvaret for å følge opp familiene til andre, med mindre de ser at familiene har spesielle behov. Familiekoordinatorene beskriver familiene som «informanter» som de kan trekke på i arbeidet med å forbedre systemene internt på NAV-kontoret. For eksempel jobber familiekoordinatorene med å utvikle bedre kartleggingsverktøy og maler, og i den forbindelse kan de få tilbakemeldinger fra familiene på hvordan slike verktøy virker. Dersom prosjektet skal føre til varig endring, mener familiekoordinatorene at de ikke kan gå dypt inn i arbeidet med et lite antall familier. I stedet fokuserer de på å skape endring på systemnivå:

Vi prøver å få gode rutiner for vi har jo lyst til at dette skal leve videre. Hvis vi bare jobber med disse familiene så klarer vi ikke å nå hele kontoret, vi klarer ikke å nå hele kommunen. Men hvis vi sikrer gode rutiner og samarbeidsavtaler så klarer vi å få det mest mulig ut, og da blir det kanskje levedyktig også etter at vi er borte. Det er det vi tenker er viktigste (FK 1581)

Ett av målene er å sette erfaringene fra prosjektet i system, «så det ikke blir personavhengig». Det hender at familiekoordinatorene fatter noen vedtak på sosialhjelp for å avlaste kollegaer, noe de anser som nyttig for å få innblikk i malene som er i bruk og hvordan de fungerer. For eksempel jobber de med å få inn et punkt om barnas situasjon i vedtaksmalen, slik at saksbehandlere skal ta det i betraktning når de skriver vedtak. Familiekoordinatorene opplever imidlertid at de får relativt lite innpass i avdelingene ved kontoret, og at andre veiledere er negative til å ha dem med på møter. En av årsakene kan være at familiekoordinatorene blir ansett for å stille kritiske spørsmål, blant annet om hvordan man skal jobbe med barneperspektivet.

Ved andre kontor fungerer familiekoordinatorene ofte som kontaktpunkt mellom familiene og veiledere i NAV, og koordinerer de ulike aktørenes oppgaver rundt familiene. Familiekoordinatorene samarbeider nært med de andre ved kontoret, som har ansvar for oppfølging eller vedtaksfatting i familiene. Familiekoordinatorene holder i trådene. Dermed reduseres familienes behov for å være i kontakt med andre veiledere, selv om det noen ganger kan være behov for felles møter.

Selv om de fleste familiekoordinatorene avstår fra å ta på seg ekstra arbeidsoppgaver, beskriver flere et press for å avlaste kollegaer, som kan oppfatte familiekoordinator-rollen som en privilegert posisjon på grunn av det lave antallet familier. Ifølge familiekoordinatorene er kollegaer ofte ikke oppmerksomme på at den helhetlige tilnærmingen innebærer mye oppfølgingsansvar. Selv om det er et begrenset antall familier, består hver familie av *mange* medlemmer. Noen familiekoordinatorer forteller at det kan være litt vanskelig for andre å forstå hva arbeidet deres egentlig går ut på, særlig når de ikke tar på seg andre aktørers oppgaver. Det følgende sitatet illustrerer dette:

*Hvordan har det vært for resten av kontoret at dere får, eller er så privilegert at dere ikke har saksbehandling og få familier. Er det greit for de andre eller blir de litt sånn sure?*

Det er jo sjelden at folk sier noe direkte da. Men en kan vel kanskje ane at mange, eller noen, tenker at det er litt skjevfordelt. For mange andre er jo nedlesset i saksbehandling og det er lang ventetid, og så skulle de kanskje ønske at vi tok de sakene som hadde med våre familier å gjøre. Vil jeg tro da. Men det kan også ha å gjøre med at en ikke har forstått hensikten med prosjektet, selv om vi var rundt i startfasen og informerte alle avdelingene om det, og ville ha innspill til prosjektplaner, prosjektbeskrivelsen i starten, så ser vi at det er mange som ikke skjønner hensikt eller

hvordan vi skal jobbe, ut i fra de spørsmålene de stiller. Men jeg tror nok sikkert at mange skulle ønske at vi skulle saksbehandle på lik linje med de andre. Men det tror jeg har med deres arbeidsmengde å gjøre (FK 1784).

En annen familiekoordinator beskriver stor interesse for familieprosjektet ved kontoret, inntil de andre veilederne forstår at de ikke kan «melde inn» familier til prosjektet. Interessen dalte når de skjønnte at prosjektet i liten grad kom til å avlaste andre veiledere.

De fleste familiekoordinatorene samarbeider svært tett. Mange deler kontor. Flere uttrykker betydningen av å være to om oppgavene, både fordi arbeidet kan være emosjonelt tungt, men også fordi de ellers vil føle seg veldig alene med arbeidet ved kontoret. Ved noen av kontorene er begge familiekoordinatorene like mye involvert i alle familiene, men det vanligste er at de har hovedansvar for halvparten av familiene hver.

## 9.5 Eksternt samarbeid i sammenligningskontorene

Det er en tydelig målsetting i familieprosjektene at familiekoordinatorene skal samordne tjenester i kommunen på vegne av familiene. Tiltakskontorene har gjennom HOLF-modellen fått en oppskrift for hvordan dette skal gjøres, mens familiekoordinatorene ved sammenligningskontorene står fritt til å organisere dette arbeidet selv. I prosjektplanene til Arbeids- og velferdsdirektoratet beskriver sammenligningskontorene hvordan de vil legge opp det tverretatlige og tverrprofesjonelle arbeidet. Forutsetningene for samarbeid varierer mye fra kontor til kontor i sammenligning, avhengig av de eksisterende samarbeidsstrukturene og fokus i kommunen og NAV-kontoret.

I intervjuene oppgir familiekoordinatorene i sammenligningskontorene at de samarbeider med en rekke eksterne aktører, slik som barnevern, skole, helsestasjon, frivillige organisasjoner, frivillighetssentralen, arbeidsgivere, fastleger, BUP, kulturhus, DPS. Samarbeidet med andre aktører blir i sammenligningskontorene lagt opp på primært tre ulike måter: 1) Samarbeid fra sak til sak, knyttet til en families utfordringer 2) Samarbeid på tjenestenivå gjennom tverretatlige prosjektgrupper, team eller lignende 3) Samarbeid på ledernivå, i form av samarbeidsfora hvor ledere for ulike etater møtes jevnlig.

Flere familiekoordinatorer forteller at de har brukt mye tid på å skaffe seg oversikt over aktuelle tilbud i kommunen. Noen av familiekoordinatorene har reist mye rundt til aktuelle samarbeidspartnere og fortalte om familieprosjektene. Dette ser de som et viktig grunnarbeid før rekruttering av familier. Ved noen kontor har familiekoordinatorene laget en liste med telefonnummer og personer i de forskjellige tjenestene, slik at de lett kan ta kontakt ved behov. Aksjonsnettverket i tiltakskontorene blir ofte brukt på samme måte (se kapittel 8). I noen tilfeller bidrar også familiekoordinatorene til å få på plass samarbeidsavtaler med viktige instanser. En familiekoordinator forteller for eksempel at de har inngått en formell samarbeidsavtale med barnehagekontoret, slik at de kan ha en dialog om barnehagekontorets prioritering av familier i barnehagekøen. En del NAV-ledere løfter også frem familieprosjektene i ulike sammenhenger, for eksempel i partnerskapsmøtet, rådmannens ledergruppe eller lignende.

*Samarbeid fra sak til sak:* Den mest grunnleggende formen for samarbeid består i at familiekoordinatorene har kontakt med konkrete personer som allerede er inne i familien, for eksempel en person i skole eller barnevern. Samarbeidet foregår primært i dialog med en tjenesteyter av gangen. Dette ser ut til å være den mest utbredte formen for samarbeid. Noen av familiekoordinatorene samarbeider også med andre etater gjennom ansvarsgrupper, som kan variere i størrelse, ut ifra familienes behov. Slike ansvarsgrupper kan møtes for å diskutere konkrete problemstillinger i en familie, noen ganger med familien til stede, andre ganger uten.

*Tverretatlige prosjektgrupper på tjenestenivå:* Noen kontor har i tillegg etablert permanente samarbeidsfora hvor de viktigste samarbeidspartnerne kommer sammen jevnlig for å diskutere problemstillinger, enten konkrete familier, men noen ganger også på mer prinsipielt plan. Sakene kan i visse tilfeller også bli tatt videre opp på ledernivå, på samme måte som saker som blir tatt opp i aksjonsnettverket i tiltakskontorer kan «løftes» til ledernivå ved behov:

Utgangspunktet for teamet er brukerne og familiene vi jobber med. Så vil det dukke opp problemstillinger som de tar opp der og eventuelt tar med videre inn i forhold til oss i ledelsen (mellomleder, kontor 18)

Representantene kommer ofte fra tjenesteyternivået, men det kan også sitte personer fra ledernivå i disse gruppene. Målet med slike grupper er å skape mer varige samarbeidsstrukturer og å sørge for at representanter for ulike etater kan «ta med seg» viktige



diskusjoner tilbake til sine arbeidsplasser, og på den måten potensielt bidra til endringer på systemnivå.

*Samarbeid på ledernivå:* Den siste samarbeidsformen består av jevnlige møter mellom ledere. Ved noen kontor har det for eksempel blitt opprettet «styringsgrupper» eller lignende, som består av leder fra NAV-kontoret og andre sektorsjefer i kommunen. I enkelte tilfeller har familieprosjektet både en styringsgruppe og en prosjektgruppe, for å sikre at prosjektet blir fulgt opp både på ledernivå og på tjenesteyternivå. Ved ett kontor pekte lederne i styringsgruppa ut hvem som skulle sitte i prosjektledelsen. Dette ligner på fremgangsmåten i tiltakskontorene, hvor ledere kom med forslag til personer som skulle sitte i aksjonsnettverket etter lederforankringsmøtet i kommunen.

Flere ledere og familiekoordinatorer beskriver lederforankring som et viktig element i å få det eksterne samarbeidet til å fungere. Som sitatet viser, er ett av målene med strukturen å skape eierskap til familieprosjektet blant andre tjenesteytere på flere nivåer i kommunen:

De utfordringene vi møter i familiene er utfordringer som andre familier med samme problematikk også har. Og så kanskje hele kommunen får føle litt eierskap til prosjektet, på ledernivå gjennom styringsgruppa og litt nærmere feltet gjennom arbeidsgruppa (763 og 764).

Et annet eksempel på samarbeid på ledernivå er et kontor i Oslo, hvor NAV-leder samarbeider svært tett med leder for barnevernet. Begge føler eierskap til familieprosjektet, barnevernslederen var derfor med på intervjuet.

Familiekoordinatorerne forteller at noen av samarbeidspartnere har uttrykt usikkerhet på hva slags rolle familiekoordinatorerne skal ha og hvor grensene for mandatet deres går. En av familiekoordinatorerne forteller at de kunne bli oppfattet som noen som «snoker rundt», og at det kan bli «enda flere kokker og enda mer søl» (FK, kontor 1). I noen tilfeller dalte interessen for prosjektet litt da det ble klart at det ikke er mulig å «melde inn» familier til familieprosjektet. Familiekoordinatorerne løser dette ved å vektlegge de kan fungere som et kontaktpunkt inn i NAV og sette andre tjenesteytere i kontakt med riktige personer der.

Mange gir også uttrykk for at prosjektet er mottatt med mye velvilje og et håp om at familieprosjektene kan senke terskelen for å få til et samarbeid med NAV. Flere av dem vi intervjuet i sammenligningskontorene rapporterer om at det går bra med samarbeidet og at

det ikke er mangel på ressurser i kommunen som kan komme lavinntektsfamiliene til gode – det er snarere mangel på samarbeid og informasjon, slik dette sitatet viser:

*Opplever dere at det samarbeidet med andre aktører går bra?*

Z: Absolutt. Det er jo liksom det som går best.

Y: Ja. Veldig mye positivitet rundt det som går ut på å hjelpe den gruppa. De er veldig mottagelige for å hjelpe.

*Ja. Så dere blir møtt med positivitet og entusiasme?*

Y: Absolutt. I starten så tenkte vi kanskje at vi ikke har midler til noen ekstra tiltak, men vi så jo veldig fort at det finnes veldig mange tiltak, så det er ikke det som er utfordringen.. Utfordringen er vel heller å koordinere tiltakene til familiene.

*Ja. Og kanskje bare det å finne det. Å vite om det..*

Y: Ja nettopp. Og å finne det riktige til hver enkelt familie da. For når selv vi nesten ikke klarer å få oversikten så sier det jo litt om hvor utfordrende det kan være for familiene, som kanskje har problemer i hverdagen i tillegg (FK 1784 og 1785).

Til tross for en del positive erfaringer i sammenligningskontorene, kan det likevel virke som om familiekoordinatorene ved tiltakskontorene er enda mer entusiastiske til det eksterne samarbeidet (se mer i kapittel 8).

## 9.6 Lederoppfølging ved sammenligningskontorene

Den vanligste formen for lederoppfølging er at familiekoordinatorene har jevnlig kontakt med sin nærmeste leder, ut ifra den organisatoriske innplasseringen, men også jevnlig statusmøter med NAV-leder om prosjektet. De fleste familiekoordinatorene ser ut til å innta en svært selvstendig rolle ved kontoret, noen ganger i en slik grad at de kan beskrives som en egen «øy» som jobber mer eller mindre adskilt fra resten av kontoret. Hovedinntrykket er at familiekoordinatorene ved sammenligningskontorene stort sett er fornøyde med oppfølging fra ledere ved kontoret, med noen unntak. Det aller viktigste for dem ser ut til å være at de får handlingsrom, myndighet og støtte til å jobbe slik de mener er best: «Vi opplever at øverste leder er tett på, men at vi får mye frihet til å utforme det sånn som vi

tenker er mest hensiktsmessig» (FK 1784 og 1785). Leder kan også utløse ressurser ved kontoret på vegne av familiene, slik dette sitatet viser:

Det som vi egentlig bruker lederen til er å innvilge ekstra på sosial, som ellers ikke ville gått igjennom forvaltning. Da får vi lederen på laget. Vi innvilget for eksempel SFO, støtte til ei jente. Det er en familie som ligger litt over den sosiale normen, for mannen får jo uføretrygd og hun jobber jo, men de er en veldig lavinntektsfamilie selv om de på en måte er selvforsørget. Og vi innvilget bare SFO, selv om de ikke hadde rett på det. Vi tok hensyn til barnet, og det er det vi bruker [leder] til, å gi oss grønt lys (FK 2603 og 2604)

Noen av lederne er bevisste på å invitere familiekoordinatorene til å informere på avdelingsmøter eller fellesmøter om familieprosjektet, men det gjelder ikke for alle. Ved ett kontor forteller en familiekoordinator for eksempel at de har bedt om å få presentere på kontormøtet, men fått beskjed om å vente, «sånn at det begrenses veldig, og det begrenses internt» (FK 1580) Det å gi familiekoordinatorene plass på fellesmøter til å presentere familieprosjektet, fungerer som et signal fra ledelsen om at prosjektet har fokus og prioritet. Det er viktig for prosjektet at øverste leder viser engasjement og interesse for prosjektet, selv om hovedansvaret for å følge opp familiekoordinatorene er delegert til mellomledernivå. En familiekoordinator, som savner denne typen støtte, sier for eksempel at det var «avgjørende» med slik støtte fra øverste leder:

Det har vært en del motstand. Og hvis nye prosjekter, nye metoder og nye tenkninger ikke er forankra i ledelsen på alle ledd, så er det vanskelig å få i gang noe nytt (...) Men det er jo, det trenger ikke å være så stort, men bare det å løfte frem litt i felles møter, kontormøter, personalmøter, hva det nå er. At lederen signaliserer at dette her er viktig. Dette her har jeg tro på. Dette skal vi jobbe med fremover (1887).

