Investeringer på det sociale voksenområde

Dansk Socialrådgiverforening

Forord

Det giver rigtig god mening at investere i den sociale indsats på voksenområdet. Først og fremmest er investeringstilgangen en fordel for de mennesker, som har behov for en social indsats. Det er også en klogere måde at bruge de økonomiske midler på. Og endelig giver investeringstilgangen os socialrådgivere bedre mulighed for at bruge vores faglighed og skabe kvalitet i indsatsen til gavn for borgerne.

Dansk Socialrådgiverforening har derfor i de sidste to år i samarbejde med vores medlemmer, faggrupper og andre gode kræfter arbejdet med at udvikle og beskrive en investeringstilgang på det sociale voksenområde.

Denne rapport viser resultatet af dette samarbejde med en generel beskrivelse af investeringstilgangen, beskrivelser fra enkelte kommuner og en række eksempler på indsatser.

Rapporten rummer også 51 anbefalinger til at fremme kommunernes investeringer på voksenområdet.

Anbefalingerne i sin rene form ligger også på vores hjemmeside:
https://www.socialraadgiverne.dk/invester-i-socialt-udsatte-voksne/

Vi er stolte af dette arbejde og vil gerne takke alle jer, der har bidraget til det.

I den kommende tid vil vi gå i dialog med vores medlemmer, organisationer og politikere centralt og lokalt om, hvordan vi omsætter anbefalingerne til god praksis i det sociale arbejde. Det ser vi frem til.

Med venlig hilsen

Majbrit Berlau

Mads Bilstrup

Indhold

Kapitel 1: Indledning 5
Kapitel 2: Investeringstilgangen 7
Anbefalinger 9
Kapitel 3: Et mind-set 10
Anbefalinger 13
Kapitel 4: Afklarende og opfølgende handlinger 14
Anbefalinger 17
Kapitel 5: De støttende indsatser 19
De forebyggende indsatser 21
Anbefalinger 23
De rehabiliterende indsatser 24
Anbefalinger 25
De habiliterende indsatser 27
Anbefalinger 28
Kapitel 6: Socialrådgivernes faglighed og arbejdsmiljø i en investeringstilgang 30
Anbefalinger 33
Kapitel 7: Økonomi og Ressourcer 34
Anbefalinger 35
Litteraturliste 36
Bilag A: Kommunebeskrivelser 38
Bilag B: Eksempler 79

Ressourcegruppens medlemmer

- Birthe Povlsen, konsulent i Socialstyrelsen, udpeget af HB
- Bodil Nissen, leder i Esbjerg kommune, udpeget af Region Syd
- Elisabeth Brix Justesen, socialrådgiver Århus Kommune, udpeget af Faggruppen Psykiatri
- Karen Bjerregaard, lektor PH Absalon, udpeget af Faggruppen Professionshøjskoler og AAU
- Karina Vendrup Andersen, rusmiddelbehandler i København Kommune, udpeget af Faggruppen Stofbehandlere
- Lena Skovgaard, socialrådgiver i Holstebro Kommune, udpeget af Region Nord
- Mariann Neumann, socialrådgiver i Middelfart Kommune, udpeget af Faggruppen Handicap
- Mette Mariager Wolff, socialrådgiver i Hillerød kommune, udpeget af Region Øst
- Mie Ryborg-Larsen, socialrådgiver Roskilde Kommune, udpeget af Region Øst
- Mie Vode Moll, socialrådgiver Svendborg Kommune, udpeget af Region Syd
- Rene Nielsen, socialrådgiver i SAND, udpeget af Faggruppe Hjemløse
- Rikke Krogh Jensen, socialrådgiver i Aalborg Kommune, udpeget af HB
- Sune Preetzmann Kirketerp, socialrådgiver i Århus Kommune, udpeget af Region Nord

Kapitel 1

Indledning

Hvorfor arbejde med en investeringstilgang på voksenområdet

Der har gennem de seneste godt 10 år været et stigende fokus på at investere i at øge kvaliteten i de sociale indsatser ved at udvikle virksomme metoder og indsatser, afprøve dem og beskrive dem for at fremme en systematisk brug af metoderne og samtidig danne grundlag for en udbredelse.

Dette fokus har været fra politisk hold både nationalt og lokalt, på forvaltningsniveau fra ledelse til frontpersonale, fra ydere af sociale indsatser, fra borgere og deres organisationer.

Alle aktører på det sociale felt er således enige om, at det er vigtigt at øge kvaliteten i den samlede sociale indsats for at sikre, at borgere med nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne eller med særlige sociale problemer får den støtte og hjælp, der skal til for at fremme den enkeltes mulighed for at udvikle sig og klare sig selv eller lette den daglige tilværelse og forbedre livskvaliteten, som det er beskrevet i Servicelovens § 1.

En forudsætning for at vide, om indsatserne virker, er, at de måles ud fra de mål, indsatsen skal medvirke til at fremme. Der har derfor været et stigende fokus på måling af den progression, den enkelte borger har opnået/oplevet i processen.

Der er inden for de seneste år endvidere kommet et øget fokus på de organisatoriske rammer, som skal etableres for at lette anvendelsen af indsatserne og fremme borgernes mulighed for at nå sine mål.

På børneområdet bliver der med succes arbejdet med at implementere en investeringsmodel med inspiration fra den såkaldte 'Sverigesmodel'. På beskæftigelsesområdet er der ligeledes kommuner, der arbejder ud fra en investeringstankegang.

Flere danske kommuner har taget handsken op og udviklet forskellige variationer af investeringstilgangen på det sociale voksenområde. Erfaringerne herfra er lovende. At investere i det sociale arbejde giver 'afkast' både på virkning for borgerne og for økonomien.

Vi vil med dette udspil bidrage til, at erfaringerne fra kommunerne udbredes og vil samtidig forsøge at lave en generisk model for tilgangen, som kan anvendes som grundlag for de enkelte kommuners udvikling af en konkret lokal form, der passer til den enkelte organisation.

En investeringstilgang på det sociale voksenområde kan ikke stå alene. Den sociale støtte er en integreret del af en helhedsorienteret indsats for borgerne, så både sundheds-, uddannelses – og beskæftigelsesområdet er tænkt ind i tilgangen. En udmøntning af vedtagelsen af Én plan for borgerne er derfor en nødvendig del af tilgangen.

Når vi alligevel tager udgangspunkt i det sociale voksenområde, er det for at tydeliggøre det bidrag, anvendelsen af Servicelovens bestemmelser kan have på den samlede indsats. Fra praksis ved vi, at det ikke altid står klart for andre sektorer og samarbejdspartnere, hvad Serviceloven kan og ikke mindst vil: at Servicelovens formålsbestemmelser ligger i tråd med formålene for øvrige områder og har nogle udvidede muligheder for støtte frem mod de fælles mål.

Fra de kommuner, der arbejder med investeringstilgange ved vi, at den organisatoriske ramme ikke i sig selv sikrer en virksom indsats. De ansattes mulighed for rent faktisk at have fornøden tid og den fornødne faglighed til at arbejde ud fra tilgangens mind-set og tilgangen til borgerne og samarbejdspartnerne har en afgørende betydning, lige som der skal være et passende udbud af støttende indsatser, der modsvarer borgernes behov. I beskrivelsen af tilgangen vil vi derfor tydeliggøre det samlede mindset med vægt på empowerment og tidlig indsats.

Hvorfor Dansk Socialrådgiverforening

DS ønsker at bidrage til udviklingen af investeringstilgang på voksenområdet af flere grunde. Selv om vi langt hen ad vejen sparker åbne døre ind i forhold til *viljen* til at øge kvaliteten i det sociale arbejde, er der et stykke vej at gå i forhold til at *kunne* omsætte viljen i den virkelige verden. Vi ved fra praksis og fra adskillelige undersøgelser, at hjælpen og støtten ikke altid opleves at være tilgængelig for borgerne. DS ønsker at bidrage til at gå fra *at ville* til *at kunne.*

Erfaringerne fra de kommuner, der arbejder med investeringstilgange, er, at medarbejderne oplever, at de i højere grad kan anvende deres faglighed, at deres arbejde får bedre resultater, og at det påvirker arbejdsmiljøet positivt. Det vil vi gerne støtte.

DS' medlemmer vil være en vigtig brik i implementering af en investeringstilgang. Vi ønsker derfor at sætte fokus på investeringstilgangen i samarbejde med vores medlemmer, så de kan være hjælpsomme i en implementeringsproces i kommunerne.

Udarbejdelsen af investeringstilgangen i dette udspil er blevet til i samarbejde med enkeltmedlemmer og faggrupper i DS, som arbejder på det sociale voksenområde, så allerede nu er der et øget fokus på tilgangen blandt medlemmer af DS. Dette fokus vil blive styrket yderligere gennem DS' udbredelse af udspillet.

Kapitel 2

Investeringstilgangen

Ambitionen er at inspirere til en grundlæggende retænkning af det sociale voksenområde. Fordi:

Vi ønsker en prioritering af de mennesker, der har behov for en særlig social indsats.

Vi ønsker en indsats, der er tilpasset og virksom og dermed skaber værdi for borgerne.

Vi ønsker et arbejdsfelt, der giver mening og er fagligt udviklende for socialrådgivere og andre fagprofessionelle på området.

Vi mener, at en udvikling af en investeringstilgang er den rigtige indfaldsvinkel til en sådan retænkning – og hvorfor så det. Vi har dels fulgt de kommunale omstillinger, der er foregået på børn- og ungeområdet med 'Sverigesmodellen', og vi har dels fulgt arbejdet i forskellige kommuner, der - på det sociale voksenområde og beskæftigelsesområdet - på forskellig vis har arbejdet med omstillinger af tilgang og indsatser.

Heraf har vi kunnet udlede, at en kommunal omstilling til en investeringstilgang skal kunne rumme og tage stilling til følgende elementer:

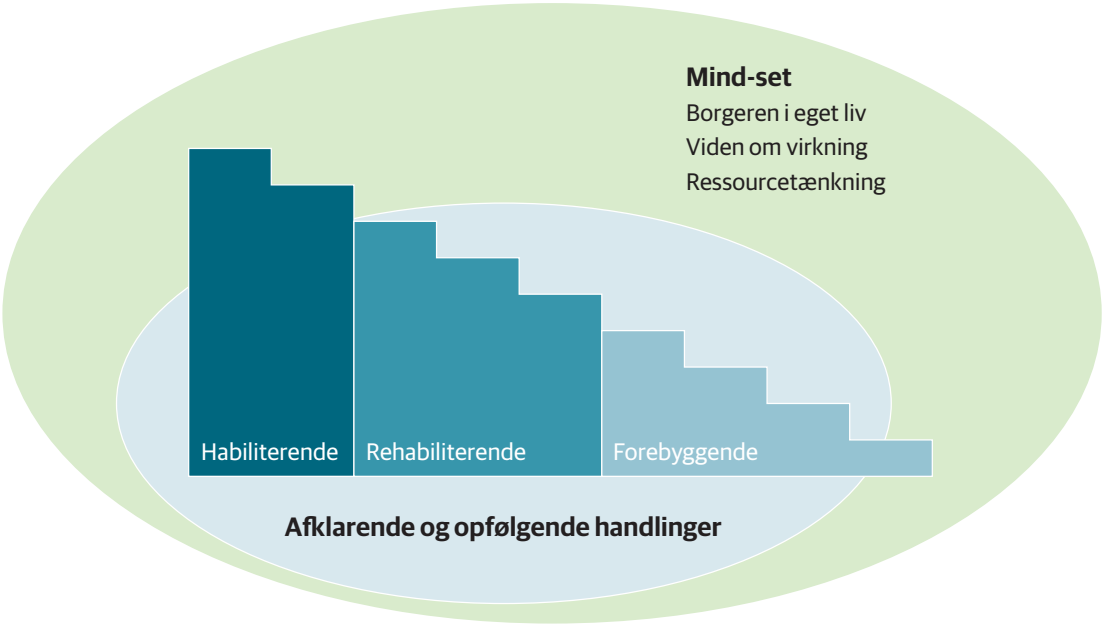
Det mind-set / det fælles værdigrundlag, der skal være for målgruppen og indsatsen

De arbejdsgange og ressourcer, som forudsættes

Den organisation, som følger af omlægningen.

Vi har i nedenstående udarbejdet en egentlig model for tilgangen, der giver mening for ressourcegruppen. Den skal ikke tænkes som et koncept – men som et inspirationsværktøj og en visualisering af de elementer, vi mener, er vigtige for, at en investeringstilgang kan lykkes.

Modellen fungerer dermed også som udgangspunktet for den beskrivelse og de anbefalinger, vi har til de kommunale omstillinger med en investeringstilgang.



Visualiseringen / modellen for tilgangen tager udgangspunkt i den samlede målgruppe for Servicelovens indsatser på voksenområdet. Den favner med andre ord voksne med nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne og / eller med særlige sociale problemer. Udgangspunktet er således ikke en funktionsevnes konkrete karakter eller diagnose men i stedet i hvilket omfang, funktionsnedsættelsen er en barriere for at nå målet for indsatsen for den enkelte borger.

Omfanget, mål og støttebehov afklares sammen med borgeren og er grundlaget for, hvilke indsatser der sættes i spil. I figuren er indsatserne opdelt i forebyggende, rehabiliterende og habiliterende tiltag vel vidende, at opdeling og mål ikke nødvendigvis er éntydige. En borger kan på ét område have brug for en rehabiliterende indsats og på et andet en habiliterende. Forebyggelse finder endvidere sted på alle niveauer, forstået som forebyggelse i forhold til en forværring af tilstand. Dette uddybes yderligere i kapitel 5 om indsatser.

De kommunale erfaringer

Værdien ved at arbejde med en egentlig model for tilgangen er, at det derigennem vil være muligt at skabe samarbejde og fælles sprog for de omstillinger, der sker rundt omkring i kommunerne. Således at udviklingen forstærkes og kvalitetssikres.

Tilgangen er som nævnt også udviklet på baggrund af en række kommunale erfaringer, samlet af Ressourcegruppen. Vi har udvalgt 5 af de kommuner, som synes at være langt i omstillingen. Det drejer sig om Holstebro Kommune, Kolding Kommune, Haderslev Kommune, Egedal Kommune og Gribskov Kommune.

Disse kommuner er besøgt af Ressourcegruppen sammen med Socialstyrelsen, og er på den baggrund beskrevet mere systematisk i bilag A.

Anbefalinger:
DS har følgende anbefalinger til de helt overordnede hensyn, der skal tages til iværksættelsen af investeringstilgangen i kommuner på voksenområdet:

- Investeringstilgangen skal gennemføres med en politisk og ledelsesmæssig opmærksomhed, forpligtethed og prioritering.

- Investeringstilgangen skal være en helhedstilgang for borgere, der søger hjælp, og investeringen skal både betragtes som og måles på menneskelige, økonomiske og arbejdsmiljømæssige gevinster.

- Investeringstilgangen skal sikres ved en helhedsorientering i kommunerne. Implementeringen skal både være horisontal – altså mellem de forskellige afdelinger / søjler, og være vertikal – så tilgangen både omfatter de forskellige ledelseslag, de omsættende medarbejdere og de udførende tilbud.

- Investeringstilgangen skal tænkes som en langsigtet, gennemgribende og kulturbærende proces og strategi. Hvor etablering og udvikling af en fælles tilgang – et mind-set – skal prioriteres og gives tid og opmærksomhed.

- Investeringstilgangen skal gives tålmodighed. Der kan gå lang tid, før en investeringstilgang på voksenområdet får den ønskede effekt. Der skal være rum og tillid til, at omstillingen lykkedes – både i forhold til borgerne og i forhold til medarbejdernes måder at arbejde anderledes på.

- Investeringstilgangen fordrer, at den kommunale organisering både på myndighedsdelen og på drift / tilbudsdelen beskrives og følges tæt. En gennemsigtig og klar beskrivelse af tilbuddenes funktion, samarbejdsrelationer, mv. synes – i hvert fald til en start – at være en forudsætning for at kunne gennemføre en god investeringsproces.

