

Helhedsorienteret indsats for udsatte familier: Lang vej fra politisk intention til potentiale i praksis

Økonomi & Politik - tradition og fornyelse

De senere års politiske arbejde med en ny hovedlov på social- og beskæftigelsesområdet har haft den helhedsorienterede indsats som omdrejningspunkt. Ambitionen har været at dæmme op for ukoordinerede og ugennemskuelige forløb for udsatte borgere og skabe bedre sammenhænge i indsatsen. Artiklen undersøger, om den politiske Aftale om en helhedsorienteret indsats (2022) har potentiale til at ændre kommunal praksis mod større helhedsorientering i arbejdet med udsatte familier. Med udgangspunkt i dokumentanalyse og en teoretisk ramme, der kombinerer en socialfaglig og en styringsmæssig dimension, defineres og afgrænses fænomenet "hel-

hedsorienteret indsats" i Aftaleteksten og sekundært i Barnets Lov. Analysen viser, at Aftaleteksten favner det socialfaglige helhedsbegreb, men samtidig fastholder sektoropdelte krav, som underminerer intentionen om helhed. Artiklen konkluderer, at Aftaleteksten primært formulerer et værdimæssigt ideal snarere end en styringsmæssig model for forandring. Dermed peger artiklen på, at en kommende hovedlov risikerer at forstærke kommunale udfordringer, og understreger behovet for videre forskning i oversættelsen af helhedsorientering fra politisk intention til praksis.

Helhedsorienteret indsats som politisk løfte og praktisk udfordring

I Danmark har ambitionen om en mere helhedsorienteret indsats for udsatte borgere og familier været politisk og fagligt gennemgående i en årrække. Hjælpen til de mest udsatte borgere er udfordret af konsekvenserne af årtiers faglig specialisering, sektoropdelinger og sektorlovgivninger i kommunerne. Borge- ren såvel som de fagprofessionelle oplever ukoordinerede forløb med mange sideløbende indsatser, krav og møder, som skaber organisatorisk ineffektivitet og ekstraordinært pres på borgeren (Villumsen, 2018). Helhedsorientering fremhæves ofte som en løsning på fragmenterede indsatser, uklar ansvarsfor- deling og manglende sammenhæng for borgere med komplekse problemer. Samtidig er begrebet svært at definere og endnu sværere at omsætte til praksis. I lovgivningen såvel som i praksis henvises ofte til begreber som helhedssyn, helhedsorientering og helhedsorienteret indsats, men de er forbundet med meningsusikkerhed og en række udfordringer for vellykket forandring – her- under styring, organisatoriske rammer, kultur og faglig orientering (Hjelmar m.fl., 2024; Ørnskov, Rasmussen og Beck, 2023, Holm-Pedersen m.fl., 2019).

Siden 2018 har et omfattende lovforberedende arbejde haft til formål at ud- vikle en ny hovedlov på social- og beskæftigelsesområdet baseret på princip- perne om en helhedsorienteret indsats. Resultatet blev Aftale om rammerne for en helhedsorienteret indsats for borgere med komplekse problemer fra

CHARLOTTE ØRNSKOV

Lektor,
Institut for samfund og
kommunikation,
UC Syd,
corn@ucsyd.dk

**BO MORTHORST
RASMUSSEN**

Docent,
Institut for samfund og
kommunikation,
UC Syd,
bmra@ucsyd.dk

2022 (herefter benævnt Aftaleteksten) (Social- og Boligministeriet, 2022). Aftalen bygger på et bottom-up-arbejde med kommunale forsøg og evalueringer, som antages at skulle danne et fagligt og organisatorisk realistisk fundament for en kommende lov. Undersøgelser og evaluering fra forskningsinstitutioner og konsulentfirmaer har ligeledes indgået i det lovforberedende arbejde (Social- og Boligstyrelsen, 2023; Folketingets Beskæftigelsesudvalg, 2018; KORA, 2017; Deloitte 2017).

På trods af arbejdet er hovedloven udskudt på ubestemt tid. I mellemtiden er der vedtaget ny lovgivning på et delområde; det børnesociale område i form af Barnets Lov som trådte i kraft i januar 2024 (LBK nr. 282). Barnets Lov anviser i håndbogen succesfaktorer for den helhedsorienterede praksis i kommunerne og bygger ligeledes på evaluering og kommunale forsøg (Social- og Boligstyrelsen, 2023a), men den helhedsorienterede indsats har ikke på samme måde som arbejdet med hovedloven været omdrejningspunktet for Barnets Lov (Social- og Boligstyrelsen, 2024).