Noen ledere er bevisste på å fungere som «døråpnere» for familiekoordinatorene ut imot andre tjenesteytere i kommunen, for eksempel gjennom å snakke generelt om familieprosjektet, eller ta opp bestemte saker som familiekoordinatorene jobber med. En leder benytter seg av kontakten inn mot rådmannen for å få ham til å legge til rette for samarbeid, slik dette sitatet viser:

Jeg kan gå til rådmannen og si: "Denne virksomheten vil ikke samarbeide med oss. Og vi mener at det ikke er hensiktsmessig i forhold til sånn og sånn." Og da tar rådmannen det opp i sin ledergruppe, og så går det ned igjen. (...) Da kan det løse seg. Hvis rådmannen først har tatt tak i en sånn type problemstilling, kan jo jeg spørre: "Har du gjort det? For det er ikke noen endring." Da kan du få det enda mer ned, at det tvinges frem. Men som regel holder det når rådmannen sier "hopp" (ler) (Leder kontor 17)

Noen familiekoordinatorer gir uttrykk for at det er lite fokus og interesse for familieprosjektet fra ledernivå på kontoret, for eksempel i situasjoner med omorganisering eller annet som krever mye oppmerksomhet fra leder. I noen tilfeller opplever de også at leder ikke har så god forståelse for prosjektets mandat og målsettinger. Det kan gi seg uttrykk i at leder for eksempel legger mye press på arbeidsmålet, signaliserer at familiekoordinatorene bør rekruttere familier raskere, eller synes at familiekoordinatorene bør ta på seg ekstra oppgaver.

Mens noen av lederne ser ut til å fokusere mest på rekrutteringsmål og arbeidsmålet, og benytter statusoppdateringer med familiekoordinatorene til å passe på at de er i rute, er andre ledere mer opptatt av å benytte dialogen med familiekoordinatorene til å lære av prosjektet og finne ut hvordan kontoret som helhet kan dra nytte av det. De kan også bidra til å løfte konkrete problemstillinger, slik at de blir behandlet på et mer prinsipielt nivå.

## 9.7 Veiledning ved sammenligningskontorene

Sammenligningskontorene har ikke organisert veiledning som del av HOLF-prosjektet, slik tiltakskontorene har. Om, og hva slags veiledning familiekoordinatorene ved sammenligningskontorene mottar varierer også, og ved noen kontor har familiekoordinatorene ingen veiledning. Noen kontor hadde organisert obligatorisk veiledning før familieprosjektet startet. Ved noen av disse kontorene har familiekoordinatorene fortsatt i veiledningsgruppene. Ved andre kontor har familiekoordinatorene trukket seg ut av obligatorisk veiledning fordi de ikke lenger opplever den som relevant (for eksempel sterkt fokus på økonomisk sosialhjelp). Familiekoordinatorer sier at den veiledningen de tidligere var en del av er lite relevant for arbeid som familiekoordinator, fordi de nå trenger veiledning på helheten i familiearbeidet, noe som ikke er et tema i den veiledningen som er ved kontoret.

Familiekoordinatorer sier at de har stor nytte av å diskutere saker og situasjoner med den andre familiekoordinatoren på kontoret. De som har kontakt med familiekoordinatorer ved andre sammenligningskontor sier at dette er interessant, men de kaller det ikke veiledning. Ved et sammenligningskontor, som tidligere hadde deltatt i HPMT-prosjektet (for mer info om HPMT-prosjektet se Malmberg-Heimonen, Natland, Tøge & Hansen, 2015;

Malmberg-Heimonen et al., 2014), benytter de fortsatt HPMT-metodikken i veiledningen, noe familiekoordinatorene sier at de har god nytte av. Når familiekoordinatorene snakker om veiledning beskriver de nesten utelukkende en form for saksveiledning. Noen sier imidlertid eksplisitt at det i tillegg hadde være nyttig å få prosessveiledning. Ved et par kontor mottar familiekoordinatorene veiledning av en ekstern veileder utenfor NAV. Disse sier at den eksterne veiledningen hjelper dem til å komme videre i svært vanskelige saker der de opplever at det er lett å miste motet og gi opp. Familiekoordinatorer forteller at de har behov for en form for «debrifing» i spesielt krevende saker.

### 9.8 Planene i sammenligningskontorene ligner på HOLF-modellen

Dette kapitlet har vist at sammenligningskontorenes har prosjektplaner for sine lokale prosjekt, og en gjennomgang av disse planene viser at det lite som skiller sammenligningskontorenes familieprosjekter fra HOLF-modellen i tiltakskontorene. De har helhetlig og tett oppfølging, de har familiene i førersetet, de har metoder for å ivareta brukermedvirkning og de har planer for bedre tverretattlig samarbeid. En av årsakene til likhetene, er at sammenligningskontorene i malen for å prosjektskissen blir bedt om å utvikle prosjektet langs disse dimensjonene. En annen årsak er at HOLF-modellen bygger på metoder som allerede er velkjente og nedfelte i veiledningsplattformen. Mange sammenligningskontor hentet inspirasjon fra samme kilde.

Gitt den kontrafaktiske sammenligningen som en randomisert studie muliggjør, er det både styrker og svakheter med dette prosjektet. Arbeids- og velferdsdirektoratet har lagt opp til et prosjekt der sammenligningskontorene har planer som fokuserer på de samme, sentrale elementene som i tiltakskontorene. Styrken ved dette er at eventuelle effekter vil være drevet av det unike ved HOLF-modellen, ikke av ressurser og informasjon om målområder. De mest unike elementene ved HOLF-modellen er skjemaene og den systematikken familiekoordinatorene bruker i møte med familiene og samarbeidspartnerne, samt Arbeids- og velferdsdirektoratets oppfølging av implementeringen. Eventuelle effekter vil kunne tilskrives disse HOLF-spesifikke elementene, ikke generelle elementer som ressurser, stillinger, tett oppfølging, brukermedvirkning og ressursperspektiv. Svakheten ved den

påfallende likheten mellom tiltak og sammenligning er at de unike HOLF-elementene er forholdsvis få, og at det kanskje er nettopp de elementene som går på tvers av tiltak og sammenligning som faktisk er mest effektive. Vi kan altså komme i en situasjon hvor det ser ut som det ikke er effekter fordi tiltak ikke presterer bedre enn sammenligning, mens det i realiteten er en effekt fordi de virksomme elementene av modellen er iverksatt i begge grupper. Dette illustrerer viktigheten av å ikke bare sammenligne tiltaks- og sammenligningskontorer, men også sammenligne familier som er trukket ut til å få oppfølging i HOLF-prosjektet med målgruppen generelt (dem som får ordinær oppfølging i NAV). Vi skal foreta en slik analyse i sluttrapporten.

Intervjuene med familiekoordinatorene viser imidlertid forskjeller mellom tiltaks- og sammenligningskontor vi ønsker å løfte frem. For det første ser det ut til at familiekoordinatorene i sammenligningskontorene opplever mer press på å ta på seg flere oppgaver, utover dem som ligger innenfor prosjektet. At familiekoordinatorene jobber med saksbehandling og fatter vedtak er mer vanlig i sammenligning enn tiltak.

En annen viktig forskjell mellom tiltak og sammenligning, som vi også har vist til i kapittel 8, er at familiekoordinatorene ved tiltakskontorene oftere inntar en rolle som *koordinator*, snarere enn å overta andres oppgaver. Noen familiekoordinatorer ved sammenligningskontor så «helhetlig oppfølging» synonymt med at de skulle følge opp alt i saken, uten å delegerer ansvar til andre ved NAV-kontoret. Selv om det finnes lignende tilfeller i tiltakskontorene også, er tendensen sterkere i sammenligningskontorene.

Hvorvidt familiekoordinatorene tar over mange av oppfølgings- og saksbehandlingsoppgavene har konsekvenser for samarbeidet med andre ved kontoret og de potensielle ringvirkningene av prosjektet. Jo mer familiekoordinatorene samarbeider med andre, jo mer sannsynlig er det at andre ved kontoret får innblikk i deres arbeidsform og tenkemåte rundt familiearbeid. Det kan være mer krevende og skape spenninger på kort sikt, men det kan ha betydning for det langsiktige endringsarbeid ved kontorene.

Det er flere likhetstrekk mellom tiltaks- og sammenligningskontorene, også når det gjelder eksternt samarbeid. Mange av familiekoordinatorene bruker tid på å kartlegge samarbeidspartnere og å dra rundt til dem og informere om familieprosjektet. Det kan virke som om samarbeidet i begge grupper primært foregår med én annen tjenesteyter av gangen.

Behov for mer omfattende samarbeid med flere på en gang forekommer sjeldnere. Ofte har relevante tjenesteytere allerede kontakt med familien, og da er det disse det er naturlig å ta kontakt med. Det er også flere kontor som legger opp til mer jevnlig møtepunkter for samarbeid, både gjennom prosjektgrupper på tjenesteyternivå, og gjennom styringsgrupper på ledernivå. Historier om vanskelige samarbeidsrelasjoner med andre kommunale tjenester forekommer sjelden. Likevel tyder dataene på at det er enda mer entusiasme og vilje til samarbeid blant eksterne tjenesteytere.

Ett interessant funn er at flere av familiekoordinatorene ved sammenligningskontorene har utviklet skjemaer som ligner skjemaene i tiltaksgruppa. Mange lagde en type kartleggingsskjema og familieplan. Familiekoordinatorene ved sammenligningskontorene trenger ikke å bruke skjemaer, men har likevel valgt det. Utformingen og bruken varierer naturligvis mer i sammenlignings- enn i tiltakskontorene. I tiltakskontorene gjør metodikken at familiekoordinatorene i større grad må gjøre ting systematisk og i en bestemt rekkefølge. De må ta den tiden som trengs til kartlegging og dokumentasjon. Ved sammenligningskontorene er det færre konkrete verktøy.

En annen viktig forskjell mellom gruppene er den tette oppfølgingen familiekoordinatorene i tiltakskontorene får gjennom veiledning, samlinger og dialog med prosjektledelsen i Arbeids- og velferdsdirektoratet. Oppfølgingen og opplæringen kan virke både ansvarliggjørende og inspirerende, samt styrke familiekoordinatorenes kompetanse i arbeidet. Sammenligningskontorene er i stor grad overlatt til seg selv. Fylkesmannen har blitt bedt om å følge opp familiekoordinatorene i sammenligningsgruppa på samme måte som de følger opp andre prosjekter, men det har vært lite oppfølging fra Fylkesmannen. På det tidspunktet vi gjennomførte intervjuene, hadde ikke familiekoordinatorene kontakt med Fylkesmannen. Vi vil komme tilbake til dette i sluttrapporten.

## 10 Effekter av HOLF-modellen for familiekoordinatorene

I dette kapitlet beskriver vi effektene av HOLF-modellen for familiekoordinatorenes opplevelse av kompetanse. Vi viser utviklingen i tiltak og sammenligning, og tester om utviklingen (fra T1 til T2) i de to gruppene er signifikant forskjellig fra hverandre.

Alle familiekoordinatorene som fikk tilsendt spørreskjemaene har besvart. Svarprosenten er altså 100 ved begge målepunkt. Tabell 5 gir viser at 58 familiekoordinatorer, to fra hvert kontor, ble rekruttert ved prosjektstart. 13 av disse sluttet i jobben underveis i prosjektet, 12 nye ble rekruttert for å erstatte disse. Dermed har 45 familiekoordinatorer, dvs. 78 prosent, besvart begge skjemaene, både ved prosjektstart (oktober 2016) og cirka 1,5 år senere (april 2018).

Tabell 5: Antall familiekoordinatorer som besvarte spørreskjemaene

Målepunkt	Antall	Prosent
Totalt antall familiekoordinatorer ved T1	58	100
T1 og T2	45	78
Kun T1 (sluttet underveis)	13	22
Kun T2 (rekruttert underveis)	12	Ikke relevant

I kapittel 3 har vi beskrevet familiekoordinatorenes opplevelse av sin kompetanse på ulike områder ved prosjektstart. Vi har blant annet presentert sju teoretiske og universelle elementer som er viktige for oppfølgingsarbeid generelt og i HOLF-modellen. De syv universelle elementene er relasjonelle ferdigheter, brukermedvirkning, målrettet oppfølgingsarbeid, helhetlig oppfølgingsarbeid, koordinering av tjenester, lederinvolvering og veiledning (Tøge et al., draft). I dette kapitlet undersøker vi familiekoordinatorenes utvikling fra første til andre målepunkt, og undersøker om denne utviklingen varierer mellom tiltakskontor og sammenligningskontor. Signifikante forskjeller tolker vi som effekter av HOLF-modellen. Vi benytter internasjonalt validerte måleinstrumenter for å måle familiekoordinatorenes opplevelse av allianse med familiene (working alliance) og handlekraft (self-efficacy). Handlekraft vil i denne sammenheng si hvordan familiekoordinatorene mestrer sitt arbeid og overkommer eventuell motgang. Til sist undersøker vi hvordan og hvorvidt familiekoordinatorenes forventninger til prosjektet har endret seg i løpet av prosjektperioden.