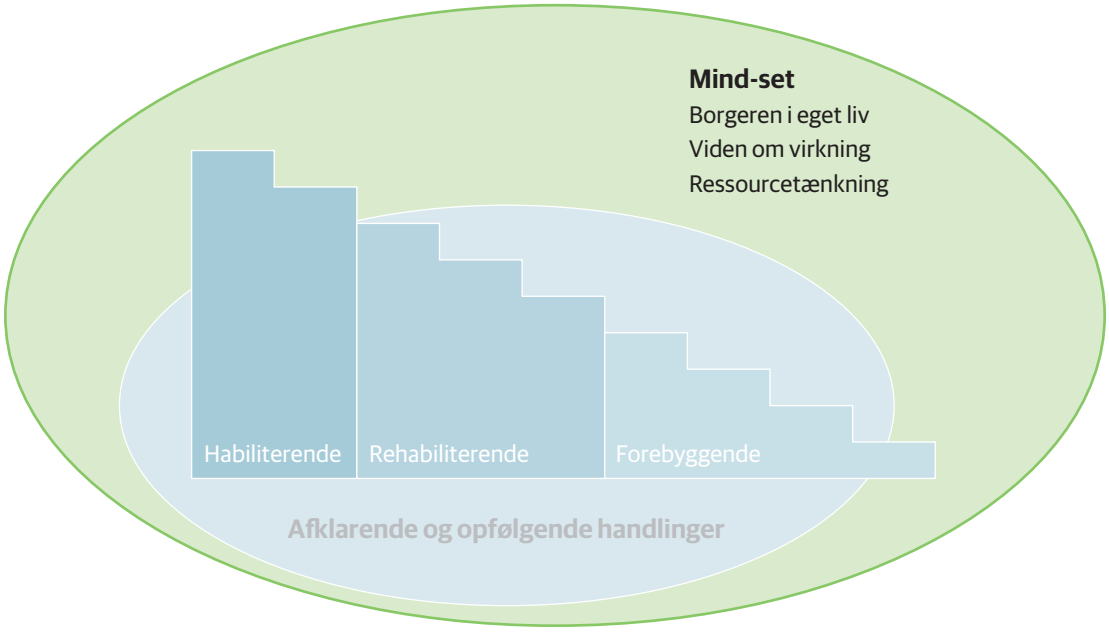
- Investeringstilgangen hviler på, at både medarbejdere og ledere bruger og udvikler deres faglighed. Medinddragelse og ejerskab er derfor vigtige elementer, som skal tilgodeses i processen.

- Investeringstilgangen kræver en investering. Der skal tages højde for, at der skal investeres et større beløb i starten til udvikling og implementering af modellen, og at den økonomiske gevinst oftest først indfinder sig efter et par år.

- Investeringstilgangen bør understøttes nationalt, så man fra centralt hold for det første støtter kommunernes omstilling til en investeringstilgang med gode implementeringsværktøjer. Og for det andet følger de effekter og gevinster, der produceres ved kommunale investeringstilgange – både på menneskelige gevinster, økonomi og arbejdsmiljø. Herunder følger effekter og gevinster på borgeroplevede parametre og dokumenterer de kommunale omstillinger med en investeringstilgang.

Kapitel 3:

Et mind-set



Et fælles mind-set / værdigrundlag er et centralt element i omstillingsprocesser. Fordi det både giver retning og tilskriver mening til omstillingen.

Det mind-set, der ligger i investeringstilgangen, bygger på en række værdier, som langt hen ad vejen følger af konventioner og Servicelovens formålsbestemmelse og intentioner. Men investeringstilgangens mind-set afspejler også et syn på velfærdssystemet, og den måde velfærdsydelser skal tilbydes på. Investeringstilgangen flugter den forståelse, der ligger i den tilgang til velfærdssystemet, som benævnes relationel velfærd, hvor velfærd fremmes gennem samarbejde med borgerne og fokus på borgernes ressourcer og relationer.

I forhold til omstillinger til en investeringstilgang i kommunerne er følgende elementer vigtige for et mind-set:

Borgeren i eget liv

Et vigtigt element i en investeringstilgang er den tilgang, der er til borgeren. Tilgangen til og den sociale indsats for borgeren skal tage udgangspunkt i borgeren - i borgerens forståelse af egen situation og med brug af borgerens egne ressourcer. Den skal bidrage til borgerens medborgerskab og egen mestring. Den skal fremme borgerens selvstændighed og mestring af et meningsfuldt liv. Den skal sikre bedre virkning for borgeren.

Borgerens forståelse for og ejerskab til egen udvikling er vigtig for, at en indsats lykkes. Udvikling af borgerens handlemuligheder skal ske i et samarbejde med borgeren. Derfor skal der sigtes efter mest

mulig tilgængelighed og åbenhed for borgeren, sådan at borgeren forstår adgangen til hjælpen, hjælpens karakter, og således at borgeren søger den rette hjælp så tidligt om muligt.

Borgeren skal mødes som et menneske i sin helhed. Borgeren skal opleve indsatsen som sammenhængende og koordineret.

Borgeren skal mødes som en person med ressourcer. Der skal fokus på det, borgeren kan. Der skal arbejdes med, at borgeren gør mest muligt selv, og der skal i videst muligt omfang arbejdes med borgerens eget netværk og lokalsamfund, hvor det er relevant for borgeren.

Borgeren i eget liv er en tilgang, der skal gennemsyre både forvaltningens møde med borgeren og den måde, indsatserne tilrettelægges på. Et eksempel på, hvorledes dette er forsøgt i praksis, er Kolding Kommune, som i deres vision og strategi "Selvværd og Sammenhæng" har arbejdet systematisk med borgerens centrum og udviklet redskaber til udbredelse af dette mind-set både hos myndighed og i indsatser.

Viden om virkning

Det ligger generelt som et vigtigt element i investeringstilgangen, at der er fokus på og en prioritering af viden. Det er en viden om borgeren, borgerens udfordringer, ønsker og behov.

En viden der skal fremkomme ved en systematisk tilgang, men også en viden, der skal findes frem sammen med borgeren og med borgerens samtykke. Viden skal være transparent for borgeren. Det er en viden i form af videnbasering af de indsatser, der anvendes. En vidensbasering af indsatser bør have som mål at være bedst muligt forankret – have et så godt vidensgrundlag som muligt. Men formidling af praksiserfaringer og tilfredshedsoplysninger fra borgere bør ligeledes indtænkes i en investeringstilgang. De 11 elementer i lovende praksis, beskrevet af Socialstyrelsen, er en vigtig indikator her.

Der ligger en stærk progressionstænkning i investeringstilgangen. En progressionstænkning der i vores forståelse bygger på, at der er et mål med indsatsen, og at der følges op på, om målet er nået, og at dette formidles. Progressionstænkningen må have som udgangspunkt, at situationen for borgeren forbedres, at støtten formindskes og helt bliver overflødig. Realiteten på voksenområdet er imidlertid også, at progression i nogle sammenhænge og for nogle borgere må måles i oplevede forbedringer, eller at borgernes situation ikke yderligere forværres.

Det er ligeledes et vigtigt element at følge op på borgerens oplevede forståelse af mødet med indsatserne og indsatsernes betydning. At udvikle former for feed-back information.

Viden om udviklingen af indsatsen for den enkelte borger er vigtigt, men viden i forhold til kommunens samlede udvikling af det sociale område er også vigtig. Investeringstilgangen fordrer, at der også akkumuleres viden på det sociale felt, som bidrager til udvikling.

Ressourcetænkning

Helt grundlæggende ligger der en forståelse i investeringstilgangen om, at de økonomiske ressourcer og medarbejderressourcer, der bruges på feltet, skal bruges bedst muligt, og at der ikke er uanede kommunale ressourcer til den sociale indsats for voksne. Den fortsatte legitimitet af den sociale indsats

for voksne beror på, at der samtidig med, at der tænkes i den rette indsats, også tænkes i det ressourcetræk, indsatsen repræsenterer. Vi skal bruge ressourcerne på området bedst muligt af hensyn til den borger, der modtager hjælpen og af hensyn til fællesskabet.

Investeringstilgangen rummer også en forståelse af, at vurderingen af ressourceforbruget både kan og skal vurderes i et længere perspektiv – et stort forbrug af ressourcer her og nu kan vise sig at være en besparelse af ressourcer på længere sigt. Ressourcer kan og skal vurderes i et mere helhedsorienteret perspektiv – ressourcer brugt i en del af indsatsen - fx den sociale indsats - kan give et samlet mindreforbrug af ressourcer fx ved sparede omkostninger i sundhedssystemet eller via forsørgelsesudgifter.

Ressourceforbruget skal imidlertid ikke alene tænkes i økonomiske ressourcer, men skal også tænkes bredere og mere nuanceret.

Investeringspotentialet er stort og alment anerkendt i forhold til de mennesker, hvor social udsathed kan forbygges. Der er allerede områder på voksenområdet, hvor investeringstilgangene afprøves. U-turn – bl.a. i Københavns Kommune, Metodeprogram på stofmisbrugsområdet i regi af Socialstyrelsen og Hjemløsestrategien er eksempler på dette.

Der er et oplagt investeringspotentiale på langt sigt i forhold til fx at undgå eller formindske fremtidige børnesager i forhold til de mennesker, der lever i social udsathed.

Omstillingerne i Holstebro Kommune viser, at der tillige er kortsigtede afkast af investeringer i forhold til de midlertidige botilbud. I regeringens Hjemløsehandlingsplan er der ligeledes lagt op til en investeringsindsats til de langvarigt hjemløse baseret på kommunale businesscases.

For mennesker med behov for en livslang støtte kan en investering i bedre udredning, mere håndholdt indsats og hyppigere opfølgning give gevinster dels i form af, at deres tilstand ikke yderligere forværres, dels via en bedre kvalitet i indsatsen, og dels via en bedre livsværdi for den enkelte. Der ligger tillige et økonomisk investeringspotentiale i indsatser, der arbejder med alternative og udgiftsneutrale / udgiftslette tiltag i form af inklusion via arbejdsmarkedet, socialøkonomiske virksomheder og lokalsamfund og i form af brug af frivillighed og kulturelle tilbud.

Endelig kan en investeringstilgang have afledte effekter i form af bedre borgertilfredshed og færre klager – og et bedre arbejdsmiljø for de ansatte, fordi de oplever at lykkes med deres arbejde. Samtidig er de ansattes trivsel og jobtilfredshed understøttende for arbejdet med investeringstilgangen.

Anbefalinger:
Grundlaget for en omstilling til en investeringstilgang er, at der arbejdes med et fælles mind-set for indsatsen. DS vil til dette arbejde anbefale:

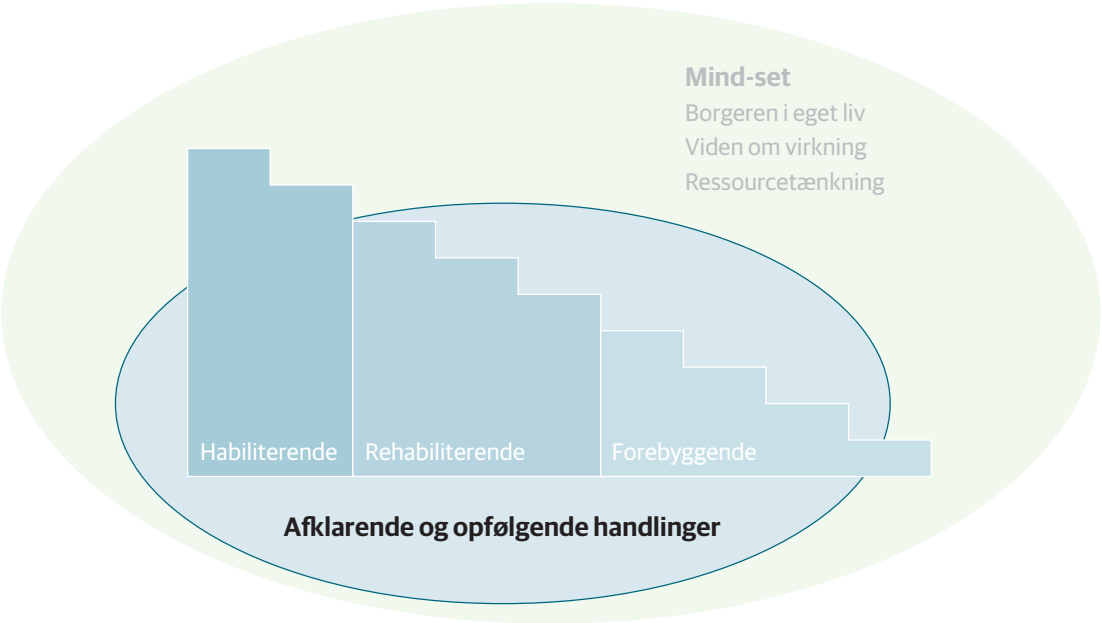
- At et fælles mind-set som minimum omsætter ønsket om borgeren i eget liv, anvendelse af viden og feed-back og ressourcetilgangen til nogle klart formulerede holdninger og med klare mål for evaluering.

- At udarbejdelsen af et fælles mind-set prioriteres højt og gives den nødvendige tid til udvikling og efterfølgende vedligeholdelse.

- At et fælles mind-set udarbejdes med mest mulig inddragelse af borgere, pårørende, medarbejdere, lokale ledere, samarbejdspartnere, kommunalpolitikere og civilsamfundet.

Kapitel 4:

Afklarende og opfølgende handlinger



Mind-settet står sin prøve i mødet og samarbejdet med borgeren om at imødekomme borgerens udfordringer og nå eller nærme sig borgerens mål. De følgende kapitler skal ses i den kontekst. For nogle vil der ikke være noget ubekendt i beskrivelserne, men kan så tjene som overblik over, illustration af og inspiration til, hvordan udmøntningen af en investeringstilgang kan tænkes.

Afklaring

Når en borger kommer i kontakt med den kommunale myndighed, afklares det, om borgeren kan løse sit problem/nå sit mål med henvendelsen alene med støtte fra råd og vejledning efter Servicelovens § 12, ved inddragelse af civilsamfund eller om, der er brug for yderligere indsats. Kolding Kommune har fx valgt at investere i brugen af § 12 og har udviklet en investeringstrappe, hvor både vejledningsforløb efter § 12 og forebyggende og mindre indgribende indsatser, som civilsamfundet rummer, synliggøres. Kolding Kommune oplever, at deres indsatstrappe har ført til et andet og mindre indgribende 'visitationsmønster'.

Ved første kontakt afklares det, om borgeren har kontakt med andre instanser (fx jobcenter, UU-vejleder, sundhedsprofessionelle), og samspillet med disse drøftes med borgeren og samtykkeerklæring udfyldes, hvis der er brug for en fælles indsats for, at borgeren kan nå sit mål. Socialrådgiveren kontakter de øvrige involverede med henblik på at få afstemt indsatser som led i udarbejdelse af Én plan sammen med borgeren, samt med henblik på fremtidig rollefordeling mellem de involverede, herunder en aftale om, hvem der har den koordinerende funktion. Den kompleksitet, der måtte være i borgerens problemstillinger, skal håndteres af de professionelle på en måde, som ikke bidrager til borgerens oplevelse af uoverskuelighed/kaos. Indsatsen skal opleves helhedsorienteret og så ukompliceret som muligt.

Dette forudsætter, at myndighedssocialrådgiver har et godt fagligt grundlag, et godt kendskab til kompetencer og personer i og uden for egen forvaltning, og at alle led i organisationen påtager sig ansvar for at indgå i den helhedsorienterede indsats. Kolding Kommune har fx udviklet et koncept, de kalder Selvværd og Sammenhæng, hvor der er tydelig beskrivelse af de enkelte fagpersoners handleansvar – også selv om de ser et behov uden for egen afdeling/forvaltning. Hvis det i samarbejde med borgeren vurderes, at der er brug for yderligere indsatser ud over råd og vejledning, foretages om nødvendigt en socialfaglig udredning (fx VUM). Hvis udredningen ikke foretages af samme socialrådgiver, som har ydet råd og vejledning, 'slippes' borgeren ikke, før anden socialrådgiver har overtaget. Forløbet skal opleves ubrudt af borgeren.

I den socialfaglige udredning vurderer myndighedssocialrådgiver sammen med borgeren, hvilket indsatsbehov der er, og myndighedssocialrådgiveren anslår en foreløbig ramme for omfang og varighed af indsatsen. Det vurderes, om der er brug for udarbejdelse af en handleplan efter Servicelovens § 141 eller Én plan. Der opstilles tydelige mål – anerkendt og accepteret af borger og det beskrives, hvordan progression måles. Eksempler på aktuelle måleredskaber er forskellige varianter af Forandringskompasset, Faglige KvalitetsOplysninger (FKO), måleredskaber fra BeskæftigelsesIndikatorProjektet (BIP) eller fra Personlige Borgerstyrede Budgetter (PBB). I Gribskov Kommune udarbejdes fx resultattavler for de enkelte borgere baseret på viden fra BIP og Feed-back Informed Treatment (FIT).

Myndighedssocialrådgiver foreslår mulige steder, som kan arbejde med planens mål sammen med borgeren, og den indholdsmæssige del af indsatsen beskrives af det udførende sted i samarbejde med borgeren. I beskrivelsen indgår tydelige mål/delmål, indsats, omfang, varighed, samt hvordan progression måles meningsfuldt. Indholdsbeskrivelsen indgår i myndighedssocialrådgivers arbejde med bevilling.

De forskellige indsatser, der iværksættes, vil kunne indeholde en bred vifte af støttende tiltag, civilsamfundsindsatser, indsats for og med pårørende etc. Indsatserne vil endvidere kunne være korterevarende, længerevarende, permanente forløb efter borgerens behov og mål. Det beskrives nærmere under afsnittet om de støttende indsatser.

