



HELHEDSORIENTERED INDSATSER FOR UDSATTE BORGERE

METODER OG REDSKABER

Serien består af to bøger



**Helhedsorienterede indsatser
for udsatte borgere
– Hvorfor og hvordan**
Marts 2021



**Helhedsorienterede indsatser
for udsatte borgere
– Metoder og redskaber**
November 2022

Helhedsorienterede indsatser for udsatte borgere – Metoder og redskaber

© KL

1. udgave, 1. oplag 2022

Produktion: Kommuneforlaget A/S

Design: e-Types

Illustration: Tanke-streger, Mette Jeppesen

Foto: Colourbox

KL

Weidekampsgade 10

2300 København S

Tlf. 3370 3370

kl@kl.dk

www.kl.dk

 @kommunerne

Produktionsnr. 830872

ISBN 978-87-93950-84-9

ISBN 978-87-93950-85-6-pdf

INDHOLD

FORORD	4	EKSEMPLER PÅ FÆLLES UDREDNING	30
01 / RAMMEBETINGELSER I LEDELSESKÆDEN	6	Syddjurs Kommune / Fra specialiseret til helhedsorienteret afdækning	30
02 / MØDET MED BORGEREN	8	Hjørring Kommune / Tværfaglig analyse og konference (TFA)	31
03 / FÆLLES FAGLIG FORSTÅELSE PÅ TVÆRS AF AFDELINGER	11	Viborg Kommune / Fælles udredning i et boligområde	32
04 / FÆLLES UDREDNING OG IT	14	EKSEMPLER PÅ KOMPETENCEUDVIKLING	33
05 / MEDARBEJDERKOMPETENCER	16	Tårnby Kommune / Alle er med – Helhed og sammenhæng	33
06 / EFFEKTER OG INVESTERINGSSTRATEGIER	18	Ballerup Kommune / Udvikling af nye færdigheder og kompetencer	34
EKSEMPLER PÅ BORGERMØDET	21	Hjørring Kommune / Onboardingprogram for nye medarbejdere	35
Furesø Kommune / Koordineret borgerindsats	21	EKSEMPLER PÅ IT	36
Ballerup Kommune / 9 grundprincipper for borgermødet	22	Ballerup Kommune / IT-understøttelse af helhedsorienterede indsatser	36
Halsnæs Kommune / Én borgerkonsulent sikrer overblik og sammenhæng	24	Syddjurs Kommune / Enkel, webbaseret it-løsning til Én plan	38
Esbjerg Kommune / Step-Up møder	26	Odense Kommune / Hjælp til overblik med Borgersagsportalen og Tyra	39
EKSEMPLER PÅ FÆLLES FAGLIGE METODER	27		
Assens Kommune / Familioperspektivet som fælles metode	27		
Halsnæs Kommune / "LØFT" som fælles metode	28		
Hjørring Kommune / ICF som et fælles, fagligt sprog	29		

FORORD

Kommunerne har ansvar for at løfte nogle af de vigtigste velfærdsopgaver for udsatte børn, unge og voksne med komplekse udfordringer, og som er i kontakt med flere eller mange forskellige i kommunen og evt. andre myndigheder.

Når disse borgere fortæller om mødet med de forskellige fagsøjler, er oplevelsen ikke til at tage fejl af. Det hænger ofte ikke sammen. Problemet starter med lovgivningen, fortsætter i de store sektorsiloer med statslig styring og viser sig i mødet med borgeren, når medarbejdere har forskellige syn på og svar på løsninger af borgerens udfordringer.

Derfor arbejder mange kommuner med at udvikle helhedsorienterede indsatser for udsatte borgere fx på tværs af familieafdelinger, jobcentre, socialafdelinger og andre myndigheder.

KL samler løbende op på de kommunale erfaringer med dette arbejde. I 2021 udgav KL publikationen "Helhedsorienterede indsatser for udsatte borgere – hvorfor og hvordan" og nu følger KL op med denne publikation om metoder og redskaber i de helhedsorienterede indsatser.

Denne publikation har fokus på nogle af de løsninger, der anvendes i kommuner med gode resultater. Det gælder fx, hvordan mødet med borgeren kan tilrettelægges, så borgeren selv tager ejerskab til de indsatser, der aftales. Det gælder også metoder til at udvikle fælles fagligt mindset på tværs af de afdelinger, som borgeren møder.

Publikationen indeholder anbefalinger om, hvad der især bør være fokus på, når de helhedsorienterede indsatser skal udvikles, og den beskriver 16 kommunale eksempler på metoder i borgermødet, fælles udredning, kompetenceudvikling, it-løsninger m.v.

Målgruppen for publikationen er de faglige ledere, der har ansvar for den helt konkrete tilrettelæggelse af indsatserne, samt chefer og direktionsmedlemmer, der har ansvar for at skabe rammebetingelser, der gør det muligt for de faglige ledere og medarbejderne at arbejde helhedsorienteret sammen med for borgerne.



11 af Folketingets partier indgik den 7. juni 2022 en politisk aftale om at udarbejde en Hovedlov med det formål at understøtte helhedsorienterede indsatser i kommunerne og sikre udsatte borgere en mere enkel og sammenhængende indsats. Ifølge aftalen skal en Hovedlov træde i kraft den 1. juli 2023. Det er et formål med denne publikation både at give inspiration til de kommuner, der er i gang med de helhedsorienterede indsatser og til dem, der benytter Hovedloven til at igangsætte dette arbejde.

Aftalen om Hovedloven sætter fokus på de borgere, der har potentiale for progression i forhold til arbejdsmarkedet og bedre livsmestring. Det er også en ledetråd for alle de kommuner, der er beskrevet i denne publikation. Kommunalbestyrelserne i disse kommuner har typisk mål om, at de helhedsorienterede indsatser skal øge andelen af udsatte/komplekse borgere, der kommer i job eller uddannelse og øge andelen af borgere med stabil tilknytning til arbejdsmarkedet.

KL har til udarbejdelse af publikationen nedsat en arbejdsgruppe med elleve kommuner, der har bidraget med deres ekspertise, eksempler og synspunkter til publikationens anbefalinger. Tak til disse kommuner for deres bidrag i arbejdsgruppen. De elleve kommuner er Viborg, Hjørring, Assens, Halsnæs, Frederikssund, Ballerup, København, Odense, Esbjerg, Syddjurs og Lolland kommuner. Publikationen indeholder desuden eksempler fra andre end disse elleve kommuner.

God læselyst

01 / RAMMEBETINGELSER I LEDELSESKÆDEN

Helhedsorienterede indsatser for udsatte borgere skabes af medarbejdere og faglige ledere i de udførende led. Det kan de kun under de rette rammebetingelser, som direktions- og chefniveauet skal skabe.

Der er imidlertid mange barrierer for helhedsorienterede indsatser. De kan ligge i ledelse, organisation, økonomistyring og forskelle i mål og fagkultur på tværs af kommunens afdelinger. Disse barrierer kan direktions- og chefniveauet rydde af vejen, mens barrierer som fx lovgivning ligger uden for de ledelsesmæssige handlerum.

Med andre ord forudsætter gode initiativer i de udførende led, at rammebetingelserne for de helhedsorienterede indsatser er tilvejebragt politisk og af direktører og chefer i koncernledelsen.

I publikationen "Helhedsorienterede indsatser for udsatte borgere" (KL, marts 2021) beskriver KL, hvordan disse rammebetingelser kan tilvejebringes. Nogle af hovedkonklusionerne er fremhævet og opsummeret i dette kapitel om ledelseskæden.

Det er dog ikke disse hovedkonklusioner, der er i fokus for denne publikation. De er fremhævet her i indledningen for at understrege, at koncernledelsen skal sørge for disse rammevilkår, hvis medarbejdere og faglige ledere i driften skal lykkes med at skabe helhedsorienterede indsatser for borgerne.

De politiske mål

Kommuner, som har gode resultater med de helhedsorienterede indsatser, er kendetegnet ved meget store forventninger fra kommunalbestyrelsen til direktionen om at skabe netop disse resultater.

Der er typisk politiske beslutninger om, at job og uddannelse er det dominerende mål for de helhedsorienterede indsatser over for udsatte grupper. Det skyldes først og fremmest hensynet til de pågældende borgere. De fleste opnår en forbedret livssituation, når arbejdsmarkedskontakten styrkes. Det gælder både for voksne, unge og udsatte børn i familierne. Og på den måde bliver job og uddannelse et middel til at imødegå sociale udfordringer.

Kommunalbestyrelserne i kommuner med gode resultater har typisk også en vilje til at investere i de helhedsorienterede løsninger. Ofte er investeringen dog betinget af, at arbejdsmetoder og hidtidig praksis ændres, og politikerne gør direktionen ansvarlig for at skabe resultater.

Hertil kommer, at disse kommunalbestyrelser ofte går foran i bestræbelserne på at nedbryde sektorgrænser og siloer. Den indsats begynder med at samordne politikken på tværs af de politiske udvalg.

› ANBEFALINGER TIL KOMMUNALBESTYRELSEN

- › Gør job og uddannelse til politisk strategi
- › Stil krav til direktionen om en helhedsorienteret organisation
- › Vis politisk vilje til at investere i helhedsorienterede løsninger

Forpligtende ledelsesfællesskab er nødvendigt

Den største barriere for helhedsorienterede indsatser handler om, at der mangler ledelsesfællesskab på direktions- og chefniveauet.

Når der er forskellige mål og forskelligt perspektiv på indsatserne for borgeren i ledelsen på tværs af forvaltninger og afdelinger, præger det også arbejdet i de udførende led.

I kommuner med gode resultater har ledelseskæden især tre fremherskende kendetegn:

1. Direktionen har taget et meget stærkt ejerskab til strategien om en ny sammenhængende og tværgående indsats for udsatte grupper. Det omfatter typisk et mål om arbejdsmarkedskontakt som den dominerende ledetråd for opgavesøjernes samarbejde. Og direktionerne har ofte sat mål for en fagkulturel omstilling i de udførende led.
2. Ledelseskæden på chefniveau er præget af et stærkt og forpligtende ledelsesfællesskab. På tværs af afdelinger har cheferne også skabt et fællesskab mellem de faglige ledere om faglige mål, metoder og samarbejdsprincipper for de helhedsorienterede indsatser. Det indebærer fx, at indsatsernes målhierarki er godt afstemt på tværs af de afdelinger, der har kontakt med de pågældende borgere: jobcenteret, familieafdelingen, socialafdelingen m.v.

3. Det faglige ledelsesniveau har evnet at forankre det overordnede "mindset" i de enkelte afdelingers faglige kultur. Det kan være en ganske udfordrende faglig ledelsesopgave, hvis og når der i udgangspunktet er meget forskellige faglige paradigmer mellem afdelingerne.

Når det gælder de økonomiske barrierer som følge af, at de økonomiske gevinster – når en indsats lykkes – ikke nødvendigvis falder i den afdeling, der afholder udgiften til indsatsen, præsterer disse kommuner ofte pragmatiske løsninger. Den nødvendige fleksibilitet i økonomistyringen på tværs af afdelinger afhænger af et stærkt ledelsesfællesskab på chefniveau og fokus fra direktionen.

› ANBEFALINGER TIL LEDELSESKÆDEN

- › Tag ejerskab til strategien i direktionen
- › Sørg for et forpligtende ledelsesfællesskab på chefniveau
- › Skab fælles mindset om mål og metoder på fagligt ledelsesniveau

Organisationsmodeller kan fremme helhedstænkning

Organisationsmodeller er altid et redskab i omstillingen til helhedsorienterede indsatser. Her er det koncernledelsens ansvar at vurdere, hvilke modeller der i den konkrete situation kan understøtte helhedstænkningen.

En model kan fx handle om at bringe de afdelinger, der samarbejder om de helhedsorienterede indsatser under fælles ledelse. Eller om at oprette nye organisatoriske enheder, som samler og integrerer de forskellige borgerfunktioner. Eller om at professionalisere kompetencerne i tværgående teams i den eksisterende organisationsstruktur.

Uanset løsningsmodel er det koncernledelsens ansvar at sikre hensigtsmæssige organisatoriske rammer for det helhedsorienterede arbejde i de udførende led. Medarbejdere og ledere i driftsledet kan ikke samordne løsningerne, når der er organisatoriske barrierer.

› ANBEFALINGER OM ORGANISATION

- › Giv organisationen et ledelsestjek, når der omstilles mod helhedsorienterede indsatser
- › Brug aktivt organisation som redskab til samordning
- › Gå især efter organisation, der spreder erfaringer med de helhedsorienterede indsatser

Fælles faglige mål og principper fremmer ny praksis

Helhedsorienterede indsatser på tværs af flere afdelinger og lovgivningsområder forudsætter ofte, at den hidtidige faglige praksis skal ændres. Afdelingerne kan fx have så forskellige faglige mål og metoder, at de kan stå i vejen for hinandens indsatser. Og den første, som oplever mangel på sammenhæng i indsatserne, er borgeren.

Der kan fx på tværs af afdelinger og myndigheder være forskellig opfattelse af det realistiske og hensigtsmæssige i, at borgeren har kontakt til arbejdsmarkedet. Når det er tilfældet, møder borgeren indsatser, der ikke hænger sammen.

I kommuner med gode resultater er arbejdsmarkedskontakt eller uddannelse den styrende målsætning. Her er "job som løsning" en ledetråd i den faglige kultur på tværs af afdelinger og myndigheder, der også har et fælles perspektiv på, at borgerens egne mål er guideline for indsatserne. I denne faglige kultur betragtes beskæftigelse som et middel til personlig recovery. Der kan være omveje til arbejdsmarkedskontakten, men den er ledetråd for indsatserne.

Nogle kommuner er gået skridtet videre og har harmoniseret det "faglige sprog og de faglige metoder på tværs af delinger.

Ligesom med de organisatoriske løsninger er det også her koncernledelsens – direktører og chefer – ansvar at sætte rammen for de fælles faglige mål og metoder. De udførende led i de enkelte afdelinger og myndigheder kan ikke selv samordne faglige mål og metoder uden en fælles retning fra koncernledelsen. Det bør koncernledelsen derfor tage stilling til tidligt i en omstillingsproces.

› ANBEFALINGER OM FÆLLES FAGLIG MÅL

- › Skab faglig kultur med Job og uddannelse som løsning
- › Tag borgerens perspektiv i samarbejdet
- › Skab fagligt fællesskab på tværs af afdelingerne

02 / MØDET MED BORGEREN

I kommuner med helhedsorienterede indsatser, skabes løsningerne sammen med borgeren. Løsningerne bygger på borgernes egne ønsker, motivation og involvering. Denne tilgang har generelt skabt bedre resultater i forhold til borgernes mål om job og uddannelse.

“ Da jeg så fandt ud af, at de virkelig ville hjælpe med, så har det været en støt pil opad for hele mit liv med alt, hvad det indebærer

Borger

På systemets præmisser

Men der er mange barrierer for denne tilgang. Lovgivning, faglige barrierer, og den konkrete styring, ledelse og organisation skaber tilsammen systemets præmisser.

Derfor møder borgeren ofte den demotiverende fremfor den motiverende samtale. Mange forskellige sagsbehandlere frem for få. Hyppige sagsbehandlerskift frem for kontinuitet. Lang ventetid fremfor indsats her og nu.

“ Jeg er holdt op med at tænke på, hvem der er min sagsbehandler. De skifter så tit, at derfor vil jeg ikke bruge energi på dem, for de er der nok ikke næste gang

Borger

Beskæftigelseslovgivningen er præget af en detailstyring, hvor aktivitet er både mål og middel. Derfor er mødet med borgeren påvirket af regler, der sætter rammer for både proces, samtale og produktion og endda i mange tilfælde samtaleens indhold.

På socialområdet er der også elementer i lovgivning og fagkultur, der påvirker mødet med borgeren. Når sagsbehandleren fokuserer på borgerens ”underskud” og ”rettigheder”, kan samtalen og samarbejdet komme til at handle mere om mulighederne indenfor lovens rammer, end om borgerens egen motivation og ønsker til sit liv.

Systemets præmisser kan i værste fald skabe en fagkultur, der i sig selv er en barriere i mødet med borgeren og dermed også for et godt resultat af indsatsen.

“ Jeg kan ikke holde styr på alle de møder, jeg indkaldes til. Jeg ved ikke helt, hvorfor jeg skal komme der. Nu er jeg begyndt på bare at møde op, og så må vi se, hvad vi skal i dag

Borger

På borgerens præmisser

Mange kommuner er i færd med at omstille deres tilgang fra at bygge på systemets præmisser til at bygge på borgerens præmisser. De gør op med den myndighedsorienterede tilgang i mødet med borgeren.

I en ny tilgang bliver det at skabe mening, motivation og engagement et selvstændigt mål for samarbejdet mellem borger og system. Og det bliver en forudsætning at sikre, at borgeren får ejerskab til indsatserne for at få arbejdsmarkedskontakt og mere eget liv.

I kommuner som tænker og handler sådan, er borgerens egen viden og egne ønsker ledetråd for indsatserne. Herved opbygges også den tillid, der er en forudsætning for et respektfuldt samarbejde, og som reducerer risikoen for, at mødet bliver en kamplads mellem borger og system.