Artiklens formål er at undersøge og diskutere, hvordan Aftaleteksten – sammen med Barnets Lov som interagerende retskilde – understøtter forandring mod en helhedsorienteret praksis med udsatte familier i kommunerne. Artiklen besvarer to forskningsspørgsmål: 1) Hvordan defineres og afgrænses en helhedsorienteret indsats i Aftaleteksten, og subsidiært i Barnets Lov? 2) Hvordan understøtter – eller begrænser – disse retskilder potentialet for at skabe forandring mod helhedsorientering i kommunal praksis med udsatte familier?

Undersøgelses afgrænsning og metode

Artiklen bygger på en kvalitativ undersøgelse af de lovgivningsmæssige forudsætninger for at understøtte en helhedsorienteret indsats rettet mod socialt udsatte familier.

Afgrænsningen ligger i forlængelse af den målgruppe, Aftaleteksten adresserer – det vil sige familier, hvor forældre modtager beskæftigelsesrettet støtte eller ydelser og eventuelt sociale støtteordninger efter serviceloven, mens børnene kan modtage forebyggende foranstaltninger eller støtte efter Barnets Lov.

Undersøgelsen bygger på dokumentanalyse (Brænder, Kølvrå og Laustsen, 2014), hvor Aftaleteksten udgør et moderdokument (Lynggaard, 2020), der som det nyeste politiske og lovforberedende forsøg udlægger den helhedsorienterede indsats og samtidig refererer til øvrige retskilders interaktion med begrebet.

Barnets Lov og den tilhørende håndbog udgør en central interagerende retskilde. Med afsæt i det familiefokus, Aftaleteksten lægger op til, inddrages disse som supplerende dokumenter. Forarbejder til lovene samt relevante referencesøgninger er ligeledes inddraget for at styrke forståelsen af lovgivningens tilgang til helhedsorientering.

Aftaleteksten analyseres som en politisk programtekst, der både opstiller mål, værdier og organisatoriske rammer. De to øvrige retskilder inddrages som interagerende kilder, der i praksis regulerer de samme målgrupper og dermed er afgørende for, hvordan en helhedsorienteret indsats faktisk kan realiseres i kommunerne.

Analysen af dokumenterne er gennemført i to trin: dels screening af forekomster af benævnelsen ”helhedsorienteret indsats” og beslægtede helhedsbegreber, og dels en kvalitativ fortolkning af, hvordan en helhedsorienteret indsats begrebsliggøres og afgrænses.

Den kvalitative fortolkning er forankret i en teoretisk ramme, der forstår en helhedsorienteret indsats gennem en socialfaglig og en styringsmæssig dimension. Den socialfaglige dimension identificerer og indkredser de indholdsmæssige elementer af helhedsorientering i Aftaleteksten, mens den styringsmæssige dimension vurderer forandringspotentialet på forskellige organisatoriske niveauer i praksis.

Teoretiske perspektiver: Socialfagligt menneskesyn og styringsmæssige betingelser



”Helhedsorienteret indsats” er et begreb, der trækker på både socialfaglige forståelser af mennesker i kontekst og styringsmæssige forståelser af, hvordan offentlige organisationer koordinerer komplekse indsatser

”Helhedsorienteret indsats” er et begreb, der trækker på både socialfaglige forståelser af mennesker i kontekst og styringsmæssige forståelser af, hvordan offentlige organisationer koordinerer komplekse indsatser. Artiklen anvender derfor to teoretiske perspektiver, som tilsammen gør det muligt at analysere både indholdet og de organisatoriske implikationer af helhedsorientering.

Den socialfaglige dimension: Helhed som flerlaget forståelse af menneskers livssituation

I socialt arbejde har helhedsorientering historisk været knyttet til idéen om, at problemer og løsninger må forstås i relation til individets samlede livssituation. Denne tilgang kan spores tilbage til Bistandslovens totalitetssynspunkt og senere socialfaglige traditioner, hvor helhed knyttes til relationen mellem individ, familie og omverden (Socialreformkommissionen, 1969; Hillgaard og Keiser, 1979; Egelund og Hillgaard, 1993).