Der vil i det afklarende og udredende arbejde være en vis fleksibilitet i forhold til roller. Nogle borgere henvender sig til sociale indsatser som fx bo-tilbud og vil allerede dér få påbegyndt det afklarende arbejde inden kontakt med den kommunale myndighed. I de tilfælde vil opholdsplan skulle indgå i afklaringen og udformning af handleplan i henhold til Servicelovens § 141 som led i Én plan. Nogle steder vil den kommunale myndighed være til stede/fremskudt på de sociale tilbud, hvilket kan påvirke rollefordelingen.

Erfaringerne fra tre partnerskabskommuner omkring investeringsmodel på børneområdet viser, at denne fleksibilitet øges ved arbejdet med tilgangen. Når myndighedssocialrådgiver er til stede på de sociale tilbud, øges kendskab til såvel borger som ansatte på tilbuddet og opgaver løses i samarbejde i højere grad med udgangspunkt i faglige kompetencer end i ansættelsessted.

Erfaringer fra kommuner, der arbejder med en investeringstilgang på voksenområdet, viser det samme. Kommunerne oplever, at samarbejdet mellem sektorer, mellem myndighed og indsatser og mellem faggrupper bliver mere fleksibelt, så det tilpasses til det, der giver bedst mening i den enkelte situation.

Opfølgning

I Én plan beskrives omfang og hyppighed af opfølgning, så de relevante inddrages i hensigtsmæssigt omfang. Ved opfølgningen vurderer borgeren, udfører(e) og myndighedssocialrådgiver(e) indsatsen set i forhold til mål. Hvad er der sket - progression? Hvis der er behov for ændring af indsatsens indhold, omfang eller varighed, revider myndighedssocialrådgiver/den koordinerende socialrådgiver Én plan i samarbejde med borgeren og de øvrige, involverede myndigheder.

Samspil med mind-set

I både afklaring og opfølgning er mind-settet udgangspunkt for, hvordan arbejdet tilrettelægges og udføres. At have en grundliggende bevidsthed om at være 'gæst' og ikke hovedaktør i borgerens liv, at have viden om virkning og kunne tænke i ressourcer fordrer en høj grad af faglighed fra de involverede socialrådgivere og andre professionelle.

Det er derfor vigtigt, at der i organisationen er skabt mulighed for, at denne faglighed er til stede, kan udvikles og anvendes. Det stiller krav til fysiske rammer og tid, der modsvarer det mål, organisationen har sat op i forbindelse med udmøntning af en investeringstilgang. (DS' vejledende sagstal kan tjene til inspiration, men da disse tager afsæt i kommuner, der ikke arbejder ud fra investeringstilgangen, bør man tage udgangspunkt i et lavere sagstal i investeringskommuner.)

Som i andre 'gæstebud' er det værten, der i sidste ende bestemmer, hvor længe besøget skal vare, og om gæsten bliver inviteret igen. Gæsten skal altså være ønsket og bidrage med noget værdifuldt for værten.

At udgangspunktet for en indsats er borgerens eget/egne mål, er ikke ensbetydende med, at det er borgerens umiddelbare mål, der bliver grundlaget for indsatsen. Nogle borgere har et klart ønske om retning for deres liv, andre borgere har brug for at opdage eller genopdage mål og har brug for hjælp til at se, at de kan nå eller komme nærmere disse mål. Det er her, fagligheden kommer i spil. Udgangspunktet er individuelt og kan kalde på både individuelle og generelle løsninger. Socialrådgiveren stiller sin og andre professionelles viden og erfaringer til rådighed for borgeren og støtter borgeren i at omsætte den viden til egne beslutninger og egne handlinger og egen vurdering af, hvad der ønskes støtte til. Indsatser og handlinger bliver altså til i en dialog mellem borger og socialrådgiver og andre relevante aktører, der understøtter et ejerskab både hos borger og de involverede aktører – under hensyntagen til de lovgivningsmæssige rammer.

Nogle centrale begreber her er empowerment og myndiggørende myndighed, som begge har som mål, at borgeren styrker sine handlekompetencer og mulighed for at nå sine mål (se kapitel 6).

Når borgeren skal understøttes i udviklingen af handlekompetencer, er forudsætningen, at denne understøttelse er tilgængelig for borgeren – både mentalt og fysisk.

Den viden, socialrådgiveren stiller til rådighed for borgeren, skal formidles i et sprog, som er anvendeligt for borgeren og kunne danne udgangspunkt for mål og handlinger. Formidlingen kan understøttes af hjælpemidler til fx borgere med kognitive udfordringer og af inddragelse af pårørende og andre, som kan være behjælpelige i en formidlingsproces.

Understøttelsen skal også fysisk være tilgængelig. Ikke alle borgere formår at gøre brug af et generelt tilbud om at henvende sig 'på kommunen'. Det kan være svært at finde rundt i forvaltninger, og for nogle borgere er faste åbningstider en udfordring.

En del kommuner har iværksat tiltag for at imødegå dette ved fx fremskudte indsatser på værestеder eller andre arenaer, hvor borgerne befinder sig. Fx har Haderslev, Odense og Holstebro kommuner i regi af Socialstyrelsen deltaget i projektet Styrket Indsats på Værestеder med blandt andet fremskudt sagsbehandling og fremskudt misbrugsindsats. Projektet blev evalueret af KORA og viste gode resultater i form af tidligere, hurtigere og for borgerne relevante indsatser.

Andre har lavet mere overskuelige indgange til kommunen, som fx Fredericia Kommune, der har etableret 'Din indgang', hvor borgerne henvender sig, og som danner udgangspunkt for al videre indsats. At sikre tilgængelighed er en forudsætning for at sikre borgerens retssikkerhed. Et tilbud, der ikke kan nås eller forstås, er ikke et tilbud.

Anbefalinger:
Der er en række af forudsætninger, der skal være til stede for, at der kan arbejdes hensigtsmæssigt med den afklarende og opfølgende del af investeringstilgangen. DS har her følgende anbefalinger:

- Borgeren har et helt liv, hvoraf samarbejdet med kommunen kun udgør en del. Samarbejdet med borgeren skal derfor have som udgangspunkt, at kommunen inddrages i borgerens liv – ikke omvendt.

- Tilgang og metoder i samarbejdet med borgeren skal afspejle målet om borgerens selvstændige og meningsfulde liv, så myndigheden deles med borgeren – at hver har sin rolle i myndigheden. Samarbejdet med borgeren skal tilrettelægges på en måde, så det opleves sammenhængende, overskueligt, ubrudt og som en fælles indsats med fokus på recovery, empowerment og myndiggørende myndighed.

- Det rette tilbud skal så vidt muligt gives første gang, så det undgås, at der spildes tid og ressourcer på uhensigtsmæssige indsatser. For at rette tilbud kan gives, må der være en fleksibilitet og variation i tilbuddene, så det rette tilbud kan findes.

- Støtten skal være tilgængelig for borgeren både fysisk og mentalt for at sikre borgerens retssikkerhed. Fremskudte indsatser fx på arenaer, hvor udsatte borgere i forvejen befinder sig og er trygge, er en mulighed, der er gode erfaringer med i kommunerne. Et tilbud, der ikke kan nås eller forstås, er ikke et tilbud.

- Myndighed skal have kontinuerlig kontakt med borgeren for at sikre, at der fortsat er overensstemmelse om de aftalte mål, samt at der arbejdes bedst muligt hen mod disse – eller at målene rettes til, så støtten ikke bliver for lille, for stor, for kort eller for lang.

- Socialfaglige kompetencer til at foretage en grundig udredning og opfølgning skal være til stede. I de socialfaglige kompetencer indgår både viden om, hvordan dialog sikrer, at vigtige oplysninger fra borgeren bliver tilgængelige i en udredning, og hvordan disse oplysninger systematiseres og omsættes til konkrete indsatser.

- Der skal være plads til og understøttelse af faglighed. Det er vigtigt, at de socialfaglige kompetencer bliver anvendt i samarbejdet med borgeren. Det er borgerens liv, men det er socialrådgiveren, der besidder eller har tilgang til den faglige viden, der vil kunne kvalificere de valg, borgeren foretager. Det er et stort ansvar og fordrer, at der er mulighed for, at denne viden understøttes, udvikles og deles.

- Der skal være en passende arbejdsmængde (antal sager1, kontakter) til medarbejderne, så tidspres og travlhed ikke fører til fejl i arbejdet, forkerte beslutninger, og heller ikke hæmmer den dialogbaserede tilgang til både borger og samarbejdspartnere.

- Der skal tages højde for, at samarbejde tager tid, hvad enten det er samarbejde med borgere eller med samarbejdspartnere. Erfaringer fra kommuner, der arbejder med investeringstilgange, viser mere effektive indsatser og hurtigere målopfyldelse.

- I samarbejde på tværs af søjler/sektorer, er det vigtigt, at der er konsensus om, at alle har et ansvar for at bidrage med faglighed.

- Der skal være tydelige roller og bevillingskompetencer, så samarbejdet bliver så ukompliceret som muligt og med respekt for hinandens roller både i egen søjle/sektor og på tværs af søjler/sektorer.

- Der skal være en koordinerende socialrådgiver/sagsbehandler, så det er tydeligt både for borgere og øvrige involverede, hvem der har ansvaret for at koordinere indsatserne fra flere søjler/sektorer.

- Der skal arbejdes ud fra Én plan, som understøtter overskueligheden både for borgeren, for sagsbehandleren og for samarbejdspartnere.

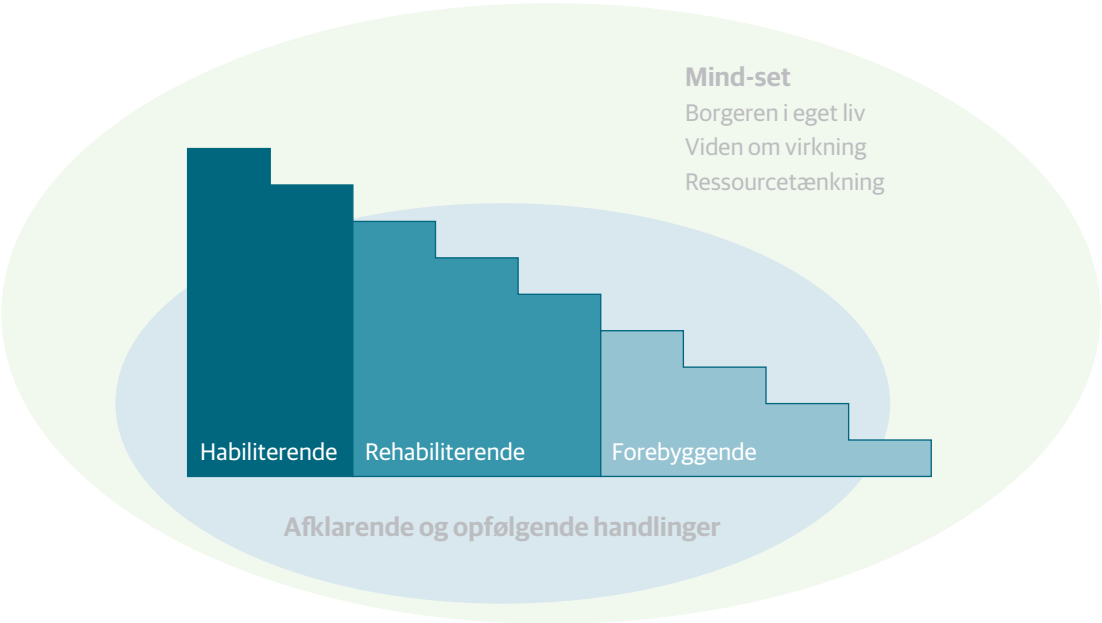
- Der skal være et passende antal og en passende variation i tilbudsviften, så den afklarende del kan følges op af en indsats, der matcher borgerens behov, som mest virkningsfuldt understøtter de aftalte mål.

- Der skal gøres brug af rammebevilling, som kan bidrage til fleksibilitet, så det er muligt at give de rette, virkningsfulde indsatser.

1 Konkret anbefales det, at kommunen sætter et mål for antal sager pr. sagsbehandler der ligger under DS' nuværende anbefalinger for sagsområderne, idet DS' vejledende sagstal retter sig mod kommuner, der arbejder traditionelt, dvs. ikke efter en investeringstilgang.

Kapitel 5:

De støttende indsatser



I det følgende gives der en beskrivelse af de støttende indsatser, der skal være til stede i en investeringstilgang. Det kan på ingen måde være en udtømmende beskrivelse af indsatser. Men beskrivelsen kan dels give nogle opmærksomhedspunkter til, hvilke forudsætninger der skal være til stede for indsatserne, dels give nogle anbefalinger og dels give nogle eksempler på indsatser, som er kommet til vores opmærksomhed i arbejdet med investeringstilgangen. Men ikke mindst kan dette kapitel med indsatser understøtte den vigtige pointe, at det er en vigtig forudsætning for en investeringstilgang, at der er en stor bredde i de indsatser, som kommunen enten råder over selv eller samarbejder med andre om at stille til rådighed for borgerne. Borgerne i det sociale voksenområde har meget forskellige behov for støtte.

I den forstand er den del af tilgangen med de støttende indsatser også en 'normativ reminder' om, at det er vigtigt i tilrettelæggelsen af en investeringstilgang på voksenområde at tænke alle borgere ind – og sikre at prioritering og mind-set gælder hele vejen rundt:

Investeringstilgangens indsatser skal kunne favne borgere, der er karakteriseret ved en livssituation, hvor social udsathed kan forebygges, og der kan arbejdes med indsatser, hvor der sker en reel rehabilitering til et liv med selvforsørgelse og uden sociale problemer. Gruppen af unge, hjemløse og borgere med korterevarende misbrug er eksempler i denne kategori.

Det er mennesker, der skal hjælpes tidligt, fremskudt og forebyggende til et liv "på egne ben". Disse borgere vil ofte også være omfattet af en indsats på beskæftigelses- og / eller uddannelsesområdet.

Tilgangen skal ligeledes byde på meningsfulde tilgange til borgere med kombinationer af udfordringer fx psykisk sygdom og længerevarende misbrug og borgere, der er udsat eller har en funktionsnedsættelse, hvor en støtte i et eller andet omfang altid vil være en forudsætning for deres liv. Borgere med varige funktionsnedsættelser, som kræver hjælpemidler, og borgere, der er langvarigt placeret i midlertidige botilbud, skal også tænkes ind. Alt sammen eksempler på borgere for og med hvem, der skal sikres den bedst egnede støtte, der giver dem et liv med egenindflydelse så tæt på det normale og lokale som muligt og med mest mulig deltagelse i det almindelige samfundsliv.

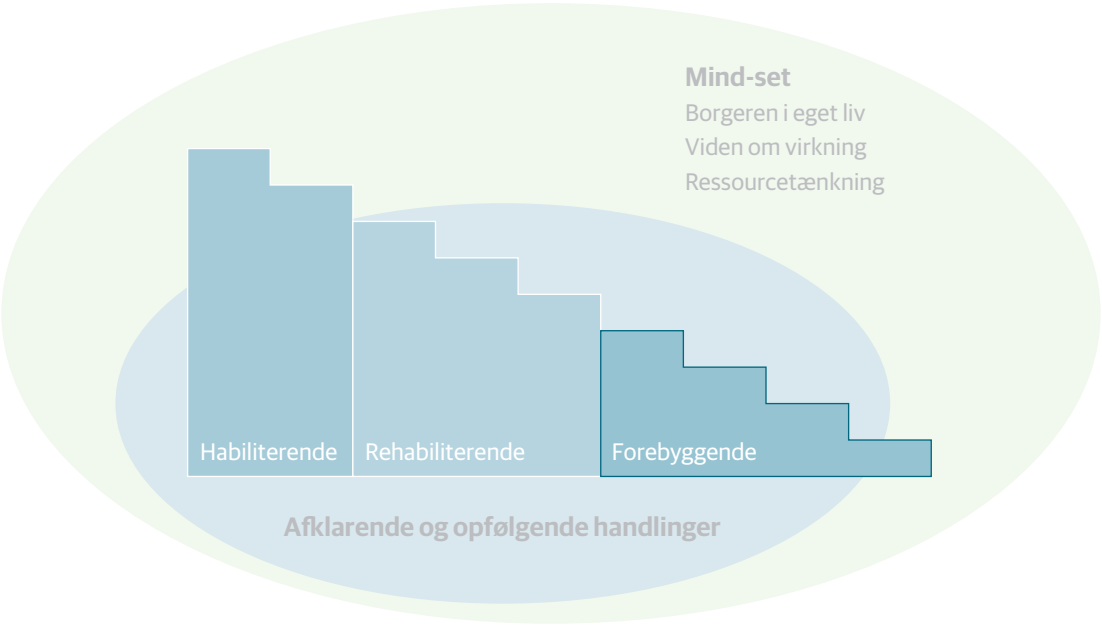
Endelig skal investeringstilgangen også kunne rumme borgere, hvor et liv uden massiv støtte og hjælp slet ikke er indenfor rækkevidde. Det drejer sig om mennesker med udviklingshæmning, varige og komplekse funktionsnedsættelser samt mennesker med sammensatte og langvarige sociale-og psykiske problemer. Det er mennesker for hvem habilitering er mere relevant end rehabilitering. Hvor beskæftigelse mere er et spørgsmål om trivsel end forsørgelse.