“ Før skulle du selv opsøge en fra hver afdeling. For hver ting skulle du bruge en masse energi. Det var før. Nu er det ligesom om, der bliver taget hånd om hele dit liv, fra du træder ind ad døren

Borger

Et centralt element i at opbygge den tillid er også at give borgeren mulighed for at udtale sig i de fora og overfor de personer, der træffer beslutning i sagen.

Denne ambition for mødet med borgeren har i mange kommuner ikke bare ændret indholdet i samtalerne, men også rammerne omkring dem. Det gælder fx i relation til myndighedsafdelingernes organisation, deres samarbejde, antallet af sagsbehandlere, som borgeren møder, borgerens ventetid m.v. Omstillingen griber derfor også dybt ind i kompetencebehovene hos både ledere og medarbejdere.

Sagsbehandlerens "mindset"

Det stiller store krav til sagsbehandlerne, når man skifter fra kun at arbejde på systemets præmisser til at arbejde på borgerens præmisser. Det gælder både sagsbehandlerens syn på borgeren, indholdet i samarbejdet og varetagelsen af myndighedsrollen.

I skemaet er sagsbehandlerens tilgang beskrevet fra både et systemperspektiv og et borgerperspektiv med inspiration fra Storch og Hornstrups bog "Relationel Kapacitet" 2019.

Kravene til kompetencerne i sagsbehandlingen understreges af, at sagsbehandlerne skal kunne håndtere begge perspektiver – og samtidigt. Selv om sagsbehandleren arbejder på borgerens præmisser skal formelle myndighedskrav stadig opfyldes og overholdes.

Når medarbejderne skal arbejde med begge perspektiver på en gang, stiller det krav til både dem selv og deres ledere om at kunne håndtere den usikkerhed, som en mere åben praksis kan skabe.

I kommuner med gode resultater har man typisk arbejdet målrettet med efteruddannelse i at kunne håndtere begge perspektiver. Der er fx sat fokus på faglige metoder som LØFT, IPS, SOS mv., som det også fremgår af nogle af casene i denne publikation.

VIVE: Bedre resultater sammen med borgeren

Kommunerne melder generelt om bedre resultater for borgerne, når de realiserer principperne for det åbne og involverende borgermøde. Det var også konklusionen i VIVE's slutevaluering fra 2021 af Frikommuneforsøget om Én plan, hvor ni kommuner deltog.

	På systemets præmisser	På borgerens præmisser
Syn på borgeren	Borgeren har rettigheder og skal behandles i henhold til lovens intention	Borgeren har en unik livssituation samt ressourcer til at mestre denne
Interventionshensigt	Komme til en afgørelse og loyalt følge den. Reducerer borgerens handlemuligheder	Facilitere en helhedsindsats, der gør borgeren bedst muligt i stand til at klare sig selv. Øger borgerens handlemuligheder
Professionel selvforståelse	Jeg følger loven og forholder mig til fakta	Jeg er pragmatisk og gør det, der skal til, for at opnå ønsket udbytte
Samarbejde med borgeren	Som udgangspunkt ikke nødvendigt, da afgørelser baseres på data	Det er i samarbejdet, at løsninger opstår. Derfor er samarbejdet altafgørende
Relation	Asymmetrisk: Magten ligger hos sagsbehandleren	(A)symmetrisk: Magten er både hos sagsbehandler og borger
Viden	Borgeren er skærmet af for deltagelse i sagsbehandlerens fortolkning af data. Lukkethed og afskærmning	Borgeren er involveret i fortolkning af data og introduceres løbende for professionelle vurderinger. Transparens og åbenhed



VIVE fremhæver i sin konklusion, at det går bedre i de borgerforløb, hvor det lykkes at skabe kontinuitet og et reelt samarbejde præget af gensidig tillid og med fælles mål. VIVE's analyse viser også, at gode relationer og borgerens tro på sig selv og egen handlekraft er vigtige for progression.

VIVE konkluderer desuden, at der er "et tydeligt sammenfald i de casebeskrivelser, hvor der ikke blev arbejdet borgerinddragende, med, at progressionen strandede enten på anstrengte relationer eller på, at borgerne ikke formåede at skabe de ændringer, de fagprofessionelle havde som mål".

Borgeren kan være øjenåbner for afdelingerne

Flere kommuner har inviteret udvalgte borgere til at deltage i kommunens proces med at udvikle mere helhedsorienterede indsatser. I mange tilfælde er borgeren nemlig den eneste, der har det samlede overblik over summen af aktiviteter, som afdelingerne har i gang. Det gælder for forløb indenfor kommunen – men også på tværs af sektorer, fx hvis borgeren har forløb på hospitaler, kriminalforsorgen osv.

Det kan være en øjenåbner for medarbejderne at høre fra borgeren selv, hvordan indsatser fra flere afdelinger ikke har været koordinerede, eller måske endda har stået i vejen for hinanden. Borgeren er også den første, der ser sammenstødet, hvis afdelingerne har forskellige hensigter og mål for borgeren.

“ Vi har i Syddjurs Kommune inviteret borgere til at fortælle, hvordan de har oplevet mødet med kommunen. Det var en øjenåbner for os – både for ledere og sagsbehandlere. Set fra systemets perspektiv kunne alle sætte flueben, men set fra borgerens perspektiv hang det tydeligvis ikke sammen. Nu prøver vi at løfte kompleksiteten af borgerens skulder og tage den på vores egen

Louise Skov, Leder af Styrket Helhed i Syddjurs Kommune

Nogle kommuner har gennemført møder, hvor alle involverede medarbejdere og ledere i fællesskab hører borgerens præsentation. Der er også eksempler på, at borgeren er interviewet til video, der kan bringes til debat i medarbejdergruppen.

“ Jeg tror, at der måske sidder en i Ældre- og Handicapforvaltningen og skriver nogenlunde det samme som mig, men jeg er ikke sikker. Det er bare en fornemmelse, jeg har
Medarbejder

› ANBEFALINGER OM BORGERMØDET

- › Træf fælles beslutninger om principper for borgermødet
- › Gør borgerens ejerskab til hovedmålsætning for samarbejdet
- › Identificer barriererne for det åbne møde med borgeren
- › Gør empowerment til en kritisk medarbejderkompetence

03 / FÆLLES FAGLIG FORSTÅELSE PÅ TVÆRS AF AFDELINGER

Fagkultur som barriere

Samarbejdet mellem fagsøjlerne udfordres af, at de kan have forskellige intentioner og forskellige faglige mål, når de møder udsatte borgere. Hertil kommer, at søjlerne kan mangle fælles faglig forståelse og fokus. De bedømmer fx ofte borgerens muligheder forskelligt, og der kan i værste fald være en oplevelse af, at de andre søjler står i vejen for – eller forsinkes – egne indsatser og resultater.

De forskellige faglige perspektiver har dybe rødder i fagkultur, faglige metoder og i lovgivning. Derfor har flere kommuner begyndt udviklingen af helhedsorienterede indsatser med at udvikle en fælles faglig forståelse og nogle gange også fælles faglige metoder på tværs af socialafdelingen, jobcenteret, familieafdelingen og andre afdelinger.

At udvikle et sådant fælles fagligt fundament handler typisk om

1. Fælles overordnede mål og intentioner
2. Fælles perspektiv og faglig metode på mødet med borgeren,
3. Fælles kendskab og indsigt mellem afdelinger

Det er på disse tre områder, at der ofte er stor forskel på de afdelinger, der har kontakt med borgeren/familien. De tre områder uddybes her og eksemplificeres i publikationens sidste halvdel med kommunale eksempler.

Ad 1: Fælles mål: Job og uddannelse som løsning

Den mest grundlæggende barriere for helhedsorienterede indsatser melder sig, når fagsøjlerne har forskellige intentioner med deres indsatser, særligt når det handler om at bistå borgeren med at skabe kontakt til arbejdsmarkedet.

Kommuner med de bedste resultater for udsatte borgere har typisk på tværs af afdelingerne lagt afgørende vægt på, at job og uddannelse er det dominerende mål for alle indsatser. Det er samtidig deres omdrejningspunkt for udvikling af den fælles faglige indsats og ofte også fælles valg af faglige metoder.

De gode resultater i disse kommuner er ikke overraskende. For det første viser forskning, at sagsbehandlerens tilgang er afgørende for, om borgeren lykkes med at skabe kontakt til arbejdsmarkedet, jævnfør Beskæftigelses Indikator Projektet BIP. Når sagsbehandleren tror på, at det er realistisk for borgeren at få kontakt med arbejdsmarkedet, lykkes det hyppigere.

For det andet er kontakt med arbejdsmarkedet ofte den direkte vej til at løse nogle af de sociale problemer, som borgeren, familien og i mange tilfælde også børnene i familien er udfordret af. Job som vejen til recovery præger i stigende grad de socialfaglige paradigmer i kommunernes socialafdelinger både i forhold til helt konkrete sociale problemer og i forhold til at bryde social arv.

I de kommuner, der på tværs af afdelinger udvikler et fælles fagligt sprog og en fælles metode i forhold til udsatte borgere, ser man typisk, at social- familie- og beskæftigelsesøjlerne hver for sig gennemfører en fagkulturel omstilling, når de læner sig mod hinanden.

I den sociale fagsøjle rykker arbejdsmarkedskontakt op i målhierarkiets øverste lag, og det forandrer i mange tilfælde fagkulturen. Det faglige paradigme får mindre vægt på et kompensatorisk og mere vægt på et rehabiliterende perspektiv. Det præger de faglige mål og indsatser, fx i familieafdelinger, hvor forældres arbejdsmarkedskontakt bliver en del af en løsning på børnenes sociale udfordringer.

I beskæftigelsesøjlen sker også en fagkulturel forandring, hvor jobcentrene lægger mindre vægt på de instrumentelle og systemisk fastlagte indsatser for i stedet at fokusere på borgerens behov og ved at tilrettelægge individuelle forløb. Der kommer mere vægt på samtalerne indhold og borgerens behov og mindre vægt på samtaler som kvantitativ produktion. Der kommer også mindre vægt på "job first" princippet og mere vægt på, at der kan være en nødvendig omvej til borgerens kontakt med arbejdsmarkedet.

Når man vurderer, om der er fælles mål for udsatte borgere, ligger svaret i de konkrete indsatser ikke i de strategisk formulerede intentioner. De sidstnævnte kan nemlig fint være i harmoni på tværs af delinger, selv om borgeren møder indsatser, der ikke hænger sammen eller ikke har job og uddannelse som fælles ledetråd. Det er i givet fald en ledelsesudfordring.

Ad 2: Fælles metodeperspektiv på borgermødet

Kommuner med gode resultater i det helhedsorienterede arbejde har typisk udviklet en fælles tilgang til mødet med borgeren på tværs af afdelinger.

De har fokus på, at borgeren skal have ejerskab til mål og indsatser. At skabe mening, motivation og engagement er et selvstændigt mål for mødet mellem borger og system.

Dette perspektiv i mødet med borgeren kan i de fleste kommuner genfindes hos enkelte medarbejdere eller teams og i mange kommuner også på afdelingsniveau, men det er sjældent en systemisk kompetence på tværs af afdelinger.

Flere kommuner har imidlertid arbejdet med at forankre fælles faglige metoder med fokus på empowerment og recovery på tværs af fx jobcenter, social- og sundhedsafdeling, familieafdeling osv. De konkrete metodevalg er ikke afgørende, fordi der nemlig er mange at vælge mellem. Valget bør derfor være situationsafhængigt.

Det afgørende er derimod, at de faglige metoder understøtter et empowerment-perspektiv, og at der er et stærkt ejerskab til metoderne på tværs af afdelingerne.

Nogle kommuner har fx implementeret "LØFT" eller "SOS" som en fælles socialfaglig metode på tværs af afdelinger. Andre kommuner arbejder med IPS-metoden på tværs af afdelinger i forhold til udvalgte målgrupper.

LØFT står for "LøsningsFokuseret Terapi". Metoden sætter overvejende fokus på borgerens ønsker for fremtiden og på muligheder fremfor tidligere problemer og mangler. Det er tilfældet i Halsnæs Kommune, som er beskrevet på side 28.

IPS står for Individuelt Planlagt job eller uddannelse med Støtte. Metoden anvendes bl.a. til helhedsorienterede indsatser i en række samarbejder mellem psykiatrien og jobcenteret. En afgørende præmis for IPS er, at indsatserne skal baseres på borgerens egne drømme, behov og mål.

Man plejer ofte at vente med jobindsatsen indtil en borger med psykiske lidelser er færdigbehandlet. Med IPS går man omvendt til værks. I stedet for at borgeren skal gøres klar til at komme i job, ser man jobbet som selve grundlaget for, at borgeren kan finde vej tilbage til det almindelige samfund.

Det kan lyde selvfølgelig og enkelt at anvende metoder som LØFT og IPS som et fælles fundament for mødet med borgeren. Det er det ikke. For det første forstyrres dette borgerperspektiv af en lang række regler og traditioner for, hvordan dialogen skal finde sted. For det andet er det udfordrende at omstille forskellige faglige subkulturer til at have en fælles faglig metode. For det tredje kræver denne arbejdsform stærke kompetencer i samtaleteknikken med borgeren, som man ikke kan forvente, at alle sagsbehandlere besidder eller hurtigt kan tilegne sig.

Disse udfordringer gælder også brugen af ICF-metoden. Den er en "International klassifikation af Funktionsevne, Funktionsevnenedsættelse og Helbredstilstand" og har også været grundlaget for at udvikle Fælles Faglige Begreber på socialområdet.

Hvor LØFT og IPS har fokus på borgerperspektivet, giver ICF mulighed for en fælles beskrivelse af borgerens tilstand. ICF understøtter målet om, at borgeren får kontakt med arbejdsmarkedet, fordi sproget i høj grad fokuserer på de funktionsbegrænsninger hos borgeren, der er en barriere for kontakten med arbejdsmarkedet. Afdelingernes fælles ejerskab til den faglige metode bliver således også et fællesskab om det rehabiliterende sigte i samarbejdet med borgeren. Det har Hjørring Kommune gjort sig nogle erfaringer med. De er beskrevet på side 29.

“ Halsnæs Kommune har nu i 6-7 år arbejdet med metoden LØFT på tværs af alle vores afdelinger. Det har styrket vores evne til at møde borgerne på deres egne præmisser, men det har også bidraget til at udvikle et fælles fagligt mindset, der hjælper os til en mere helhedsorienteret indsats, Jakob Jensen, Socialchef i Halsnæs Kommune



Ad 3: Fælles kendskab og indsigt

Implementering af fælles faglige metoder på tværs af afdelinger er et stærkt redskab til at udvikle de helhedsorienterede indsatser.

Men også det at øge det gensidige kendskab mellem afdelingerne om arbejdsmetoder og indsatser er et vigtigt skridt på vejen. Mange kommuner har erfaret, at det at udvikle relationel kapacitet internt i organisationen i sig selv bidrager til at reducere fagkulturelle forskelle. Alene kendskabet til og dialogen med andre afdelinger bidrager til at samordne de forskellige indsatser bedre.

Relationel koordinering og koblingskompetence er to metoder til at opbygge relationel kapacitet. De kombineres ofte med en indsats for at skabe fælles mål og faglig retning. Men de er ikke i sig selv nogen garanti for fælles indsatser.

Der er en del eksempler på, at medarbejdere fra forskellige afdelinger er kommet i god dialog, men at styresystemer og faglige paradigmer i afdelingerne forhindrer, at de i fællesskab kan finde en god og samordnet løsning.

Ledelsesansvar for forpligtende fagligt fællesskab

Det er koncernledelsens – chefer og direktører – ansvar at udvikle et forpligtende fagligt fællesskab om metode og mindset på tværs af de store afdelinger som jobcenter, socialafdeling og familieafdeling. Det kan medarbejdere og faglige ledere ikke gøre alene.

Hvis og når chefniveauet ikke løfter denne opgave sammen, er det meget svært at indføre fælles metoder på tværs af afdelingerne fx LØFT, IPS, ICF osv. Og det kan være svært at blive enige om de styrende mål.

Det handler også om, at faglige ledere på tværs af de pågældende afdelinger kan have et meget forskelligt perspektiv på opgaven. Er det tilfældet, er der lang vej til de helhedsorienterede indsatser.

Det kendetegner derfor kommuner med gode resultater, at de faglige ledere på tværs af afdelingerne har et fællesskab om de faglige mål og metoder, og at tværfaglig ledelse har høj prioritet. I disse kommuner kan faglige ledere ikke melde sig ud af det faglige fællesskab.

Når det faglige ledelsessystem på den måde bliver sammenhængende, sætter mål og metoder sig i den faglige kultur. Der udvikler sig et fælles mindset. I mange kommuner er det netop her, der ligger en stor udfordring. Hvordan kommer man fra projekt til fuld drift? Eller fra nogle få ildsjæle til det samlede ledelsessystem?

Det er altid koncernledelsens ansvar at sikre et forpligtende fagligt fællesskab mellem de faglige ledere på tværs af afdelingerne. Det er en udfordrende opgave for koncernledelsen, når der er forskellige faglige paradigmer i afdelingerne. Men borgeren oplever konsekvenserne, når denne ledelsesopgave ikke løftes.