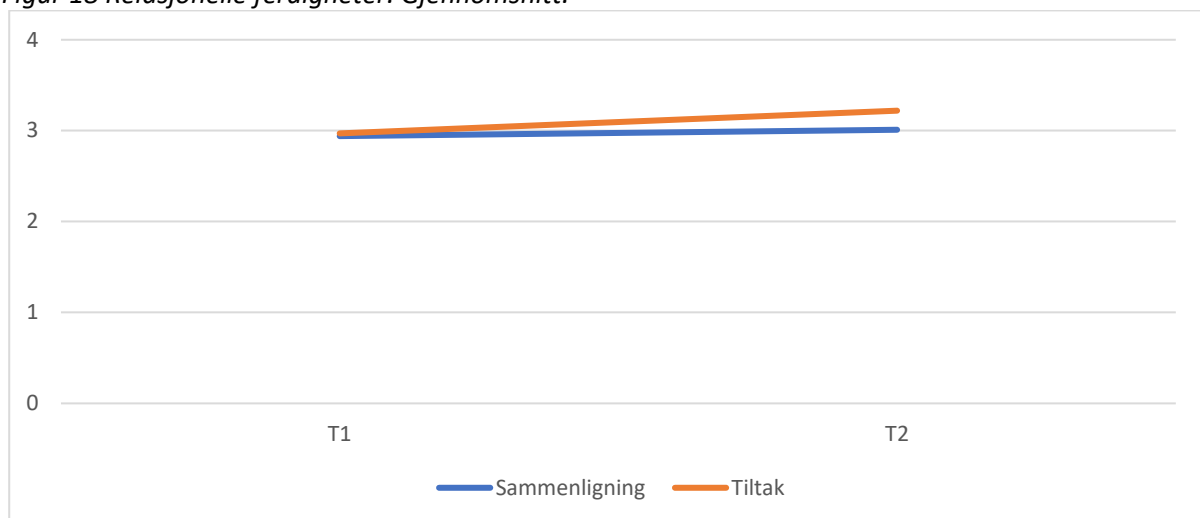


## 10.1 Effekter av HOLF-modellen på sentrale elementer i oppfølgingsarbeid

De syv elementene som er sentrale i oppfølgingsarbeid er relasjonelle ferdigheter, brukermedvirkning, målrettet oppfølgingsarbeid, helhetlig oppfølgingsarbeid, koordinering av tjenester, lederinvolvering samt veiledning. Påstandene som er inkludert i hver av elementene er gjengitt i appendiks 1. I det følgende viser vi familiekoordinatorenes utvikling innenfor de syv ulike elementene i henholdsvis tiltaks- og sammenligningskontor.

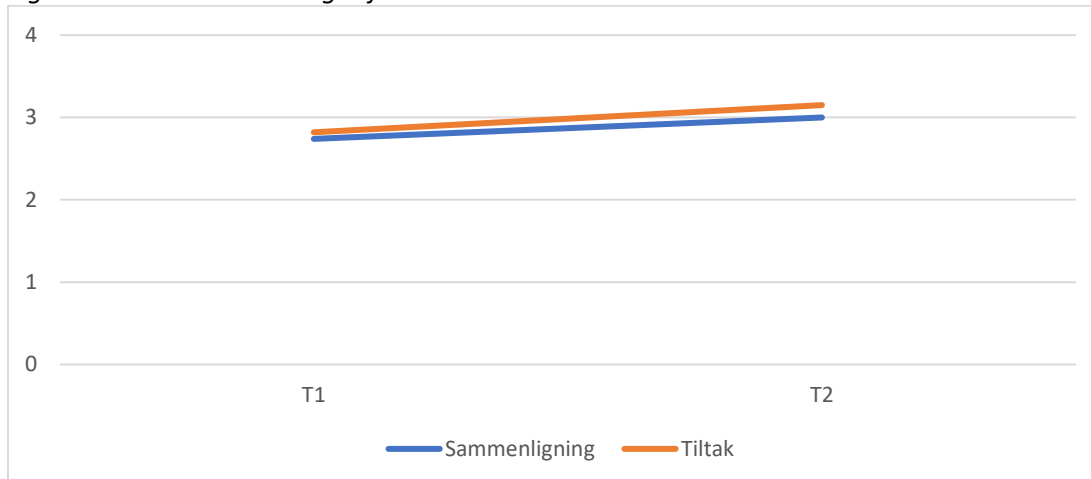
Figur 18 viser at familiekoordinatorene opplevde å ha omfattende *relasjonelle ferdigheter* allerede før randomisering av kontorene. Familiekoordinatorene i tiltakskontor har forbedret sine relasjonelle ferdigheter siden prosjektstart, mens familiekoordinatorene i sammenligningskontor forholder seg stabile. Denne forskjellen i utvikling mellom tiltak og sammenligning er statistisk signifikant på 10 prosents nivå ( $p=0.063$ ).

Figur 18 Relasjonelle ferdigheter. Gjennomsnitt.



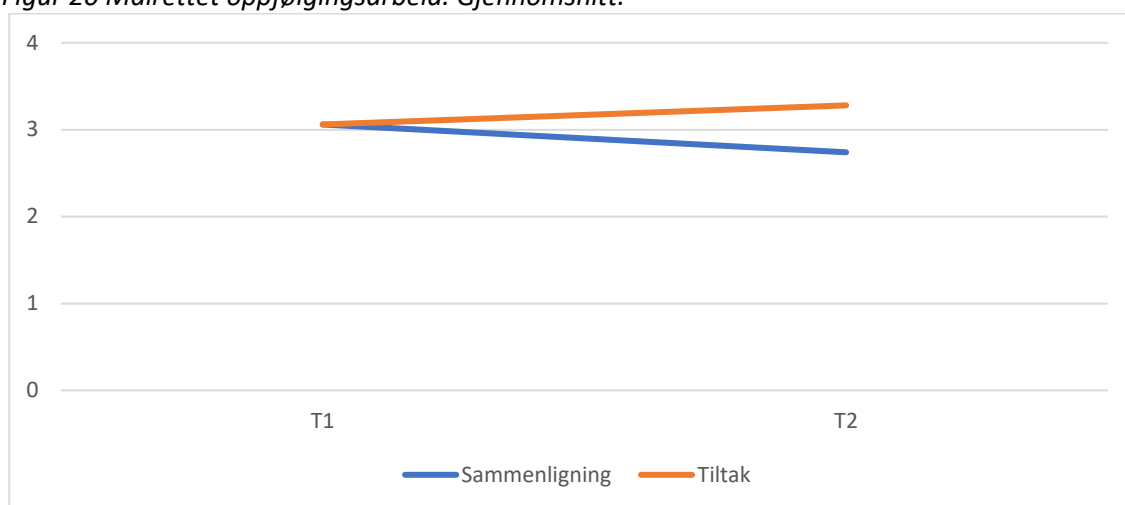
Et annet viktig aspekt i oppfølgingsarbeid er *brukermedvirkning*. Ved første målepunkt var opplevelsen av brukermedvirkning noe lavere enn de relasjonelle ferdighetene. Figur 19 viser en signifikant økning i familiekoordinatorens evne til å sikre brukermedvirkning i oppfølgingsarbeidet. Denne økningen er noe brattere i tiltaks enn sammenligningskontor, men forskjellen mellom trendene i de to gruppene er ikke statistisk signifikant ( $p=0,240$ ).

Figur 19 Brukermedvirkning. Gjennomsnitt.



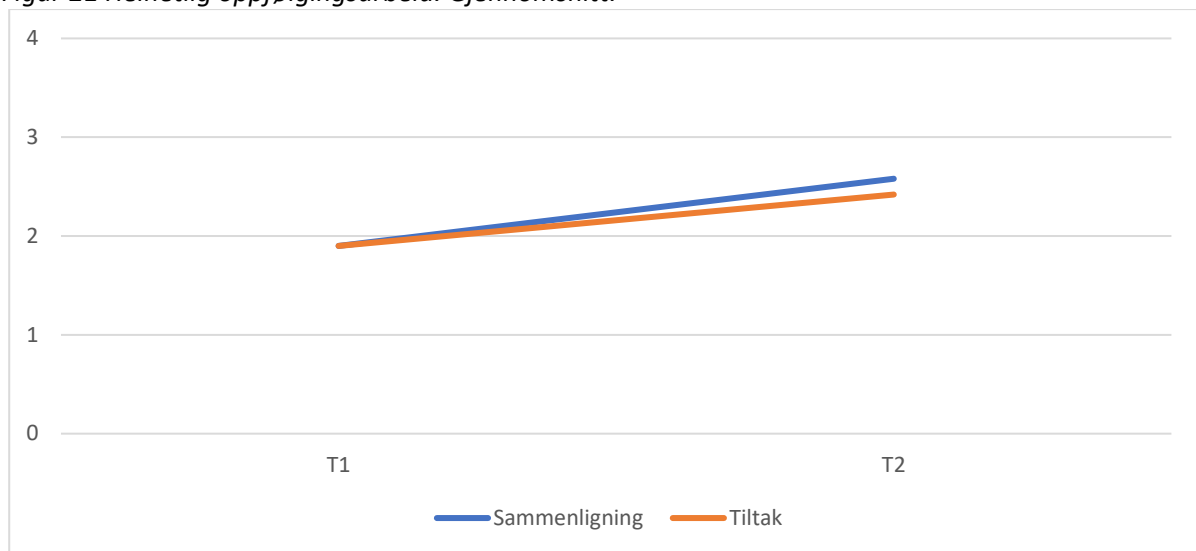
I den første spørreundersøkelsen oppgir familiekoordinatorene at de hadde høy kompetanse på *målrettet oppfølgingsarbeid*. Figur 20 viser at tiltaks- og sammenligningskontor har ulik utvikling over tid. Familiekoordinatorer på tiltakskontor opplever at de jobber klart mer målrettet med familiene, mens familiekoordinatorer i sammenligningskontor opplever at de jobber mindre målrettet. Denne forskjellen i utvikling mellom tiltaks- og sammenligningskontor er statistisk signifikant ( $p=0.002$ ).

Figur 20 Målrettet oppfølgingsarbeid. Gjennomsnitt.



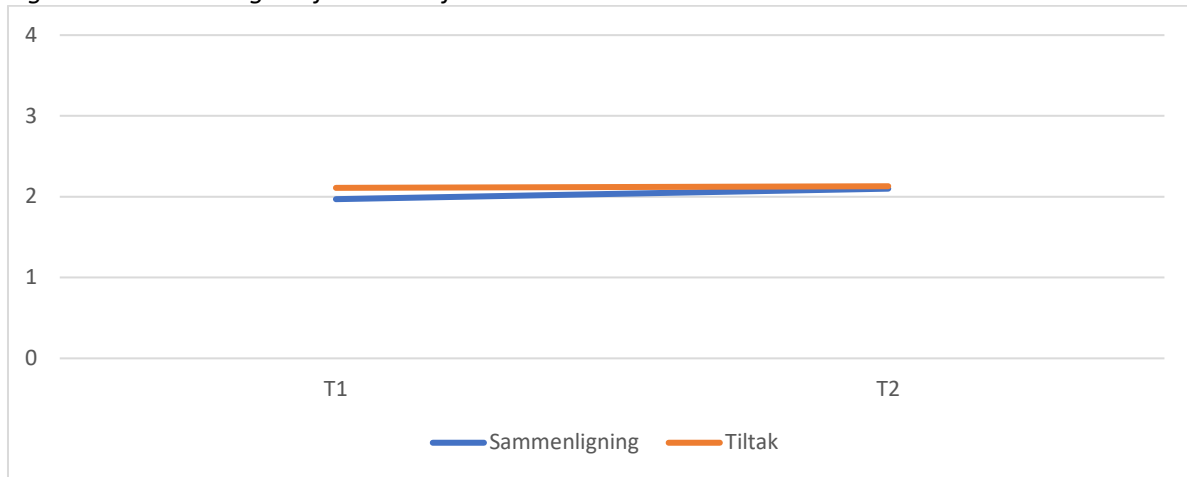
Familiekoordinatorene skåret middels på helhetlig oppfølgingsarbeid ved første målepunkt, med et gjennomsnitt på rett under 2. Figur 21 viser at familiekoordinatorer i begge grupper opplever en moderat øking i hvorvidt de klarer å ivareta helhetsperspektivet i familieoppfølgingen. Denne økningen er signifikant i begge grupper, men økningen er ikke sterkere i tiltak enn i sammenligning ( $p=0,743$ ). Dette tyder på at helhetsperspektivet, som i liten grad gjorde seg gjeldene før prosjektet, er styrket i både tiltaks- og sammenligningskontor.

Figur 21 Helhetlig oppfølgingsarbeid. Gjennomsnitt.



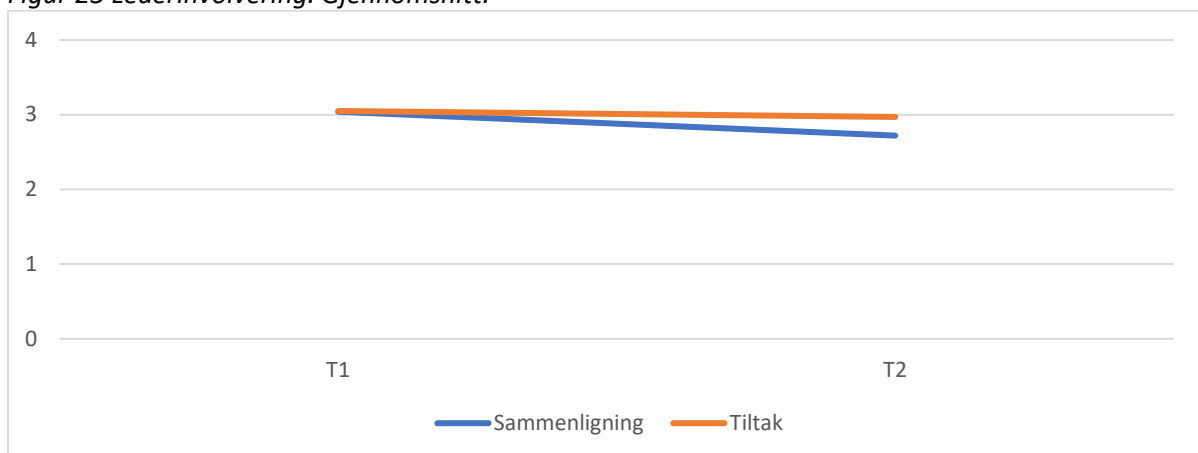
Koordinering av tjenester er på middels nivå ved første målepunkt, om enn noe mer fremtredende i tiltaks- enn sammenligningsgruppen. Figur 22 viser at nivået forholder seg konstant for familiekoordinatorene i tiltakskontor. Familiekoordinatorene i sammenligningskontor har en svak økning, men denne er ikke signifikant, og ikke signifikant forskjellig fra utviklingen i tiltakskontorene ( $p=0,923$ ). Selv om utviklingen ser ut til å være i favør av sammenligning er altså ikke denne effekten statistisk signifikant.