Vi har i modellen for investeringstilgangen valgt at opdele indsatserne i tre grupperinger. Disse skal på trods af deres visuelle udtryk ikke opfattes som kasser. Borgeren skal naturligvis, som beskrevet i Serviceloven, have en indsats der er tilrettelagt individuelt og efter deres behov. Hertil kommer, at der er borgere som på ét område har brug for en rehabiliterende indsats og på et andet en habiliterende. Forebyggelse finder endvidere sted på alle niveauer, forstået som forebyggelse i forhold til en forværring af tilstand.

Tilgangen og de efterfølgende beskrivelser skal heller ikke opfattes som en opfordring til at lave et egentlig fasttømret ydelseskatalog. Det er en væsentlig forudsætning for en investeringstilgang, at indsatserne tilrettelægges efter borgerens ønsker og behov – på tværs af kendte tilbud og de varer, der er på hylden. En del af de kommuner, der arbejder med omstillinger efter investeringstilgangen, arbejder med "Prøvehandlinger".

Prøvehandlingerne består i, at man lytter til borgeren – spørger ind til det, man hører – og tilrettelægger en indsats eller giver et tilbud, som ligger uden for det gængse. Måske endda ligger på grænsen af, hvad man bør gøre inden for rammerne af det område, man arbejder i. Man prøver en indsats af. En indsats som man naturligvis følger tæt op på og evaluerer og justerer.

De forebyggende indsatser



Servicelovens bestemmelser er ved seneste revision (1. januar 2018) blevet udvidet med en række bestemmelser, som understreger vigtigheden af en tidlig og forebyggende indsats også i forhold til voksne med funktionsnedsættelser og sociale problemer. Dels er formålsbestemmelserne blevet udvidet, og dels er der tilføjet § 82a og 82b i Serviceloven.

Men Serviceloven har også før januar 2018 indeholdt mulighed for forebyggende tiltag – dels via § 79 om aktiverende og forebyggende tilbud og dels via den generelle rådgivningsforpligtelse efter § 12.

Det er i god tråd med en investeringstilgang, og der er flere kommunale eksempler på, at den åbne rådgivning udvides. Dette sker ved etablering af fremskudte indsatser i kommunerne, hvor borgeren kan henvende sig og blive hjulpet videre.

Et af de kendte eksempler på dette er "Din indgang" i Fredericia Kommune, hvor borgerne uden ventetid kan få en målrettet og intensiv hjælp til netop de udfordringer, som trænger sig på for borgeren. Formålet med "Din indgang" er, at borgeren kan gå derfra igen med oplevelsen af selv at kunne leve store dele af livet på egen hånd. Din Indgang tager dermed afsæt i et ønske om at tage dét alvorligt, som borgerne siger, når de henvender sig. Det ses ved, at medarbejderne sammen med borgerne, og med afsæt i deres mål og drømme, formulerer et mål for, hvad de ønsker at opnå på de 20 uger, et forløb i "Din Indgang" kan vare. Forløbet igangsættes med det samme uden et langvarigt sagsbehandlingsforløb. Når forløbet afsluttes, vil mange være i stand til helt eller delvist at klare sig selv eller via frivillige tilbud.

"Din indgang" vil for nogle deles vedkommende træde i stedet eller være svarende til et egentligt myndighedsarbejde på voksenområdet. I Fredericia er erfaringerne,[2] at der skal arbejdes på dette samarbejde.

Misbrugsbehandling er et andet eksempel på, at de kommunale indsatser har et forebyggende sigte. Tidlig og hurtig misbrugsbehandling kan forebygge, at borgerens livssituation yderligere forværres ved at sociale problemer støder til, og at der opstår somatiske og psykiske problemer i tillæg til misbruget. Et eksempel på dette er virtuel alkoholbehandling, som gennemføres i 15 kommuner som et forsøg. Bla. i Holstebro Kommune, hvor de har succes med at gøre en række af deres behandlingsmuligheder virtuelle. Den nye behandlingsplatform er en del af 'Virtuel alkoholbehandling', og tilbyder borgerne en mere fleksibel behandling, og det har bygget bro til en ny målgruppe, som normalt ikke søger hjælp. Når borgere i Holstebro Kommune ønsker hjælp til alkoholafvænning, har de nu muligheden for at gøre det online. Her kan de chatte med det lokale behandlingscenters alkoholbehandlere, der står klar bag skærmen med rådgivning. Og det har været en vigtig håndsrækning til borgere med fast arbejde, eller borgere som er yngre end den typiske målgruppe.

Et andet eksempel er stofbehandling i eksempelvis Københavns Kommune. Her har man omlagt hele kommunens misbrugsbehandling på baggrund af en omfattende, inddragende proces, hvor brugerne var en vigtig part. Med omlægningen af misbrugsbehandlingen er der blevet indført straksbehandling, hvilket betyder, at det er blevet hurtigere og nemmere for borgerne at komme i behandling. Et nyt koncept i forbindelse med misbrugsomlægningen er gruppeforløb, hvor borgere med et misbrug af alkohol, hash eller kokain samles i blandede grupper.

En del af den hjælp, kommunerne tilbyder via Mentor-støtte i Lov om Aktiv Beskæftigelse og § 85-støtte efter Serviceloven, har også karakter af forebyggende indsatser. Det kan være støtte til unge, der har brug for en støtte til at få rammer om en hverdag, så de kan følge en uddannelse eller fastholdes i en beskæftigelse.

Et eksempel er samarbejdsmodellen "Vejen til uddannelse og beskæftigelse", der understøtter, at flere anbragte og tidligere anbragte unge kommer i uddannelse og beskæftigelse gennem et tværfagligt og tværsektorielt samarbejde. Modellen bruges også i indsatsen for unge hjemløse.

Samarbejdsmodellen er bygget op omkring den unge og støtter de involverede fagpersoner på tværs af forvaltninger i at koordinere mål og indsatser i et struktureret og kontraktbaseret forløb med den unge. Samarbejdsmodellen opstiller fælles mål på tværs af forvaltninger, den unges netværk og den unge selv omkring den unges uddannelse og beskæftigelse.

Samarbejdsmodellen er udviklet til det tværfaglige samarbejde i kommunen med anbragte og tidligere anbragte unge mellem 15 og 23 år og videreudviklet til unge i risiko for eller unge i hjemløshed ved at koble elementerne fra samarbejdsmodellen med bostøttemetoder CTI og ICM.

Der er tillige eksempler på brobygningsforløb, som skal forebygge, at borgeren får vanskeligheder efter en indlæggelse eller må genindlægges grundet udfordringer med at finde fodfæste i hverdagslivet. I Aarhus, Randers og Viborg får borgere under indlæggelse eller i forbindelse med udskrivning fra regionspsykiatrien mulighed for at få en peer-guide. Peer-guidens opgave er – som rollemodel – at støtte borgeren i at komme sig, herunder at være "katalysator" for håb og tro på fremtiden. Med afsæt i

2 VIVE's evaluering af Din Indgang: https://www.kora.dk/udgivelser/udgivelse/i15848/Din-Indgang-%E2%80%93-Et-nyt-tilbud

peer-guidens egne erfaringer med psykiske vanskeligheder, mødes peer-guide og borger og deler erfaringer med at komme sig.

I Aarhus Kommune er peer-guiden en indsats, man kan tilbydes i forbindelse med fast etablerede brobyggersamtaler, som man tilbydes efter endt psykiatrisk indlæggelse.

Anbefalinger:
De tidlige og forebyggende indsatser er helt centrale for en kommunal investeringstilgang på voksenområdet. DS har følgende anbefalinger til den tidlige og forebyggende indsats:

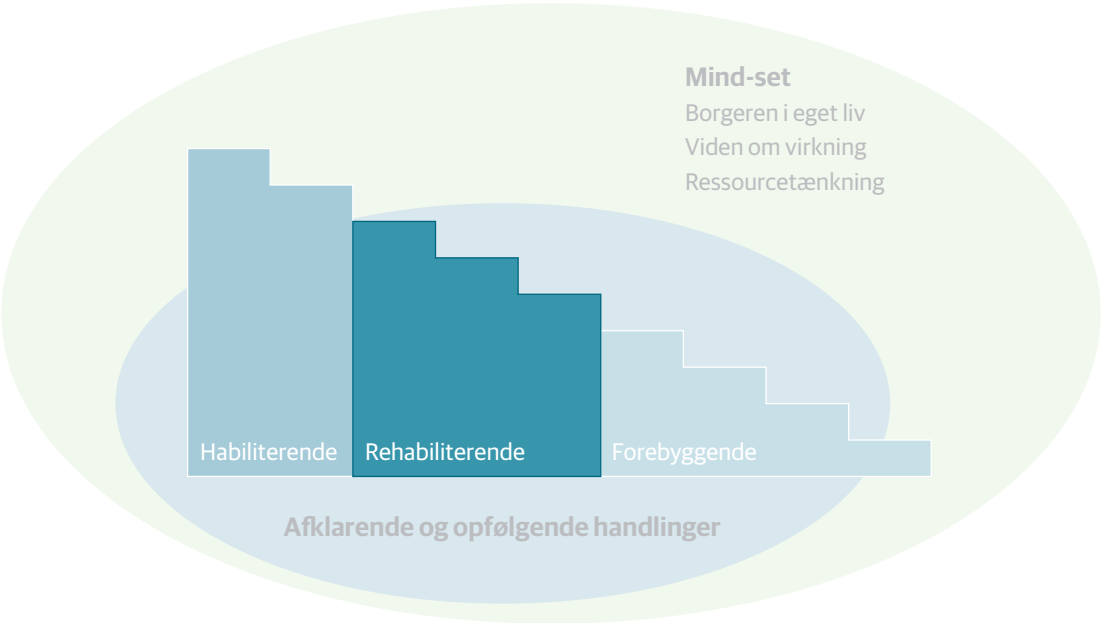
- Borgerens tilgængelighed til den tidlige og forebyggende hjælp er vigtig. Det er vigtigt, at adgangen til hjælpen er enkel og nem. Det er vigtigt, at borgerne har viden om og forståelse for, hvordan hjælpen findes. Det er vigtigt, at der er en geografisk nærhed til hjælpen i form af fremskudte indsatser / person, som borgeren har tillid til.

- Den tidlige indsats er vigtig. Straks-iværksættelse af hjælp synes at være centralt. Hjælp, der iværksættes hurtigt efter anmodning fra borgeren, vil bygge på et grundlag af motivation fra borgerens side. Borgeren vil opleve, at man anerkender og ser det formulerede behov og handler på det – således vil borgerens tillid til hjælpen være et godt udgangspunkt for samarbejdet.

- Det er vigtigt, at den tidlige og forebyggende indsats hviler på borgerens egne ressourcer. Herunder i videst muligt omfang bygger på borgerens eget netværk. Eller alternativt sigter mod at etablere et netværk for borgerne. De tidlige og forebyggende indsatsers samarbejde med civilsamfundet er vigtigt i den sammenhæng.

- Den tidlige forebyggende indsats må for store deles vedkommende have som skarpt mål, at borgeren skal fastholdes i eller vende tilbage til uddannelse og / eller arbejde. Derfor er koblingen mellem de tidlige og forebyggende indsatser på den ene side og uddannelsessystemet og arbejdsmarkedet på den anden side vigtigt. Dette er den i forhold til at indrette hjælpen, så den ikke kolliderer med fx arbejdstider. Dette er den også i forhold til at sikre det tilstrækkelige samarbejde med jobcenter og UU-vejledning i forhold til at sikre og gensidigt understøtte fælles mål for borgeren.

De rehabiliterende indsatser



En rehabiliterende indsats på det sociale voksenområde er en tidsbegrænset indsats, som har som mål at reetablere / etablere muligheder for borgeren, så borgeren kan leve et hverdagsliv – med hvad der af følger. De rehabiliterende indsatser kan etableres fra tidsbegrænset støtte efter kapitel 15 a, over misbrugsbehandling, kvindekrisecentre, § 85 bostøtte, hjælp efter § 104 til (u)visiterede aktivitets- og samværstilbud og midlertidige botilbud efter § 107.

De rehabiliterende indsatser på det sociale område har i de senere år gennemgået en udvikling, hvor den målrettede, vidensbaserede tilgang har vundet betydeligt frem. Der er på flere området blevet udviklet programmer, og der er iværksat arbejder med forløbsprogrammer for forskellige områder. Det gælder fx områder som psykisk sygdom og misbrug, mennesker med spiseforstyrrelser og mennesker med ADHD. Programmerne er kendetegnet ved, at der sættes mål i forløbet – og at der følges op på progression i forhold til borgerens mål.

Et eksempel er også indsatserne for bekæmpelse af hjemløshed. Her har mange kommuner herunder kommuner, der arbejder med investeringstilgangen, taget tilgangen "Housing first" til sig og opnår gode resultater ved den tætte støtte og opfølgning, der ligger i Critical Time Intervention (CTI).

U-turn er et andet kendt vidensbaseret program, hvor der investeres i en tidlig intensiv behandling af misbrug, som følges op – og som er lykkedes med at få mange borgere helt ud af misbruget og i uddannelse eller arbejde.

De rehabiliterende indsatser i investeringstilgangen er for en dels vedkommende karakteriseret af forståelse af, at borgerens deltagelse i hverdagslivet, på arbejdsmarkedet og i uddannelsessystemet rum-

mer en rehabiliterende funktion i sig selv. Samarbejdet om at kunne give borgeren en plads på det ordinære arbejdsmarked har flere veje. Et eksempel er en socialøkonomisk virksomhed i Holstebro, hvor etablering af en virksomhed i samarbejdet mellem kommune og et boligselskab bliver træningsbane for de unges videre vej i det ordinære uddannelses- og beskæftigelsesområde. Eller de mange eksempler på samarbejde mellem jobcentre og den sociale indsats fx under Danske Handicaporganisationers projekt "Mening og mestring".

Tildeling af en bolig med flydende bostøtte til unge der almindeligvis ville være blevet tilbudt et botilbud, sådan som det praktiseres i Slagelse i 'Voksenliv', er et andet eksempel på, at der er gode erfaringer med at lade det almindelige hverdagsliv danne en ambitiøs ramme for et rehabiliteringsforløb.

'Voksenliv' i Slagelse er også et eksempel på den fleksibilitet og omstilling, som fremhæves som vigtig for de rehabiliterende indsatser i investeringstilgangen. Det at være modig med indsatsen - prøve indsatsen af i tiltro til og i samarbejde med borgeren - fremhæves i mange indsatser og kommuner.

Andre eksempler på fleksible indsatser, som har vist god effekt i forhold til rehabilitering, er fremskudte indsatser på væresteder samt forsøg med at lade borgeren selv beslutte, hvordan bevilligede midler skal anvendes til understøttelse af borgerens mål om rehabilitering. Med de mest udsatte som målgruppe er der - med udgangspunkt i international viden og erfaringer fra Aarhus Kommune - i 2018 igangsat et forsøg med personlige, borgerstyrede budgetter.

Fokus på overgange og efterværn er et andet karaktertræk, der ses i den rehabiliterende indsats i investeringstilgangen. Det sammenhængende forløb for borgeren, sikringen af at man ikke slipper borgeren før en anden har taget over og tæt opfølgning på borgerens udvikling og progression i de rehabiliterende forløb – dette er naturligvis primært en opgave, som skal sikres i socialrådgivernes arbejde i myndighedsdelen. Men en del kommuner har prioriteret dette som en del af den rehabiliterende indsats.

Eksempelvis har man i nogle kommuner i forbindelse med kvindekrisecenteret etableret rådgivningstilbud, der afprøver CTI metoden, når kvinder fraflytter et krisecenter. Kvinderne tilbydes et CTI-forløb i 9 måneder, hvor de får tilbudt en kvinderådgiver (kontaktperson) i 9 måneder med personlig rådgivning, støtte og koordinering til at fastholde et liv uden vold og hjælp og rådgivning til at opstille egne mål.

Anbefalinger:
Der er store investeringspotentialer i vellykkede rehabiliterende indsatser, som kan hjælpe borgere til et godt hverdagsliv med selvforsørgelse og udfoldelsesmuligheder. DS har følgende anbefalinger til den rehabiliterende indsats:

- De programmer og metoder, der gennem de senere år er udviklet til specifikke målgrupper, bør prioriteres i en investeringstilgang. Prioriteringen skal sikre, at der afsættes de tilstrækkelige ressourcer til de intensive forløb. Og det skal prioriteres, at kommunerne støtter op om at generere data og erfaringer til en løbende udvikling af programmerne.