› ANBEFALINGER OM FÆLLES MÅL OG FAGLIGE METODER

- › Gør job og uddannelse til fælles ledetråd for indsatserne
- › Fokuser indsatserne gennem udvikling af fælles faglige mål og metoder på tværs af afdelingerne
- › Forøg det gensidige kendskab gennem relationel koordinering på tværs af afdelingerne

04 / FÆLLES UDREDNING OG IT

Det er en fælles ambition for kommuner med helhedsorienterede indsatser, at borgeren oplever, at udredning af deres sag hænger sammen og går på tværs af afdelinger og forvaltninger.

I den traditionelle model bliver borgeren udredt af specialister i hver af de afdelinger, som borgeren har kontakt med og med afsæt i det lovgrundlag, som afdelingerne arbejder ud fra.

I kommuner med helhedsindsatser tilrettelægges man derimod en fælles proces sammen med borgeren på tværs af afdelinger. Man anlægger et helhedssyn på borgerens livssituation, og beslutningen om indsatser træffes på tværs af afdelingerne og sammen med borgeren i forlængelse af en fælles udredning.

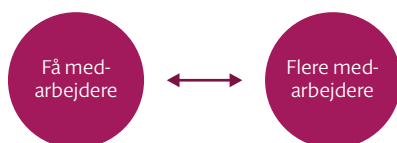
Flere modeller for fælles udredning

Imidlertid kan måden, den enkelte kommune tilrettelægges den konkrete tværgående udredning og indsats i variere betydeligt både i forhold til, hvor mange medarbejdere der deltager, hvordan processen tilrettelægges, og på hvilken måde borgeren involveres. I denne publikation er eksempler på fælles udredning, bl.a. Syddjurs side 30, Hjørring side 31 og Viborg side 31. Der er også elementer af fælles udredning i eksemplerne fra Ballerup side 22-23, Furesø side 21 og Halsnæs side 24-25.

Antal medarbejdere i den fælles udredning

Der er stor spændvidde i, hvor mange medarbejdere, der deltager i den fælles udredning. I nogle kommuner er det blot en medarbejder, i andre kommuner betydeligt flere, når alle involverede afdelinger er repræsenteret i processen.

Syddjurs Kommune foretager den fælles udredning i én afdeling, der får de pågældende borgere/familier visiteret, og en-to medarbejdere har ansvaret for alle elementer i sagsbehandlingen. Her er det derfor også en begrænset andel af sagerne, som gennemgår en fælles udredning. I Hjørring Kommune giver man en større andel af sagerne en fælles udredning, som alle relevante afdelinger deltager i.



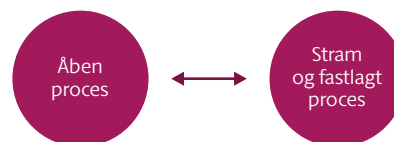
Der er fordele og ulemper knyttet til begge modeller. Formålet med den fælles udredning er, at alle faglige og relevante hensyn afvejes i én og samme proces, og at det leder frem til en hand-

lingsplan, der hænger sammen og giver mening set fra borgersens perspektiv. Få medarbejdere i processen kan give borgeren et bedre overblik og en lettere kommunikation. Flere medarbejdere kan øge sikkerheden for, at alle relevante hensyn inddrages, inden handleplanen fastlægges.

Processen for den fælles udredning

Jo flere medarbejdere der deltager i den fælles udredning, desto mere fast er selve processen. Hjørring Kommune arbejder med modellen Tværfaglig Analyse og Konference TFA. Her møder borgeren alle afdelinger hver for sig den samme dag i en meget struktureret proces. Dernæst gennemføres en tilsvarende struktureret konference, der leder frem til en handleplan, hvor de konkrete initiativer aftales mellem borgeren og sagsbehandleren.

Jo flere medarbejdere fra forskellige afdelinger, der er involveret i en udredning, desto større er sandsynligheden for, at der er divergerende vurderinger mellem afdelingerne. I Hjørring er det normen at tilstræbe enighed, men er man uenige, har beskæftigelsesmedarbejderens kompetence til at træffe beslutningen.



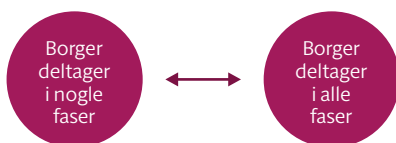
Når kun få medarbejdere deltager i den fælles udredning, som i Syddjurs Kommune, er der mere fleksibilitet i tilrettelæggelsen af processen med borgeren. Her gennemføres ofte også flere møder mellem borgeren og rådgiveren i borgerens hjem, inden der aftales en handleplan.

Det er imidlertid et kendetegn for alle kommunerne, at når den fælles udredning er gennemført placeres samarbejdet med borgeren hos én eller to faste kontaktpersoner, der overtager dialogen med borgeren. I Halsnæs Kommune overleveres sagen til borgerkonsulenten. Det foregår helt konkret symbolsk ved, at de øvrige medarbejdere forlader det fælles udredningsmøde med borgeren, inden mødet afsluttes. Dernæst aftaler borgeren og borgerkonsulenten den videre proces alene.

Borgerens involvering i fælles udredning

Stort set alle kommuner der arbejder med helhedsorienterede indsatser har principper for, hvordan borgeren inddrages, og hvordan borgerens eget perspektiv styrer indsatserne. Processen skal understøtte, at borgeren oplever ejerskab til handleplanen.

Men igen er der forskellige modeller for, hvordan borgeren er involveret i faserne. Nogle kommuner har principper om, at der ikke holdes møder om borgeren, uden at borgeren selv er til stede. Det gælder fx Ballerup Kommune, der arbejder efter ni faste principper for borgermødet. I Hjørring og Furesø kommuner – se eksemplerne – gennemføres dele af processen – herunder borgerkonferencen – uden at borgeren deltager.



It-understøttelse af fælles udredning m.v.

Det har været en generel barriere, at de administrative regler og systemer i hver fagsøjle ikke understøtter det helhedsorienterede perspektiv og en fælles udredning. Det skyldes bl.a. nationale dokumentationskrav indenfor de enkelte fagsøjler og administrative fagsystemer, der ikke taler sammen.

Det skaber to problemer, når kommunerne arbejder tværgående. Det ene problem er, at de enkelte fagsystemer fastholder en sektoriel tænkning. Ideelt set burde de administrative systemer indrettes, så de understøtter en helhedstænkning.

Det andet problem er dobbeltregistreringer. Arbejdet med én plan til borgeren er endnu et lag af dokumentation oven på de andre. Så det, der forenkler samarbejdet med kommunen for borgeren, bliver som udgangspunkt administrativt merarbejde for sagsbehandlerne, der stadig skal opdatere alle de enkelte fagsystemer og nu har Én plan oveni.

Da der endnu ikke eksisterer én national it-løsning for helhedsorienteret indsats, har flere kommuner udviklet egne lokale it-løsninger der understøtter det tværgående arbejde. I publikationen beskrives tre af disse eksempler på lokale systemer i hhv. Ballerup side 36-37, Syddjurs side 38 og Odense side 39.

De lokale systemer har forskelligt fokus, men disse formål er nogle af de mest centrale:

- At tilbyde borgeren overblik med Én plan
- At hjælpe sagsbehandlerne med tværgående sagsoverblik
- At understøtte registrering og journalisering
- At bidrage til en samtykkeløsning
- At understøtte udsøgning af målgruppen
- At understøtte progressionsmåling
- At bidrage til ledelsesinformation

De tre systemer i hhv. Ballerup, Syddjurs og Odense kommuner understøtter forskellige dele af disse formål. Ballerup Kommune har den bredeste løsning, der tilgodeser mange, men ikke alle formål. I Syddjurs Kommune er løsningen nu udviklet, så sagsbehandlerne med få klik kan overføre både journal og handle-

plan til fagsystemerne. I Syddjurs Kommune er det Facit, Acadre og DUBU. I Odense Kommune har man især arbejdet med systemer, der hjælper med overblik og udsøgning af målgruppen.

National it-løsning – et stykke vej endnu

Som led i det forberedende arbejde med en ny hovedlov blev der allerede i 2019 etableret et særskilt IT-spor. En arbejdsgruppe under Digitaliseringsstyrelsen med deltagelse af en række ministerier, KL og KOMBIT analyserede i 2020 mulighederne for at it-understøtte kommunernes helhedsorienterede indsats.

Fælleskommunal IT-understøttelse

KOMBIT har på foranledning af KL udarbejdet et forslag til IT-understøttelse af helhedsorienteret indsats. KL's bestyrelse har tidligere besluttet, at projektet – herunder igangsættelse af en tilslutningsproces i kommunerne – skulle afvente nærmere afklaring om den kommende hovedlov.

Med den politiske aftale i Folketinget fra juni 2022 er der skabt øget sikkerhed for, at der kommer en hovedlov. Der er efter aftalen iværksat en afklaring om det mere præcise indhold i den kommende lov, mhp. at KL's bestyrelse i efteråret 2022 kan tage stilling til et opdateret forslag til IT-understøttelse.

Der er fem overordnede principper i KOMBIT's forslag:

Udnytte eksisterende investeringer: Overordnet er målet, at løsningsmodellen tager udgangspunkt i de investeringer der allerede er foretaget i den fælleskommunale infrastruktur og den enkelte kommunes investeringer i hhv. ESDH- og fagsystemer. Samtidig skal løsningsmodellen kunne anvendes med mindre tilretninger i forhold til andre målgrupper.

Basisløsning: Med henblik på hurtigt at kunne tilvejebringe en fungerende og omkostningseffektiv IT-understøttelse lægges op til en basisløsning, der kan understøtte de mest centrale behov, i form af udsøgning og bedre overblik over indsatser på tværs og med udbygning af borgerens eget overblik på borger.dk. Men med mulighed for at kommuner i samarbejde med deres leverandør kan udbygge med supplerende funktionaliteter.

Integration til fagsystemer: Der vil være fokus på at eliminere eller minimere merarbejdet med dobbeltregistreringer. KOMBIT's forslag til IT-understøttelse indeholder derfor mulighed for at udveksle data mellem fagsystemer på tværs af leverandører.

Brug af eksisterende infrastruktur: En fælleskommunal infrastruktur med mulighed for at sammenstille data på tværs af fagsystemer, er under opbygning til brug for overbliksløsningerne SAPA og Mit Overblik. IT-understøttelsen af HOI skal trække på den samme infrastruktur, bl.a. fordi IT-understøttelsen så vil kunne benyttes til andre målgrupper end HOI-målgruppen.

Fleksibel brugergrænseflade: Kommunernes ønsker til brugergrænseflade er forskellige. Det skyldes bl.a. at organiseringen i kommunerne er forskellig. Det vil være centralt for IT-understøttelsen at imødekomme det behov for fleksibilitet.

05 / MEDARBEJDERKOMPETENCER

De helhedsorienterede indsatser er på mange måder i kontrast til den traditionelle søjledelte sagsbehandling. At gå fra den ene til den anden arbejdsform forandrer derfor også kravene til medarbejdernes kompetencer. Det er et højt prioriteret tema i alle de kommuner, der omstiller sig til en helhedsorienteret måde at arbejde på. Manglende kompetencer er nemlig en central barriere, har flere kommuner erfaret.

Der er mange forskellige tendenser i omstillingen til en mere helhedsorienteret indsats. Kommunerne kombinerer dem forskelligt afhængigt af de lokale forudsætninger, men visse tendenser ses hyppigt og med store konsekvenser for kravene til medarbejdernes kompetencer:

- Fra mange sagsbehandlere til færre kontakter
- Fra snævert paragrafansvar til bredere fagligt ansvar
- Fra hver sin plan til én fælles plan for borgeren
- Fra begrænset myndighedsansvar til større beslutningskompetence
- Fra regelstyret samtale til empowerment
- Fra skarp deling til flydende grænse mellem myndighed og udfører
- Fra én borger til hele familien
- Fra faglige subkulturer til fagligt forpligtende fællesskab
- Fra forvaltningsadskillelse til relationel kapacitet

Disse tendenser handler om opgavens indhold og måden at organisere og tilrettelægge den. Og tendenserne påvirker hver især og i kombination de kompetencer, som den enkelte sagsbehandler skal kunne mestre i det mere helhedsorienterede samarbejde med kolleger i andre afdelinger.

Flere kommuner har erfaret, at hvis de hurtigt forandrer i opgavernes indhold og tilrettelæggelse uden at tage hensyn til at udvikle i medarbejdernes kompetencer, vokser personaleudskiftningen. Derfor skal kompetenceudvikling integreres i processen med at omstille arbejdet til mere helhedsorienterede indsatser.

Hvilke kompetencekrav vokser?

Stort set alle kommuner med helhedsorienterede indsatser arbejder med en strategi for empowerment. At tage afsæt i borgerens eget perspektiv og egne ønsker og derigennem skabe mening, motivation og ejerskab hos borgeren. Det er et selvstændigt mål for mødet mellem borger og system.

↓ Det indebærer, at sagsbehandlerne skal have færdigheder i de samtaleteknikker, der understøtter empowerment. Det indebærer også, at mange medarbejdere i myndighedsfunktioner får et udførerperspektiv på deres dialog med borgeren.

Det er en generel tendens, at medarbejderne forsøger at flytte kompleksiteten fra borgerens skuldre til egne skuldre. Komplexiteten er høj for borgeren, når mange samtidige og skiftende sagsbehandlere fra hver deres fagområde møder borgeren med hvert sit tema.

↓ Det indebærer, at sagsbehandlerne i dialogen med borgeren skal kunne håndtere et bredere felt af temaer, fx i nogle tilfælde både have indsigt i Serviceloven og i LAB loven.

Det er også en tendens at skabe større handlekraft omkring indsatserne for borgeren. Det gælder både når indsatser fra forskellige afdelinger skal kobles sammen og det gælder tidsdimensionen, hvor man forsøger at reducere borgerens ventetid.

↓ Det indebærer, at sagsbehandlerne skal have større beslutningskompetence til at handle her og nu og træffe afgørelser om indsatser sammen med borgeren, så man dels udnytter momentum sammen med borgeren og dels undgår lang ventetid på en bevilgende instans.

Omstillingen mod helhedsindsatser reducerer også de faglige skel mellem afdelingerne, fordi de udvikler fælles perspektiver og mindset i forhold til tværgående faglige mål og metoder.

↓ Det indebærer, at sagsbehandlere og faglige ledere foruden at håndtere monofagligheden også skal kunne løse billet til et fagligt fællesskab på tværs af afdelingerne og se opgaven fra et perspektiv, der ligger ovenover deres egen fagsøjle.

Nogle af disse nye kompetencer er meget konkrete færdigheder og konkret viden hos den enkelte medarbejder. Andre forandringer handler om fagkulturel udvikling på tværs af afdelinger, hvor de monofaglige perspektiver møder hinanden i nye og fælles faglige strategier. Det handler ikke bare om at koordinere forskellig monofaglighed. Det handler ofte om at udvikle helt nye integrerede faglige løsninger.

I det samspil skal den enkelte sagsbehandler have monofaglig tyngde og autoritet. Samtidig vokser kravene til, at sagsbehandleren også kan træde ud og ind af sin monofaglighed, når der arbejdes med integrerede faglige løsninger mellem flere afdelinger, opgavesøjler og professioner.

Hvordan arbejder kommunerne med kompetencerne?

Det er en meget bred vifte af kompetencer, der er i spil i kommunernes udviklingsarbejde, og de hænger sammen. De har et organisatorisk perspektiv og kan ikke kun anskues på individniveau, fordi her er tale om strategisk kompetenceudvikling.

Strategisk kompetenceudvikling handler om at knytte en ny og ændret adfærd sammen med organisationens overordnede strategiske retning. Derfor foretrækker de fleste kommuner at arbejde med lokalt tilpassede og skræddersyede kompetenceprogrammer, når de helhedsorienterede indsatser skal udvikles.

De fleste af de kommuner, der er omtalt i publikationens case beskrivelser har brugt lokalt tilpassede kompetenceprogrammer i deres udviklingsfase. Det gælder bl.a. Halsnæs, Hjørring, Ballerup, Tårnby og Furesø.

De lokalt skræddersyede programmer kan tage afsæt i de kompetencer, der som udgangspunkt er til stede, hvordan samarbejdet mellem afdelingerne hidtil har fungeret, og hvilke faglige omstillinger de helhedsorienterede indsatser kalder på i den enkelte kommune.

Programmerne indgår derfor også i en lokal fagkulturel omstilling, hvor hele organisationens arbejdstilrettelæggelse typisk er i spil. Det giver også ledelsessystemet i denne fase et ansvar for at dreje og udvikle den faglige kultur.

Disse lokale programmer benytter sig ofte af, at læringen i arbejdet med helhedsorienterede indsatser sker ved at systematisere den kollegiale dialog, både gennem sidemandoplæring og ved at udvikle relationelle kompetencer mellem afdelingerne.

De lokale kompetenceprogrammer går også typisk på tværs af afdelingerne, som det er beskrevet i et fælles udviklingsforløb i Tårnby Kommune på side 33 og i beskrivelsen af Ballerup Kommune på side 34.