Figur 22 Koordinering av tjenester. Gjennomsnitt.



Et viktig aspekt ved implementering av tiltak er *lederinvolvering*. Dette er også et sentralt aspekt ved HOLF-modellen (se kapittel 5 og 8). Figur 23 viser at familiekoordinatorene skåret høyt på nettopp dette aspektet allerede ved prosjektstart. Her ble de bedt om å tenke på jobben de hatt tidligere, de fleste jobbet i NAV. Når vi ser på utviklingen over tid er lederinvolveringen stabil for familiekoordinatorene i tiltakskontorene, mens det er en signifikant reduksjon i sammenligningskontorene. Utviklingen i sammenligningskontorene er likevel ikke signifikant forskjellig fra tiltakskontorene ( $p=0,350$ ). Resultatene viser derfor ingen signifikante effekter av HOLF på lederinvolvering.

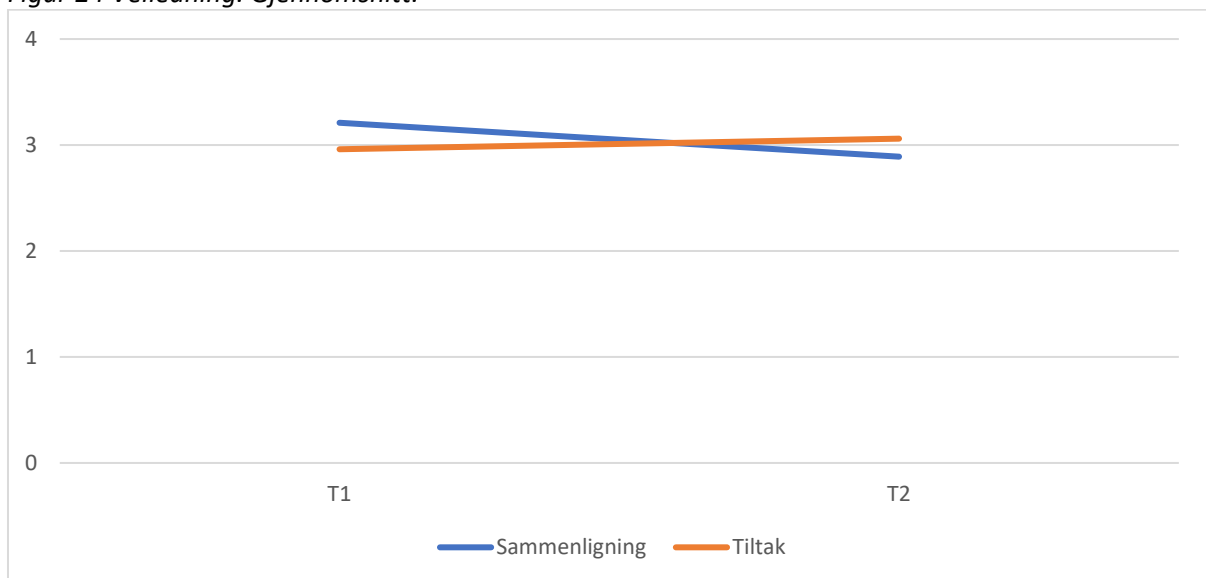
Figur 23 Lederinvolvering. Gjennomsnitt.



En viktig del av HOLF er veiledningsstrukturen, som sørger for at familiekoordinatorer i tiltaksgruppen får regelmessig veiledning. Figur 24 viser at veiledningselementet er styrket i tiltakskontorene, selv om utviklingen ikke er signifikant.

Familiekoordinatorerne i sammenligningsgruppen mottar ikke lignende veiledning fra opplæringsgruppen, og opplever en signifikant svekking av veiledningen. Selv om det er en signifikant reduksjon i sammenligningskontorene og en svak økning i tiltakskontorene, er utviklingen i de to gruppene ikke signifikant forskjellig fra hverandre ( $p=0,133$ ). Resultatene viser derfor ingen signifikante effekter av HOLF-modellen på veiledning.

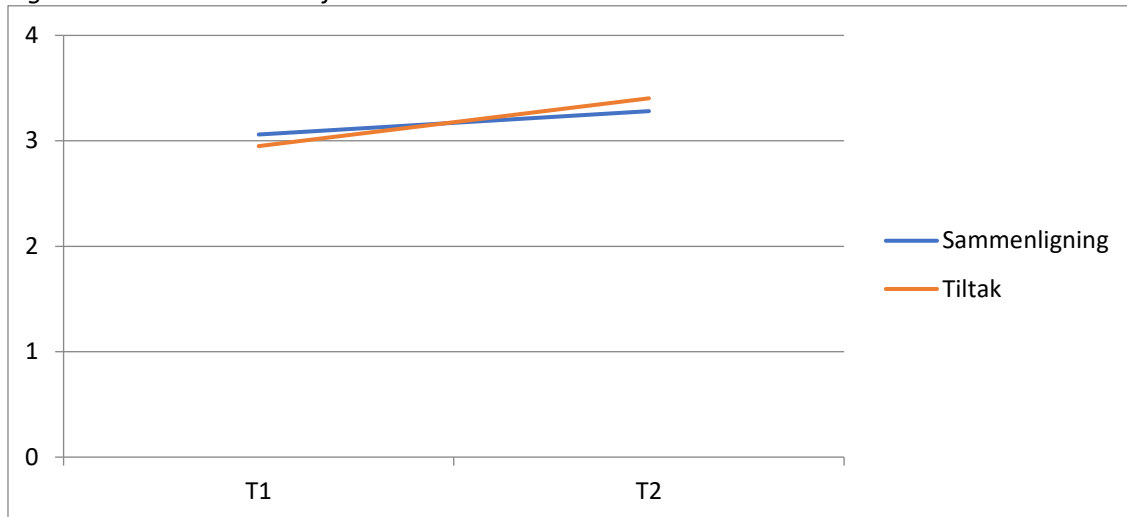
Figur 24 Veiledning. Gjennomsnitt.



## 10.2 Arbeidsallianse og handlekraft i arbeidet

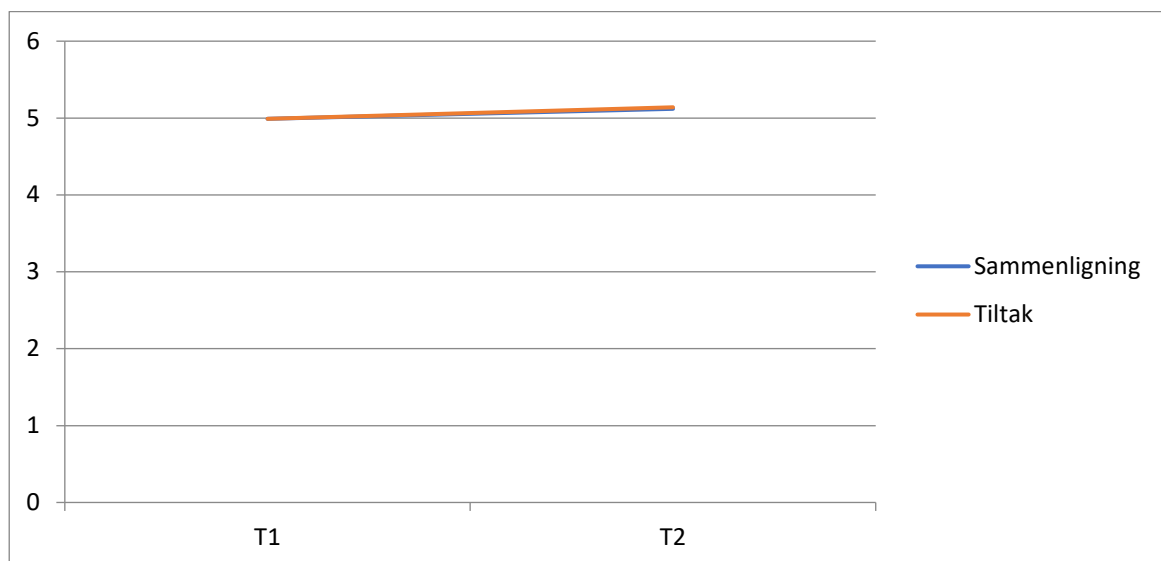
Arbeidsallianse mellom familiekoordinator og foreldre er målt gjennom det validerte måleinstrumentet Working Alliance Inventory (WAI, se detaljert informasjon i appendiks 2). Figur 25 viser at familiekoordinatorerne allerede ved første målepunkt skåret høyt, likevel opplever begge grupper at arbeidsalliansen styrker seg over tid. Denne økingen er imidlertid signifikant brattere for familiekoordinatorer fra tiltakskontorene enn familiekoordinatorer i sammenligningskontorene ( $p=0.021$ ). Resultatene tyder dermed på at HOLF-modellen har forbedret familiekoordinatorernes opplevelse av arbeidsalliansen.

Figur 25 Arbeidsallianse. Gjennomsnitt.



Vi måler familiekoordinatorenes tro på egen handlekraft i arbeidet gjennom Social work Self-efficacy scale (Ellett, 2001). Se appendiks 4 for påstander som inngår i skalaen. Figur 26 viser nærmest identisk situasjon i tiltaks- og sammenligningskontor. Allerede i første spørreundersøkelse skårer familiekoordinatorene i begge grupper høyt. Det er en svak økning over tid, men denne utviklingen er ikke signifikant i noen av gruppene. Det er heller ingen forskjeller i utviklingstrender mellom tiltaks- og sammenligningsgruppen

Figur 26 Tro på egen handlekraft. Gjennomsnitt.



### 10.3 Familiekoordinatorenes tro på endring på de fire målområdene

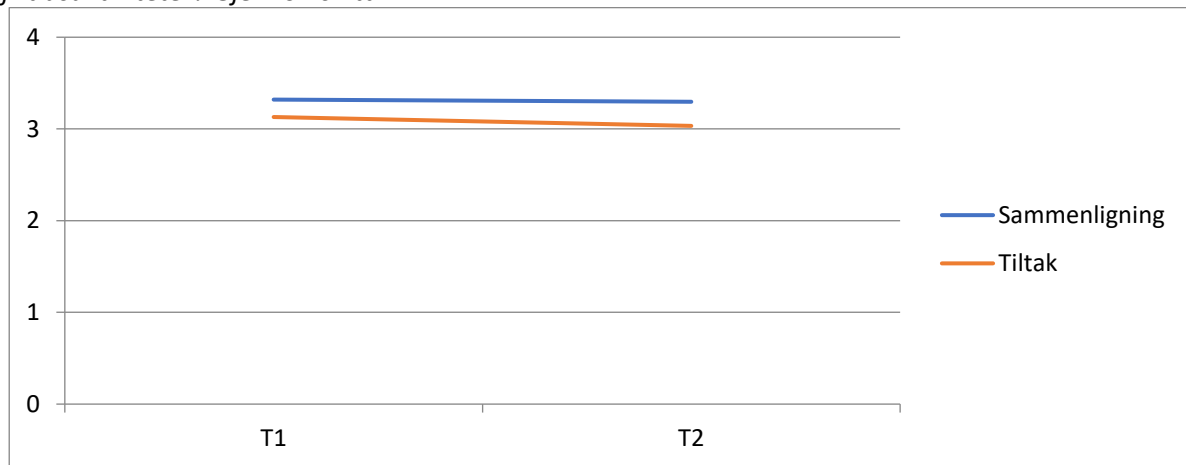
Ved prosjektstart spør vi familiekoordinatorene om de tror familieprosjektet vil bidra til en positiv forandring på de fire målområdene. På det andre måletidspunktet spør vi dem hvordan de syntes de faktisk har bidratt til slik endring. Formuleringene er dermed noe ulike ved de to tidspunktene, men gir en god indikasjon på tro på modellen ved begge målepunkt. Se tabell 6 for en sammenligning mellom påstander.

Tabell 6: Sammenligning av spørsmål ved T1 og T2

<b>T1</b>	<b>T2</b>
<b>I hvilken grad mener du at du at prosjektet vil bidra til at barn deltar mer i barnehage- og fritidsaktiviteter?</b>	I hvilken grad mener du at du at prosjektet bidrar til at barn deltar mer i barnehage- og fritidsaktiviteter?
<b>I hvilken grad mener du at du at prosjektet vil få foreldre ut i arbeid?</b>	I hvilken grad mener du at prosjektet får foreldre ut i arbeid?
<b>I hvilken grad mener du at du at prosjektet vil forbedre familiens boligsituasjon?</b>	I hvilken grad mener du at du at prosjektet forbedrer familiens boligsituasjon?
<b>I hvilken grad mener du at du at prosjektet vil forbedre familiens økonomiske situasjon?</b>	I hvilken grad mener du at du at prosjektet forbedrer familiens økonomiske situasjon?