I dag er Bronfenbrenners (1979) udviklingsøkologiske systemteori den mest udbredte ramme i arbejdet med socialt udsatte familier, som flere socialpolitiske aktører er inspireret af (Kombit; Social- og Boligstyrelsen, 2023b).

Teorien opdeler menneskets kontekst i fem gensidigt forbundne systemer:

- Mikrosystemet: det nære miljø, f.eks. familie, skole og venner
- Mesosystemet: relationerne mellem mikrosystemerne, f.eks. samspillet mellem hjem og skole
- Eksosystemet: miljøer, som individet ikke deltager direkte i, men som påvirker det, f.eks. kommunale møder
- Makrosystemet: samfundsmæssige værdier, normer og regler, f.eks. lovgivning og politiske aftaler.
- Kronosystemet: tidsdimensionen, hvor forandringer i de øvrige systemer over tid påvirker individet.

Teorien understreger, at menneskelig udvikling sker i samspil med andre mennesker og miljøer, og at udvikling altid påvirkes af den sociale kontekst. I analysen undersøges, hvordan disse systemer er repræsenteret i Aftaleteksten, herunder om nogle niveauer vægtes stærkere end andre, og hvordan relationerne mellem dem tænkes i forhold til definition og afgrænsning af det helhedsorienterede.

Den styringsmæssige dimension: Forandring på individ-, gruppe- og organisationsniveau

Den anden dimension retter sig mod de organisatoriske forudsætninger for helhedsorientering. Her anvendes et organisationsperspektiv, der anvender tre niveauer for styring af forandring (Vakola, 2013):

- Individniveauet: borgerens og medarbejderen deltagelse, motivation og oplevelse af forandringens sammenhæng.
- Gruppeniveauet: samarbejde mellem faggrupper, faglige normer og kultur.
- Organisationsniveauet: formelle strukturer, beslutningsgange, hierarkier og organisatoriske grænser.

Ifølge Vakola kræver forandring i organisationer en multinivelleret parathed, og paratheden på de forskellige niveauer påvirker samtidig gensidigt hinanden (Vakola, 2013). For at understøtte forandring mod en helhedsorienteret indsats i kommunerne skal de enkelte individuelle medlemmer målrettet forandringen således opleve mening. Samtidig skal organisationen understøtte denne mening med den rette kapacitet og troværdighed om forandringens realiserbarhed i form af de rette strukturer, kulturer og normer.

I analysen undersøges det, hvordan Aftaleteksten understøtter eller begrænser potentialet for at skabe forandring mod en helhedsorienteret indsats på alle organisationsniveauer i kommunerne.

Analyseblok 1: Socialfaglig helhed i Aftaleteksten – men ét krav demonterer

Aftaleteksten består af en formålsbeskrivelse, der indkredser en overordnet intention med en helhedsorienteret indsats, samt de ti principper, der spænder fra målgruppeafgrænsning til konkretisering af midler (f.eks. “en samlet udredning”) og implementeringsdesign (indfasning og evaluering).

Med afsæt i Bronfenbrenners model (1979) kan den helhedsorienterede indsats i Aftaleteksten forstås som et samspil mellem intentionelle formuleringer (formål) og operationelle specifikationer (principper). De operationelle elementer kan kategoriseres i forhold til modellens systemer. Formålet er at finde “de rette helhedsorienterede løsninger”, der skaber resultater for den enkelte borger i retning af øget livsmestring og beskæftigelse. Midlerne til dette er blandt andet *bedre og friere rammer* for ledere og medarbejdere og udvikling af *en ny kultur* på tværs af forvaltningerne. Aftaleteksten rummer elementer på alle socialfaglige systemniveauer. Figuren nedenfor viser en forenklet kategorisering.