Generisk kompetenceudvikling har gode fordele

De lokalt tilrettelagte kompetenceprogrammer er et omdrejningspunkt i de fleste kommuner, når de helhedsorienterede indsatser skal udvikles. Der er tale om "strategisk kompetenceudvikling", fordi mange rutiner i måden at tilrettelægge opgaverne på forandres i processen. Derfor skal det tilrettelægges lokalt.

Når det er sagt, er der også mange kompetencer og megen viden, medarbejderne kan erhverve sig gennem mere generisk tilrettelagte kompetenceforløb også på tværs af kommunerne.

Det gælder fx viden om lovgivning udenfor medarbejderens monofaglighed, konkrete metoder og samtaleteknikker i forhold til fx empowerment og andre kompetencer, der er mere uafhængige af den organisatoriske kontekst. Samtidig kan det at indgå i tværkommunale aktiviteter også bidrage med nye perspektiver på ens egen organisation.

Den generisk tilrettelagte kompetenceudvikling på tværs af kommuner kommer også mere i spil, når kommunen er forbi den første omstillingsfase. Her skal det sikres, at nye medarbejdere får ejerskab til det helhedsorienterede mindset og kan håndtere sagsbehandlerrollen i dens forskellige funktioner. Det arbejder Hjørring Kommune med i sit onboarding program, som er beskrevet på side 35.

Kompetence til koordineret sagsbehandling er nødvendig

I bevægelsen mod færre kontaktpunkter for borgeren, benytter kommunerne sig af mange forskellige modeller. Nogle kommuner udpeger en koordinator, der fungerer som vejviser mellem de sagsbehandlere, der har borgerens sag. Da denne model ikke reducerer antallet af borgerens kontaktpunkter, foretrækker de fleste kommuner med helhedsindsatser at operere med en teamstruktur, hvor fx 2-3 medarbejdere skal dække alle fagområder. Enkelte kommuner arbejder i nogle sager med én koordinerende sagsbehandler, der skal håndtere alle aspekter i sagen.

Jo flere lovgivningsområder og sagsbehandlerfunktioner den enkelte medarbejder skal dække, desto større bliver udfordringen ift. kompetencer. Når man arbejder i teams på to eller tre medarbejdere, er udfordringen allerede stor – for slet ikke at tale om, når en enkelt medarbejder skal klare alle myndighedsaspekter.

Derfor er der et særligt hensyn til kompetenceudvikling for den type af medarbejdere også i forhold til uddannelsesstilbud på tværs af kommunerne.

Furesø Kommune arbejder med et begreb, de kalder "facilitatorer" – en gruppe af medarbejdere, der har stor bredde i deres kompetencer, og som kan sættes ind i særlig komplicerede sager. Furesø Kommune stiler mod, at hver afdeling kan råde over 2-3 facilitatorer. Læs beskrivelsen på side 21.

Kompetencebehovene i de helhedsorienterede indsatser er et tema, der bør have langt større vægt i grunduddannelserne på professionshøjskolerne, mener mange kommuner.

Ledernes kompetencer skal også udvikles

Omstilling mod helhedsorienterede indsatser er afhængig af målrettede ledelsesindsatser. Derfor er der også for lederne tale om et skifte i kompetencer, der bør indgå i den strategiske kompetenceudvikling.

Omstillingen er meget afhængig af, at der etableres et forpligtende ledelsesfællesskab – også mellem de faglige ledere – så medarbejderne ikke oplever at få meget forskellige retnings-signaler. Hertil kommer, at en faglig kultur under forandring er en ganske udfordrende ledelsesopgave. Derfor indeholder de lokalt tilrettelagte forløb ofte særlige programmer for den samlede ledelsesgruppe på tværs af afdelinger.

› ANBEFALINGER OM KOMPETENCEUDVIKLING

- › Giv kompetenceudvikling høj prioritet i omstilling mod helhedsorienterede indsatser
- › Anvend et strategisk kompetenceperspektiv med fokus på både organisatoriske og individuelle kompetencer
- › Giv den enkelte sagsbehandler gode rammevilkår for at udvikle en bredere kompetenceprofil

06 / EFFEKTER OG INVESTERINGSSTRATEGIER

Fokus på effekter

I de fleste kommuner med omstilling mod mere helhedsorienterede indsatser har der været fokus på effekter af indsatsen.

Derfor har mange kommuner arbejdet med udvikling af værktøjer til progressionsmåling både for at skabe et samlet overblik over konsekvenserne og i nogle tilfælde også for at have et værktøj til dialog med borgeren om borgerens egen bevægelse.

Det er dog en generel erfaring, at der er mange begrundelser for ikke at anvende detaljerede progressionsmålinger som et direkte dialogværktøj med borgeren.

I stedet er der fokus på mere enkle redskaber, fx "trivselslinealen" eller oversigtlige registreringer om statusudviklingen, jævnfør fx case beskrivelsen af Ballerup Kommunes it-system på side 36.

Herudover har der også været stor fokus på, om målet for de helhedsorienterede indsatser om større arbejdsmarkedskontakt og livsmestring har økonomiske konsekvenser i form af færre overførselsudgifter.

Flere kommuner har gennemført en direkte investeringsstrategi med det mål at hjælpe flere borgere i arbejdsmarkedskontakt og med forventning om, at effekterne af investeringen viser sig ved en reduktion af overførselsudgifterne over en flerårig periode.

Investeringsstrategier

En målrettet investeringsstrategi har i flere kommuner skabt gode resultater. Kommunalbestyrelsen har accepteret merudgifter "up front", og har samtidig haft en forventning om positive effekter og resultater, der på sigt finansierer merudgifter til selve investeringen.

Merudgifterne har typisk været anvendt til konkrete indsatser og forløb for borgeren og til reduktion af medarbejdernes sagsstammer, så medarbejderne får mere tid til den enkelte borger. Hertil kommer udgifter til kompetenceudvikling af medarbejderne.

Det er karakteristisk for kommuner med gode resultater, at investeringsstrategien er koblet sammen med en – ofte markant – omstilling af den hidtidige indsats. Samtidig har ledelsen forpligtet sig på, at det er realistisk gennem omstillingen at opnå større effekter.

Investeringsstrategierne i Hjørring og Aabenraa kommune – der er beskrevet her – viser, hvordan man i de to kommuner har fulgt op på de økonomiske effekter. I begge kommuner er investeringsstrategien besluttet i kommunalbestyrelsen med politiske mål for at nedbringe både varigheden og antallet af langvarige kontanthjælpsmodtagere. I begge kommuner er investeringsstrategierne knyttet sammen med en omstilling af den hidtidige indsats.

Undgå "mere af det samme"

I nogle kommuner er effekterne udeblevet, selv om der er gennemført en investeringsstrategi. En forklaring kan være, at investeringsstrategien ikke er knyttet sammen med en omstilling af indsatserne. I stedet skaber afdelingerne måske blot "mere af det samme". Det sker fx, når en investering i mindre sagsstammer anvendes til at udarbejde længere redegørelser, analyser og referater uden at omstille det, der foregår i dialogen med og i indsatsen for borgeren.

Når arbejdsmarkedskontakt og livsmestring ikke er en ledetråd for en omstilling til helhedsorienteret indsats, ser man sjældent en effekt af investeringen udover et højere udgiftsbudget i kommunen.

Hjørring Kommune

Hjørring Kommune har over den 5-årige periode 2015-2019 investeret ca. 158 mio.kr. i en række indsatser indenfor beskæftigelses-, social- og sundhedsområdet med henblik på at bringe forskellige grupper af kontanthjælpsmodtagere i bedre kontakt med arbejdsmarkedet. Midlerne er anvendt til at ansætte nye medarbejdere, udvikle nye faglige redskaber og indsatser og til kompetenceudvikling.

Alle elementerne i strategien udvikles stadig efter investeringsperioden, og Hjørring Kommune har løbende fulgt op på effekterne bl.a. gennem et samarbejde med Aalborg Universitet.

Nogle af elementerne i modellen i Hjørring er beskrevet i denne publikation. Det gælder casen om den fælles faglige metode ICF jævnfør side 29, casen om fælles udredning gennem tværfaglig analyse og konference (TFA) jævnfør side 31 og casen om Hjørrings "On Boarding program" jævnfør side 35.

Aalborg Universitet har udarbejdet en evaluering af investeringsstrategien i Hjørring Kommune, hvor der er set på effekterne frem til 2020. Evalueringen har haft særlig fokus på de langsigtede effekter af investeringsstrategien for aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere på ordinær kontanthjælp, og der er arbejdet med kontrolgrupper fra andre kommuner.

Konklusionerne af evalueringen fra Aalborg Universitet kan sammenfattes i følgende punkter:

- Modellen i Hjørring har haft en signifikant effekt på målgruppens antal arbejdstimer og har dermed øget de aktivitetsparate borgeres beskæftigelse
- Modellen bidrager til at afklare borgere væk fra midlertidige indkomsterstøttede ydelser
- Modellen øger andelen af borgere med stabil arbejdsmarkedstilknytning

Sammenfattende konkluderer evalueringen fra Aalborg Universitet, at Hjørring får en større andel af målgruppen i stabil beskæftigelse, selv om gruppen har vanskeligere forudsætninger for beskæftigelse end de personer, der kommer i job i sammenligningskommunerne.

Hjørring kommune skønner selv, at investeringen har tjent sig hjem 2 gange i løbet af den 5-årige projektperiode 2015-2019. Kommunen lægger også stor vægt på, at den har rykket sig væsentligt på kontanthjælpsområdet ift. andre kommuner i samme periode og fået en signifikant højere andel af kontanthjælpsmodtagere i job.

Aabenraa Kommune

Aabenraa Kommune har i perioden 2016-2022 gennemført to investeringsstrategier kaldet KIK-I og KIK-II, der bl.a. skulle bidrage til at reducere antallet af borgere på kontant- og uddannelseshjælp. Der er i de to investeringsstrategier samlet investeret 129 mio. kr. fra 2016 til og med 2021.

Helt overordnet kan Aabenraas investeringsstrategi sammenfattes i følgende indhold:

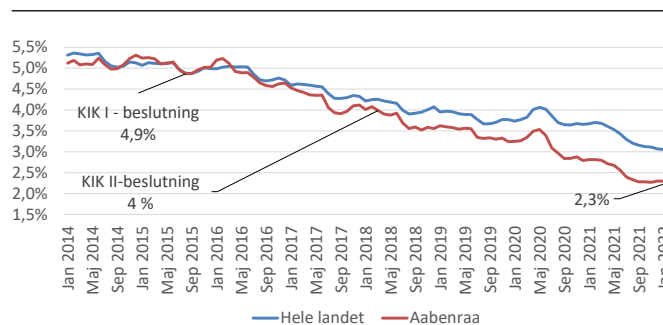
- Færre sager pr. sagsbehandler mhp en tættere og mere håndholdt indsats
- Prioritering af virksomhedsrettede tilbud
- Skræddersyede tilbud til borgeren bl.a. gennem et tæt samarbejde mellem jobcenter og socialafdeling
- Tæt opfølgning på målopfølgelsen i kontrakter med leverandørerne
- Stærk styring af projektet med klar målsætninger

I investeringsprojektet fra 2016 til 2018 indgik aktivitetsparate borgere på kontant- og uddannelseshjælp samt borgere på integrationsområdet. Investeringsprojektet fra 2018 og frem omfattede alle på kontant- og uddannelseshjælp uden for integrationsprogrammet.

Det er vanskeligt at udarbejde en præcis økonomisk konsekvensberegning af en investeringsstrategi. Mange forhold skal tages i betragtning. Den generelle konjunkturudvikling påvirker udgifterne, og det skal der tages højde for. Det påvirker også udgifterne til kontant- og uddannelseshjælp, hvis borgerne i perioden overgår til andre ydelser fx førtidspension.

I Aabenraa Kommune har det derfor været et udgangspunkt for effektanalysen, at man ser på, hvordan Aabenraa udvikler sig i forhold til landet som helhed. Det illustreres af grafen, der viser, hvordan målgruppen har udviklet sig siden 2014. Det fremgår af graferne, at Aabenraa har reduceret målgruppen hurtigere end resten af landet.

› **Figur. Kontant- og uddannelseshjælp samt sho (Selvforsørgelses- og hjemrejseydelse samt overgangsydelse) som andel af arbejdsstyrken**



Når der tages højde for konjunkturudviklingen på landsplan og andelen af borgere, der overgår til anden ydelse, er konklusionen i Aabenraa kommune, at man har opnået en beregnet nettobesparelse i investeringsperioden 2016-2022 for både KIK-I og II på ca. 80 mio. kr., vel at mærke når udgifterne til investeringerne på 129 mio. kr. er fratrukket. Og fremadrettet er der fra og med budget 2023 indregnet en årlig budgetreduktion alene for KIK-II på 15 mio. kr. samlet på service- og overførselsudgifterne.

KOMMUNALE EKSEMPLER

EKSEMPLER PÅ BORGERMØDET

Furesø Kommune / Koordineret borgerindsats

Ballerup Kommune / 9 grundprincipper for borgermødet

Halsnæs Kommune / En borgerkonsulent sikrer overblik og sammenhæng

Esbjerg Kommune / Step-Up møder

EKSEMPLER PÅ FÆLLES FAGLIGE METODER

Assens Kommune / Familieperspektivet som fælles metode

Halsnæs Kommune / "LØFT" som fælles metode

Hjørring Kommune / ICF som et fælles, fagligt sprog

EKSEMPLER PÅ FÆLLES UDREDNING

Syddjurs Kommune / Fra specialiseret til helhedsorienteret afdækning

Hjørring Kommune / Tværfaglig analyse og konference (TFA)

Viborg Kommune / Fælles udredning i et boligområde

EKSEMPLER PÅ KOMPETENCEUDVIKLING

Tårnby Kommune / Alle er med – Helhed og sammenhæng

Ballerup Kommune / Udvikling af nye færdigheder og kompetencer

Hjørring Kommune / Onboardingprogram for nye medarbejdere

EKSEMPLER PÅ IT

Ballerup Kommune / IT-understøttelse af helhedsorienterede indsatser

Syddjurs Kommune / Enkel, webbaseret it-løsning til En plan

Odense Kommune / Hjælp til overblik med Borgersagsportalen og Tyra

FURESØ KOMMUNE KOORDINERET BORGERINDSATS

Furesø Kommune har arbejdet med udvikling af helhedsorienterede indsatser for udsatte borgere siden 2016, og kommunen har også deltaget i frikommuneforsøget om "En plan".

På baggrund af disse erfaringer har Furesø Kommune i 2022 reorganiseret indsatsen, udvidet målgruppen og etableret en ny model under overskriften "Koordineret borgerindsats". Den nye model er delt i to indsatser:

- Eftersyn og udvikling af nye metoder og procedurer til at samarbejde med borgerne.
- Etablering af et nyt internt koordinationsforum – 'Borgerkonferencen' – og en ny rolle som facilitator, som en del af medarbejderne skal kunne varetage.

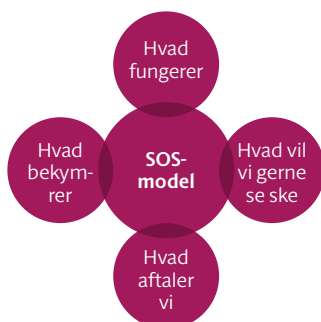
Samarbejdet med borgerne skal være respektfuldt

Udvikling af samarbejdet med den enkelte borger har i Furesø to fokusområder:

1. Borgeren skal opleve mødet og kontakten med kommunen som respektfuldt og inddragende. Indsatsen hviler på den grundholdning, at større selvhjulpethed, øget livskvalitet og velfærd skabes i et samarbejde og med borgerens ønsker til eget liv som afsæt for løsningerne.

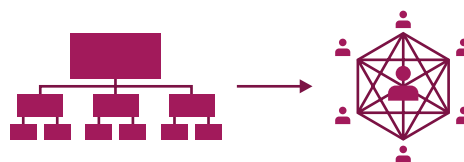
Mødet med borgeren skal være præget af en recoverytilgang fra sagsbehandlernes og tovholderens side. Det indebærer, at dialogen med borgeren ikke må indsnævres gennem prædefinerede kategorier. Sagsbehandlernes skal sammen med borgeren udrede borgerens behov, drømme og mål og sammen finde og tilpasse en indsats.

› **Figur. Furesø Kommune anvender den såkaldte SOS-model for dialogen med borgeren:**



2. Borgeren skal dels opleve et koordineret og helhedsorienteret forløb og dels, at det er enkelt at være i kontakt med kommunen. Det sker bl.a. gennem en tydelig tovholderfunktion, en fælles handleplan og fælles pejlemærker ift. det tværfaglige samarbejde. Det er målet, at koordineret Borgerindsats skal resultere i smidigere og kortere, interne arbejdsgange. jf. figuren

› **Figur. Fra opdelte løsninger til sammenhængende løsninger**



Borgerkonference og facilitatorer

Borgerkonferencen er et koordinationsforum med ledere fra Center for Sundhed & Senior, Center for Dagtilbud, Skole & Forebyggelse, Center for Børn og Voksne og Jobcenteret. Deltagerkredsen afhænger af dagsordenen, og borgeren deltager ikke. På Borgerkonferencens drøftes de enkeltsager, hvor der er behov for at sikre fremdrift og koordinering, når mindst to centre er involveret. Lederne på Borgerkonferencen er således med til at sætte en retning for indsatsen i de enkelte sager.