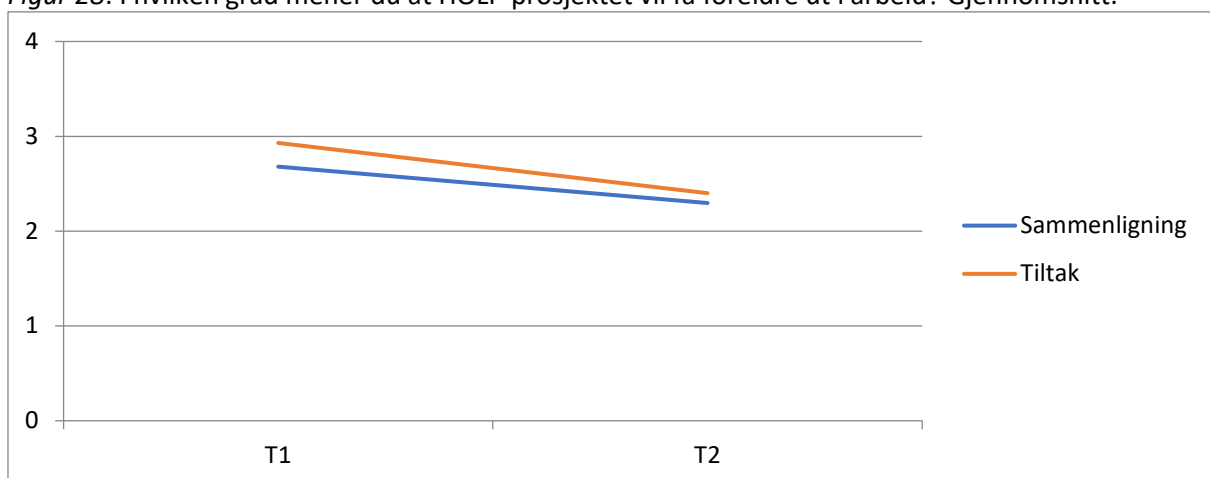
Ved prosjektstart hadde familiekoordinatorene stor tro på at prosjektet ville øke barns deltakelse i barnehage og fritidsaktiviteter. Figur 27 viser at den var noe større blant familiekoordinatorene i tiltaks- enn sammenligningskontorene, men denne forskjellen er ikke statistisk signifikant. Det er heller ingen signifikant endring over tid, hverken i tiltaks- eller sammenligningskontor.

Figur 27: I hvilken grad mener du at HOLF-prosjektet vil bidra til at barn deltar mer i barnehage- og fritidsaktiviteter? Gjennomsnitt.



Familiekoordinatorene hadde også forholdsvis stor tro på at prosjektet ville få foreldrene ut i arbeid. Figur 28 viser at denne troen var noe større i tiltaks- enn sammenligningskontorene, men forskjellen er ikke signifikant. Det er imidlertid signifikant reduksjon over tid, både i tiltaks- eller sammenligningskontor, noe som tyder på at forventningene om å få foreldre i arbeid ikke er innfridd. Kapittel 2 viser at store deler av gruppen har svake norskferdigheter, dårlig helse og lav eller ingen utdanning, noe som utgjør betydelige hindre for å få jobb.

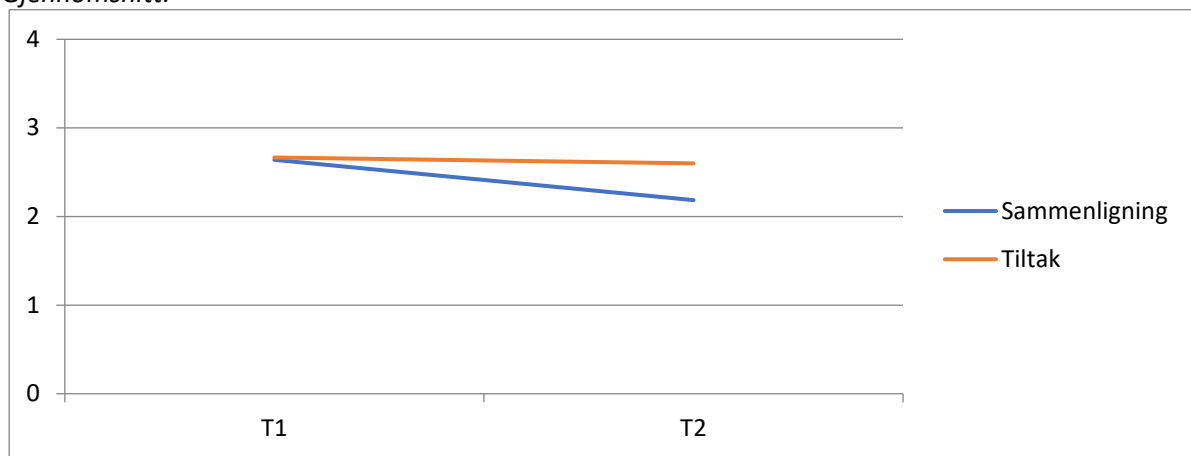
Figur 28: I hvilken grad mener du at HOLF-prosjektet vil få foreldre ut i arbeid? Gjennomsnitt.





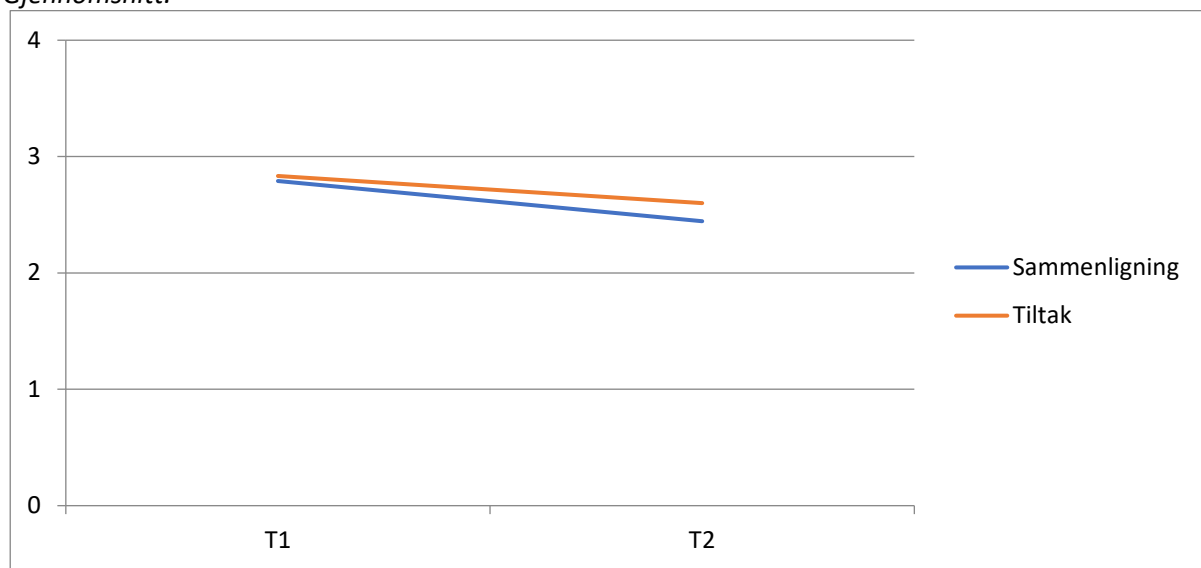
Familiekoordinatorene har over middels tro på at prosjektet vil forbedre familiens bosituasjon ved prosjektstart. Figur 29 viser at denne troen er forholdsvis stabil i tiltakskontor, mens den svekkes i sammenligningskontorene. Denne forskjellen er statistisk signifikant, og tyder på at familiekoordinatorene i sammenligning har opplevd vanskeligheter med å forbedre familiens bosituasjon som HOLF-modellen antakeligvis har motvirket.

Figur 29: I hvilken grad mener du at HOLF-prosjektet vil forbedre familiens boligsituasjon? Gjennomsnitt.



Ved prosjektstart har også familiekoordinatorene litt over middels tro på at prosjektet vil forbedre familiens økonomiske situasjon. Figur 30 viser at denne troen er nedadgående i både tiltaks- og sammenligningskontor, og tyder på at familiekoordinatorene hadde større forventninger til dette området enn hva de har fått til. Denne nedadgående tendensen er statistisk signifikant i sammenlignings-, men ikke i tiltakskontor, men den nedadgående trenden i sammenligning er ikke signifikant forskjellig fra trenden i tiltakskontorene. Resultatene tyder dermed ikke på at HOLF-modellen har påvirket familiekoordinatorenes tro på at de kan forbedre familiens økonomiske situasjon. Kapittel 2 viser at store deler av gruppen har svake norskferdigheter, dårlig helse og lav eller ingen utdanning, noe som utgjør betydelige hindre for å få jobb. En mulig tolkning er at familiekoordinatorene møter virkeligheten, familiekoordinatorene blir mer kjent med de aktuelle hindringene, som kan ha gjort dem mer pessimistiske.

Figur 30. I hvilken grad mener du at HOLF-prosjektet vil forbedre familiens økonomiske situasjon? Gjennomsnitt.



#### 10.4 Bedre relasjon og mer målrettet oppfølging

Utviklingen fra prosjektstart, før randomisering av kontor (oktober 2016), til cirka 1,5 år senere (april 2018) viser lignende utvikling i de to gruppene på flere områder. Familiekoordinatorer i begge gruppene har hatt en positiv utvikling i brukermedvirkning og helhetlig oppfølgingsarbeid. Begge gruppene hadde også høyere forventninger til prosjektet, spesielt hva gjelder å lykkes med å få foreldre i arbeid samt å forbedre familienes økonomi, enn hva de mener de har fått til.

Det mest interessante er imidlertid der det er ulik utvikling i tiltaks- og sammenligningskontor. Resultatene viser en mer positiv utvikling i relasjonelle ferdigheter, målrettet oppfølgingsarbeid samt arbeidsallianse med familiene for familiekoordinatorer fra tiltakskontor, og tyder dermed på effekter av HOLF-modellen på disse områdene. I tillegg tyder resultatene på at HOLF-modellen har bufret mot en negativ utvikling i familiekoordinatorernes opplevelse av å lykkes på målområdet bolig.

## 11 Sammenfatning og diskusjon

Dette er HOLF-prosjektets andre underveisrapport. Rapporten gir en omfattende beskrivelse av prosjektet, familiene, familiekoordinatorene og implementeringen hittil i prosjektet. Den må likevel ikke leses som en endelig analyse av prosjektet. Funnene er foreløpige, vi jobber fortløpende med data og problemstillinger. I prosjektet ble 15 NAV-kontorer randomisert til tiltaksgruppe og har implementert HOLF-modellen. 14 NAV kontorer ble randomisert til sammenligningsgruppe og har utviklet lokale familieprosjekter.

Majoriteten av familiene er innvandrere. De fleste er førstegenerasjonsinnvandrere som i gjennomsnitt har vært 12 år i Norge. Familiene har svak arbeidstilknytning, bare 15 prosent har jobb. Foreldrene rapporterer likevel høy arbeidsmotivasjon, og er positive til deres muligheter på arbeidsmarkedet. Dette tyder på at foreldrene ønsker arbeid, men har vanskelig å nå målsettingen. Den selvrapporterte helsen til foreldrene er svak og økonomisk er det gjennomgående vanskelig for familiene. Utfordringene i familiene er altså store, men familiekoordinatorene er kvalifiserte for oppgavene. Ved inngangen av prosjektet opplever de seg kompetente på sentrale områder for oppfølgingsarbeid.

I denne rapporten har vi berørt implementering av familieoppfølging i tiltaks- og sammenligningskontor på flere nivåer. Vi har vist at de lokale familieprosjektene i sammenligningskontor på mange måter ligner på HOLF-modellen, blant annet arbeides det også helhetlig med familiene og på flere målområder. Sammenligningskontor bruker også skjemaer i familieoppfølgingen, men bruken er mindre systematisk enn i tiltakskontor. De helt klart HOLF-spesifikke elementene inkluderer læringsstrukturen, der veiledningen av opplæringsstøttene og familiekoordinatorer, og oppfølging av lederne inngår.

Vi ser også at familiekoordinatorene i tiltakskontorene i større grad koordinerer tjenester og aktiviteter, enn familiekoordinatorene i sammenligningskontor. Familiekoordinatorene i sammenligningskontor bruker forholdsvis lite tid på koordinering og mye tid på å følge opp familiene. Det kan gi bedre resultater for familiene på kort sikt, men dersom målet er å skape varig endring ved kontorene og dermed skape konsekvenser for et større antall familier, vil tid brukt på koordinering ha større effekt på lang sikt. På det nåværende tidspunktet er dette kun spekulasjoner.

I rapporten har vi undersøkt effekter av HOLF-modellen for familiekoordinatorene. Dataene er fra et spørreskjema ved prosjektstart, før randomisering av kontor (oktober 2016) og cirka 1,5 år senere (april 2018). Resultatene viser lik utvikling i de to gruppene på flere områder. Familiekoordinatorer i begge gruppene har en positiv utvikling i vurderinger av brukermedvirkning og helhetlig oppfølgingsarbeid.

Effektene er der hvor utviklingen er ulik i tiltaks- og sammenligningskontor. HOLF har positiv effekt på relasjonelle ferdigheter, målrettet oppfølgingsarbeid og arbeidsalliansen. I tillegg er det en effekt på opplevelse av å lykkes på målområdet bolig. Her har HOLF-modellen bufret mot pessimisme.

Styrken med dette prosjektet er at vi kombinerer effektanalyser med analyser av implementeringsprosesser. Vi kombinerer kvantitative og kvalitative data. Dette har gitt oss flere innsikter, så som at koordinering av tjenester er vanskelig, at læringsstrukturen har sikret implementeringskvalitet i tiltakskontorene og at HOLF-modellen og prosjektledelsens oppfølging av kontorer og familiekoordinatorer har vært betydelig for det målrettede oppfølgingsarbeidet i tiltakskontorene. Dataene har også vist at tiltaks- og sammenligningskontorer har en del felles erfaringer, som at foresatte oppleves som en vanskelig gruppe for familiekoordinatorene å arbeide med og at familiekoordinatorene ibland opplever sin rolle på kontorene som uklar.