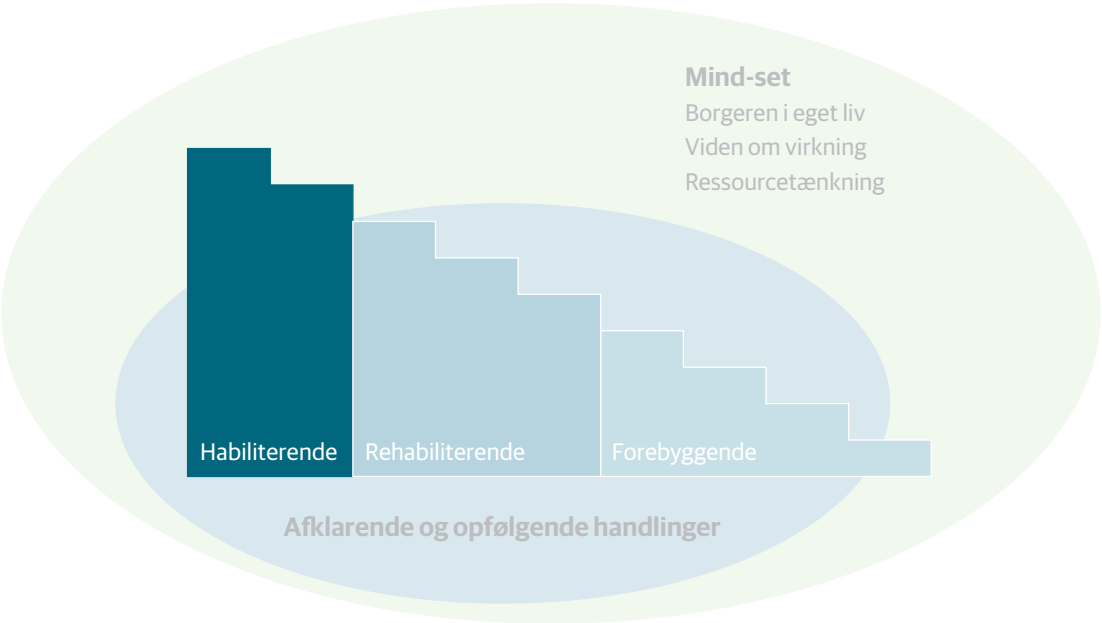
- Den måling på progression, som er en vigtig del i de rehabiliterende indsatser, skal prioriteres. Herudover bør målinger af borgerens erfaringer og synspunkter i forhold til hjælpen prioriteres på linje med de mere målbare opfølgninger. Dette kan bidrage væsentligt til udviklingen af indsatserne.

- Samarbejdet med sundheds-, beskæftigelses- og uddannelsesområdet er ekstremt vigtigt i den rehabiliterende indsats. Der bør arbejdes målrettet på, at det mind-set, der er i investeringstilgangen, bliver grundlag for et samarbejde om borgerens rehabilitering. Det er vigtigt, at man kommunalt har fokus på samarbejdsflader og -organiseringer.

- Fleksibilitet i indsatsen kræver mod og tillid til borgere og medarbejdere. Der er gode erfaringer med, at en fleksibel indsats kan bidrage til uventede gode resultater i samarbejde med borgeren. Det er vigtigt, at der er de nødvendige lovgivningsmæssige, administrative og økonomiske rammer til at etablere fleksible indsatser. Herunder at der er tillid til medarbejderne og rum for, at der begås fejl.

- Den sammenhængende indsats skal prioriteres i den rehabiliterende indsats. Dette kræver et større fokus på overgange og efterværn.

De habiliterende indsatser



De habiliterende indsatser er indsatser af mere permanent karakter. Det drejer sig om indsatsen på varige botilbud efter Servicelovens § 108 og botilbud efter lejelovens bestemmelser med støtte til de daglige aktiviteter. Det kan endvidere fx dreje sig om bostøtte efter § 85, støttet beskæftigelse og samvær og aktivitetstilbud efter Servicelovens § 103 og 104. I den habiliterende indsats kan også ses ydelser efter § 101 i kombination med substitutionsbehandling for personer med mere massivt misbrug, ligesom § 99 også kan anvendes habiliterende.

Målgruppen for disse indsatser er mennesker med varige og omfattende fysiske og psykiske funktionsnedsættelser.

De habiliterende indsatser i en investeringstilgang må have som et vigtigt mål at tilrettelægge indsatsen så tæt på den enkelte borgers ønsker og behov som muligt, at sikre at borgerens situation er så god og værdig som mulig, og at tilstanden ikke forværres, eller forværring sker langsommere.

Et vigtigt parameter i forhold til, at mennesker på botilbud kan fastholde deres tilstand, er aktivitet og sundhed. Hvilket kan være en udfordring, fordi mennesker med udviklingshæmning kan have sværere ved at registrere sygdom og kan have vanskeligere adgang til aktiviteter.

I Lemvig, Mariagerfjord, Morsø, Struer og Viborg Kommuner har man gennemført projektet 'Indflydelse på egen sundhed'. Formålet har været at skabe større rummelighed til mennesker med udviklingshæmning i de almene sundhedstilbud og ruste borgerne til i højere grad at tage ejerskab over egen sundhed. 'Indflydelse på egen sundhed' har indeholdt initiativer som fælles uddannelse af medarbejdere og bor-

gere til sundhedsguider samt sundhedsmålinger målrettet målgruppen, som borgerne selv kunne gennemføre.

Et andet eksempel er fra Slagelse kommune, hvor der arbejdes med at få borgere på botilbud integreret i det lokale idrætsliv, og hvor der årligt gennemføres et idrætsstævne.

Der er flere eksempler på botilbud, der bevidst arbejder med at sikre, at borgerens ønsker til hverdagen omsættes i det daglige. Et eksempel er Aalborg Kommune, der arbejder med "drømme som drivkraft" i forhold til mennesker med udviklingshæmning, fordi drømme motiverer til mod og handling. Selvstændigheden udvikles, fordi man enten lærer noget nyt, bruger det man kan på en ny måde, eller øger oplevelsen af at vælge selv.

Medejerskab og myndiggørelse er også et vigtigt mål for fx et projekt fra Greve, hvor borgerne ud over at få adgang til en app, der bidrager til deres selvstændiggørelse, også inddrages i udvikling af kommunens botilbud.

De habiliterende indsatser i en investeringstilgang bidrager også til at skabe mening og få borgeren til at føle sig som en del af fællesskabet.

Meningen kan skabes ved, at borgerne rent faktisk bidrager til fællesskabet ved at få en beskæftigelse i rammer og med en produktion, som andre får glæde af. Som Cafe Ingeborg, hvor borgere i særlig beskæftigelse sammen med ordinært beskæftigede laver mad til kommunens ældre – og har udgivet en kogebog.

Mening kan også skabes ved, at borgere bliver en del af det lokale fællesskab og hjælpes til at få relationer til lokalsamfundet, frivillige eller andre dele af det omgivende samfund. Skansebakken i Vejle har gennem flere år arbejdet med design af relationer, hvor de dels arbejder med, at botilbuddets borgere får ikke-betalte relationer, som kommer på botilbuddet, men også arbejder med, at botilbuddet er en del af de lokale aktiviteter. I Svendborg kommune er der arbejdet med, at borgeren bliver en del af det lokale fællesskab via arrangementer i lokalsamfundet – til koncerter med en frivillig og ved anskaffelse af et kolonihavehus.

Anbefalinger:

De habiliterende indsatser fylder meget og er et centralt velfærdsområde i den sociale indsats på voksenområdet. Det er vigtigt, at den habiliterende indsats også tænkes ind i en kommunal investeringstilgang på voksenområdet. DS har følgende anbefalinger til den habiliterende indsats:

- Uanset at det for mange borgeres vedkommende kan være vanskeligt at tale om progression i udviklingen i traditionel forstand, så er fokus på borgerens ønsker og udvikling fortsat central, hvorfor alle borgere i den habiliterende indsats bør have en plan for deres udvikling, der er udarbejdet i samarbejde med borgeren.

- De habiliterende indsatser bør have værktøjer eller metoder til måling af den udvikling og den tilfredshed, borgeren på tilbuddet har. En måling som bør anvendes kontinuerligt og for alle borgere uanset funktionsniveau.

- De habiliterende indsatser bør alle have en plan for, hvorledes borgerne sikres optimal indflydelse på deres egen hverdag, og hvordan der sikres samarbejde med relevante sektorer / samarbejdspartnere.

- De habiliterende tilbud skal have samarbejde med sundhedsområdet, således at borgerens sundhed og trivsel tilgodeses bedst muligt – herunder bør et årligt sundhedstjek i forhold til den enkelte borger være standard.

- Alle habiliterende tilbud bør have et samarbejde med det civile samfund, dels for at sikre, at borgerne får mulighed for at danne netværk, kunne deltage i de lokale aktiviteter og være en betydningsfuld del af det omgivende samfund og dermed at kunne bidrage til fællesskabet på et eller andet niveau.

Kapitel 6:

Socialrådgivernes faglighed og arbejdsmiljø i en investeringstilgang

Socialrådgivere er vigtige aktører i en implementering af investeringstilgange i kommunerne. Det har direkte indflydelse på socialrådgiveres arbejde, hvordan økonomiske rammer, samarbejdsstrukturer og mind-set ser ud i den enkelte kommune.

Jacob Storch og Carsten Hornstrup har i publikationen Relationel kapacitet lavet en skematisk oversigt over betydningen af, at klassisk myndighed ændres til myndiggørende myndighed:

	Klassisk myndighed	Myndiggørende myndighed
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, hvorfor dette er 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

Kilde: Relationel kapacitet - – SAMMENHÆNG I OFFENTLIGE ORGANISATIONER [3]

Dette er bare et illustrativt eksempel på, at faglighed sættes i spil på en anden måde. Der ligger mange diskussioner i kølvandet på denne illustration – herunder om myndighed i den klassiske forstand er en faktisk realitet i dag – og om en myndiggørende myndighed er ønskeligt i alle situationer. Ressourcegruppen har ikke taget denne diskussion til ende, men mener klart, at socialrådgivernes faglighed sættes i spil på en anden måde i en investeringstilgang med fokus på udøvelsen af det faglige skøn i samarbejde med borgerne.

3 http://www.forlagetmindspace.dk/wp-content/uploads/2017/05/Relationel_kapacitet_fra_myndighed_til_bemyndigelse_final.pdf

Socialrådgivernes faglighed er en nødvendig ressource for at kunne udvikle og gennemføre en omlægning af praksis på det sociale område. Det stiller store krav at arbejde med et mind-set med de tre elementer i dette udspil: Borgeren i eget liv, Viden om virkning og Ressourcetænkning.

Faglighed

De socialfaglige kompetencer, som fordres i mødet med borgeren, indeholder både viden om, hvordan dialog sikrer, at vigtige oplysninger fra borgeren bliver tilgængelige, og hvordan disse oplysninger systematiseres og omsættes til konkrete indsatser i samarbejde med borgeren.

Socialrådgiveren skal have viden om, hvad der virker generelt for en målgruppe, skal kunne analysere en sådan viden for at kunne nærme sig en viden om, hvad der vil virke for den enkelte borger. I selv evidensbaserede indsatser er succesraten ikke 100 %, så fagligheden har altid en rolle i mødet med den enkelte. Socialrådgiverne skal have overblik over tilgængelige indsatser, og skal kunne bidrage til udviklingen af supplerende indsatser, hvis de tilbud, der er 'på hylderne', ikke modsvarer et aktuelt og relevant behov. Socialrådgiverne skal have viden om de lovgivningsmæssige muligheder og begrænsninger, og skal samtidig være bevidste om, hvordan de tilgængelige ressourcer anvendes bedst muligt for den enkelte og for samfundet.

At 'stå ved siden' af borgerne i stedet for at gøre noget *for* borgeren stiller ikke mindre krav til socialrådgivernes faglighed, idet de med et mind-set om Borgeren i eget liv ikke alene skal kvalificere egen/kommunens beslutning, men også give borgeren mulighed for at træffe bedst mulige beslutning på oplyst grundlag.

Denne måde at arbejde på er i tråd med DS' Professionsetik, som opererer med fire professionelle grundværdier: Individets værdighed, Social retfærdighed, Professionel Integritet og Medmenneskeligt ansvar.[4]

Tid til faglighed

Det er vigtigt, at de ansatte har et passende antal sager/arbejdsmængde, så tidspres ikke begrænser socialrådgivernes mulighed for at indhente og bringe al den beskrevne viden i spil, og at tidspres ikke hæmmer den dialogbaserede tilgang til borger og samarbejdspartnere.

Samarbejde tager tid, hvad enten det er samarbejde med borgere eller med samarbejdspartnere. Erfaringer fra kommuner, der arbejder med investeringstilgange, viser mere effektive indsatser og hurtigere målopfyldelse, så det øgede tidsforbrug i starten ´tjener sig ind' over tid.

Tydelighed på bevillingskompetencer og roller, herunder hvem der har den koordinerende funktion, understøtter, at tidsforbruget begrænses, og giver en mere sikker opgavevaretagelse.

4 https://www.socialraadgiverne.dk/fag-og-debat/faglige-fokusomraader/professionsetik/ds-professionsetik/

Anvendt faglighed

Fra kommuner, der arbejder med investeringstilgange, ved vi, at socialrådgiverne oplever, at deres faglighed er kommet mere i spil end tidligere. Ikke mindst i det tværfaglige samarbejde oplever de, at de besidder vigtig viden, som kan kvalificere beslutninger også i andre forvaltninger. Det tværfaglige samarbejde betyder samtidig en opkvalificering, når viden fra andre sektorer kommer i spil. I flere kommuner har det betydet, at beslutningskompetencen har kunnet lægges helt ud, så medarbejder i én forvaltning har kunnet besvare henvendelser på en anden forvaltnings vegne. Ikke fra dag ét – men udviklet i samarbejdet. Med vedtagelsen af Én plan er der yderligere åbnet mulighed for dette.

Socialrådgivere oplever også, at de og deres faglighed har været inddraget i hele udviklingsforløbet, hvor de har haft mulighed for at sætte præg på både mind-set, organisering og tilbudsvifte.

Socialrådgivere, hvis faglighed respekteres og anvendes i både planlægning og i praksis, oplever større faglig stolthed og en positiv indvirkning på trivslen og arbejdsmiljøet

Udvikling af faglighed

I en omskiftelig verden med skiftende fokus på målgrupper, ændringer i målgruppernes omfang og behov, ny forskning og viden om virkning og stadige krav om økonomisk effektivitet er fagligheden i stadig forandring. Det kan derfor være nødvendigt at tilegne sig nye og vedligeholde andre kompetencer gennem efteruddannelse og videndeling, så alle støttes i at kunne bidrage til opgavevaretagelse på et højt fagligt niveau.

Supervision i grupper kan være et effektivt værktøj til at holde fast i og udvikle det fælles mind-set.

Mange socialrådgivere besidder allerede den faglighed, som det ændrede mind-set kræver, men oplever at være begrænset i at bruge netop denne faglighed, primært af strukturelle årsager (proces- og effektivitetskrav). For disse socialrådgivere handler det ikke så meget om nye kompetencer men om muligheden for at bruge sine fagprofessionelle kompetencer på en ny måde.

Fra kommuner, der arbejder med investeringstilgange, ved vi dog, at muligheden for at dygtiggøre sig efter behov og drøfte og tilegne sig det fælles mind-set er afgørende for, at socialrådgiverne får mulighed for at kvalificere indsatsen både i forhold til borgerne og i forhold til organisationen.

I Holstebro Kommune har socialrådgivere suppleret de eksisterende faglige kompetencer med et forhandlingskursus for at blive bedre rustet til en dialog med udførende tilbud om pris, kvalitet og progression for borgerne. I Haderslev Kommune har alle fået tilbud om en coachuddannelse for yderligere at kvalificere samarbejdet med de mennesker, der søger støtte.

Arbejdsmiljø

Et godt arbejdsmiljø for socialrådgiverne, deres kolleger og ledere vil generelt kunne understøtte investeringstilgangen. Det skyldes, at et godt arbejdsmiljø både er en forudsætning for og et resultat af, at man kan se synlige og gode resultater af ens arbejde. Arbejdsglæde udspringer især af oplevelsen af, at man har gjort et godt stykke arbejde, og at man har brugt sin arbejdsdag på noget fornuftigt, dvs. at man har foretaget sig noget, som borgere har fået et udbytte af.

Det er hensigtsmæssigt også at tænke i at investere i medarbejdernes arbejdsmiljø som en del af investeringsmodellen. At det kan betale sig, er påvist både i danske og internationale undersøgelser. Det kan være i form af et lavere sygefravær, øget fastholdelse, øget effektivitet i arbejdet osv.