Furesø Kommune arbejder samtidig med en facilitatorrolle. I hvert center, der deltager i Borgerkonferencen, skal to-tre medarbejdere kunne varetage rollen. Det indebærer, at medarbejderen skal have særlige kompetencer til borgerinddragelse og den netværksinddragende metode. Facilitatoren skal også have interesse i at manøvrere i flere fagligheder/lovgivninger og være tryk i ikke at kende alle lovgivninger til bunds.

Deltagerne på Borgerkonferencen kan beslutte at tildele en facilitator, som skal understøtte og koordinere et konkret sagsforløb. Facilitatoren er en ekstra ressourceperson, der tilknyttes en sag, men tovholderen er stadig primær kontakt til borgeren.

“ Vi implementerer nu i 2022 den Koordinerede Borgerindsats i Furesø Kommune i hele vores organisation, altså fra projekt til fuld drift. Borgerkonferencen og facilitatorerne er redskaber til at udvikle de fælles mål og de fælles arbejdsmetoder. Vores ambitioner for både borgermødet og de sammenhængende løsninger stiller store krav til sagsbehandlernes, og disse kompetencer kræver tid at udvikle.

Charlotte Kruse Lange,
 Centerchef for børn og voksne i Furesø Kommune

BALLERUP KOMMUNE

9 GRUNDPRINCIPPER FOR BORGERMØDET

Ballerup Kommune har siden oktober 2019 tilbudt alle borgere, der har et behov og som ønsker det, et Sammenhængende Borgerforløb.

Et centralt element i sammenhængende borgerforløb er tilgangen til samarbejdet med borgeren, hvor borger deltager i alle møder og i alle beslutninger. Derfor har Ballerup i deres samarbejdsmodel 9 grundprincipper, der meget konkret anviser en fælles tilgang og metode til borgersamarbejdet – og som giver værdi for borgerne.

“ Jeg glæder mig til møderne, for det er der, vi sammen kan få styr på tingene. Og skal der træffes en beslutning, så gør vi det her og nu. Det skal ikke først undersøges. Det er nemlig også meningen med de her møder

Borger

“ Når vi kan kombinere borgerens ekspertviden om sit eget liv med vores faglige viden om, hvad der kan hjælpe i en bestemt situation, kan det give oplevelsen af, at ”jeg får faktisk støtte og hjælp” og på de præmisser, jeg synes er vigtige

Mette Vaaben Mortensen, Direktør for Voksne og Sundhed og Arbejdsmarked, Ballerup Kommune

“ De 9 grundprincipper gør, at vi i det tværfaglige team har en fælles forståelsesramme for mødet med borgeren. Det er afgørende for et godt tværfagligt borgerforløb

Malene Fuglsang, Tovholder, Ballerup Kommune

De 9 grundprincipper i samarbejdsmodellen

1. Borgeren skal mødes i øjenhøjde

Et af grundelementerne i samarbejdsmodellen er, at borgeren skal mødes i øjenhøjde og som vidensautoritet. Udgangspunktet for dialog og indsats i forløbet tager afsæt i borgerens ressourcer, behov, drømme og ønsker for fremtiden. Ligeledes tages beslutninger altid sammen med borgeren, og borgeren inddrages i hele processen og bestemmer retning for sagen.

2. Tovholderen i samarbejdsmodellen er den person med myndighed, der er tættest på borgeren

Tovholderen for borgeren i samarbejdsmodellen skal findes i det center, hvor der i forvejen er en god relation og/eller hvor der er den største lovgivningsmæssige forankring. Dvs. der vil typisk være et tovholderskifte ved overgangen fra barn til voksen. Tovholder er en person med myndighedskompetence.

3. Det tværfaglige team sættes ud fra, hvad der giver mening for borgeren og borgerens sag

Det er tovholderens beslutning og opgave at indkalde til de tværfaglige møder, samt sikre, at alle indkaldte fagprofessionelle forud for mødet ved, hvad deres rolle er. Tovholderen vurderer ud fra borgerens ønsker og deres fælles afdækning af problemstillinger i borgerens liv, hvilke fagprofessionelle der skal med. Det tværfaglige team kan variere i antal fra gang til gang.

4. Der er mødepligt til de tværfaglige teammøder

De der inviteres til et møde i det tværfagligt team omkring en borger/familie, hvor samarbejdsmodellen benyttes, har mødepligt. Dette skal bl.a. understøtte en rettidig indsats, der kan skabe den ønskede progression.



5. Tværfaglig mødetid

For at understøtte opstart af nye borgerforløb, er der afsat et fast tidsrum, kaldet tværfaglig mødetid, til afholdelse af de tværfaglige møder. Tværfaglig mødetid vedrører alle medarbejdere, og er primært reserveret til det første møde i det tværfaglige team. De efterfølgende møder kan også placeres på andre tidspunkter.

6. Møder afholdes i det omfang, der er borgerens behov og på baggrund af sagens kompleksitet og udvikling

Mødekadencen i samarbejdsmodellen foregår ud fra en konkret vurdering på de tværfaglige møder – dog mindst 4 gange årligt.

7. Sammenhængende borgerforløb kræver skærpet opmærksomhed og planlægning af naturlige overgange og ved ophør af deltagelse i fællesskaber

Overgange, hvor borgeren skal indgå i nye sammenhænge og/eller hvor der kan være en risiko for at "falde mellem to stole" fordrer særlig opmærksomhed og tæt koordinering. Fx afbrudt ungdomsuddannelse, sygdom, praktik, overgang fra barn til voksen eller andre overgange/skift.

8. Borgerens Plan

Borgeren skal i samarbejdsmodellen have en plan, der overordnet koordinerer indsatser og tiltag, som er gennemskueligt og meningsfyldte for borgeren. Derudover kan forskellige fagprofessionelle have pligt til at lave opfølgning, og den opfølgning skal i videst muligt omfang klares på eller i tilknytning til møderne i det tværfaglige team.

9. Det tværfaglige team har beslutningskompetence og beslutninger tages i samarbejde med borgeren og med afsæt i borgerens motivation

Det tværfaglige teams har fuld beslutningskompetence vedrørende tiltag, der ikke kræver visitation. For at sikre fremdrift og rettidig indsats, skal der altid træffes en enstemmig beslutning i det tværfaglige team. I forlængelse heraf skal det aftales, hvornår beslutningen/indsatsen iværksættes. Ved uenighed eller tvivl skal det tværfaglige team fremlægge sagen for de relevante ledere, der i fællesskab træffer en beslutning.

HALSNÆS KOMMUNE

ÉN BORGERKONSULENT SIKRER

OVERBLIK OG SAMMENHÆNG

I Halsnæs Kommune har man ønsket at arbejde med et mere helhedsorienteret blik på borgeren. Løsningen blev at etablere et team af borgerkonsulenter, som kunne varetage alle funktioner ift. tre udvalgte målgrupper: de unge, familierne og udsatte borgere med en beskæftigelsessag over 30 år.

Borgerkonsulentteamet er udvalgt og sammensat med fokus på, at alle har en særlig fagkompetence, fx er der en medarbejder med særlige kompetencer som støtteperson, en anden med stor viden og erfaring fra beskæftigelsesområdet osv. Dermed fungerer borgerkonsulenten både som sparringspartner for kollegaerne og samtidig er personen generalist over for den enkelte borger. Borgerkonsulentens rolle er en blanding af myndighed, udfører og virksomhedskonsulent. Borgerkonsulenten skal have overblik over indsatsmuligheder på tværs af flere fagsøjler. Det er også en central rolle for borgerkonsulenten at understøtte borgerens ønsker og håb og kunne arbejde med "empowerment". Derfor er der meget store kompetencekrav til borgerkonsulenterne.

Forud for første møde med borgeren

Når en borger er visiteret til en helhedsorienteret indsats, tildeles borgeren en borgerkonsulent. Borgerkonsulenten modtager alle oplysninger om borgeren, herunder oplysninger om eventuelle tidligere sagsbehandlere og kontaktpersoner. Borgeren modtager herefter et brev hvor borgeren inviteres til et Kick-off møde. Af brevet fremgår det hvilke fagmedarbejdere der deltager, og borgeren får mulighed for selv at invitere andre med til mødet fx familie, venner eller andre fra borgerens netværk, som borgeren er tryk ved – Kick-off mødet er tiltænkt som "borgerens møde".

Borgerkonsulenten sørger for, at alle de fagfolk, der kender borgeren godt og hidtil har været tæt på, inviteres til kick-off mødet. Derudover deltager en sekundær borgerkonsulent på mødet. Denne skal facilitere selve kick-off mødet gennem LØFT-metoden, og fungerer desuden som vikar i tilfælde af sygdom og ferie. Der afsættes halvanden time til kick-off mødet.

Selve kick-off mødet

Borgeren introduceres på mødet til Én Plan, én kontaktperson og princippet om ét års samarbejde. Der lægges også vægt på at beskrive for borgeren, at borgerkonsulenten fremover skal varetage både funktionen som sagsbehandler og støttekontaktperson/mentor. Dette tydeliggøres blandt andet ved, at mødet starter med deltagelse af hidtidig sagsbehandler og støttekontaktperson/mentor, men afsluttes alene med borgerkonsulenten, for at symbolisere for borgeren, at kompleksiteten af personer hermed mindskes.

Derudover fortæller borgerkonsulenten, hvordan teamet arbejder med metoden LØFT og de tre søjler inspireret af SOS-metoden. Udgangspunktet er, at borgeren bliver set som ekspert i sit eget liv, med handlekompetencer til at kunne træffe de rigtige beslutninger for sig selv.

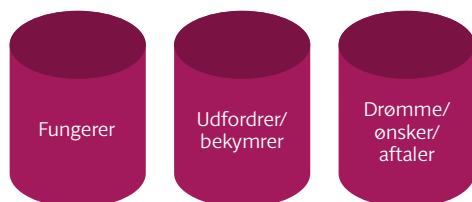
I samtalen har borgerkonsulenten bl.a. særlig fokus på, hvordan borgeren omtaler følgende:

- Hvornår borgeren oplever at lykkes
- Hvilke undtagelser fra udfordringerne borger oplever i hverdagen
- Hvordan borgeren mener, at egne ømme kan gøre en forskel for borgeren.



På mødet fastholdes borgerens synspunkter og beskrivelser på en whiteboardtavle, og de rubriceres i de tre søjler. Søjlerne bliver udfyldt med svarene på de spørgsmål, der tager udgangspunkt i LØFT-metodens ressourceperspektiv. Det er følgende tre søjler, der er styrende for samtalen:

› **Figur: De tre søjler i borgersamtalen (SOS-modellen)**



Afslutning på kick-off mødet:

Ved mødets slutning tager borgerkonsulentent et billede af tavlen med det formål at anvende det i de kommende samtaler og som dokumentation i sagen i fagsystemet.

Der aftales også en dato for det næste møde med borgerkonsulentent og borgeren. Typisk aftales det, at borgerkonsulentent kommer hjem til borgeren. Andet møde handler om, hvilke mål og delmål, der skal samarbejdes om i både den nære fremtid og på sigt.

Kick-off mødet afsluttes med en gennemgang af samtykkeerklæringen og en beslutning om, hvilke personer borgeren ønsker inddraget i forløbet.

Hver tredje måned bliver der desuden afholdt mini-kicks, hvor den sekundære borgerkonsulentent også deltager, og hvor formen minder om selve kick-off mødet. Mini-kicks har til formål at evaluere samarbejdet efter 3, 6 og 9 måneder, samt at tage en status på borgerens plan, herunder mål og drømme – er de stadig relevante, og hvordan bliver der arbejdet med dem?

“ Det har skabt bedre resultater for borgerne i Halsnæs Kommune, at borgerkonsulententene har et bredere ansvar og samler flere funktioner i samarbejdet med borgeren. Dialogen sker i langt højere grad end tidligere på borgerens egne præmisser, og det er en central forklaring på de positive resultater. Vi har på tværs af afdelingerne udviklet et fælles syn på samarbejdet, og det skyldes ikke mindst, at alle afdelinger nu anvender LØFT som en fælles metode i dialogen med borgerne.

Jakob Jensen, Socialchef i Halsnæs Kommune

ESBJERG KOMMUNE STEP-UP MØDER

I Esbjerg Kommune har man siden 2020 arbejdet med at møde aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere på en ny måde. Initiativet er iværksat via STAR projektet "Afkklaringspuljen".

Formålet med projektet er at sikre en mere systematisk afklaring af gruppen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere med mere end 8 år på kontanthjælp og give dem en bedre og mere sammenhængende indsats på borgernes egne præmisser, så den enkelte borger får ejerskab til det aftalte forløb.

Før mødet med borgerne

Når borgeren identificeres som relevant til en Step-Up indsats belyses og vurderes sagen grundigt, så det afklares, hvilke afdelinger og medarbejdere der skal deltage på Step-Up møderne.

Herefter modtager borgeren en indkaldelse udarbejdet af repræsentanterne fra Step-Up møderne. Der lægges vægt på, at invitationen til borgeren er motiverende og kan give borgerne en tro på, at Step-Up mødet kan bidrage til en udvikling eller afklaring af borgerens beskæftigelsessag.

I gang med Step-Up møderne

Udvælgelse af sager til Step-Up møderne er udelukkende styret af sagernes varighed. Derfor er der tale om en fast defineret målgruppe. Sagsbehandleren kan altså ikke selv bestemme, hvem der skal med på Step-Up møde og ej heller hvilke sager, der skal på genbehandlingsmøder efter 6 måneder.

Når en borger er udvalgt, har borgerens sagsbehandler en måned til sammen med borgeren at forberede mødet ved at udfylde arbejdsskemaet og få underskrevet samtykke.

En uge inden Step-Up mødet sendes der arbejdsskemaer og relevant materiale til de øvrige afdelinger og samarbejdspartnerne, der deltager i Step-Up mødet, og som kan byde ind med bidrag til sammen med borgeren at udarbejde en helhedsorienteret plan og et aftaledokument.

Tværfaglige Step-Up møder får borgerens kompetencer i spil

Det tværfaglige team består af alle relevante personer, som borgeren har kontakt med fx fra misbrugscenteret, alkoholambulatoriet, støtte kontaktpersoner, sociale viceværter osv. samt en mødeleder og en jobkonsulent. Sammen med borgeren skal de på Step-Up mødet lægge en plan for det videre forløb.

Det er mødets udgangspunkt, at alle personer har ressourcer, der kan mobiliseres over i en arbejdsevne. Derfor er der fokus på borgerens egne ressourcer og hvilke parallelle indsatser, der efter borgerens opfattelse kan understøtte egne ressourcer. På mødet fortæller borgeren om egne kompetencer, og hvordan de kan komme i spil og anvendes på arbejdsmarkedet, herunder om der efter borgerens opfattelse er nogle forudsætninger, der skal opfyldes, for at det kan ske.

På mødet lægges en plan for, hvordan en konkret udfordring kan overkommes, så borgeren kan være i en virksomhedsrettet indsats, og/eller der kan arbejdes hen imod yderligere afklaring af fremtidigt forsørgelsesgrundlag fx ordinær beskæftigelse, uddannelse, ressourceforløb, revalidering, fleksjob eller førtidspension.

I Step-Up mødet laves herefter et aftaledokument, og det underskrives af borgeren på mødet. Erfaringerne fra Esbjerg er, at borgerne går fra et Step-Up møde med en konkret plan for, hvad det næste sagsskridt er i deres sag

Indsatsen på Step-up møderne står på to centrale videns holddepunkter for, hvad der virker i indsatsen:

- "Virkeligheden virker" – det at komme ud på en ordinær arbejdsplads med kolleger og meningsfulde opgaver løfter borgeren tættere på job
- "Medarbejderen virker" – en tillidsrelation til en primær kontaktperson, der tror på borgerens jobmuligheder øger chancerne for at komme i job.

Erfaringer

Samarbejdspartnerne på Step-Up møderne tilkendegiver, at det nu er lettere at lave parallelle indsatser, fordi alle kender rækkefølgen i det, der skal iværksættes. Der opstår helt naturligt en forventningsafstemning mellem de forskellige forvaltninger i mødet og planen bliver derved mere gennemsigtig og konkret for borgeren.

“ Jeg var frustreret da jeg så hvor mange der sad rundt om bordet, men føler for første gang i mange år, at der er blevet lagt en plan for mig der giver mening

En borger om Step-Up mødet

ASSENS KOMMUNE FAMILIEPERSPEKTIVET SOM FÆLLES METODE

Assens Kommune gennemførte fra 2017-2020 projekt "Job & Familie", hvor man arbejdede med fokus på hele familien frem for de enkelte familiemedlemmer. Det skaleres nu op til fuld drift.