Denne rapporten baserer seg på familiekoordinatorenes vurderinger. I sluttrapporten vil vi beskrive familienes utvikling på forskjellige målområder og deres vurderinger av ulike aspekter av HOLF-prosjekt

## 12 Referanser

- Andreassen, T. A. & Aars, J. (2015). *Den store reformen : da NAV ble til*. Oslo: Universitetsforl. Arbeids- og velferdsdirektoratet. (2016a). *Helhetlig oppfølging av lavinntektsfamilier. Implementeringsveileder* Oslo: Arbeids- og velferdsdirektoratet.
- Arbeids- og velferdsdirektoratet. (2016b). *Helhetlig oppfølging av lavinntektsfamilier. Prosessveileder for oppfølging av familier* Oslo: Arbeids- og velferdsdirektoratet.
- Bonell, C., Fletcher, A., Morton, M., Lorenc, T. & Moore, L. (2012). Realist randomised controlled trials: a new approach to evaluating complex public health interventions. *Social science & medicine*, 75(12), 2299-2306.
- Cameron, M. & Keenan, E. K. (2010). The common factors model: implications for transtheoretical clinical social work practice. *Soc Work*, 55(1), 63-73.
- Chorpita, B. F., Becker, K. D., Daleiden, E. L. & Hamilton, J. D. (2007). Understanding the common elements of evidence-based practice: Misconceptions and clinical examples. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 46(5), 647-652.
- Chorpita, B. F., Daleiden, E. L. & Weisz, J. R. (2005). Identifying and selecting the common elements of evidence based interventions: A distillation and matching model. *Mental health services research*, 7(1), 5-20.
- Derogatis, L. R., Lipman, R. S., Rickels, K., Uhlenhuth, E. H. & Covi, L. (1974). The Hopkins Symptom Checklist (HSCL): A self-report symptom inventory. *Behavioral science*, 19(1), 1-15.
- Dzamarija, M. T. (2017). Stadig flere som fødes i Norge har innvandrerbakgrunn. Hentet 17.04 2018 fra <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/stadig-flere-som-fodes-i-norge-har-innvandrerbakgrunn>
- Ellett, A. J. (2001). *Child welfare self-efficacy beliefs in two states: Implications for employee retention and practice*. Paper presentert på Conference of the Society for Social Work and Research, Atlanta, GA
- Epland, J. (2018). Flere barn i husholdninger med vedvarende lavinntekt. Hentet
- Finseraas, H. & Kotsadam, A. (2013). Hvordan identifisere årsakssammenhenger i ikke-eksperimentelle data? - En ikke-teknisk introduksjon [How to identify causal relationships in non-experimental data? - A non-technical introduction]. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 54(03).
- Fixsen, D. L., Blase, K. A., Naoom, S. F. & Wallace, F. (2009). Core Implementation Components. *Research on Social Work Practice*, 19(5), 531-540. doi: 10.1177/1049731509335549
- Fraser, M. W. & Galinsky, M. J. (2010). Steps in intervention research: Designing and developing social programs. *Research on social work practice*, 20(5), 459-466.
- Funnell, S. C. & Rogers, P. J. (2011). *Purposeful program theory: effective use of theories of change and logic models*. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.
- Garland, A. F., Hawley, K. M., Brookman-Fraze, L. & Hurlburt, M. S. (2008). Identifying common elements of evidence-based psychosocial treatments for children's disruptive behavior problems. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 47(5), 505-514.
- Hatcher, R. L. & Gillasp, J. A. (2006). Development and validation of a revised short version of the working alliance inventory. *Psychotherapy Research*, 16(1), 12-25. doi: 10.1080/10503300500352500
- Lauås, P., Lycke, K. H. & Handal, G. (2016). *Kollegaveiledning med kritiske venner* (Bind 4). Oslo: Cappelen Akademisk Forlag
- Lyshol, H. S. M. & Biehl, A. M. (2009). *Tannhelsestatus i Norge. En oppsummering av eksisterende kunnskap* (Rapport 8280823131). Oslo, Norway: Nasjonalt folkehelseinstitutt.
- Malmberg-Heimonen, I., Fosseth, K., Rugkåsa, M., Tøge, A. G., Gyüre, K. & Gubrium, E. (2016). *Helhetlig oppfølging av lavinntektsfamilier: Første underveisrapport* Oslo: The Work Research Institute (AFI), Oslo and Akershus University College of Applied Sciences. Hentet fra <https://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKewi8o5fcrvXUAhUJCZoKHxILCLAQFggwMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.hioa.no%2Fcontent%2Fdown>

- [nload%2F130568%2F3564038%2Ffile%2Fr2016-11\\_HOLF.pdf&usg=AFQjCNGm0KmgBm4HEPEsiWFB6in3btH2\\_A&cad=rja](#)
- Malmberg-Heimonen, I., Natland, S., Tøge, A. G. & Hansen, H. C. (2015). The Effects of Skill Training on Social Workers' Professional Competences in Norway: Results of a Cluster-Randomised Study. *British Journal of Social Work*, 46(5), 1354-1371. doi: 10.1093/bjsw/bcv073
- Malmberg-Heimonen, I., Natland, S., Tøge, A. G., Hansen, H. C. & Innvær, S. (2014). *Helhetlig oppfølging av deltakere i Kvalifiseringsprogrammet. Evaluering av "Helhetlig, prinsippstyrt, metodisk tilnærming" (HPMT). En klynge-randomisert studie*. Oslo: Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag/Sosialforsk. Hentet fra <http://www.fylkesmannen.no/Documents/Dokument%20FMMR/sosiale%20tenester/Rapport%20HMPT%202014.pdf?epslanguage=nn>
- Malmberg-Heimonen, I. & Tøge, A. G. (2017). Cluster-randomised controlled trials in the evaluation of complex interventions. *SAGE Research Methods Case*.
- Malmberg-Heimonen, I., Tøge, A. G. & Fossetøl, K. (2018). Program Theory within Policy-Initiated Evaluations: The Norwegian Low-Income Family Study. *Journal of Evidence-Informed Social Work*.
- Malmberg-Heimonen, I., Tøge, A. G., Gyüre, K., Rugkåsa, M., Fossetøl, K., Bergheim, B. & Liodden, T. (2017a). Comprehensive Follow-up of Low Income Families. A Cluster-randomized Study (CRCT-HOLF) (Study Record). fra ClinicalTrials.gov <https://clinicaltrials.gov/ct2/show/NCT03102775>
- Malmberg-Heimonen, I., Tøge, A. G., Gyüre, K., Rugkåsa, M., Fossetøl, K., Bergheim, B. & Liodden, T. (2017b). Research protocol: A cluster-randomised study evaluating the effectiveness of a skill-training programme for social work professionals for improving the follow-up of low-income families within Norwegian welfare services. *International Journal of Educational Research*, 86. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2017.08.005>
- Marmot, M., Allen, J., Bell, R., Bloomer, E. & Goldblatt, P. (2012). WHO European review of social determinants of health and the health divide. *The Lancet*, 380(9846), 1011-1029. doi: 10.1016/S0140-6736(12)61228-8
- McHugh, R. K., Murray, H. W. & Barlow, D. H. (2009). Balancing fidelity and adaptation in the dissemination of empirically-supported treatments: The promise of transdiagnostic interventions. *Behaviour research and therapy*, 47(11), 946-953.
- Messer, S. B. & Wampold, B. (2002). Let's face facts: Common factors are more potent than specific therapy ingredients. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 9(1), 21-25.
- Michie, S., Johnston, M., Francis, J., Hardeman, W. & Eccles, M. (2008). From Theory to Intervention: Mapping Theoretically Derived Behavioural Determinants to Behaviour Change Techniques. *Applied Psychology*, 57(4), 660-680. doi: 10.1111/j.1464-0597.2008.00341.x
- Naleppa, M. J. & Cagle, J. G. (2010). Treatment fidelity in social work intervention research: a review of published studies. *Research on Social Work Practice*, 20(6), 674-681.
- Natland, S. & Hansen, H. C. (2014). Kompetanseutvikling hos veiledere i kvalifiseringsprogrammet. *Fontene Forskning*(2), 58-71.
- NAV. (2013-2020a). *Kompetansestrategi for NAV*. NAV. Hentet fra <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Om+NAV/Relatert+informasjon/attachment/328727?download=true&ts=13b18c7d298>
- NAV. (2013-2020b). *Kunnskapsstrategi i NAV*. NAV. Hentet fra <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjUmoSk2KvbAhWKiywKHTXZB1gQFgg4MAE&url=https%3A%2F%2Fwww.nav.no%2Fno%2FNNAV%2FBog%2Bsamfunn%2Fom%2BNAV%2FSok%2Bjobb%2Bi%2BNAV%2FNNAV%2BSom%2Barbeidsgiver%2Fattachment%2F354353%3Fdownload%3Dtrue%26ts%3D14071e4c5e8&usg=AOvVaw2BeFd7Hn-fvbxp8IMiyU-B>
- Pawson, R. (2013). *The science of evaluation : a realist manifesto*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Richard, P. B., Bethany, R. L., Michael, A. L., Kathryn, S. C., Frederick, S., Bruce, F. C., . . . Jacqueline, A. S. (2012). Evidence-Based Practice at a Crossroads: The Timely Emergence of Common

- Elements and Common Factors. *Research on Social Work Practice*, 22(1), 108-119. doi: 10.1177/1049731511408440
- Rollnick, S. & Miller, W. R. (2009). What is Motivational Interviewing? *Behavioural and Cognitive Psychotherapy*, 23(4), 325-334. doi: 10.1017/S135246580001643X
- Rotheram-Borus, M. J., Daleiden, E. L., Bernstein, A., Cromley, T., Swendeman, D. & Regan, J. (2011). The old solutions are the new problem: How do we better use what we already know about reducing the Burden of mental illness? *Perspectives on Psychological Science*, 6(5), 493-497.
- Skagen, K. (2013). *I veiledningens landskap : innføring i veiledning og rådgivning* (2. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- SSB. (2017). Norskfødte med innvandrereforeldre, etter landbakgrunn og alder. 30 største grupper. 1. januar 2017: SSB.
- Strand, B. H., Dalgard, O. S., Tambs, K. & Rognerud, M. (2009). Measuring the mental health status of the Norwegian population: a comparison of the instruments SCL-25, SCL-10, SCL-5 and MHI-5 (SF-36). *Nordic journal of psychiatry*.
- Turner, L. & Stefansen, K. (2012). Boforhold blant barnefamilier med lav inntekt. *NOVA-notat*(1/12).
- Tveiten, S. (2013). *Veiledning : mer enn ord* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Tøge, A. G., Malmberg-Heimonen, I., Liodden, T., Rugkåsa, M., Gyüre, K. & Bergheim, B. (draft). Implementing for improved Follow-up of Low Income Families in Norway. What is new and what is already regular practice?
- Ulvestad, A. K. & Kärki, F. U. (Red.). (2012). *Flerstemt veiledning*. Oslo: Gyldendal.
- Wampold, B. E. (2015). How important are the common factors in psychotherapy? An update. *World Psychiatry*, 14(3), 270-277. doi: 10.1002/wps.20238
- Warr, P., Cook, J. & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129-148.

## Appendiks

### Appendiks 1: Elementer i HOLF

#### *Relasjonelle ferdigheter*

1. Jeg legger vekt på å anerkjenne brukers situasjonsbeskrivelse
2. Når jeg vil få bruker til å fortelle om sin situasjon unngår jeg ja-/nei-spørsmål
3. Underveis i samtalen oppsummerer jeg det bruker forteller meg
4. Når bruker snakker om å forandre noe, så griper jeg tak i det
5. Jeg fremhever brukers styrker og ressurser
6. Bruker og jeg identifiserer og diskuterer hans/hennes hindringer og begrensninger
7. Jeg ber bruker oppsummere informasjon jeg har gitt ham/henne
8. Jeg ber bruker kommentere hva han/hun mener om informasjonen jeg har gitt

#### *Brukermedvirkning*

1. Bruker og jeg setter opp ulike handlingsalternativer og diskuterer konsekvenser av ulike valg
2. Bruker er aktiv i utarbeiding og gjennomføring av sin plan og sitt program
3. Jeg legger vekt på brukers meninger når vi setter mål for arbeidet
4. Jeg lytter nøye til brukers forslag til løsninger
5. Jeg støtter brukers forslag til løsninger i den grad det er mulig
6. Så langt det lar seg gjøre får bruker bestemme hvilke tiltak han/hun får
7. hvem har mest innflytelse over målsetning for bruker? (0=veileder bestemmer mest, 4=bruker bestemmer mest)
8. hvem har mest innflytelse over innhold i aktivitetsplanen? (0=veileder bestemmer mest, 4=bruker bestemmer mest)
9. hvem har mest innflytelse over valg av tiltak? (0=veileder bestemmer mest, 4=bruker bestemmer mest)



### *Målrettet oppfølgingsarbeid*

1. Jeg forbereder meg til samtaler med bruker ved å gå gjennom det vi ble enige om på forrige møte
2. Jeg skriver ned avtaler om hvem som skal gjøre hva og når
3. Jeg stiller krav til bruker i form av konkrete frister til hans/hennes progresjon

### *Helhetlig oppfølgingsarbeid*

1. Hvor ofte diskuterer du de følgende faktorene med bruker per sak?
  - Samboers/ektefelles arbeid
  - Samboers/ektefelles helse
  - Samboers/ektefelles trivsel
  - Boligens standard
  - Boligens beliggenhet
  - Boligens størrelse
2. Jeg snakker med barna i familien
3. Hvor ofte diskuterer du barnas materielle situasjon med bruker?
4. Hvor ofte diskuterer du barnas skole- og barnehagesituasjon med bruker?
5. Hvor ofte diskuterer du barnas fritid med bruker?
6. Hvor ofte diskuterer du barnas trivsel med bruker?

### *Koordinering av tjenester*

1. Jeg samarbeider med andre aktører (f. eks. barnevern, skole, barnehage, PPT, boligkonsulent, lege, private nettverk) om konkrete brukere
2. I samarbeid med andre aktører (f. eks. barnevern, skole, barnehage, PPT, boligkonsulent, lege, private nettverk) får vi til å jobbe mot et felles mål for brukerne
3. Bruker har en aktiv rolle i samarbeidsmøtene
4. Øvrige familiemedlemmene har en aktiv rolle i samarbeidsmøtene
5. Jeg involverer familienes private nettverk i oppfølgingsarbeidet

### *Lederinvolvering*

1. Nærmeste leder støtter mitt oppfølgingsarbeid
2. NAV-leder støtter mitt oppfølgingsarbeid

## Veiledning

1. Veiledning har gitt meg bedre kompetanse som profesjonsutøver
2. I veiledning har jeg fått råd og hjelp til å løse konkrete oppgaver
3. Veiledning har gitt meg mulighet til å reflektere over min rolle som profesjonsutøver

## Appendiks 2: WAI Arbeidsrelasjon

Tilsvarende som hos familiekoordinatorene måler vi også erfaringer av arbeidsrelasjon hos foreldre. Til foreldrene benytter vi Working Alliance Inventory – Short Revised – Client (WAI-SR). Denne består av totalt 12 påstander om relasjon, målsetning og arbeidsfordeling. Skalaen er validert gjennom flere tidligere undersøkelser ((Hatcher & Gillaspay, 2006).