Figur 1. Definitorisk kategorisering af den helhedsorienterede indsats i Aftaleteksten

Bronfenbrenners systemer	Operationelle afgrænsninger i Aftaleteksten	Intentionel definition
Mikro	- Borgerens samtykke til sagsbehandling efter hovedloven - Udredning og indsatser, herunder helhedsorienteret plan altid i samarbejde med borgeren med afsæt i borgerens ønsker og behov.	At gøre op med silotænkning i kommunerne og skabe rammerne (for en helhedsorienteret indsats) for borgere med komplekse og sammensatte behov med det formål, at flere bliver i stand til at mestre eget liv og komme i beskæftigelse.
Meso	- Sammenhængende udredning, herunder helhedsorienteret plan/familieplan til at sikre overblik, mål og sammenhæng. - Fælles afgørelser.	
Ekso	- Fastholdelse af individuelle planer, bl.a. for børn og unge, samtidig med tilbud om familieplan. - Ret til koordineret sagsbehandling i form af én indgang.	
Makro	- Fortsat krav om individuelle handleplaner fra sektorlove, bl.a. handleplan for børn/unge.	
Kronar	- Løbende opfølgning, dog uspecificeret.	

De ti principper specificerer den helhedsorienterede indsats gennem formuleringer om sammenhængende udredning, koordineret indsats, ret til en helhedsorienteret plan og en plan, der udarbejdes sammen med borgeren og tager afsæt i den aktuelle livssituation. Der tages hensyn til familien som dynamisk størrelse, blandt andet gennem intentionen om fælles afgørelser og familieplan – i tråd med mesoniveauet. Samtidig fastholdes krav om individuelle planer og sektoropdelte ordninger, som placerer sig på ekso- og makroniveauet.

Det er netop fastholdelsen af individuelle planer som selvstændigt krav, der i en socialfaglig optik udfordrer den helhedsorienterede familietilgang. I forhold til Bronfenbrenner repræsenterer kravet om individuelle planer en samfundsmæssig regulering på makroniveau, som ligger uden for familiens og de professionelles direkte råderum. I lyset af introduktionen af en familieplan er

det vanskeligt at se, hvordan opretholdelsen af parallelle individuelle planer kan bidrage til helhedsorientering.



Elementet om fastholdelse af individuelle planer demonstrerer den socialfaglige dimension af den helhedsorienterede indsats, samtidig med at det styringsmæssigt medvirker til at reproducere de siloer, som helhedsorientering ellers skal udfordre

Analyseblok 2: Kulturændring som styringsmæssigt potentiale – og begrænsning

Forskellige styringsniveauer er repræsenteret i Aftaleteksten og kan ses som potentielle løftestænger for organisatorisk forandring.

Principperne om borgerens samtykke og afsæt i borgerens ønsker og behov peger på et forandringspotentiale på individniveauet. Det understøtter forandringsparathed gennem motivation og inddragelse (Vakola, 2013). Til gengæld orienterer Aftaleteksten sig ikke mod medarbejderne på individniveau, men fremhæver eksplicit kulturen og dermed gruppeniveauet som middel til forandring. Det handler om at skabe en “ny fælles kultur på tværs af forvaltningerne” og at “gøre op med silotænkning”. Aftaleteksten afviser eksplicit at regulere de organisatoriske rammer og styringsbetingelser i kommunerne, om end den foregiver at “skabe bedre og friere rammer for ledere og medarbejdere”. Aftaleteksten kan herudfra både forstås om en opfordring til kulturelle ændringer mellem faggrupper og som en opfordring til ændringer i formel arbejdsdeling, organisering og tværgående samarbejdsstrukturer.

Principperne om én samlet udredning, én samlet afgørelse og én helhedsorienteret plan fremstår styringsmæssigt tvetydige, fordi de ikke ledsages af regulering af de organisatoriske rammer. Aftaleteksten opererer således med både en faglig og en organisatorisk fordring – men uden at forpligte sig på bestemte styringsmæssige redskaber.

Samtidig fastholdes sektoropdelte lovrammer og individuelle planer, hvilket betyder, at en helhedsorienteret indsats fortsat forudsætter omfattende tværprofessionelt og tværinstitutionelt samarbejde. Ved udeblivelsen af en konkret regulering på det organisatoriske niveau, begrænses potentialet ud fra en multinivelleret parathed til kulturelle værdimæssige ændringer blandt de professionelle. Det overlades til kommunerne selv at afgøre, om og hvordan der skal ændres i den formelle organisering. Aftaleteksten opsætter dermed en værdimæssig ramme, men et begrænset styringsmæssigt råderum for lovgivningsbaseret forandring. Opsummerende fremstår den helhedsorienterede indsats i Aftaleteksten som et kernebegreb, der primært organiserer en værdi- og kulturforandring i retning af et historisk socialfagligt helhedsideal på gruppeniveau, mens de strukturelle og organisatoriske forandringsdimensioner i høj grad forbliver uregulerede.