Familieafdelingen, socialafdelingen og jobcenteret har samarbejdet om at udvikle familieperspektivet. Det bygger på den forståelse, at udfordringerne for de enkelte familiemedlemmer – beskæftigelsesrelaterede, sociale, sundhedsmæssige eller andet – ofte er så gensidigt forbundne i familien, at progression for ét familiemedlem understøtter progression for et andet familiemedlem.

Familieperspektivet som fælles faglig metode

Det er en væsentlig konklusion fra projektet, at øget fokus på beskæftigelse har været et vendepunkt i nogle af de familier, der har haft succes med forløbet. Arbejdsmarkedskontakt for familiens voksne er derfor en central ledetråd i indsatserne – også når der tages udgangspunkt i familiens børn. Fx er der sammenhæng mellem større progression i beskæftigelse for familiens voksne og færre indsatser målrettet børnene.

Når der skønnes behov for en fælles udredning, får familien et team af medarbejdere og en fast kontaktperson. Dernæst laves en familiefaglig undersøgelse, hvor familien bliver udredt samlet og får én fælles handleplan ("familieplanen"). Den beskriver indsatser for familien som helhed og for de enkelte medlemmer.

Projektet har udviklet en række faglige metoder og redskaber. De uddybes ikke her, men handler om, hvordan familien inddrages, hvordan processen for samarbejdet er, indholdet i familieplanen, opfølgning osv.

Fra projekt til fuld drift

Kommunalbestyrelsen og direktionen i Assens Kommune har besluttet, at resultaterne fra projekt Job & Familie er så positive, at kommunen går fra projekt til fuld drift i alle de afdelinger, der er involveret i at udarbejde familieplanen.

Det betyder, at hele familieafdelingen fremover arbejder ud fra familieperspektivet. Jobcenteret og voksen socialafdelingen vil også bruge metoden sammen med familieafdelingen i de sager, hvor det er relevant, og hvor helhedsperspektivet skal sikres.

Assens Kommune har derfor sat en plan for implementering i gang, der løber i 2022 og 2023, og som skal udbrede erfaringer og faglig praksis fra projektet til hele organisationen. Planen indeholder bl.a. følgende elementer:

1. Forankring af de faglige metoder
De centrale faglige metoder implementeres i sagsbehandlingen af børn, unge og familier i risikopositioner.
2. Kriterier for udarbejdelse af en familieplan
Jobcenteret, familieafdelingen og voksen social udarbejder sammen kriterier for, hvor det er relevant at udarbejde en familieplan eller visitere til helhedsorienteret indsats
3. Udvikling af fælles mindset gennem aktionslæring
På baggrund af erfaringerne fra Job & Familie vil der være fokus på udvikling af medarbejdernes faglige praksis og mindset i implementeringsprocessen. At bruge fælles metoder understøtter et fælles fagligt mindset, men det er også nødvendigt med en løbende dialog og refleksion over de nye arbejdsgange og familien som samarbejdspartner. Her er aktionslæring og sidemandsoplæring centrale redskaber.
4. Metodespecialister
Metodespecialister er centrale i aktionslæringen og sidemandsoplæringen. I Job & Familie har fire nøglemedarbejdere udviklet den faglige praksis med familieperspektivet. De er ansvarlige for at uddanne fire nye metodespecialister ad gangen gennem såkaldte "implementeringsrul". Når implementeringsperioden er slut, skal der være 15 metodespecialister i jobcenteret, familieafdelingen og voksen social.
5. Formidling
Assens Kommune lægger stor vægt på, at kommunens erfaringer udbredes, og kommunen prioriterer derfor at deltage i eksterne netværk og samarbejder med uddannelsesinstitutioner om kvalificering af deres kompetenceprogrammer.

“ Vores erfaringer med projekt Job og Familie er så positive, at vi nu udbreder familieperspektivet som metode til hele vores organisation. Vores evaluering af projekt Job og Familie viser, at beskæftigelsesperspektivet for de voksne understøtter målene for de udsatte børn. Uden familieperspektivet risikerer vi at symptombehandle og derved iværksætte forkerte indsatser. Derfor skal vi på tværs af familieafdelingen, socialafdelingen og jobcenteret have et fælles fagligt mindset, og det udvikler vi ved at arbejde med familieperspektivet som en fælles metode

*Jan Præstholt, Direktør for Uddannelse,
Børn og Familie i Assens Kommune*

HALSNÆS KOMMUNE

"LØFT" SOM FÆLLES METODE

Halsnæs Kommune har i flere år arbejdet med at udvikle de helhedsorienterede indsatser for kommunens udsatte borgere.

Arbejdet blev oprindeligt indledt med en række workshops, hvor alle involverede afdelinger sammen med borgerne drøftede borgernes ønsker og forventninger, men også mange af de barrierer, der står i vejen for de helhedsorienterede indsatser.

Det var en erkendelse efter disse workshops, at de involverede afdelinger arbejdede med forskelligt mindset, forskellige mål og forskellige faglige metoder i deres møde med borgere og familier.

Forpligtende fællesskab om faglige metoder

Derfor besluttede koncernledelsen, at der skulle udvikles et stærkere fagligt fællesskab om de bærende principper for det helhedsorienterede indsatser, men også et fællesskab om faglige redskaber og metoder.

Et grundlæggende metodespørgsmål er i den sammenhæng, hvordan selve borgermødet tilrettelægges – at sagsbehandlerne, uanset hvilken afdeling/lovgivning de repræsenterer, møder borgeren på samme måde og med de samme intentioner.

Et sigte med at implementere de helhedsorienterede indsatser har derfor også været at skabe en mere homogen faglig kultur på tværs af afdelingerne i Halsnæs Kommune.

LØFT som fælles metode

Metoden LØFT har her været et omdrejningspunkt, som både har medvirket til at skabe fagligt fællesskab om borgermødet og bragt borgernes egne ressourcer mere i spil.

Som faglig metode sætter LØFT fokus på borgerens ønsker for fremtiden og på borgerens muligheder i stedet for problemer og mangler. LØFT er dermed også en strategi for empowerment.

Det har været en helt central tilgang i Halsnæs Kommune, at de helhedsorienterede indsatser på tværs af beskæftigelses- og socialområdet har fokus på borgerens egne muligheder og ressourcer og borgerens egne mål.

Kompetencer til at arbejde med LØFT

Medarbejderne i Halsnæs Kommune har arbejdet med at udvikle kompetencer i arbejdet med LØFT på tværs af afdelingerne.

Det helhedsorienterede arbejde blev udviklet under overskriften "Sammen om ny velfærd", og det omfattede i de tidlige faser at gennemføre fælles kompetenceforløb i LØFT for medarbejdere på tværs af de involverede afdelinger.

Det er en erfaring i Halsnæs, at det fælles ejerskab til LØFT som faglig metode har medvirket til at forstærke fællesskabet om de bærende principper i det helhedsorienterede arbejde. Det gælder ikke mindst synet på arbejdsmarkedskontakt som både mål og middel i løsningen af de sociale udfordringer, som denne målgruppe af borgere har.

LØFT er udbredt til andre afdelinger

Siden Halsnæs Kommune implementerede LØFT som faglig metode, er den blevet udbredt til andre afdelinger under overskriften "Sammen om praksis". Alle skoler, dagtilbud, PPR og familieområdet arbejder med at møde børnene og deres forældre med fokus på muligheder og potentialer. Barnet er aldrig et 'problem', men kan være 'i problemer'. Det er en vigtig nuanceforskelle, da det er omgivelsernes forventninger og den pædagogiske praksis omkring barnet der skal forandres, hvis vi vil se ændringer i læringsmiljøet. Det handler om at møde børnene med fælles positive forventninger på tværs af alle fagområder.

Dermed er LØFT blevet en metode, der præger borgermødet i alle afdelinger i Halsnæs Kommune og dermed også understøtter det tværgående samarbejde.

“ Vi lægger i Halsnæs helt afgørende vægt på, at alle kommunens medarbejdere møder borgerne med respekt og anerkendelse med fokus på borgerens egne ønsker, mål og ressourcer. Vi gjorde allerede for seks-syv år siden LØFT til en fælles faglig metode for de medarbejdere, der arbejder med helhedsløsninger på tværs af afdelinger. Vi har i efteråret 2021 fulgt op på den faglige tilgang med lokale opfølgingskurser på skoler og dagtilbud. De positive erfaringer herfra har medført, at vi nu har implementeret LØFT som metode i vores samlede børnepolitik på alle skoler, dagtilbud, PPR og familieområdet.

Niels Milo Poulsen, Direktør i Halsnæs Kommune

HJØRRING KOMMUNE

ICF SOM ET FÆLLES, FAGLIGT SPROG

Hjørring kommune etablerede i 2012 et tværgående "Helhedstilbud" i en ny organisatorisk enhed med 15 socialfaglige og sundhedsfaglige medarbejdere, og det samlede Arbejdsmarkedsforvaltningens hidtidige afklaringsstilbud. Beskæftigelsesmedarbejderne kunne henvise borgere til "Helhedstilbuddet", og et fælles Visitationsteam traf beslutninger om indsatser. Der blev udpeget en forløbskoordinator til hver af de henviste borgere.

De første erfaringer fra samarbejdet om dette Helhedstilbud – både internt i enheden og i forhold til andre afdelinger – viste, at de faglige mål og metoder var en stor forandring og udfordring for deltagerne, og at der var behov for træning i tværfaglig arbejdsrehabilitering og for et fælles fagligt sprog.

ICF som fælles sprog

Behovet for et fælles fagligt sprog udsprang af, at de forskellige fagligheder i samarbejdet havde fokus på forskellige temaer, bedømte borgerens behov forskelligt, og derfor også havde svært ved at sætte fælles retning for indsatserne. Derfor skulle et fælles fagligt sprog være fundamentet i en helhedsorienteret indsats, og valget faldt på ICF. Baggrunden for ICF er beskrevet på side 12.

ICF sætter fokus på både den fysiske, psykiske, og sociale funktionsevne hos borgeren i kombination med helbred og kontekstuelle faktorer. Det giver et samlet blik på borgerens hele livssituation. ICF bidrager desuden med et fælles sprog på tværs af faggrupper, institutioner, sektorer og kulturer.

Alle involverede fagpersoner og faglige ledere – både fra arbejdsmarkedsforvaltningen, den daværende Børne- og Undervisningsforvaltning samt Sundheds-, Ældre- og Handicapforvaltningen – deltog i et fem måneders udviklingsforløb med seminarer og træningsworkshops, hvor fokus var på at træne at bruge ICF, på tværfaglig udredning og på valg af indsatser.

Flerårig investeringsstrategi 2015-2018

Da budgettet for 2015-2018 blev vedtaget, godkendte byrådet samtidig en fireårig investeringsstrategi, som massivt opprioriterede de helhedsorienterede indsatser. Både antallet af medarbejdere og tværgående teams blev udvidet, mens det faglige paradigme med fælles sprog og fælles udredning af borgeren blev fastholdt som fundament for investeringsstrategien.

Derfor blev den flerårige strategi skudt i gang med et større uddannelses- og træningsforløb i begrebet arbejdsmarkedsrettet rehabilitering og ICF. For lettere at kunne vælge den rette ind-

sats til den rette borger blev der udarbejdet et indsatskatalog, som var opbygget efter ICF-klassifikationssystemet, der beskrev relevante indsatser på tværs af forvaltningerne.

På baggrund af gode resultater i den første fase af investeringsstrategien blev målgruppen udvidet til også at omfatte forsikrede ledige og integrationsborgere.

Investeringsstrategien skiftede i 2020 status fra ekstraordinært projekt til almen drift, og samtidig blev kapaciteten i den helhedsorienterede indsats reduceret, fordi målgruppen var blevet betragtelig mindre.

Løbende tilpasning af ICF

I forløbet fra 2013 til 2020 har det fælles faglige sprog været et centralt omdrejningspunkt for indsatserne. Det har været fundamentet for at udvikle en stærk og homogen tværfaglig kultur.

Men der er i forløbet også sket væsentlige tilpasninger. Det viste sig, at anvendelsen af ICF i den fulde udstrækning i forhold til valg af indsatser, som oprindeligt forudsat, var en større udfordring for nogle faggrupper. Derfor er der gennemført en tilpasning og forenkling, særligt i forhold til indsatsbeskrivelser og den tværfaglige udredning af den enkelte borger.

Der er også gennemført en ændring i it-understøttelsen. Der blev oprindeligt udviklet et it-system, hvor ICF var indbygget, men i takt med, at de generelle fagsystemer blev udviklet, har man fra 2019 brugt fagsystemet Fasit i alle dele af processen.

Det betyder ICF som fælles fagligt sprog

Alle nye medarbejderne på området gennemgår i dag et onboardingprogram – se beskrivelsen på side 35 – hvor de bl.a. introduceres til at bruge det fælles faglige sprog.

“ Fagsproget ICF har været en central nøgle til at udvikle et fagligt fællesskab i de helhedsorienterede indsatser. Vi har løbende forenklet sproget, så det i dag er meget lettere at gå til. ICF fokuserer netop på de funktionsbegrænsninger hos borgeren, der står i vejen for en rehabilitering. Dermed understøtter det faglige sprog kommunens mål om job og uddannelse og skaber fagligt fællesskab om dette mål.

Torben Birkeholm, Seniorkonsulent i Arbejdsmarkedsforvaltningen i Hjørring Kommune

SYDDJURS KOMMUNE

FRA SPECIALISERET TIL HELHEDS-ORIENTERET AFDÆKNING

I 2019 etablerede Syddjurs Kommune afdelingen "Styrket Helhed", der arbejder med de borgere, der modtager indsatser fra flere forskellige forvaltninger og afdelinger.

Enheden, som består af ni medarbejdere, er sammensat af medarbejdere med erfaring fra social-, beskæftigelses- og familieområdet og har myndighed indenfor alle områderne.

Kriterierne for at visitere sager til enheden er, at borgerne har sager i flere forvaltninger. Der skal være afprøvet indsatser i beskæftigelsesregi, der ikke har ført til varig tilknytning til arbejdsmarkedet, og der skal være behov for en fælles koordineret handleplan i familien ("En plan").

Borgerne skal give samtykke til, at der arbejdes på tværs af forvaltningsområderne og med En plan og desuden sige aktivt ja til at de ønsker, at der arbejdes mod, at de kommer i beskæftigelse eller uddannelse.

Det er målet, at enheden løbende kan håndtere ca. 50-70 familier, hvilket giver et sagstal på mellem 130-170 sager, idet der er et svingende antal børne- og socialsager i hver familie.

Inden sagen når "Styrket Helhed"

Sagerne til enheden kan visiteres fra både socialområdet, familierådgivningscentret og jobcenteret. Men inden det sker, har de øvrige afdelinger sikret, at de respektive indsats- og myndighedsområder omkring familien/borgeren er enige om, at sagerne vil profitere af at blive henvist til Styrket Helhed for at gennemføre en samlet afdækning og indsats.

Det kræver et samarbejde på tværs, men der er inden visiteringen til Styrket Helhed typisk ikke gennemført en samlet vurdering af familiens/borgerens situation på tværs af afdelingerne. De involverede afdelinger udfylder hver især deres del af et visitationsskema, der oversendes til den fælles postkasse i styrket Helhed.

Fælles udredning i Styrket Helhed

En sag i Styrket Helhed, gennemgår følgende proces:

Sagsfordeling

Sagen drøftes på et fælles ugentligt møde, hvor gruppen udfolder de forskellige delelementer i spil omkring borgeren, herunder ydelsesgruppe, misbrugsbehandling, helbredsoplysninger og oplysninger om børnesager.

Sagen fordeles til to medarbejdere, en primær og en sekundær, som tilsammen har de rette kompetencer.

Udgangspunkt i borgerens aktuelle situation

Inden det første møde med borgeren orienterer rådgiver sig grundigt i sagsakter fra de forskellige forvaltninger, der tidligere har ydet støtte til borgeren. Det kan fx være forsørgelseshistorik, VUM, børnefaglige undersøgelser, journalnotater mv. Dette overblik danner grundlag for den første samtale.

I de første og hyppige møder med borgeren er det også væsentligt at etablere kontakt og tillid, fordi det danner grundlag for det videre samarbejde. Styrket helhed tager derfor udgangspunkt i det, der fylder her og nu, og der hvor borgeren ser det største behov for forandring.

På den baggrund udarbejdes en samlet, helhedsorienteret handleplan, hvoraf det tydeligt fremgår, at der arbejdes for tilknytning til arbejdsmarkedet sammen med bedre trivsel for både børn og voksne.

Styrket Helhed har kompetence til at iværksætte de indsatser, der er besluttet, i samarbejde med kommunens øvrige afdelinger. Resultatet af den fælles udredning kan typisk være:

- Praktikforløb eller lønnede timer til forældre
- Familiebehandling eller kontaktperson til barnet
- Afklarende forløb ved fx egen læge i forhold til helbred
- Henvielse til og iværksættelse af misbrugs- eller psykiatrisk behandling.

Opfølgning

Der er løbende opfølgning og forsat hyppig kontakt med familierne. En plan rettes løbende til, når de enkelte mål er gennemført. Sagen visiteres tilbage til Socialcentret/Familierådgivningscentret eller lukkes, når den voksne bliver selvforsørgende via beskæftigelse eller uddannelse.