Det er vigtigt, at indsatser, der skal forbedre kvaliteten af ydelserne overfor borgerne, også samtidig vurderes som indsatser, der kan forbedre arbejdsmiljøet. Hvis man på en gang opnår at forbedre både de sociale indsatser og oplevelsen af arbejdsmiljøet, så påvirkes både borgernes tilfredshed og kompetence og de ansattes helbred og velbefindende.

I en tid, hvor socialrådgiverne generelt ser ud til at være et fag med et belastet arbejdsmiljø med stor arbejdsmængde og tidspres og deraf følgende stresssymptomer og forhøjet sygefravær, er der god grund til at undersøge, om det aktuelt er et problem for kommunen, og tage bestik af dette. At indføre en investeringsmodel uden at tage hensyn til et sådant problem vil være formålsløst.

Anbefalinger:

For at sikre, at socialrådgivere og andre fagprofessionelle får mulighed for at bidrage med deres faglighed både i mødet med borgerne og i udviklingen af kommunens samlede sociale indsats anbefaler DS:

- Det skal ved arbejdstilrettelæggelse sikres, at de fagprofessionelle har et passende antal sager/kontakter/forløb etc., så der er tid til, at de faglige kompetencer kan sikre opgavevaretagelse på et højt fagligt niveau.
- Det er vigtigt, at de ansatte både hver for sig og i fællesskab får mulighed for at dygtiggøre sig efter behov og tilpasse kompetencer til ny udvikling, så omlægning og udvikling af den sociale indsats ikke medfører et kompetencetab.
- Der bør være en anerkendelse af de fagprofessionelles kernekompetencer, herunder at forskellige fagprofessionelle besidder fagkompetencer, som bør afspejle sig strategisk i udviklings-, kompetence- og implementeringsplaner.
- De ansatte bør inddrages i omstillingen til en investeringstilgang både for at sikre, at de med deres faglighed kan medvirke til at kvalificere omlægningen, og for at de i højere grad får medejerskab og dermed fremmer en implementering.
- Der skal være fokus på at integrere arbejdsmiljøarbejdet i udviklingen og tilrettelæggelse af investeringstilgangen for at sikre, at de ansatte trives og har mulighed for at levere en stabil og kvalificeret indsats.
- Kommunerne skal have øje for, at investeringstilgangen og investering i arbejdsmiljøet via investering i de ansattes ressourcer er én og samme ting. Og praksis viser, at det virker.

Kapitel 7:

Økonomi og Ressourcer

De gode og nuancerede grunde til en investeringstilgang

De ressourcemæssige fordele ved en investeringstilgang på det sociale voksenområde er flere:

For det første giver det et stort og langsigtet økonomisk afkast at lave en indsats overfor voksne med sociale problemer og funktionsnedsættelser. En sådan indsats kan forebygge udsathed, og den kan sikre en reel rehablilitering til et liv med selvforsørgelse og uden sociale problemer. Endvidere kan en indsats behandle og forebygge, at sociale problemer vokser sig større og fx forbygge egentlige børnesager i en familie.

For det andet er det økonomisk bæredygtigt og en klog prioritering at vide mere om den rette sociale indsats. En bedre udredning af borgere på voksenområdet, handleplaner og opfølgning på indsatsen gør, at myndigheden får et bedre kendskab til borgerens udfordringer og de rette indsatser. Denne viden kan bruges til at sætte ind med en mere håndholdt, passende og virkningsfuld indsats. Det kan sikres, at indsatsen er svarende til behovene, og at der sker en bevidst prioritering af støtten. Dette er en sikring af, at ressourcerne bruges bedst muligt.

For det tredje er der andre gevinster at hente i forhold til mennesker med varige funktionsnedsættelser. Store dele af voksenområdet giver støtte til mennesker, for hvem et liv uden støtte og med selvforsørgelse slet ikke er indenfor rækkevidde. Det drejer sig om mennesker med udviklingshæmning, varige og komplekse funktionsnedsættelser samt mennesker med sammensatte og langvarige sociale og psykiske problemer, for hvem habilitering er mere relevant end rehabilitering. For disse mennesker kan en investering i bedre udredning, mere håndholdt indsats og hyppigere opfølgning give gevinster dels i form af, at deres tilstand ikke yderligere forværres, dels via en bedre kvalitet i indsatsen og dels via en bedre livsværdi for den enkelte. Der kan tillige i denne indsats arbejdes med alternative og udgiftsneutrale / udgiftslette tiltag i form af inklusion via arbejdsmarkedet og lokalsamfund og i form af brug af frivillighed og kulturelle tilbud. Endelig vil en afledt effekt af en sådan investering formodentlig være, at der vil være bedre borgertilfredshed og færre klager.

Det sker allerede

Der er fokus på ressourcerne på det sociale område. Og der arbejdes også med redskaber i forhold til at kunne betragte de sociale indsatser i et andet lys end som rene udgifter. Kommuner, statslige myndigheder, forskningsinstitutioner og forskellige andre parter arbejder på flere fronter med at udvikle dette arbejde. Scandia-modellen og den socioøkonomiske investeringsmodel (SØM) er eksempler på modeller, der er udviklet.

Der er allerede flere kommuner, som arbejder med en tidlig og sammenhængende indsats med et investeringsperspektiv, herunder har dokumenterede resultater af indsatsen både i forhold til borgernes udvikling og i forhold til de samfundsmæssige gevinster. Det gælder fx kommuner involveret i hjemlø-

sestrategien. Det gælder misbrugsbehandling, det gælder en sammenhængende ungeindsats, og det gælder indsatser overfor psykisk syge borgere. Holstebro Kommune har ved en investering og en målrettet indsats overfor en bred gruppe af borgere formået at omlægge indsatsen og samtidig indhente en nettobesparelse på 5 mio. kr. årligt. I Egedal arbejder de med en forventet besparelse på 8,4 mio. kr. over en længere årrække. Eksemplerne er mange flere, og de repræsenterer alene besparelser indenfor egen budgetramme og medtager således ikke de afledte effekter af en investeringsomlægning.

Men der er plads til forbedringer

Udviklingen af de kommunale investeringstilgange bør forstærkes, så kommunerne får redskaber og muligheder for at investere i en langsigtet social indsats.

Der er behov for redskaber til at beregne de ressourcemæssige effekter af en social indsats. Der er behov for at udvide de elementer, der tages med i SØM i forhold til en vurdering af betydningen af en indsats. Og der er ikke mindst behov for, at enten SØM udvikles, eller et andet redskab udvikles og stilles til rådighed, så kommunerne kan beregne investeringsomstillinger – ikke bare på enkeltindsatser, men på en samlet kommunal omstilling.

Finansieringen af den sociale indsats er omlagt flere gange. Fra en delt finansiering, over en grundtakstsfinansiering til en ren kommunal finansiering. Den økonomiske 'håndsrækning', der tidligere var på det sociale område, er således forsvundet. Der er behov for at se på finansieringen af den sociale indsats sammenlignet med øvrige velfærdsområder.

Der er ikke mindst behov for at skabe mulighed for, at kommuner kan investere i en social indsats et år, som måske først viser sig at have en ressourcemæssig betydning på længere eller rigtig lang sigt.

Anbefalinger:

For at støtte og skabe bedre muligheder for at lave kommunale investeringer i den sociale indsats vil DS i forhold til økonomi og ressourcer anbefale:

- Der skal ske en revision af finansieringen af den sociale indsats, så det kan betale sig at lave kommunale sociale investeringer, som har afledte effekter på andre velfærdsområder, og som først høster gevinsten på længere sigt.
- SØM skal udvikles, således at flere afledte faktorer tages med i beregningerne.
- Der skal udvikles et beregningsværktøj, således at kommunerne gives mulighed for at lave beregninger på større omstillinger af den sociale indsats i deres kommune.
- Med udgangspunkt i konkrete kommunale eksempler på langsigtede og omfattende investeringsstrategier bør der etableres et nationalt forankret projekt, som følger, støtter og måler på omstillingens betydning. Både i forhold til betydning og effekt for borgerens udvikling, i forhold til de samlede økonomiske effekter og i forhold til udviklingen af de kommunale tilbud og deres organisering.

Litteraturliste

Ane Halsboe-Jørgensen og Pernille Rosenkrantz-Theil (2018) *Lad os sammen åbne døren for det næste store kapitel i velfærdssamfundets historie. Lad os give alle børn en fair chance. Det betaler sig at investere i mennesker.*

Det sociale netværk m.fl. (2018) *Anbefalinger til en ungestrategi. Flere børn og unge skal leve et liv med godt mentalt helbred.*

Egedal Kommune (2017) *Egedals Kommunes strategi for borgere i udsatte positioner.*

FREMFÆRD (2018) *Portal - Fremfærd borgere med særlige behov.*

Haderslev kommuner (2017) *Vidensdokument vedr. Styrkelse af værkstedernes rolle i den sociale indsats. SIV.*

Holstebro Kommune (2016) *Kvalitetsstandarder. Serviceniveauer på det specialiserede socialområde for voksne.*

Jacob Storch og Carsten Hornstrup (2017) *Relationel kapacitet - sammenhæng i den offentlige organisation. Fra myndighed til bemyndigelse.*

KL (2017) *Bedre tværgående samarbejde om ydelser og indsats. Det fælles kommunale styrings- og effektiviseringsprogram.*

KL (2017) *Fælles om fremtidens Socialpolitik.*

KL (2018) *Bedre sammenhæng for borgere og virksomheder.*

KL, Børne- og socialministeriet, Økonomi og indenrigsministeriet, Finansministeriet (2017) Styring *af det specialiserede voksenområder - værktøjer og cases.*

Kolding Kommune (2018) *Selvværd og Sammenhæng. Prøvehandlinger.*

Kolding Kommune (2018) *Selvværd og sammenhæng. De små skridt.*

Kolding Kommune (2018) *Vision og Strategi. Selvværd og Sammenhæng i alt hvad du siger og gør.*

KORA v/ Ulf Hjelmer, Hans Skov Kloppenborg og Patricia Thor Larsen (2016) *Styrkelse af værestedernes rolle i den sociale indsats i kommunerne. En evaluering af erfaringer fra tre kommuner med en samarbejdsmodel.*

Malene Kjær-Jepsen og Anne Schødts Nielsen (2018) *Kærlig hilsen fru Hansen.*
Regeringen (2017*) Handlingsplan til bekæmpelse af hjemløshed.*

Regeringen (2018) *Sammen med borgeren. En helhedsorienteret indsats.*

Regeringen (2018) *Sammenhængsreformen. Mere frihed, tillid og tryghed.*

Rådet for Socialt Udsatte (2018*) Årsrapport 2018.*

SFI (2016) *Indkredsning af lovende praksis på det specialiserede socialområde.*

SFI, TrygFonden v/ Lars Benjaminsen, Stefan Bastholm Andrade og Morten Holm Enemark (2017) *Fællesskabsmålingen. En undersøgelse af livsvilkår og social eksklusion i Danmark.*

Social- og Integrationsministiet og Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse (2012) *Fælles værdier i det sociale og sundhedsmæssige arbejde med socialt udsatte.*

Socialstyrelsen (2017) *Vidensdeklaration. Socialstyrelsens vidensdeklaration af sociale indsatser og metoder.*

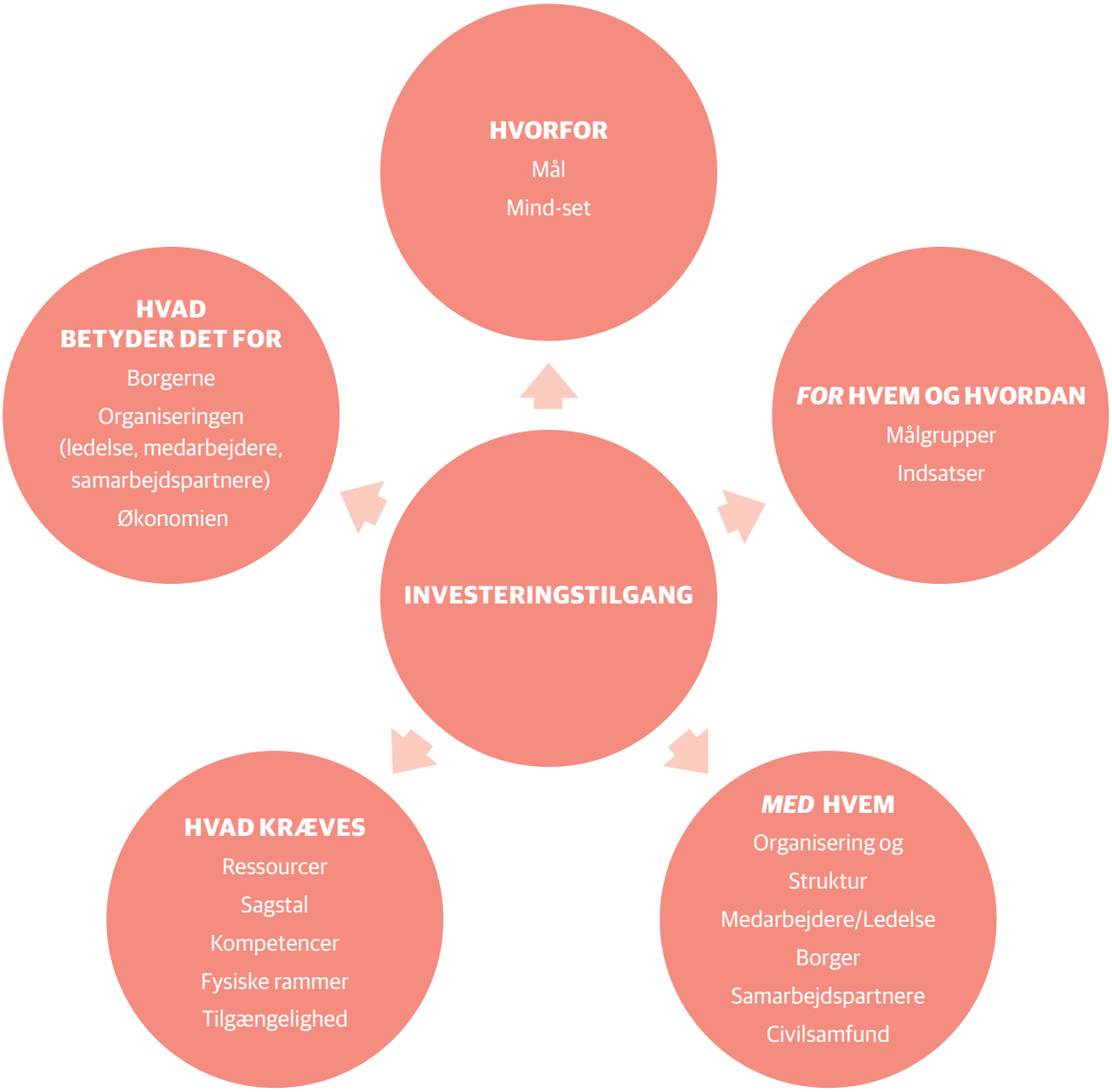
Socialstyrelsen (2018) *Strategisk ramme & Faglig retning. Koncept for omlægning til en tidligere forebyggende indsats for børn og unge i udsatte positioner.*

Socialstyrelsen, KORA (2017) *Styrket social indsats på væresteder. En praktisk implementeringsguide.*

VIVE v/ Lars Benjaminsen, Jesper Fels Birkelund, Morten Holm Enemark og Stefan Bastholm Andrade (2018) *Socialt udsatte borgeres brug af velfærdssystemet. Samfundsøkonomiske aspekter.*

VIVE v/ Maya C. Flensborg, Anne Petersen og Pia K. Kjellberg (2018) *Din Indgang - Et nyt tilbud? Evaluering af forsøg med rehablitering, peer-støtte og frivillighed til nye borgere på psykiatri- og handicapområdet i Fredericia Kommune.*

BILAG A:
Kommunebeskrivelser



Forord

En række danske kommuner investerer med både menneskelig og økonomisk succes i det sociale arbejde. Det gør de ved fx at arbejde mere forebyggende og tilføre ressourcer til særlige områder, som bidrager til, at flest borgere får en virksom social indsats, som bringer dem tættere på en selvstændig, meningsfuld tilværelse med familie, netværk, job eller uddannelse.

For at sætte fokus på kommuner, der investerer på det sociale voksenområde, har Dansk Socialrådgiverforening i august og september 2018 besøgt fem af disse kommuner for at blive klogere på erfaringerne.

Kommunebeskrivelserne i denne samling er blevet til på baggrund af disse møder samt skriftligt materiale fra kommunerne.

De fem kommuner er udvalgt ud fra forskellige kriterier, hvorfor beskrivelserne vil være forskellige. Holstebro Kommune og Egedal Kommune blev udvalgt fordi de over en længere tid har arbejdet med investering og har profileret sig som 'investeringskommuner'.