Analyseblok 3: Aftaleteksten og Barnets Lov er parallelle snarere end interagerende



En helhedsorienteret indsats i forhold til udsatte familier forudsætter integration mellem principperne i Aftaleteksten og andre relevante retskilder, herunder Barnets Lov

Formålet med Barnets Lov er at forebygge og imødekomme behov hos børn, unge og deres familier ud fra en konkret og individuel vurdering (LBK nr. 282). I § 2, stk. 3 (Ibid.) fremgår det, at hjælpen skal være *tidlig* og *helhedsorienteret*, så problemer så vidt muligt kan afhjælpes i hjemmet eller i det nære miljø. Helhedsorientering konkretiseres her gennem henvisninger til barnets udvikling, sundhed, skolegang, omsorgsmiljø og familiemæssige relationer - i tråd med Bronfenbrenners mikro- og mesosystem.

Begrebet *helhedsorienteret indsats* som sådant optræder imidlertid ikke som centralt organiserende begreb i selve lovteksten, selv om Barnets Lov må forventes at blive omfattet af en kommende hovedlov om en helhedsorienteret indsats. I stedet anvendes beslægtede begreber som *helhedsvurdering* og *helhedsbetragtning*, f.eks. i forbindelse med psykologiske vurderinger og børnefaglige undersøgelser (LBK nr. 282, § 67: 22). Helhedsorientering optræder dermed snarere som et klyngebegreb (Brænder, Kølvrå og Laustsen, 2014) end som kernebegreb, der organiserer andre begrebers betydning. I Håndbogen til Barnets Lov (Social- og Boligstyrelsen, 2023a) findes der kun få direkte referencer til en helhedsorienteret indsats. Når begrebet anvendes, sker det primært som åbne refleksionsspørgsmål til sagsbehandleren om, hvad en helhedsorienteret indsats kan indebære – snarere end som præcis definition.

Det helhedsorienterede i Barnets Lov knytter sig primært til ”helhedsorienteret plan” (LBK nr. 282, § 110) – i et vist omfang parallelt til familieplanen i Aftaleteksten. Aftaleteksten beskriver den helhedsorienterede indsats for familier ved, at borgere i målgruppen med børn får ret til en familieplan. Familieplanen skal samle relevante oplysninger og indsatser, så de kan koordineres og igangsættes i en meningsfuld rækkefølge. Samtidig understreges det, at familieplanen ikke erstatter individuelle planer – herunder Barnets Plan jf. Barnets Lov – blandt andet af hensyn til oplysninger, som ikke er egnede til deling i hele familien.

Den helhedsorienterede plan i Barnets Lov er et tilbud og målretter sig de indsatser, som iværksættes for forældrene og unge mellem 16 og 23 år. Men indsatser for børn under 16 år bevares i Barnets Plan. Det skal i den sammenhæng nævnes, at Barnets Plan i Barnets Lov opbløder tidligere krav fra handleplanen i Serviceloven (LBK nr. 1089, § 140) som skulle udarbejdes i alle børnesager med indsatser tilsvarende Barnets Lov, § 32. Med erstatningen af handleplanen til Barnets Plan er det alene et krav at udarbejde denne i forbindelse med anbringelser af børn og unge, hvorimod Barnets Plan beror på en vurdering i forbindelse med øvrige indsatser.

Det integrerende led mellem Aftaleteksten og Barnets Lov om en helhedsorienteret indsats tilvejebringes således med familieplanen som ud fra et helhedsperspektiv tilgodeser de relationelle miljøer i tråd med Bronfenbrenners mesosystem (Bronfenbrenner, 1979). Til gengæld opererer Barnets Lov med lempeligere krav i planerne og differentieringer i forhold til indsatstyper og mellem barn, ung og forældre, som splitter helhedsorienteringen på et socialfagligt plan; i det såkaldte eksosystem, hvor barnet og familien ikke har direkte indflydelse, men hvor professionelles vurderinger af udsatte familier skal udarbejdes med forskellige logikker – én for barnet, én for den unge og én for forældrene.