Dialog og samarbejde med de øvrige afdelinger

De foranstaltninger, der iværksættes gennem Styrket helhed, skal ske i et tæt samarbejde med specialafdelingerne. Serviceniveauet i Styrket Helhed skal være det samme som i resten af kommunen. Derfor er det altid i samarbejde med de fungerende visitationsfora, når der sættes foranstaltninger i værk. Der kan også være behov for sparring i sagerne med de faglige koordinatører og ledere fra beskæftigelses-, social- og familieområdet.

HJØRRING KOMMUNE

TVÆRFAGLIG ANALYSE OG KONFERENCE (TFA)

Hjørring Kommune har en lang tradition for at arbejde med fælles udredning. Allerede i 2012 tog kommunen de første skridt ved at etablere et såkaldt Helhedstilbud.

I 2015 vedtog kommunen en investeringsstrategi for udsatte kontanthjælpsmodtagere og etablerede modellen "Tværfaglig analyse og konference" (TFA), der med visse justeringer i dag fungerer som en fælles udredningsmetode.

Tværfaglige teams og fælles indsatskatalog

Den fælles udredning gennemføres af tværfaglige teams med medarbejdere fra social- og sundhedsområdet og arbejdsmarkedsområdet. De tværfaglige temas har fokus på arbejdsrettet rehabilitering gennem et fælles fagligt fundament. Alle afdelinger i Hjørring Kommune bruger et fælles fagsprog, der har afsæt i ICF (se også casen om Hjørring på side 29), ligesom der er udviklet et fælles indsatskatalog.

Alle nye borgere på sygedagpenge og kontanthjælp henvises direkte til TFA, og der er også åbnet for, at både forsikrede ledige og integrationsborgere har adgang til TFA.

Processen for fælles udredning

Den tværfaglige analyse og konference er lagt i et meget fast forløb, både før, under og efter TFA:

Inden konferencen har medarbejderne i det tværfaglige team hver en halv times samtale/udredning med borgeren efter tur og på samme dag. Hver medarbejder har desuden en norm på en halv time til at beskrive en faglig analyse på grundlag af samtalen. Alle monofaglige dokumenter skal ligge klar inden klokken 12.00 dagen før TFA-konferencen.

På konferencen varer selve konferencen om en borger en time, og en sekretær skriver konklusioner direkte ind i Fasit-dokumentet "TFA-Tværfaglig notat". Alle deltagere har inden konferencen læst alle monofaglige dokumenter, så der indledes ikke med et sagsresumé.

De 60 minutter til konferencen disponeres sådan:

- 5 minutter: Beskæftigelsesmedarbejderen præsenterer borgerens jobmål.
- 15 minutter: Hvert medlem i teamet giver sin vurdering af borgerens kompetencer i forhold til arbejdsmarkedet.

- 15 minutter: Hvert medlem af teamet redegør for, hvilke hindringer de ser i forhold til arbejdsmarkedet.
- 15 minutter: Fælles refleksion om, hvilke indsatser der kan iværksættes for at imødegå hindringerne for, at borgeren kan komme i job eller uddannelse.
- 10 minutter: Konkrete aftaler drøftes og besluttet. Aftalerne skal være specifikke og tidsbestemte.

Der skal altid tilstræbes enighed på konferencen, men i tilfælde af uenighed har beskæftigelsesmedarbejderen kompetencen.

Efter konferencen journaliserer de enkelte medlemmer af teamet de monofaglige dokumenter.

Beskæftigelsesmedarbejderen er ansvarlig for at indkalde borgeren til et møde senest 14 dage efter for at gennemgår resultaterne af konferencen og aftale konkrete initiativer.

“ Den tværfaglige analyse og konference TFA er helt afgørende for helhedsindsatserne i Hjørring Kommune. Den er et omdrejningspunkt for fælles faglige vurderinger af den enkelte borger, og de fælles indsatser er målrettede i forhold til rehabilitering og arbejdsmarkedskontakt.

Torben Birkeholm, Seniorrådgiver i Arbejdsmarkedsforvaltningen i Hjørring Kommune

VIBORG KOMMUNE

FÆLLES UDREDNING

I ET BOLIGOMRÅDE

Siden 2019 har Viborg Kommune arbejdet med helhedsorienterede indsatser i boligområdet Ellekonebakken. Indsatsen foregår i et tæt samarbejde med boligselskabet Sct. Jørgen og fællessekretariatet for den boligsociale helhedsplan. Samarbejdet er formaliseret i en projektgruppe, hvor en direktør fra Viborg Kommune har mandat til at agere på hele kommunens vegne.

Baggrunden for indsatsen er, at boligselskabets afdeling Ellekonebakken i 2018 blev kategoriseret som ghetto, fordi Ellekonebakkens over 1.000 indbyggere har en ringe tilknytning til arbejdsmarkedet, lavt uddannelsesniveau og en høj andel af beboere med anden etnisk baggrund end dansk.

Målsætningerne er enkle

Intentionen er at skabe større sammenhæng og bedre helhedsløsninger for den enkelte borger og familie. Målene er, at

- få flere af borgerne i Ellekonebakken i beskæftigelse.
- få flere borgere til at uddanne sig
- gøre boligområdet mere attraktivt og derigennem ændre beboersammensætningen,

Det er en præmis for projektet, at Viborg Kommune ønsker at udfordre den gældende praksis i kommunens egne afdelinger. Der skal arbejdes med en stærk borgerinvolvering i de helhedsorienterede løsninger på tværs af lovgivning og i samarbejde med alle relevante parter.

Organisering med to teams

Der er nedsat to teams til at indfri de overordnede mål: Et indsatssteam og et myndighedsteam. Her er fokus på myndighedsteamet i forhold til at gennemføre fælles udredninger på tværs af lovgivningsområder. Teamet består af ni medarbejdere fra både myndigheds- og udførerområdet i følgende afdelinger: Beskæftigelse, Social, Familie samt Sundhed og Omsorg.

Teamet ledes af familie- og rådgivningschefen som projektleder og en konsulent, der er ansvarlig for at facilitere og understøtte teamenes udvikling og evne til at træffe helhedsorienterede beslutninger. De enkelte medarbejdere er stadig formelt knyttet til deres respektive afdelinger, hvor personaleledelsen også ligger.

Myndighedsteamet mødes fysisk med borgeren i Ellekonebakken. En af lejlighederne i bebyggelsen er omdannet til kontor, hvor borgerne kan komme og møde teamets medlemmer. Medarbejderne i teamet har beslutningskompetencen til at handle.

Beslutningskompetence med fælles faglig tilgang

Borgeren deltager altid i møder, der vedrører dem selv, sammen med alle fagpersonerne i myndighedsteamet. Ingen ledere deltager i møderne. De enkelte medlemmer af teamet repræsenterer deres afdeling og kan træffe beslutning om den støtte, de finder behov for i forhold til den enkelte borger/familie.

Beslutningsprocessen understøttes bl.a. af en fælles faglig tilgang (Signs of Safety) og et beslutningsstillads ('Rådføringsproces'), der sikrer, at alle relevante forhold inddrages, og at beslutningen har høj kvalitet med afsæt i borgerens behov.

Rådføringsprocessen sikrer, at beslutningerne træffes i en tæt dialog mellem teamets medlemmer. Teamets beslutning er dermed også resultatet af en fælles udredning af borgeren, hvor teamet har ansvar for at inddrage alle relevante faglige aspekter og tilrettelægge støtten fleksibelt efter borgerens behov, fremfor ud fra fastlagte servicestandarder, ydelser el.lign.

De enkelte medlemmer i teamet har ansvar for at registrere i de respektive fagsystemer, og at de formelle myndighedskrav i sagsbehandlingen bliver overholdt.

Hvis teamet står overfor et helt ekstraordinært beslutningstema, kan de rådføre sig med ledere i teamets bagland. Men det er altid i sidste ende teamets medlemmer, der træffer beslutningen med tæt inddragelse af borgeren. Ledere i baglandet kan ikke modsætte sig beslutninger, der træffes i myndighedsteamet. Ledestjernen er, om beslutningerne understøtter målet for indsatserne i Ellekonebakken.

Viborg Kommune har stort fokus på, hvordan teamsamarbejdet udvikles, så resultatet fremstår som en helhedsorienteret løsning for borgeren/familien, og så indsatserne understøtter målene for Ellekonebakken.

“ Projektet i Ellekonebakken er en form for aktionslæring i tværgående samarbejde og ledelse. Vi udvikler i dette projekt spilleregler for, hvordan der træffes beslutninger i en organisering, hvor hierarkiet mere eller mindre er sat ud af spil, og hvor medarbejderne skal øve sig i at træffe beslutninger på hinandens vegne. Vores erfaringer er nu så positive, at vi arbejder med at overføre dem til andre områder.

Mette Kierkgaard,
Familie- og rådgivningschef i Viborg Kommune

TÅRNBY KOMMUNE ALLE ER MED – HELHED OG SAMMENHÆNG

I 2019 udarbejdede Kommunalbestyrelsen i Tårnby Kommune en politisk vision for den helhedsorienterede indsats, der er afpasset den enkelte borgers behov på tværs af forvaltninger og afdelinger. Ambitionen er, at hele den kommunale forvaltning skal kapacitetsopbygges på tværs af borgernære funktioner og stabsfunktioner. Alle led i styringskæden er således involveret i organisationsudviklingen.

I alt blev 350-400 medarbejdere inviteret til fælles kick off-møde og efterfølgende tværgående samlinger. Tanken er, at hvis der skal skabes en kulturforandring og et solidt fundament for samarbejde på tværs, skal der arbejdes i både bredden og i dybden. På ti tværgående samlinger arbejdede ledere og medarbejdere på tværs af forvaltninger med de dilemmaer og krydspres, som kan opstå i det tværgående samarbejde, bl.a. gennem processpillet 'Klap Kæphesten'.

Til at understøtte organisationen er der udviklet video-workshops med tilhørende arbejdsmateriale, som kan udbredes til ledere og medarbejdere, fx til brug ved teammøder, personaldage mv. Workshoppene handler bl.a. om relationel kapacitet, anerkendende samtaler, livgivende møder og styrket borgerdialog.

Fælles mindset for ledere og medarbejdere

I forlængelse af de fælles samlinger blev der afholdt et fælles kompetenceudviklingsspor for cirka 180 ledere og medarbejdere i de borgernære funktioner under overskriften 'den helhedsorienterede indsats'. Komponent har været ansvarlig for at udvikle det samlede forløb, som har til formål at udvikle et fælles mindset og give alle deltagere et fundament at stå på.

Omdrejningspunktet er disse fire elementer:

- Relationel koordinering
- Borgeren i centrum
- Effektiv forandring
- Tovholderfunktion og rundbordssamtaler.

Hverdagspraksis analyseres og udvikles

Det samlede forløb er tilrettelagt som en strategisk kompetenceudvikling med fokus på organisatorisk omstilling og udvikling samt den enkelte deltagers konkrete kompetencer og færdigheder. Kompetenceforløbet består af tre dage:

- Dag 1 har fokus på, hvad der skaber kompleksitet og friktion i en kommunal forvaltning, når medarbejdere og ledere skal arbejde helhedsorienteret – og hvad modsvaret kan være.
- Dag 2 sætter fokus på roller og procesgreb til at arbejde helhedsorienteret.
- Dag 3 handler om at skabe reel og effektiv forandring.

Hele forløbet har overordnet haft fokus på at arbejde med deltagernes hverdagspraksis og få den belyst og analyseret ud fra nye perspektiver, som åbner for nye handlinger. Det handler dermed både om at skabe nye forståelsesrammer og nye samarbejdsformer på tværs i organisationen, men også om at give konkrete greb til at fungere som fx samtalefacilitator og tovholder på et borgerforløb.

Forpligtende ledelsesfællesskab skal stå bag

På baggrund af kompetenceforløbet har den tilknyttede konsulent udarbejdet en rapport med deltagernes anbefalinger til, hvordan den helhedsorienterede indsats fortsat skal understøttes og forankres. Rapporten er omdrejningspunktet for et internt for kommunens direktion, chef- og ledelsesgruppe, der som et stærkt og forpligtende ledelsesfællesskab skal stå bag den ønskede udvikling mod mere helhedsorienterede indsatser og sikre det ledelsesmæssige og organisatoriske stillads.

BALLERUP KOMMUNE

UDVIKLING AF NYE FÆRDIGHEDER OG KOMPETENCER

Ballerup Kommune anvender tværfaglig ledelse, sidemandsoplæring og borgerkoordinatorknetværk som redskaber i den kompetenceudvikling, der understøtter kommunens helhedsorienterede indsatser. Der er fokus på både at styrke kompetencerne hos ledere og medarbejdere.

Kommunen tilbyder alle borgere med et ønske og et behov et sammenhængende borgerforløb. Konkret betyder det, at borgeren tilbydes en tovholder (sagsbehandler), der koordinerer borgerforløbet fra a til z, og sammen med borgeren sammensætter netop det tværfaglige team, der giver mening for borgeren og borgerens sag. Det tværfaglige team indgår i et tværprofessionelt samarbejde med borgeren og kan håndtere alle problemstillinger inden for socialområdet, sundhedsområdet, beskæftigelsesområdet samt skole- og uddannelsesområdet.

“ Tilgangen til borgersamarbejdet ændrer dermed karakter fra, at fagpersoner vurderer om borgeren har ret til bestemte ydelser, til at vi indgår i et tværfagligt samarbejde om at iværksætte netop den indsats, der matcher borgerens behov og ønsker. Oftest findes løsningerne i krydsfeltet mellem forskellige fagområder. Det kræver nye færdigheder og kompetencer, at indgå i et tværprofessionelt samarbejde, hvor borgers ønsker og behov er drivkraften for indsatsen, Mette-Louise Rohde, Programleder, Ballerup Kommune

Tværgående ledelsesforløb som redskab til kompetenceudvikling

Den tværgående ledelsesopgave er karakteriseret ved, at ledere skal lede borgerforløb, der ikke stopper der, hvor organisationen eller egne ledelsesbeføjelser stopper.

Evnen til at lede på tværs er afgørende for, at der skabes en merværdi for borgerne i de sammenhængende borgerforløb samtids med, at der sikres en bedre ressourceudnyttelse.

Ballerup Kommune har derfor iværksat et tværgående ledelsesforløb, der sætter fokus på lederne eget tværgående lederskab og udviklingen af den relationelle kapacitet lederne imellem. Forløbet har også fokus på behovet for tæt faglig ledelse af de enkelte borgerforløb samt ledelsesopgaven i forhold til kompetenceudvikling af medarbejderne, der arbejder med sammenhængende borgerforløb.

“ Den tværfaglige ledelsesudvikling er central. Lederne mod, evne og vilje til at tage den tværgående ledelsesopgave på sig, er helt nødvendige kompetencer for udmøntning af sammenhængende borgerforløb. Når det sker, bidrager vi som ledelse til, at vores medarbejdere kan lykkes med at finde de tværprofessionelle løsninger sammen med borgeren,

Mette Vaaben Mortensen, Direktør for Voksne, Sundhed og Arbejdsmarked, Ballerup Kommune

Borgerkoordinatorknetværk til kompetenceudvikling

Den tværfaglige ledelsesopgave understøttes af Borgerkoordinatorknetværket, der er et tværfagligt netværk af 7 medarbejdere fra de forskellige velfærdsområder. Borgerkoordinatorene har et ¼ eller et ½ årsværk til opgaven.

Borgerkoordinatorenes primære opgave er at give sparring til medarbejdere i hele organisationen omkring alle aspekter af sammenhængende borgerforløb: Styrkelse af borgersamarbejdet, tværfaglig mødeledelse, tværfaglige vurderinger og mål, afprøvning af nye løsninger etc. Borgerkoordinatorknetværket er dermed et kompetence- og implementeringsteam, der via introforløb og sidemandsoplæring omsætter vision til praksis i de konkrete borgerforløb.

Borgerkoordinatorknetværket arbejder kontinuerligt med at udvikle nye tværfaglige metoder og redskaber, der kan understøtte kvaliteten og værdien af de sammenhængende borgerforløb.

Udviklingsarbejdet er tilrettelagt i loops, hvor eksterne oplægsholdere afholder workshops om et centralt emne. I samarbejde med borgerkoordinatorene, lederne og programleder videreudvikles og afprøves nye redskaber inden de implementeres bredt via temamøder og sidemandsoplæring.

› Figur. Kompetenceudviklingen er tilrettelagt i loops



HJØRRING KOMMUNE

ONBOARDINGPROGRAM

FOR NYE MEDARBEJDERE

Hjørring Kommune har arbejdet målrettet med de helhedsorienterede indsatser. Derfor er der på tværs af afdelingerne udviklet et meget stærkt "mindset" om faglige mål og metoder, principper for borgermødet og for visitation og indsatser m.v.

Her er det afgørende, at nye medarbejdere hurtigt bliver en del af det forpligtende faglige fællesskab, og derfor er der udviklet et omfattende onboardingprogram til nye medarbejdere. Programmet er forskelligt for den enkelte medarbejder, og strækker sig over fire-seks måneder med træning, undervisning og øvelser, dels i egen afdeling og dels i hold på tværs af afdelingerne.