Måleinstrumentet inneholder 12 påstander om arbeidsrelasjonen, med verdier fra «aldri» til «alltid» (0–4):

- Som et resultat av møtene med NAV-veileder er jeg mer klar over hvordan jeg kan forandre min situasjon
- Det jeg gjør i møter med NAV-veileder gir meg nye måter å se mine problemer på
- Jeg tror NAV-veileder liker meg
- NAV-veileder og jeg samarbeider om å sette mål for min oppfølging
- NAV-veileder og jeg respekterer hverandre
- NAV-veileder og jeg arbeider mot mål som vi er blitt enige om
- Jeg føler at NAV-veileder setter pris på meg
- NAV-veileder og jeg er enige om hva som er viktig for meg å arbeide med
- Jeg føler at NAV-veileder respekterer meg selv om jeg gjør ting som veileder er uenig i
- Jeg mener at det jeg gjør sammen med NAV-veileder vil hjelpe meg til å oppnå de forandringene som jeg ønsker
- NAV-veileder og jeg har kommet frem til en god felles forståelse av hva slags forandringer som vil være bra for meg
- Jeg tror at den måten vi arbeider med problemene mine på er riktig

### Appendiks 3: Planene for lokale prosjekt i sammenligningskontorene

Tabell I: Oversikt over planene fra sammenligningskontorene i HOLF-prosjektet

Kontor	NAVn på prosjekt	Målsetning	Organisering	Resultatmål	Aktivitetsmål	Fremdriftsplan	Bruker-medvirkning	Tverretattlig samarbeid og samordning	Organisatorisk plassering	Kartlagt fattigdomsutfordringer	Forpliktelse
NAV Alna	SamFam. Sammen om familien	Helhetlig oppfølging: Tett oppfølging, barneperspektiv, myndiggjøring, tverretattlig samarbeid og evaluering. Oppfølging av alle fire målområder.	Prosjektet eies av NAV Alna og Alna barnevernstjeneste. Lagt til utviklingsavdelingen i Alna, to familiekoordinatorer jobber heltid, tverrfaglig ressursgruppe.	Systemnivå: Egenutviklet modell implementert, barneperspektiv, tverrfaglig innsats individ: barnas deltakelse i aktiviteter, barneperspektiv. Familiens progresjon målbar med tanke på målområdene	Helhetlig oppfølgingsmodell, kartlegging av hver familie, detaljert aktivitetsplan med hver familie	Månedlig fremdriftsplan, der møter med familier og evaluering av fremdrift beskrives	Frivillig deltakelse, egenutviklet modell bygger på aktiv deltakelse av familier.	Prosjektet eies av NAV Alna og Alna barnevernstjeneste. Andre tjenester kobles på gjennom lokal handlingsplan for fattigdom.	Utviklingsavdelingen ved NAV Alna. Avdelingen har mandat å koble på andre tjenester.	Ja	Videreføres hvis modell viser effekt.
NAV Asker	Familien, veien til bedre levekår	Oppfølging på alle fire målområdene, målsetninger til disse, oppfølging vil bygge på ideer fra familierapien	Organisert under avdeling for oppfølging. Styringsgruppe som ledes av NAV leder	Barnas deltakelse i SFO, fritidsaktiviteter, andre arenaer øker. Målsetninger er forbedringer til alle fire målområder	Aktivitetsmål i forhold til tverrprofesjonell samhandling og hvert av de fire målområdene.	Månedlig fremdriftsplan, en del av dette er å lage en egen handlingsplan (er levert forskningen)	Hjemmebesøk, familiene får innflytelse i samtalen, barnas medvirkning, familiers ønsker og behov blir ivarettatt	Ansvarsgruppe med privat og profesjonelt nettverk.	Organisert under avdeling for oppfølging. Styringsgruppe som ledes av NAV leder	Ja	Videreføring avhenger av resultatene.

NAV Bjerke	HOLF (Helhetlig oppfølging av lavinntektsfamilier)	Forbedringer til alle fire målområder	To familiekoordinatorer med sosialfaglig bakgrunn som har kjennskap om minoritets-etniske problemstillinger jobber 100%	Egne resultatmål i forhold til antall familier (30 familier innen 1.10 2017). Samt hvor mange foreldre som skal være i arbeidsrettede tiltak og språkopplæring.	Kartlegging, tett oppfølging, tilgjengelighet, fast kontaktperson, samtaler (MI), familieplan, aktiviteter for å forbedre alle målområdene.	Mål i forhold til antall familier (30 stk.). Når dette er nådd starter oppfølgingen. Det brukes et internt kartleggings-skjema. Oppfølging på individ og gruppenivå.	Familiene involveres aktivt i løsningene til sine egne problemer. Fokus på mestring, empowerment, respekt og dialog.	Fortsette samarbeid med eksisterende tverretatlige aktører. Rutiner for internt samarbeid med familieteam i samråd med saksbehandlere.	Sosialtjenesten under seksjon for oppfølging, familieteam. Avdelingsleder er ansvarlig.	Ja	Avhengig av resultater
NAV Elverum	HOLF Elverum. Helhetlig oppfølging av lavinntektsfamilier	Forhindre sosialt arv. Utarbeide og utprøve kartleggings-, veilednings og oppfølgingsrutinene med oppfølging på alle målområder.	Oppdragsgiver rådmann, prosjektansvarlig NAV-kontoret, styringsgruppe, prosjektleder og arbeidsgruppe med tverrprofesjonelle deltakere	Tilgjengelighet, tverrfaglig samarbeid, treffsikker tjeneste, innvirkning på egen situasjon. Resultatmål for alle fire oppfølgingsområder.	Aktivitetsmål i forhold til alle fire oppfølgingsområder. Her er kartlegging, tiltak og samarbeid med andre aktører viktige elementer.	Månedlig fremdriftsplan, med oppgaver i hensyn til rekruttering av familier og kollegaveiledning, samt evaluering underveis.	Familiens egne målsetninger er utgangspunkt. Bruker KOR verktøy (klient og resultatstyrt praksis)	Ledelsesforankring, kontakt med samarbeidsinnsatser, arbeidsgruppa består av tverrprofesjonelle aktører. Gjennom dette samarbeidet forankres det tverrprofesjonelle.	Jobbsenteravdelingen NAV Elverum	Ja	Gode rutiner i oppfølgingsarbeid er viktig å overføre andre aktiviteter
NAV Fana	Aktive familier	Bruke veiledningsplattformen som utgangspunkt. Forbedringer på alle fire målområder, i tillegg helse fysisk og psykisk	Organisert i henhold til føringer fra direktorat og forskning. To familiekoordinatorer arbeider fulltid med prosjektet.	Resultatmål er i forhold til alle målområder. I tillegg livskvalitet	Samtaler og hjemmebesøk, veiledning foreldre og ungdommer, miljøarbeid, samarbeid mellom profesjoner, dokumentasjon og jevnlike evalueringer	Fremdriftsplan i henhold til veiledningsplattformen, samarbeid med andre aktører og rekruttering av familier	Dialog og involvering av bruker, for å vite foreldres og barns mål. Brukeren aktiv og informert, anerkjenne brukernes situasjonsbeskrivelse fra	Strukturert samarbeid med aktører. Familien hovedansvar for å velge ut samarbeidspartnere, Fasemodellen IIMA fra veiledningsplattformen	To familiekoordinatorer og en avdelingsleder. Over avdelingsleder er sosialsjef.	Ja og nei	De utarbeider samarbeidsavtaler med aktører. Fokus på metoder, kan gå inn i ordinær drift.

							veiledningsplan ttformen viktig	brukes, for å øke samordning				
NAV Gjøvik	SAMSPILL	Ideell og helhetlig arbeidsmeto- dikk i samspill med familiene. Forbedret situasjon i forhold til alle fire målområdene.	To familiekoordinat- orer i heltid satt av i prosjektperioden	Familiene skal oppleve forbedringer minst på en av de fire målområdene. Styrke samarbeid internt og eksternt. Økt andel i arbeid, familiene skal tilbys familie- veiledning. SFO og barnehageplass.	Planlegging, informasjonsinnhe- nting, etablere kontakt, kart- legging, metode OOT(oppgaveorien- tert tilnærming), evaluere prosesser, loggføre, etablere kontakt med samarbeids- partnere, familieveiledning	Månedlig fremdriftsplan i henhold til aktivitetsplan og rekruttering	Familiene skal delta aktivt i oppfølgingen, tid på relasjons- bygging for å synliggjøre ressurser, kartlegging i forhold til de fire målområdene	Informere om prosjektet internt og eksternt. Oversikt over samarbeidspa- rtnerne, begynne formelt og uformelt, koordinere og være pådriver	FK er organisert i NAV Gjøvik, oppfølgings avdelingen. Under avdelings- leder.	Ja ung- data	Erfarin- gene som dokumen- teres skal gjøres kjent på kontoret	
NAV Harstad	Helhetlig oppfølging av lavinntektsf- amilier	Helhetlig og samordnet innsats over familiene. Forbedringer i forhold til alle målområdene.	To familiekoordina- torer i full stilling. Organisert under NAV-leder, prosjektgruppe bestående av NAV- leder, FK, andre tverrprofesjonelle aktører	Utvikle helhetlig metode for familier, flere foreldre i arbeid og selvforsørgende. Kartlegge behov for kompetanseheving, økt kunnskap om familieperspektivet, barna blant NAV- veiledere, kompetanseutvikling blant samarbeidende aktører i forhold til familieoppfølging.	Helhetlig metodikk for oppfølging, familieplan, brugerutvalg som bistår i dette, økonomikurs for foreldre, utrede behov for kompetanseheving sammen med andre aktører, utrede eksisterende lokale tiltak, økt kompetanse blant samarbeids- partnere, politisk innflytelse, utvikle eksternt samarbeid spesielt kontakter til frivilligsektor.	Årlig fremdriftsplan i henhold til aktivitetsplan og rekruttering, samt utvikle rutiner og metoder for samarbeid internt og eksternt, samt frivillig sektor, familienes erfaringer vektlegges	Brukerutvalg, dialog med familier, bidra til mindre stigma gjennom åpne informasjons møter	Forebyggende forum med aktuelle samarbeids- partnere, særskilt samarbeid med barne- og ungdoms- etaten, samarbeid med helsestasjon, kultur, krisesenter og koordiner- ende enhet, skoler barnehage, krisesenter, røde kors	Organisato- risk plassert under NAV- leder	nei	Arbeids- metoder og rutiner i ordinær drift	

NAV Horten	Muligheter og mestring i HOLF	Å begrense fattigdom blant barn og unge gjennom å etablere sammenhengende tjenester	Hovedansvarlig er lokal NAV-leder. 2 familiekoordinatorer i 100 % i avdeling for sosiale tjenester.	Resultatmål i forhold til alle fire målområdene	Individuelle mål tas inn etter hvert som familienes status og behov blir avklart.	Årlig fremdriftsplan henhold til rekruttering og oppfølging	Hyppig dialogbasert kontakt med familier, bidra til at deltakerne får tro på egne ressurser, delta i samarbeidsmøter	Utarbeidet samordnet plan for arbeidet med andre instanser, samarbeid med helsestasjon, barnevern og familiehuset.	To medarbeidere skal arbeide fulltid med familieoppfølgingen i avdeling for sosiale tjenester.	Ja.	Erfaring-ene blir videreført. Familiekoordinatorstillingene blir faste stillinger fra 1.1 2019
NAV Larvik	Helhetlig familieoppfølging	Forhindre sosialt arv, redusere familienes behov for sosialhjelp, utvikle metode for videre forebygging s-arbeid og koordinering av tiltak i kommunen.	NAV-leder er prosjekteier. Avdelingsleder er prosjektleder. To familiekoordinatorer arbeider 100 % med prosjektet.	Resultatmål i henhold til de fire målområdene.	Motivere for arbeid, samarbeid mellom ulike innstanser. Kartlegging av bosituasjon, økonomisk rådgivning og empowerment hos familien.	Fremdriftsplan i henhold til rekruttering av familier.	Kartlegging, hjemmebesøk, utarbeides mål og tiltak sammen med familiene. Empowerment, familien skal selv ha kontrollen. Jobbe tett med familiene for å skape tillitt og trygghet.	Utarbeides en familieplan gjennom hvilken koordinering med andre instanser skjer basert på behovene til familien.	Plassert under avdeling økonomi	Ja.	Rekruttert FK internt for å ivareta kompetansen etter prosjektet. Kommunal forankring gjennom å bygge samarbeid mellom etater, dette kan ivaretas etter prosjektet.
NAV Lerkendal	Prosjekt helhetlig oppfølging av lavinntektsfamilier	Målsetningene er i forhold til alle fire målområder og tverrprofesjonelt og tverretatlig samarbeid mellom NAV, Helse og velferdstjenesten,	To ansatte i prosjektet	Reduksjon av sosialhjelpsbruk. Henvises også til målsetningene.	Etableres gode relasjoner med familiene, fast tverrfaglig team, arbeidsevnevurdering, barneperspektiv, tilbud om relevante kurs, samarbeid med frivillige organisasjoner, obligatorisk	Fremdriftsplan i henhold til rekruttering og tverrfaglige arbeidsgruppe møter (hver tredje måned). Familiene skrives ut av prosjektet når de nådd sine mål.	Familiene skal medvirke aktivt og ha innvirkning på beslutningene som tas. Familiene bestemmer hvilke etater som kan samarbeide.	Prosjektet har en tverretatlig samarbeidsgruppe av de tre etatene NAV, Helse og velferdstjenesten, barne- og familietjenesten	Oppfølgings teamet ved NAV Lerkendal	Ja.	Ansatte skal kunne identifisere familier med behov for helhetlig innsats. Metodikken skal være godt kjent på kontoret. En ansatt vill ha

		barne- og familietjenesten i bydelen			workshop for de tre etatene NAV, Helse og velferdstjenesten, barne- og familietjenesten, kompetanseheving på NAV-kontoret.						ansvar for oppfølging.
NAV Madla	HOLF	Egne målsetninger i forhold til hvert av de fire målområdene: her spesifiseres hvordan FK skal arbeide med dette.	Prosjektgruppe med fagpersoner med tverrfaglig bakgrunn og kompetanse	40 familier inne før 1.5 2018	Variierende aktiviteter, for eksempel kurs, gruppesamlinger, inspirasjonssamlinger, fritidstilbud til barn og voksne	Utarbeidelse av modell frem til januar 2017, da rekruttering begynner. Mulig å ta inn flere familier enlig kapasitet hos FK, arbeidet evalueres underveis	Familiene er selv med å bestemme tiltak, oppleve eierskap til endringsprosess, bruke erfaringskonsulent i arbeidet (bruker med erfaring av det samme)	Samarbeid med barnevernstjeneste, helsetjeneste, familievernkontor, uteseksjonen, skole barnehage, ungdomfritid.	Familiekoordinatorene tilhører sosial og forvaltningsavdelingen, men vil jobbe tverrfaglig med de andre avdelingene på kontoret.	Ja.	Videreføre arbeidet som en naturlig del av virksomheten, bla gjennom tverrfaglige arenaer i kommunen og lederforankring, informasjon til ansatte, forankringsarbeid og selvstendig implementeringsplan i sluttet av prosjektperioden.
NAV Sandefjord	Helhetlig oppfølging av lavinntektsfamilier	Målsetninger i forhold til alle fire målområder	Styringsgruppe bestående av NAV-leder, avdelingsleder sosial, avdelingsleder ung, prosjektleder, prosjektmedarbeider og ansatt fra kommunen.	Mål i forhold til målområder også at barn skal kunne invitere venner hjem	Brukersentrerte samtaler, kartlegge de fire målområdene, kontakt og koordinering med samarbeidspartnere, hjemmebesøk, rapportering, bruk	Følge HOLF's føringer og arbeide basert på disse.	Brukersentrerte samtaler ved at brukerne er involverte. Familiene skal behandles som likeverdige partnere.	Ivaretas gjennom koordinering, opprette styringsgruppe med deltakere fra NAV og kommunen	Under avdeling ung og avdelingsleder på den avdelingen.	Ja.	Ved oppstart er det vanskelig å vite hvordan videreføre, ser på det senere.