Styringsmæssigt styrkes helhedsorienteringen intentionelt gennem familieplanen i Aftaleteksten, og udgør et styringsværktøj og et arbejdsredskab, der fungerer som grænseobjekt mellem faglige og organisatoriske verdener (Beck m.fl., 2021). Grænseobjekter har helhedspotentiale, hvis der er klare formelle samarbejdsrammer, fælles mål og organisatorisk forankring (Ibid.). Den helhedsorienterede plan i Barnets Lov har potentiale til at styrke helhedsorienteringen for unge og forældre, men for børn under 16 år adskilles disse fra helhedstanken om et samlet overblik og koordinering i familien. Aftaletekstens vægt på kultur og metodefrihed med den samtidige kravlempe af Barnets Plan og den helhedsorienterede plan i Barnets Lov fragmenterer snarere helhedsorienteringen med modstridende ansvarsfordelinger og myndighedsfokuser.

I en styringsmæssig sammenhæng skal kommunerne skabe parathed mod helhedsorientering på individ-, gruppe og organisationsniveauet på trods af de modstridende logikker i Aftaleteksten og Barnets Lov – ikke med understøttelse fra dem.

Konklusion: Et stærkt helhedsideal uden styringsmæssigt fundament

Formålet med denne artikel har været at undersøge, om Aftaleteksten om en helhedsorienteret indsats fra 2022 – sammen med Barnets Lov – udgør et reelt potentiale for at skabe forandring i kommunal praksis i arbejdet med udsatte familier. Med udgangspunkt i dokumentanalyse og en teoretisk ramme baseret på både socialfaglig helhedsforståelse og styringsteori har analysen vist, at de politiske ambitioner favner hele bredden af det socialfaglige helhedsbegreb. Aftaleteksten formulerer et tydeligt værdimæssigt ideal om én samlet udredning, én fælles plan og en koordineret indsats.

Den styringsmæssige forankring er imidlertid svag. Aftaleteksten afviser eksplicit at regulere organisering, arbejdsdeling og strukturer og lægger i stedet vægt på kulturforandring som primær motor. Det står i kontrast til forskning og evalueringer, der viser, at en helhedsorienteret indsats kræver klare organisatoriske rammer, fælles ledelse og tydeligt ansvar. Samtidig fastholder Barnets Lov sektoropdelte planer, differentieringer mellem børn, unge og for-

ældre og myndighedsansvar. Resultatet er, at helheden, som politisk ønskes styrket, i praksis fragmenteres juridisk og organisatorisk.

På tværs af dokumenterne fremstår den helhedsorienterede indsats derfor som et værdipolitisk projekt, et ideal, snarere end et styringspolitisk projekt. Aftaleteksten introducerer et helhedsideal, men ikke de styringsmæssige mekanismer, der skal gøre idealet til praksis.

I yderste konsekvens kan en ny hovedlov, baseret på det eksisterende politiske aftalegrundlag, forstærke de kommunale udfordringer med at sikre sammenhæng – og dermed både faglig og økonomisk effektivitet

Dermed flyttes ansvaret for realiseringen til kommunerne, som må håndtere krydspres mellem lovgivningens opdelte logikker, komplekse familieforløb og egne organisatoriske strukturer. I yderste konsekvens kan en ny hovedlov, baseret på det eksisterende politiske aftalegrundlag, forstærke de kommunale udfordringer med at sikre sammenhæng – og dermed både faglig og økonomisk effektivitet. Det kan indebære, at kommuner, ledelse og professionelle skal navigere i endnu en styringslogik, hvilket øger afhængigheden af individuel dømmekraft og lokal organisering, med risiko for uens borgeradgang og yderligere medarbejderomsætning på familieområdet. Perspektivet er, at en kommende hovedlov må tage mere direkte stilling til, hvordan helhedsorienteret indsats kan forankres organisatorisk, juridisk og styringsmæssigt, hvis den skal skabe reel forandring i kommunerne.

Resultaterne understreger samtidig behovet for videre forskning i, hvordan helhedsorientering oversættes fra politisk intention til konkret praksis, herunder hvordan styringsmæssige spændinger håndteres og påvirker beslutningsadfærd hos ledelse, fagprofessionelle og udsatte familier. Særligt peger analysen på behovet for empiriske studier af konkrete sagsforløb, hvor et procesperspektiv kan belyse samspillet mellem lovgivning, organisatoriske strukturer og socialfaglig praksis.