Onboardingprogrammets mål og indhold

Målene for onboardingprogrammet er, at deltagerne får:

1. Viden om og forståelse for elementerne i Hjørringmodellen og dens mindset
2. Færdigheder i praktisk udmøntning af modellen, primært i eget team/egen afdeling
3. Praktiske færdigheder i empowerment-tilgangen, bl.a. samtaleteknikkerne
4. Viden om og forståelse for arbejdet med relationel koordinering/relationel kapacitet

Målene for deltagernes viden, forståelse og færdigheder opfyldes gennem fem programelementer, der indeholder både e-læring, personlig vejledning og coaching og undervisning på hold:

Introduktion

Onboardingprogrammet begynder med et e-læringsmodul med en række korte, skriftlige informationsafsnit og spørgsmål, der tester forståelsen af udvalgte elementer og tilskynder til refleksion over Hjørring-modellen. Det gælder fx, hvad der kendetegner de faglige mål, borgerens ressourcer og barrierer for job, mulige indsatser, tværfagligt samarbejde og mange andre temaer, som er knyttet til kerneopgaven og det interne samarbejde. Deltagerens nærmeste leder sikrer, at introduktionen bliver gennemført i de første 14 dage efter ansættelsen.

Udmøntning i egen enhed

Den nærmeste leder har også ansvaret for den praktiske indføring i, hvordan man arbejder med modellen. Afdelingernes faglige konsulenter vil i de fleste tilfælde have opgaver med at oplære og fagligt coache den nye medarbejder i samarbejde med nærmeste leder. Den nye medarbejder kan også få tilknyttet en mentor fra kollegerne, som kan sidemandsoplære.

Empowerment-undervisning og samtaleteknikker

Medarbejderne modtager typisk en indkaldelse til undervisningsforløbet et par måneder efter ansættelsen. Et undervisningshold består normalt af 20 deltagere på tværs af afdelinger. Programmet består af tre undervisningsdage fordelt over en-to måneder med praktiske træningsøvelser mellem hver undervisningsdag. Indholdet har fokus på at præsentere og træne deltagerne i udvalgte samtaleteknikker med konkrete eksempler fra de enkelte forvaltningsområder. To-fire uger senere følges op med individuel supervision. Efter et års tid gentages den individuelle supervision, og der afholdes en fælles læringsdag.

Dialogmøde om Hjørringmodellen

Hvert kvartal afholdes et dialogmøde med fysisk fremmøde for de nye medarbejdere. På mødet får deltagerne præsenteret et dialogbaseret, strategisk oplæg med fokus på en række af de elementer i Hjørringmodellen, der omtales i introduktionen. På mødet kan deltagerne drøfte den praktiske udmøntning af Hjørringmodellen på basis af egne erfaringer, og det giver dem mulighed for at møde andre nye medarbejdere på tværs af kommunens enheder.

Relationel koordinering/kapacitet

Medarbejderne introduceres til arbejdet med relationel koordinering og relationel kapacitet. I forbindelse med udmøntningen i egen enhed kan de opleve at deltage i regelmæssige møder mellem deres egen enhed og andre enheder/fagligheder, som er vigtige samarbejdspartnere, og hvor den relationelle koordinering er et omdrejningspunkt. De nye medarbejdere kan opleve, at de selv bliver omfattet af målinger af relationel kapacitet. Målingerne kan både fokusere på samarbejdet mellem konkrete teams, samarbejdet i et konkret team eller endda helt ned på individniveau, fx mellem involverede parter i en udvalgt personsag.

“ Vi har på tværs af afdelingerne udviklet et stærkt og forpligtende fagligt fællesskab om de helhedsorienterede indsatser. Derfor er det helt afgørende for nye medarbejdere, at de hurtigt bliver en del af dette faglige fællesskab, tilegner sig de nødvendige færdigheder, og arbejder efter samme "mindset", uanset i hvilken afdeling de ansættes. Vores onboardingprogram er derfor ganske omfattende. Det er en investering i vores faglige fællesskab.

*Torben Birkeholm, Seniorrådgiver i
Arbejdsmarkedsforvaltningen i Hjørring Kommune*

BALLERUP KOMMUNE

IT-UNDERSTØTTELSE AF HELHEDSORIENTERED INDSATSER

Ballerup Kommune har udviklet en it-løsning, Borgerplanen, der giver borgeren et samlet overblik over sin plan for at komme i uddannelse og job. Borgeren inddrages i alle beslutninger om indsatser og mål, og tager dermed et aktivt medejerskab til egen plan, Borgerplanen.

Administrativt understøtter Borgerplanen samarbejdet på tværs i kommunen, hvem der deltager og hvem der følger op på de enkelte aftaler, der er indgået med borgeren. Samtidig kan borgerens oplevelse af indsatsernes effekt følges i Borgerplanen.

Der trækkes tværgående ledelsesinformation fra Borgerplanen.

Løsningen er i drift, og kommunens medarbejdere ser it-understøttelsen som et væsentligt fremskridt. Løsningen faciliterer hele borgerforløbet, og den indeholder:

- Fælles mål og delmål for de tværfaglige indsatser
- En klar opgavefordeling mellem borger, tovholder og det tværfaglige team om de respektive aftaler, opgaver og mål.
- En støtte til arbejdet med prøvehandlinger (nye typer af indsatser)
- Et redskab til hurtig og smidig afklaring af spørgsmål mellem det tværfaglige team og de relevante ledere
- En støtte til automatisk journalisering af Borgerplanen og afsendelse af breve til borger

“ I rollen som mødeleder er det en stor hjælp at kunne benytte borgerplanen som et aktivt værktøj undervejs i mødet så fokus fastholdes på borgers mål og opnåelse af dem”

Malene Fuglesang, Tovholder, Ballerup Kommune

It-løsningens indhold

Ballerups løsning er i det følgende beskrevet kort med afsæt i nogle af de behov i sagsbehandlingen, som it-løsninger bør understøtte.

Tværgående sagsoverblik:

Borgerplanen understøtter det fælles overblik på forskellige måder:

- Den giver overblik over sagsbehandlerne og fagpersoner mv. (såvel kommunale som eksterne), der er knyttet til et givet borgerforløb. Det er muligt at tilføje og fjerne sagsbehandlere afhængig af den konkrete borgers behov samt udvikling.
- Den indeholder et samlet overblik over borgerens udviklingsplan, som kan udfyldes under mødet med borgeren.
- Den faciliterer mødet med borger gennem dagsorden, mødeindkaldelser og ved at generere og afsende breve til borger
- Den faciliterer afklarende spørgsmål om fx økonomi til lederne knyttet til de involverede sagsbehandlere

Tværgående registrering af den helhedsorienterede plan

Løsningen understøtter automatisk journalisering af den helhedsorienterede plan (som pdf-fil). Indtastning i fagsystemer sker manuelt.

Udsøgning af målgruppen

Løsningen understøtter ikke udsøgning af målgruppe, men det indgår til dels i arbejdet med udvikling af ledelsesinformation.

Samtykkeløsning

Løsningen understøtter samtykke, idet løsningen både indeholder notering af mundtligt samtykke eller skriftligt samtykke via blanket.



Proces og indberetning

Løsningen bidrager til, at det via markeringer sikres, at der afholdes tværfaglige møder med borger ved det 16. år og 17 ½ år. Det bidrager også til ledelsesinformation om indsatser efter det 18. år. Løsningen er ikke systemintegreret med fagsystemerne, og der er derfor behov for manuel indtastning i fagsystemer bl.a. med henblik på indberetning.

Brugervenlig understøttelse af udviklingsplanen

Løsningen understøtter en udviklingsplan, der er bredt anvendelig og med en brugervenlig grænseflade. Sagsbehandlingen af familier understøttes med individuelle, men koblede planer. Løsningen kan tilgås af alle involverede fagprofessionelle i kommunen, men ikke af borger.

Progression

Løsningen understøtter progressionsmåling ved at borgers vurdering af egen progression løbende kan registreres, og udviklingen trækkes ud.

Den samlede pris for udviklingen af løsningen har kostet Ballerup Kommune ca. 0,5 mio. kr.

Ledelsesinformation

På baggrund af data fra Borgerplanen, er der udviklet et tværgående ledelsesinformationssystem, hvor lederne på tværs af organisationen kan følge udviklingen i sammenhængende borgerforløb.

Ledelsesinformationssystemet giver informationer om:

- Antal sammenhængende borgerforløb
- I hvilket center/afsnit/ team borgerforløbet er forankret samt hvem der er tovholder
- Hvor mange borgerforløb den enkelte sagsbehandler er tovholder for
- Hvor mange sammenhængende borgerforløb, der er afsluttet – og hvor lang tid der er givet en sammenhængende indsats
- Hvorvidt der har været afholdt et tværfagligt teammøde ved det 16. og 17 ½ år for at sikre en god forberedende overgang til det 18. år
- Borgers oplevelse af progression i forhold til uddannelse og job

“ Med knap 300 sammenhængende borgerforløb har det været afgørende at få udviklet et tværgående it-system, der kan understøtte det tværfaglige samarbejde med borger. I tillæg hertil har vi fået værdifuld ledelsesinformation, der understøtter styring og ledelse af den tværfaglige opgave

Mette Vaaben Mortensen, Direktør for Voksne, Sundhed og Arbejdsmarked i Ballerup Kommune

SYDDJURS KOMMUNE

ENKEL, WEBBASERET IT-LØSNING TIL ÉN PLAN

I 2019 etablerede Syddjurs Kommune en ny organisatorisk enhed under overskriften "Styrket Helhed". Enheden arbejder med de borgere, der modtager indsatser fra flere forskellige forvaltninger og afdelinger i kommunen.

Enheden er sammensat af medarbejdere med erfaring fra social-, beskæftigelses- og familieområdet. Når en sag visiteres til Styrket Helhed, udarbejder medarbejderne en fælles udredning og iværksætter de nødvendige indsatser for at skabe tilknytning til arbejdsmarkedet og bedre trivsel i familien. Det er beskrevet i casen fra Syddjur Kommune på side 30.

Administrative udfordringer i at arbejde helhedsorienteret

Som i alle andre kommuner, der arbejder med én plan for borgeren, var det fra begyndelsen en udfordring, at medarbejderne skulle arbejde med ét dokument sammen med borgeren, men samtidig administrativt ajourføre alle de fagsystemer, kommunens øvrige afdelinger arbejder i.

Da der ikke eksisterer en national it-løsning for helhedsorienteret indsats, tog Styrket Helhed selv initiativ til at udvikle en meget enkel, webbaseret it-løsning for at reducere nogle af de administrative byrder og frigøre arbejdstid til den direkte borgerindsats.

Målsætninger for it-løsningen

Disse mål for arbejdet med én plan og udvikling af en it-løsning blev opstillet:

- Den skal forenkle borgernes oplevelse af arbejdet med handleplanen.
- Den skal mindske bureaukrati og sagsgange for rådgiverne.
- Den skal skabe en handleplan, der kan anvendes af de øvrige afdelinger, når der samarbejdes på tværs af sektorer.

Syddjurs Kommune har sammen med en ekstern leverandør investeret i at udvikle en enkel løsning, der løbende er blevet tilpasset, bl.a. da kommunen tog DUBU-systemet i brug.

I selve skærbilledet arbejder sagsbehandlerne med mål og aftaler, tilbud, foranstaltninger og netværk, jf. Lov om aktiv beskæftigelsesindsats og Serviceloven.

Administrativ lettelse med én it-indgang

Systemet er nu udviklet, så det automatisk overfører informationerne til DUBU og til Facit. Dermed bidrager det til at aflaste medarbejderne i Styrket Helhed for nogle af de administrative opgaver, der er knyttet til den løbende sagsbehandling. Medarbejderne skriver den løbende journal i både beskæftigelses-, social- og familiesagerne i den webbaserede løsning. Det gælder også familiens samlede helhedsorienterede handleplan. Med få klik overføres både journal og handleplan til de respektive fagsystemer, som i Syddjurs Kommune er Facit, Acadre og DUBU.

› Figur. Én plan – webbaseret løsning



“ Selv om vores lokalt udviklede it-løsning er meget enkel, er den et helt centralt omdrivningspunkt i vores arbejde. Systemet samler alle vores informationer og data i borgerens plan og medvirker dermed til et godt overblik for borgere og sagsbehandlere. Samtidig giver systemet os en administrativ lettelse ved den automatiske overførsel af informationer til fagsystemerne.

Louise Skov, Leder i Styrket Helhed i Syddjurs Kommune

ODENSE KOMMUNE

HJÆLP TIL OVERBLIK MED

BORGERSAGSPORTALEN OG TYRA

I Odense Kommune har man gennem flere år arbejdet med at skabe bedre sammenhæng i forløbene for kommunens udsatte borgere via 'Sammenhængende Borgerforløb'. Målet er at gøre det bedre for borgerne med færre kontakter, kun én plan og en fælles indsats på tværs af fx Børn- og Ungeforvaltningen (BUF) og Beskæftigelsesforvaltningen (BSF).

To værktøjer der understøtter det tværgående blik

En af de udfordringer som mange kommuner oplever, men som er særligt gældende i større kommuner er, at medarbejderne mangler fx et samlet overblik over borgernes forskellige indsatser og aftaler, da der arbejdes på tværs af forskellige fagområder og fagsystemer, og det kan være svært at identificere om borgeren og familien er i målgruppen ift. at tilbydes et sammenhængende borgerforløb.

I Odense Kommune har man to systemer, der hjælper sagsbehandleren med både at identificere sager på tværs af forvaltningerne, hvilke sagsbehandlere der skal tages kontakt til i samarbejdet om borgeren eller familien samt anden relevant information om borgeren, inden der tages initiativ til et sammenhængende borgerforløb.

Tyra identificerer borgere i målgruppen

I Odense Kommune har man udviklet RPA-løsningen Tyra. Tyra er en robot, der i første omgang er udviklet til at overtage en del af den manuelle sagsbehandling i Odense Kommune. Tyra er herefter videreudviklet til bl.a. at understøtte sagsbehandlerne på tværs af Beskæftigelses- og Socialforvaltningen (BSF) og Børne- og Ungeforvaltningen (BUF) i at identificere borgere der er i målgruppen for et mere sammenhængende borgerforløb.

Tyra fungerer således, at den identificerer relevante aktive sager på tværs af de anvendte fagsystemer og kan på den baggrund danne en liste med potentielle forløb. Listen er et automatiseret datatræk, som sammenligner de to forskellige forvaltningers fagsystemer og finder overlap i borgerne som er relevante ift. at give borgerne et sammenhængende forløb. Ud fra denne liste kan Tyra så gå i gang med at markere relevante borgere, således at sagsbehandlerne kan initiere et samarbejde på tværs af forvaltninger eller alternativt fjerne markeringen, hvis et samarbejde ikke længere er relevant. Datamæssigt betyder det, at man i Odense Kommune kan følge med i antallet af borgere, der er i målgruppen for et sammenhængende borgerforløb via både udtræk fra fagsystem, men også udtræk til ledelsesrapportering.

Tyra kan desuden også anvendes på individplan, hvor den i det enkelte fagsystem markerer overfor sagsbehandleren, hvis borgeren har en sag i et andet system. Derudover anvendes Tyra, hvis en sag ikke længere er aktiv i det andet system, og om sagen dermed skal afsluttes i sammenhængende borgerforløb.

Et kort resume af BUF-processen: Tyra ser efter i SBSYS om en specifik sag skal oprettes, opdateres ellers gøres passiv ift. om der fortsat er gang i et sammenhængende borgerforløb med borgerne.

Et kort resume af BSF-processen: Tyra ser på om borgerne har en bestemt persongruppemarkering og om den skal oprettes, opdateres eller have en slutdato.

Borgersagsportalen skaber overblik

Borgersagsportalen er en 'glasplade' løsning, der samler og viser relevant eksisterende information fra forskellige fagsystemer via webservices. Borgerportalen understøtter dermed et tværgående overblik over borgerens samlede aktiviteter i Odense Kommune.

Den enkelte sagsbehandler kan bruge Borgerportalen til at få et samlet overblik over borgersager, om der er samtykke samt tilknyttede sagsbehandlere, som den enkelte sagsbehandler har rettigheder til at se, når de fx er ved at opstarte et sammenhængende borgerforløb.

I Borgersagsportalen findes fx oplysninger på CPR-niveau, herunder bopæl, andre bosiddende på adressen, civilstand, børn mv. Der er desuden et overblik over borgerens sager, bevillinger og ydelser samt evt. lægeinformation og information om pasning, skole eller uddannelsessted.

Serien består af to bøger



**Helhedsorienterede indsatser
for udsatte borgere
– Hvorfor og hvordan**
Marts 2021



**Helhedsorienterede indsatser
for udsatte borgere
– Metoder og redskaber**
November 2022

KL

KL
Weidekampsgade 10
2300 København S
Tlf. 3370 3370
kl@kl.dk
www.kl.dk
@kommunerne

Produktionsnr. 830872
ISBN 978-87-93950-84-9
ISBN 978-87-93950-85-6-pdf