Haderslev Kommune blev udvalgt, fordi de gennem indsatsen Styrket Indsats på Værestеder (SIV) dels har investeret i særlige indsatser, dels i forbindelse med indsatsen har arbejdet med et fælles mind-set omkring samarbejdet med borgerne og har opbygget en særlig tværgående organisering, som danner udgangspunkt for en helhedsorienteret indsats.

Gribskov Kommune blev hovedsageligt valgt, fordi de i deres investering har haft specielt fokus på monitorering og dokumentation af effekter.

Kolding Kommune blev valgt på grund af det mind-set, som er fremkommet ved hjælp af en særlig designproces, hvor fokus er på borgernes eget liv.

For at beskrivelserne ikke skulle blive alt for forskellige, udarbejdede vi en vejledende spørgeguide, som ligger efter beskrivelse af de fem kommuner.

Beskrivelserne er godkendt af de respektive kommuner og er efterfølgende blevet forelagt DS' tillidsrepræsentanter i kommunerne for kommentarer.

DS har brugt beskrivelserne som baggrund for et politisk positionspapir "Investering på det sociale voksenområde - DS' politiske anbefalinger".

Beskrivelserne findes på DS' hjemmeside sammen med en bagvedliggende rapport og en samling af eksempler på mere afgrænsede indsatser og vil blive taget med i DS' fortsatte arbejde med at udbrede er-

faringer om investering på det sociale voksenområde, lige som de vil indgå i DS' arbejde med at bidrage til en hensigtsmæssig implementering af investeringstilgangen i øvrige kommuner.

Netop med henblik på implementering, inviterede DS Socialstyrelsen v/ Kontorchef Henriette Zeeberg, Souschef Jakob Tjalve og Konsulent Birthe Povlsen, alle fra Center for Udsatte Voksne til at deltage i møderne i de fem kommuner.

Holstebro Kommune

Møde i Holstebro Kommune den 28. august 2018
Deltagere ved mødet: Fra Holstebro Kommune: Direktør for Social, Sundhed og Arbejdsmarked Helle Bro, Afdelingschef for Social, Sundhed og Arbejdsmarked Annette Holm og Socialrådgiver fra Center for Psykiatri Lena Skovgaard.
Fra Socialstyrelsen: Konsulent Birthe Povlsen og Jakob Tjalve Souschef.
Fra Dansk Socialrådgiverforening: Konsulent Mette Grostøl Konsulent og Konsulent Elise Lyhne-Hansen.

Historik:
Udfordringen var et socialområde, der økonomisk var tungt, og kvaliteten var ukendt. Der var tillige et behov for en organisering og fokus på den sociale indsats, idet området gennem flere år havde været fragmenteret på forskellige serviceområder. Der var en klar businesscase og behov for at få beskrevet indsatserne tydeligt også overfor leverandører af tilbud og støtte.

En rejse siden 2013. En analyse blev udarbejdet sammen med myndighedssocialrådgiverne. Der var nogle tydelige tematikker: Mange borgere på forsorgshjem. Mange borgere i midlertidige tilbud. Der blev fremlagt en investeringsplan. Konkret opnormering på 2 socialrådgivere i socialpsykiatrien. Investeringen blev vedtaget med et estimat om, at den ville betale sig ind indenfor et år.

Holstebro Kommune ønskede en gennemsigtighed og et fokus / styring af områder, så der blev givet mere garanti for kvalitet for de midler, der blev brugt. Kommunen ville sikre, at borgerne fik den rette indsats.

Mind-set – borger:
Normalisering, ikke-klientgørelse, mål for udvikling for alle.

Empowerment og Rehabilitering.

Offentlig velfærd skal være mere end det, det offentlige kan give. Vi skal tænke ud af kommunen – række ud mod det omgivende samfund. Med nogle andre samspilspartnere som fx frivillige, mentorer, patientforeninger, uddannelsesinstitutioner.

Mind-set – viden:
Kvalitet og metode i fokus. Det rigtige for borgeren første gang. Det er det, der er besparelsen. Optaget af kvalitetscirklen.

Mind-set - ressourcer.
Business-casen skal være i orden.

Man skal turde noget. Man skal have den politiske opbakning. Det kræver en politisk vilje til at ville bespare. Det er ikke projektet, der batter. Det er den lange bane, hvor fokus skal indarbejdes i den måde, vi arbejder på, som skaber udviklingen.

Budgetstyring er drift. Opfølgning er proces. Det er den faglige kvalitet og resultatet, en omstilling skal måles på. Det er det højere funktionsniveau hos borgerne – de menneskelige resultater, der tæller.

Investeringsmodellen er for alle borgere omfattet af den indsats, der gives på det sociale område. Investeringsmodellen er implementeret gradvist og er sket sideløbende med, at der er foretaget forvaltningsmæssige omlægninger og præcisering af social- og arbejdsmarkedsområdet. Investeringen startede på sygedagpengeområdet. Blev herefter gennemført på psykiatriområdet, på området for socialt udsatte og handicapområdet. Ungeområdet samt særligt dyre enkeltsager er i fokus nu.

Holstebro kommune har i processen udviklet et katalog med ydelsespakker – pakke 0-10. Pakkerne skal give en åbenhed og en klarhed i forhold til den form og det indhold, støtten har. En præcisering af, hvad borgeren kan visiteres til. Pakkerne skal tillige være redskab til en opfyldelse af de mål (SMART-mål), som sættes for borgeren. Og endelig skal pakkernes detaljeringsgrad give mulighed for en tidsbegrænsning i bevilling og progression for borgerne. Tilgangen er, at der sker en individuel vurdering af borgerens behov, der udarbejdes klare og målbare mål sammen med borgeren (herunder bruges udviklingskom-

passet til borgerens selvvurdering) og borgeren skal opleve at indfri målene, opnå progression og gå ned i pakke.

Investeringsomlægningen er sket med myndighedsområderne i fokus. Myndighedsområdet har i starten haft en dedikeret opgave i forhold til at styre og kvalitetssikre indsatserne via den løbende udvikling af ydelsespakkerne, ofte opfølgning på borgerne og implementering af mind-set i ydelses- /indsatsdelen.

Indsatsdelen er dog i forløbet overgået til en rammestyring.

Der er etableret en Forvisitation med fokus på en skarp målgruppeafklaring: Tæt sparring med jobcenteret, flere socialfaglige udredninger og flere psykologiske udredninger.

Der er udviklet – og udvikles stadig – tilbud og indsatser, der ligger mellem – eller som en kombination af myndighed og indsats. Eksempelvis cafeer tilknyttet de fire centre, som kommunen er opdelt i – Center for Socialt Udsatte, Center for Psykiatri, Center for Handicap og Uddannelsescenteret.

Der er udviklet rådgivningsenheden "Videre I Livet", og der er udviklet et rådgivende tilbud for unge med tre psykologer i en fremskudt indsats.

De nye tilbud er alle etablerede som uvisiterede, åbne tilbud – både for nye borgere og for borgere, der har eller tidligere har haft en sag i forvaltningen.

Der er sket en opkvalificeret af medarbejdere gennem uddannelse- og oplæringsforløb: Fælles kursus med driften, uddannelse og opkvalificering af rådgiverne, forhandlerkursus til myndighedsdelen, § 141 handleplansforløb, auditforløb og forskellige diplomuddannelser.

MED HVEM

Organisering og
Struktur
Medarbejdere/Ledelse
Borger
Samarbejdspartnere
Civilsamfund

Der er et tæt samarbejde med arbejdsmarkedsområdet, dels bliver der tænkt på tværs af lovgivningerne i forhold til konkrete tilbud til borgerne, dels er der møder om konkrete borgere hver 2. uge.
Der er et samarbejde med den regionale psykiatri.

Der er et samarbejde med frivillighedsområdet. Der er udarbejdet et frivillighedskatalog, som ansvarsmæssigt ligger i Forvisitationen.

Der er udviklet en række nye tilbud som følge af omlægningen. Der er etableret tilbud mellem myndighed og indsats: Åbne, uvisiterede tilbud.

Selvhenvendelse er en værdi i sig selv. Anderledes fleksible tilbud. Aflastningspladser man selv kan opsøge. Cafetilbud i alle 4 centre, hvor man kan komme. Måden, der bliver leveret bostøtte på, er nytænkt. Gruppeforløb og virtuel bostøtte[1].

HVAD KRÆVES

Ressourcer

Sagstal

Kompetencer

Fysiske rammer

Tilgængelighed

Der er sket en nedsættelse af sagstallet.

Opnormering i 2014 af antallet af socialrådgivere, fra 12 til 14 – opnormeringen sker i psykiatrigruppen fra 4 – 6 socialrådgivere.

Der arbejdes med meget tættere opfølgning på sagerne. Der følges op 4 gange om året på hver borger, nogle gange hyppigere. Der bliver der set på målene, som er SMART-mål. Uanset rammestyringen bliver der fulgt op. Og mind-settet er blevet implementeret i driften.

Udviklingskompasset bliver brugt sammen med borgeren. Det er måden at følge op i forhold til borgeren. I samarbejdet med borgen bliver der lavet aftaler om, at støtten skal reguleres, når de vurderer sig bedre.

Nye måder at arbejde på. Fx tænkes myndighed og indsatser sammen.

Dialogmøde hver 2. uge mellem myndighed og drift – på de enkelte sager.

Tilbuddene ligger i ydelsespakker. De er velbeskrevet og de er i udgangspunktet altid tidsbegrænsede. Det, at der sker ændring og opfølgning, har en betydning i forhold til fleksibiliteten og den individuelle tilpasning.

1 Virtuel bostøtte er bostøtte, der gives til borgeren over web-cam, evt. suppleret med apps til smartphones. Virtuel bostøtte er video-samtaler, samtaler uden billede eller 'samtaler' via chatfunktionen.
Borgeren og bostøttemedarbejderen kan bruge virtuel bostøtte som et fleksibelt og tryghedsskabende redskab, som bl.a. giver mulighed for

- tryghed og større kontinuitet med flere, kortere samtaler
- bostøtte på farten (ferie, uddannelse osv.)
- samtaler på borgerens præmisser – og under borgerens kontrol
- tryghed i udfasning
- bostøtte til isolerede borgere.

Virtuel bostøtte giver mulighed for at tilpasse støtten til den enkelte borgers behov. På den måde er virtuel bostøtte med til at forbedre kvaliteten af bostøtten for borgere, som har glæde af webcamsamtaler og applikationer.

Pakkestruktur – for at få styr på behov og indhold af indsatsen. Det handler også om at gå fra den meget relationsorienterede tilgang uden mål – til at sikre mere gennemsigtighed i kvaliteten.

HVAD BETYDER DET FOR

Borgerne

Organiseringen (ledelse, medarbejdere, samarbejdspartnere)

Økonomien

For borgerne:
Der tales ligeværdigt med borgeren – der spørges ind til deres drømme og ønsker for fremtiden. De er med til at sætte mål for deres indsats. Vi tager udgangspunkt i borgerens ønsker og behov, vi tager deres behov alvorligt.

Borgen bliver meget mere inddraget. Den relationsorienterede tilgang har også været meget til drøftelse. Tilgangen er, at borgerne skal være så selvhjulpne som muligt. Ansvaret tilbage til borgeren – det er det, der giver udviklingen. Driften skubber lidt til borgeren. Og der kan skubbes, fordi der er den sikkerhed, at man som borger altid kan komme tilbage.

Den konkrete synlighed overfor borgeren er vigtig i forhold til, at borgeren er med på udviklingen.

Tilgangen er, at borgeren helst ikke skal blive en sag. En borger er i en midlertidig situation, og vi skal have en midlertidig tilgang. Måske skal du i en gruppe med andre, måske skal du i åben rådgivning. Vi samarbejder med psykiatrien på en anden måde. Hvis man kan flytte 10 % fra at være en sag til at være en ikke-sag. Det har stor betydning for deres identitet. Nogle har behov for, at der oprettes en sag.

Der var mange borgere, der var i tilbud uden for kommunen, der takkede ja til ændrede tilbud ved hjemtagelse og gerne ville flytte tættere på deres nærmiljø.

Housing-first og ICS et metoden på udsatte-området.

Der bliver fulgt op på de konkrete mål, der er sat for borgerne. Borgeren er med i måling om egen progression via udviklingskompasset.

Der er meget større tilgængelighed for borgerne. Det er etableret mindre og ikke-stigmatiserende tilbud. Fx er Videre I Livet et tilbud mellem myndighed og drift. To sammenkoblede tilbud med 2-4 rådgivende samtaler i forhold til at komme videre i det almene system.
Borgeren bliver mødt af prøvehandlinger: En tilgang, der giver mulighed for at lave nogle tilbud, som vi ikke tidligere har set. En mulighed for borgerne i forhold til at få etableret en støtte, der er ny og virksom – og en mulighed for medarbejderne til at møde behovene på baggrund af det, de ser, og kan vurdere er virksomt for borgeren.

Borgeren følges på vej over i almenområdet.

På de midlertidige tilbud er man gået fra en gennemsnitlig opholdstid på 6 år til en nuværende gennemsnitlig opholdstid på 2 år.

Flere borgere er i mindre kontakt med kommunen. Holstebro møder – i den fremskudte indsats - flere borgere og borgere med en anden profil end hidtil. Disse ville muligvis ikke være blevet mødt i det sociale system tidligere – men måske nærmere via en kommunal medfinansiering til det psykiatriske system.

En del borgere 'vendes i døren'. Nogle borgere kan kommunen via den fremskudte indsats hindre, at de kommer ind i den sociale indsats – fordi de ikke har godt af at blive en sag i kommunen.

Hvordan finder man niveauet for indsatsen? Det er et brændende spørgsmål i forhold til de unge. Kommunen har etableret et rådgivende tilbud med 3 psykologer: En psykologindsats til de unge med problemer som fx selvskade og misbrug. 5 rådgivende samtaler – som skal sikre, at de unge bliver på almenområdet.

For organiseringen:
Der er kommet mere sammenhæng i systemet, fx via samarbejdsmøder med jobcenteret. Køren rundt i systemet prøvede vi at komme til livs. En gang månedligt er der samarbejdsmøder med jobcenteret. Der bliver lavet afstemning på enkeltborgerniveau, men der genereres også læring af, hvad der sker i henholdsvis det ene system og det andet system.

I forhold til medarbejderne har det været en rejse, hvor det har været vigtigt, at alle kommer med: Via synlighed, via krav til faglighed og opfølgning. Der har undervejs været slækket lidt på kravene. Fx spørgsmålet om, hvorvidt en evaluering af en pakke 1 giver mening. Her er der indført FIT.

Der er lavet et fundament, et stort kulturarbejde. Vi står godt i dag. Vi ved, hvad vi står på – finder medarbejdere, der vil stå på det samme – sammen med os. Der er en tilbagevendende oversættelsesopgave i forhold til vores samarbejdspartnere på arbejdsmarkedsområdet og børn og unge. Det, skal vi sikre sker, på en god måde. Socialområdet er et særligt område i en kommunal sammenhæng. En magnet.

Der har været bøvl over skemaer mv.

Det har været svært for indsatsdelen at skulle indordne sig under styring, at skulle følge metoder på området, at skulle lade sig følge op i forhold til indsatser og mål.

Faglighed og organisatorisk følgeskab og medlemskab er vigtigt i rekruttering. Den gode fortælling om indsatsen og organisationen har været vigtig. De bløde værdier har været i fokus. Opfølgning kompetencemæssigt – der følges op på processer og projekter.

Der er ikke sket ændring i de kompetencer, som medarbejderne har. Der er historisk strammet op på den bevillings- og beslutningskompetence, som medarbejderne har (max bevillingskompetence hos sagsbehandler er 5 timer ugentligt). Det giver god mening i forhold til at vende bevillinger og beslutninger i et kollegialt rum. Det giver mere faglighed og kompetenceudvikling – og der er tæt faglig ledelse.

En afledt effekt af investeringsomlægningen er, at det skal ind over direktøren, hvis borgere skal i eksternt tilbud. Godt med andre perspektiver og faglig sparring. Lederen står således heller ikke alene med en stor faglig beslutning.

Prøvehandlinger. Det vil vi gerne mere. Det kræver en risikovillighed, som også skal være opadtil i systemet. Der lægger vi nogle gange konkrete sager (dyre enkeltsager) i det sociale udvalg. Samarbejdet med familieafdelingen om de unge fra de er 16 år er det nye område, vi skal have obs på. Vi skal ikke først have dem, når de er 23 år.

Samarbejdet med beskæftigelsesområdet er godt, og vi arbejder på en sammenhængende og fælles plan.

Lovgivningen er udfordrende i forhold til samarbejdet med familieområdet. Pårørende står forskelligt på børneområdet og på voksenområdet.