Referencer

- Beck, Anne-Marie Tyroll, Tina Harlev Nielsen og Bo Morten Rasmussen (2021), "Action plans as active boundary objects", *Research on Social Work Practice*, 31(4): 382–9.
- Bronfenbrenner, Urie (1979), *The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Brænder, Morten, Christoffer Kølvrå og Carsten Bagge Laustsen (2014), *Samfundsvidenskabelig tekstanalyse*, 1. udg., København: Hans Reitzels Forlag.
- Deloitte (2017), *Helhedsindsats for udsatte familier: Evaluering*. Folketingets Beskæftigelsesudvalg 2017–18, BEU alm. del, bilag 232.
- Egelund, Tine og Lis Hillgaard (1993), *Social rådgivning og social behandling*. København: Munksgaard.
- Folketingets Beskæftigelsesudvalg (2018), *Orientering om evaluering af projekt Helhedsindsats for udsatte familier*, Folketingets Beskæftigelsesudvalg 2017–18, BEU alm. del, bilag 232.

- Hillgaard, Lis og Lis Keiser (1979), *Social behandling: Teori og metode i socialt arbejde*, København: Munksgaard.
- Hjelmar, Ulf, Rikke Horne Fischer og Jakob Trane Ibsen (2024), *Tværfagligt samarbejde om en helhedsorienteret indsats – en vidensindsamling med fokus på nordiske erfaringer og virkninger af samarbejdet*, København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Holm-Pedersen, Christina, Martin Sandberg Buch, Mette Slottved, Martin Williams Strandby, Sofie Jarlstrøm Clausen og Mads Lang Sørensen (2019), *En plan for en sammenhængende indsats sammen med borgeren: Midtvejsevaluering af et frikommuneforsøg (2016–2020)*, København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Kombit (u.å.), *Digitalisering – Udsatte Børn og Unge (DUBU)*, tilgængelig på: <https://kombit.dk/loesninger/dubu> (tilgået 10. december 2025).
- KORA (2017), *Helhedsorienteret indsats for udsatte familier: En analyse med udgangspunkt i erfaringer fra Furesø Kommune*, København: KORA – Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning.
- LBK nr. 1089 af 16/08/2023 (2023), *Lov om social service (serviceloven)*, Social- og Boligministeriet.
- LBK nr. 282 af 17/03/2025 (2025), *Bekendtgørelse af barnets lov*, Social- og Boligministeriet.
- Lynggaard, Kennet (2020), "Dokumentanalyse" i Svend Brinkmann og Lene Tanggaard, red., *Kvalitative metoder: En grundbog*, 3. udg., København: Hans Reitzels Forlag, pp. 185–204.
- Social- og Boligministeriet (2022), *Aftale om udmøntning af aftale om rammerne for en helhedsorienteret indsats for borgere med komplekse problemer*, www.sm.dk/Media/63866659977645487/Aftaletekst_om_HOI-UA.pdf.
- Social- og Boligstyrelsen (2023a), *Håndbog om barnets lov*, København: Social- og Boligstyrelsen.
- Social- og Boligstyrelsen (2023b), *Håndbog om ICS og udredningsværktøjet*, København: Social- og Boligstyrelsen.
- Social- og Boligstyrelsen (2023), *Seks kritiske succesfaktorer for implementering af helhedsorienteret indsats for udsatte voksne*, København: Social- og Boligstyrelsen.
- Social- og Boligstyrelsen (2024), *Børnene Først – NYT*, nr. 8, maj, www.sbst.dk/Media/638606044513511968/Børnene%20Først%20-%20NYT_9%20udgave.pdf
- Socialreformkommissionen (1969), *1. Betænkning. Det sociale trykkesystem. Struktur og dagpenge*, København: J.H. Schultz Bogtrykkeri.
- Vakola, Maria (2013), "Multilevel readiness to organizational change: A conceptual approach", *Journal of Change Management*, 13(1): 96–109.
- Villumsen, Anne Marie (2018), "Mellem socialrådgiver og familie" i Anne Marie Villumsen, red., *Helhedsorienteret socialt arbejde med udsatte familier*, København: Akademisk Forlag, pp. 191–208.
- Ørnskov, Charlotte, Bo Morthorst Rasmussen og Anne-Marie Tyroll Beck (2023), "Styringsmæssige kvaliteter og potentialer i tværgående forandringsprocesser", *Økonomi & Politik*, 96: 86–107.