			Lokalisert under avdeling ung. To familiekoordinator stillinger, deltakelse i fagmøter på tvers av avdelinger		av NAV sine tiltak og virkemidler						
NAV Sandnes	Helhetlig oppfølging av lavinntektsfamilier i Sandnes	Målsetninger i forhold til de fire målområdene, målsetninger i forhold til arbeid på systemnivå internt i NAV og eksternt i kommunen	Forankret i kommunens plan for barnefattigdom. Følges opp av styringsgruppe der NAV ledere og kommunaldirektørene for levekår og oppveksttjenestene .	Arbeide til enhver tid med 40 familier, hentes frem at arbeid er et ideelt mål, men at veien dit er ofte lang, har skiller de på ulike landgrupper. I øvrig aktiviteter til alle målområdene	Aktivitetsmål i forhold til alle målområdene. Her nevnes forskjellige tiltak så som: hjemmebesøk, praksis, osv. Veiledningsplattfor men ligger som grunnleggende metodikk i oppfølgingen, tillitt og gode relasjoner vektlegges. Utviklet oppfølgingsmetodikk for dette, der bla UTU inngår.	Detaljert og månedlig fremdriftsplan basert på rekruttering og aktiviteter	Familiens behov i sentrum. Familiens vurdering viktigere enn familiekoordinatorens. Familien skal kunne påvirke sine mål.	Samarbeid med NAV Madla, etablere struktur for samarbeid med barnevern, helsestasjoner, PPT osv.	Er under oppfølging 2	Ja	Sikre forankring av prosjekter i NAV, identifiser hva som fungerer og viderefør det.
NAV St Hanshaugen	Helhetlig oppfølgingsprogram av lavinntektsfamilier	Målsetning i henhold til rutiner på systemnivå og individnivå. Individnivå i henhold til de fire målområdene	To FK stillinger, 31–40 familier. FK skal involvere seg i alle aspekter av oppfølging, dette kan også innebære saksbehandling.	Resultatmål i forhold til konkret rekruttering av familier, kartlegging av boform, mål om at 45% av familiene er selvhjulpne innen prosjektslutt. Oppfølgingsplan for hver familie.	Foreldre og barn skal følges opp samtidig. Utvidet bruk av hjemmebesøk, utforske nettverk, sette opp individuelle og konkrete mål, tett oppfølging, målsetning mot arbeid, trekke inn nye og eksisterende samarbeidspartnere	Fremdriftsplan i henhold til rekruttering, kartlegging og gjennomføring av oppfølging	Opplysning, råd og veiledning, tilbud om individuell plan som ivaretar brukermidvirkning.	Internt samarbeid. Bruke samhandlingsforum i kommunen. Og andre eksisterende fora.	Sosialtjenestens oppfølgingsseksjon på kommunal side.	Ja.	Drar inn erfaringene fra prosjektet i ordinær virksomhet.



#### Appendiks 4: Påstander som inngår i den norske versjonen av Social work Self-efficacy scale (Ellett, 2001)

Jeg klarer å holde stressnivået under kontroll når jeg håndterer alvorlige situasjoner

Jeg er i stand til å unngå å bli belastet med brukers problemer som jeg ikke kan løse

Når jeg arbeider med komplekse situasjoner, er jeg i stand til å gjenkjenne grensene for min kompetanse

Jeg er i stand til å håndtere den maktesløshet som oppstår i vanskelige situasjoner

Jeg er i stand til å oppfylle mine forpliktelser overfor bruker

Jeg er i stand til å avstå fra å gjøre personlige vurderinger (i motsetning til faglig skjønn) i min kontakt med bruker

Selv om jeg møter store utfordringer er jeg i stand til å redefinere mål og starte på nytt

Jeg er i stand til å etablere en vennlig og sympatisk relasjon til bruker

Jeg klarer å finne nok tid til å skrive og oppdatere skjemaer, planer og andre skriftlige dokumenter

Jeg er i stand til å skaffe meg faglig støtte og praktisk hjelp fra folk i andre yrker

Når jeg arbeider med komplekse saker er jeg i stand til å involvere folk og tjenester fra ulike profesjoner

Jeg er i stand til å be mine kolleger om hjelp dersom jeg trenger det

Dersom det oppstår problemer er jeg i stand til å ta opp disse med mine overordnede

## Appendiks 5: Skjematyper og deres innhold. Sammenligningskontor.

Kontor	Type skjema	Informasjon om skjemaene
Alna	«Familiens plan»  Samtykkeskjema om utveksling av opplysninger med andre instanser	<p><i>Familiens plan:</i> Skal fungere som et kartleggingsverktøy i tillegg til å omhandle videre samhandling mellom familien og NAV. Planen beskriver konkretiserte behov og utfordringer, definerte mål og tiltak. Planen eies av den enkelte familie og veileder som følger opp familiens medlemmer (beskrivelse fra skjemaet)</p> <p>Info om sivilstatus, nasjonalitet, digital kompetanse, sertifikat, familie, nettverk, tolkebehov, ensomhet, kontakt med barneverntjenesten</p> <p>Fire kartleggingsbolker: Arbeid-helse, økonomi, bolig, barnas situasjon (trivsel, skole/barnehage, fritidsaktiviteter, barnas ønsker)</p> <p>Beskriver hovedmål og delmål, under delmål beskrives tidsrom og hvem som er ansvarlig for å gjøre hva</p> <p>Bolk med oversikt over instanser som er inne i familien, og andre instanser som kan være aktuelle</p>
Asker	«Genogram»  Nettverkskart  Ukeplan  Handlingsplan	<p><i>Genogram:</i> Viser hele familien og relasjonene mellom dem</p> <p><i>Nettverkskart:</i> Noe overlapp med genogram, viser kontakt med offentlige ansatte, venner, slekt og kollegaer</p> <p><i>Ukeplan:</i> Detaljert oversikt over aktiviteter for alle familiemedlemmene i løpet av uka, med klokkeslett. Informasjon om hvordan ulike oppgaver skal utføres, og når.</p> <p><i>Handlingsplan:</i> Delt opp i fem målområder – arbeid, helse, økonomi, bolig og barnas situasjon. Hovedmål blir satt opp, sammen med tiltak, oppgaver og ansvarlig for hvert mål.</p>

Bjerke	Kartleggings skjema	<i>Kartleggings skjema:</i> Utdanning og språk, arbeid, økonomi og levestandard, bolig, barn og familieliv, helse, familiens samarbeidspartnere. Skjemaet er i stor grad utformet med spørsmål til familien, som de besvarer
Elverum	Kartleggings skjema Familieregistrering	<i>Familieregistrering:</i> kort oversikt over familiemedlemmene med info på hver person om hva slags aktiviteter de har, bolig, økonomi, fritid, samarbeidspartnere, plan, evaluering og mål.  <i>Kartleggings skjema,</i> fylles ut sammen med familien: Personalia, sosiale forhold, barnas situasjon, bolig, økonomi, arbeid, personlige muligheter og utfordringer, vurdering av muligheter og helse.
Fana	Familiekartleggings skjema Familieplan Status skjema	<i>Kartleggings skjema:</i> Barnas situasjon (barnehage/skole/SFO, fritid, helse, nettverk, forhold til foreldre, rus/kriminalitet), nettverk (familie, venner, bekjente, naboer, hjelpeapparat), interesser/hobbyer/fritidsaktiviteter, bolig, helse, forhold til rusmidler, utdanning, arbeidserfaring, økonomisk situasjon  <i>Familieplan:</i> Info om samarbeidspartnere, hovedmål. Hovedmål er delt inn i delmål under bolkene arbeid, boforhold, økonomi, barnas situasjon, helse.  <i>Status skjema:</i> Viser status og endringer på målområdene arbeid/aktivitet, bolig, økonomi, helse, barnas status, fritidsaktiviteter barn
Gjøvik	Kartleggings skjema barn Familieplan	<i>Familieplan:</i> Oversikt over personalia, tolkebehov, utdanning, arbeid/aktivitet, bolig, økonomi, helse, barnas situasjon, sosialt nettverk, profesjonelt nettverk, hobbyer/interesser, ferdigheter/ressurser. I tillegg lages det en liste over viktigste utfordringer, mål, hvem som gjør hva for å oppnå målene, og en tidsramme. Til slutt er det en bolk om evaluering av oppgaveutføring.  <i>Kartleggings skjema barn:</i> Informasjon om deltagelse i barnehage/SFO/skole, fritidsaktiviteter, hva barna gjør i feriene, klær/utstyr/leker, hvordan det går på skolen, spesielle behov, hva NAV kan bidra med.

Harstad	Kartleggingsskjema  Familieplan	<p><i>Familieplan:</i> Oversikt over familiemedlemmer, samarbeidspartnere, hovedmål og delmål, samt hvem som er ansvarlig for gjennomføring og en dato for fullføring. Familieplanen skal gjøres kjent for familien og relevante samarbeidspartnere.</p> <p><i>Kartleggingsskjema:</i> Fylles ut i kartleggingssamtalen. Familiene snakker rundt spørsmålene med koordinator og fyller selv ut skjemaet. Personopplysninger om familiemedlemmene (inkludert info om barnas fritidsaktiviteter, om de går på SFO, språkferdigheter/tolkebehov), arbeid, helse (inkl. kontakt med andre instanser), økonomi, bolig</p>
Horten	Kartleggingsskjema	<p><i>Kartleggingsskjema:</i> Personalialia på alle i familien, om barnet har kontakt med andre instanser, situasjon i barnehage/skole, arbeid, økonomi, barnas sosiale inkludering, bosituasjon.</p>
Larvik	Kartleggingsskjema  Familieplan  Skjema om fritak fra taushetsplikt/fullmakt til å innhente dokumentasjon fra andre instanser	<p><i>Familieplan:</i> Oversikt over familiene, familiens hovedmål/delmål. Beskrivelse av tidsramme og hvem som er ansvarlig. Egen tabell</p> <p>for evaluering av tiltakene som har blitt satt i gang.</p> <p><i>Kartleggingsskjema:</i> familien (hverdag, interesser, behov osv), fremtidsplaner/utfordringer/behov, bolig, fritid, helse, arbeid, kurs/verv, økonomi, annet (inkl. språk)</p>
Lerkendal	Mal for aktive familier (kartleggingsskjema)  Sjekkliste for aktive familier  Statusrapport etter seks måneder	<p><i>Mal for aktive familier:</i> Info om familiemedlemmer, samarbeidspartnere, tolkebehov, status på arbeid, økonomi, barna og bolig.</p> <p><i>Sjekkliste:</i> Familiekoordinatorerne sjekker hva slags tilbud og aktiviteter familiene har fått/deltatt i. F.eks. oppdatert CV, kartlegging av barna, tilbud om foreldrekurs, vurdering av om NAV- ytelsene er riktig osv.</p> <p><i>Statusrapport etter seks måneder:</i> Oppdatering på arbeid, økonomi, barn og bolig, samt videre plan.</p>

		En familiekoordinator er tilbakeholden med å bruke skjemaer, den andre bruker skjemaer mer i møte med familiene, blant annet et skjema med oppgavefordeling.
Madla	Familieplan  Familieprofil	<i>Familieplan:</i> Familiemedlemmenes mål på de fire målområdene: arbeid, bolig, økonomi og barnas situasjon, pluss «annet». Tidsperspektiv og evaluering (minst hver 3. måned) av prosess mot målet.  <i>Familieprofil:</i> Kartlegging av målområdene, inspirert av veiledningsplattformen. Kilder til informasjon er familien, andre veiledere, behandlere, leger, klientjournaler. Spørsmål om: yrkesmål, utdanning, digitale ferdigheter, bolig, økonomi, barnas situasjon, arbeidserfaring, militærtjeneste, kulturbakgrunn (språk, høytider, familietradisjoner, betydning av kjønn, opplevd diskriminering), psykisk helse, fysisk helse, kognitive ferdigheter, forberedelser til arbeidslivet, sosiale ferdigheter, bruk av rusmidler, kriminelt rulleblad, aktiviteter, nettverk, info fra familie, tidligere arbeidsgiver, behandlere m.m.
Sandefjord	Benytter ikke skjemaer	
Sandnes	Familiekort/kartleggings skjema	<i>Familiekort/kartleggings skjema:</i> oversikt over familiemedlemmer, behov for tolk, viktigste prioriteringer, liste over alle møter med familien og koordinator/sammen med andre. Status ved inntak og endringer over tid for: arbeid og økonomi, boligsituasjon, barnas situasjon.
St. Hanshaugen	Kartleggings skjema  Familieplan	<i>Familieplan:</i> Først føres opp overordnede mål for familien. Målområdene som er definert i planen er økonomi, arbeid/aktivitet, helse, bolig og annet. Deretter blir disse målområdene også beskrevet for hvert familiemedlem, inkludert barna (mål for forelder 1, mål for barn 1 osv).