Politikerne har været med hele vejen igennem – fx via et obs på de brændende platforme. Der er stort politisk medejerskab til investeringsmodellen. Udviklingskompasset bruges til at illustrere progressionen. Det genereres til flow til politikerne.

For økonomien:
Holstebro har en lavere enhedspris pr. borger end sammenlignelige kommuner.

Der har været besparelser på 5 mio. kr. årligt ved omlægningen.

Socialområdet har fået lov til at geninvestere de besparelser, der har været.

Der er vurderingen i 2018, at Holstebro Kommune har indkasseret de besparelser, der er for nuværende. Det handler fremadrettet om serviceniveau. Kan vi omlægge indsatsen for nogle borgere – tage dem hjem i kommunen. Der er nogle, der skal vendes i døren. Og med det stigende pres må noget af investeringen fremadrettet ses som en forebyggelse af stigende udgifter.

De lavthængende frugter er der ikke flere af. Forebyggelse af udgiftsstigning. Derfor har vi investeret i et forebyggende perspektiv.

Haderslev Kommune

Møde i Haderslev Kommune den 14. september 2018
Deltagere ved mødet: Fra Haderslev Kommune: Afdelingschef Peter Chortsen Isak, Leder af Social-psykiatri og Misbrug Niels H. Poulsen, Leder af Rusmiddelcentret Poul Højmark, Leder af Myndighed Ellen Marie Enné, Socialrådgiver Christina Lange Peterson, Leder af Unge og mentor Britta Barsøe.
Fra Socialstyrelsen: Afdelingschef Henriette Zeeberg, Souschef Jakob Tjalve og Konsulent Birthe Povlsen.
Fra Dansk Socialrådgiverforening: Konsulent Mette Grostøl og Konsulent Elise Lyhne-Hansen.

Ud fra ønsket om at levere bedst mulig indsats for borgerne inden for den samlede økonomiske ramme har Haderslev Kommune en ressourcebevidst tilgang til tilrettelæggelse af indsatser på det sociale voksenområde.

Haderslev Kommune er – som andre kommuner – udfordret af 'velfærdsklemmen' med krav om årlige besparelser samtidig med, at der er et stigende antal borgere med støttebehov, fx unge med psykiske lidelser.

Haderslev Kommune deltog i satspuljeprojektet Styrket indsats på værestеder (SIV) 2014-2016, hvorefter indsatsen er fortsat i driften. Igennem denne indsats har kommunen erfaret, hvordan en investering i form af flere ansatte og indsatser på flere arenaer har givet et økonomisk afkast, hvoraf noget kan reinvesteres i de sociale indsatser - andet giver besparelser i andre sektorer.

Indsatsen understøtter kommunens værdier og strategier om sammenhængende indsatser og medinddragende og aktivt medborgerskab. Udgangspunktet for den videre udvikling af indsatserne er endvidere, at borgerne er fornuftige og rationelle i deres brug af kommunale ydelser, hvis de har/bibringes

den helt grundlæggende tryghed og tillid til, at de kan få støtte, når de har behov for det. Og at det for det meste ikke er nødvendigt at visitere til alt, men at mennesker kun ønsker den hjælp, de faktisk har brug for og kun det. Menneskesynet har været et gennemgående emne i en tværgående kompetenceudvikling. For at fremme borgernes mægtiggørelse, har der blandt andet været en drøftelse af, om betegnelsen 'borger' skulle erstattes af betegnelsen 'menneske', da begrebet 'borger' i sin oprindelse har en magtdimension og en rettighedsdimension, som passer dårligt ind i den tilgang, kommunen har til de mennesker, den støtter. Drøftelsen har medført en udvidet bevidsthed blandt de ansatte om ords betydning for handling. Fx tales der ikke om sagsbehandling, men om social rådgivning ('Vi behandler ikke sager, men yder rådgivning i sociale anliggender').

Igennem processen med SIV blev det tydeligt, at mange ansatte var ildsjæle, som rigtig gerne ville gøre noget for en borger. Denne tilgang er ændret, så de ansatte nu stiller sig på det støttesøgende menneskes side og støtter/rådgiver om det problem, han/hun ønsker hjælp til. Det forudsættes således, at der er motivation til stede – og der tages ikke fat om mere, end dét det enkelte menneske er motiveret til. Der gøres noget sammen med mennesker, der ønsker støtte og til det, de ønsker støtte til.

Udgangspunktet i kommunen er endvidere, at indsatser, der ikke virker for borgerne eller ikke giver et løft, skal ændres eller bortfalde. Både generel viden om, hvad der virker, og de konkrete erfaringer med virkninger er et fokuspunkt i den samlede sociale indsats.

Det samlede mind-set kan formuleres som i DS' beskrivelse af forudsætningerne for en investeringsmodel:

Borgeren i eget liv, Viden om virkning og Ressourcetænkning.

Målgruppen for SIV er udsatte mennesker med komplekse fysiske, psykiske og sociale problemer - ofte i kombinationer - samt borgere, som ofte er vanskelige at få i tale med traditionelle tilbud og indsatser.

Indsatserne for denne målgruppe er fremskudte indsatser på værestеder. Der er således både fremskudt sagsbehandling og misbrugsindsats, lige som jobcenteret giver borgere mulighed for, at lovpligtige og andre samtaler kan foregå på værestеder, som borgerne i forvejen benytter og føler sig trygge på. Desuden er den opsøgende indsats af støtte-kontakt-personer i henhold til servicelovens § 99 blevet styrket med øget kapacitet og fokus på tilknytning til værestеderne og med en vis fleksibilitet i opgavevaretagelsen, så værestedsmedarbejderne har fået en funktion her. På værestеderne er der endvidere etableret holdbaserede aktiviteter, hvor brugerne selv står for udvikling, drift og økonomi. Fx tilrettelæg-

ger brugerne selv aktiviteter og driver værestederne på tidspunkter, hvor der ikke er personale til stede. Der er desuden etableret en fremskudt sundhedsindsats, som leveres af sundhedsafdelingen.

Ved udbredelse af investeringstankegangen er målgruppen nu alle mennesker, der har brug for social støtte eller indsatser i Haderslev Kommune.

Indsatsen for den bredere målgruppe er under udvikling, idet kommunen vil satse massivt på en ændring af tilbudsviften, så antallet af uvisiterede indsatser øges – og færre kræver visitation (se bilag).

Udgangspunktet er en investering i troen på, at mennesker er fornuftige og rationelle og derfor effektive i deres efterspørgsel af støtte, hvis de har tiltro til, at passende tilbud er der, når der er behov for dem, som det er beskrevet under mind-set.

I SIV deltager fire værested er (servicelovens § 104) – to var visiterede og to uvisiterede. Alle fire blev i forløbet gjort uvisiterede, hvilket ikke ændrede på tilgang hverken antalsmæssigt eller i forhold til målgruppe. Det understøtter formodningen om, at sparet visitation ikke ændrer anvendelsesmønsteret.

I dag tager en visitationsproces ca. 8-12 uger. Ved at gøre tilbuddene uvisiterede, kan en indsats påbegyndes øjeblikkeligt og på det tidspunkt, hvor motivationen er til stede. På den måde spares der kostbar tid i menneskers liv.

Paletten af tilbud vil også forsøges udvidet med meget åbne tilbud, som løbende udvikles, så de passer med de behov, der viser sig på et givet tidspunkt. De uvisiterede tilbud kommer derfor heller ikke til at danne en ny 'silo'. Samme tilbud vil kunne være uvisiteret for det ene menneske og visiteret for det andet afhængigt af behov.

Eksempler på åbne tilbud kan være gældsrådgivning placeret i det åbne landskab/eksisterende arenaer, hvor det er muligt at møde flere og møde dem mere åbent. Også uvisiterede gruppetilbud, som ellers ville visiteres efter servicelovens § 82a, kan være eksempel på udvidelse af tilbudspaletten.

Endvidere påtænkes det at etablere teleløsninger i form af investering i videreudvikling af en omverdens-app i stil med appen Udsat i Danmark med guidning til støtte- og indsatsmuligheder, samt nyt IT-system (Novo-Link), som efter samtykke kan samle oplysninger på tværs, og som borgerne kan følge via app.

Endelig bliver der investeret i mobile beboelsesenheder, som kan bruges on - off efter behov.

Tankegangen er at gå *fra* **'Trampesti'** med organisatoriske effektiviseringer, omprioritering, besparelser, skærpet myndighed og afgørelser, servicefald og reduktioner, 'vi kommer, når vi skal', tilgængelighed kræver afgørelse *til* **'Sti-trampere'** med selvbestemmelse – det effektive menneske, tro på at mennesker kan vælge selv og vælge fra, tillid forøges – snarere end reduceres, 'vi er der altid', åben og tilgængelig uden tilladelse.

***MED* HVEM**

Organisering og
Struktur
Medarbejdere/Ledelse
Borger
Samarbejdspartnere
Civilsamfund

Samarbejdet mellem de forskellige forvaltninger i kommunen er blevet styrket. Rusmiddelcenteret har færre sager men langt flere fælles sager med andre afdelinger, herunder samarbejde omkring familier med børn.

Med etablering af et nyt sundhedscenter er der skabt fysisk nærhed mellem psykiatri og sociale indsatser.

SIV har lavet forarbejdet til udmøntningen af Én plan, så i det omfang, at der oprettes en sag, vil Én plan være grundlaget for samarbejdet med borgerne.

I forbindelse med igangsættelse af SIV blev der etableret tværgående ledelses- og samarbejdsstrukturer i kommunen i form af:

- En overordnet styregruppe for at sikre den ledelsesmæssige koordinering og strategi for indsatsen samt sikre sammenhængen med kommunens øvrige politikker, strategier og opgaver på området.
- Et implementeringsteam til sikring af praksiskoordinering mellem indsatserne, drøftelse af status, implementering og fastholdelse af værdier i praksis.
- Indsatsgrupper/arbejdsgrupper til opfølgning af daglig drift og resultater, til udvikling af indsatsen i praksis, til fastholdelse af værdier og faglig sparring.

Denne tværgående struktur, som inkluderer Sundhed og Forebyggelse, Handicap, Socialpsykiatri og Myndighed samt Jobcenteret, og hvor der er repræsentation på forskellige ledelses- og medarbejderniveauer, er pt grundlaget for den samarbejdsmodel, kommunen arbejder ud fra. Borgerne er inkluderet i samarbejdsstrukturen dels gennem indflydelse i arbejdsgrupperne og dels gennem det lokale udsatteråd og handicaprådet.

Samarbejdet med civilsamfundet i øvrigt sker både i tilknytning til konkrete indsatser og som tilbud, fx økonomisk rådgivning, der er placeret i foreninger eller lignende. Butikker og lignende er hjælpsomme i byområder, hvor der fx traditionelt er et forholdsmæssigt stort antal mennesker med senhjerneskade eller andre handicaps.

En del af civilsamfundet er også de brugere og andre, der påtager sig opgaver i tilbud og lignende. Der er mange eksempler på det i SIV.

Det er ikke afklaret, om den nye prioritering vil medføre et behov for en ændret struktur. Det vil fortsat være hensigtsmæssigt med en specialiseringsorganisering som nu. Der vil snarere være tale om at lægge et særligt SYN hen over organiseringen med udgangspunkt i det mind-set, der er udviklet.

HVAD KRÆVES

Ressourcer

Sagstal

Kompetencer

Fysiske rammer

Tilgængelighed

Med udviklingen af flere tilbud vil der være færre 'sager', men det er ikke udtryk for, at der ikke er indsatser, relationer, kontakter. Der er på nuværende tidspunkt ikke en opgørelse over dette, da det ikke helt kan forudses, hvordan trækket på indsatser bliver. Der er ledelsesmæssig opmærksomhed på dette, så en omlægning ikke vil betyde en uhensigtsmæssig arbejdsmængde for medarbejderne.

Med hensyn til kompetencer har der i hele SIVs udviklingsforløb været tværgående kompetenceløft af både myndigheds-, indsats- og værestedspersonale med udgangspunkt i værdier, strategier og politikker på området. Alle ansatte har fået tilbudt uddannelse til coach (certificeret, hvis de ønskede det). Noget har skullet af-læres, noget til-læres, og alt har skullet ses i sammenhæng med samarbejdsmodellen.

Øget tilgængelighed for borgerne er tilstræbt både via de fremskudte indsatser – og geografisk i kommunen.

HVAD BETYDER DET FOR

Borgerne

Organiseringen (ledelse, medarbejdere, samarbejdspartnere)

Økonomien

Der er ved investering i forbindelse med SIV lavet nogle økonomiske beregninger, som viser, at hurtigere og mere forebyggede indsatser sparer mere indgribende og dyrere indsatser. En stor del af henvendelserne drejer sig om gæld og om boligudsættelser, som er blevet undgået ved indsatsen. Beregnin-

gerne er dog baseret på formodninger og praksiseksempler, så der mangler en egentlig beregning af de økonomiske konsekvenser. Der er udfordringer i forhold til at foretage en sådan, dels fordi der mangler en base-line, og dels fordi forbrugs- og besparelsesmønsteret for udsatte voksne ikke er så forudsigeligt som fx på børneområdet.

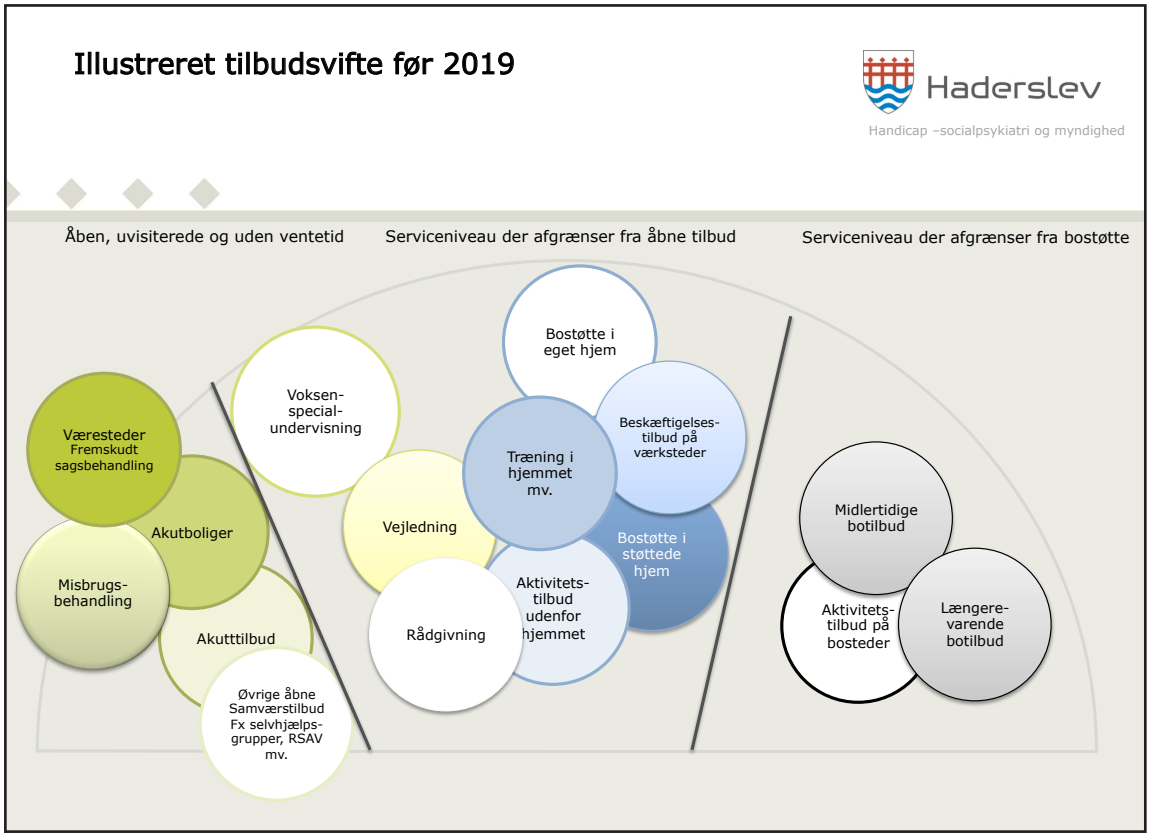
Ud over de formodede økonomiske konsekvenser – også for den individuelle borger -, er indtrykket, at der er stor tilfredshed med indsatserne fra borgernes side. Indsatsen i SIV er evalueret af det tidligere KORA og viser fx, at 95% af borgerne oplevede, at det var positivt, at samtalen fandt sted på værestedet, 96% var trygge og tilfredse i samtalen, 96% oplevede, at der blev lyttet til dem og deres meninger, 99% oplevede, at samtalen drejede sig om noget, der var vigtigt for dem og 98% oplevede, at samtalen kom på det rigtige tidspunkt for dem.

De nye tiltag med udvidelse af de uvisiterede tilbud er ikke iværksat på nuværende tidspunkt og kan derfor ikke vurderes.

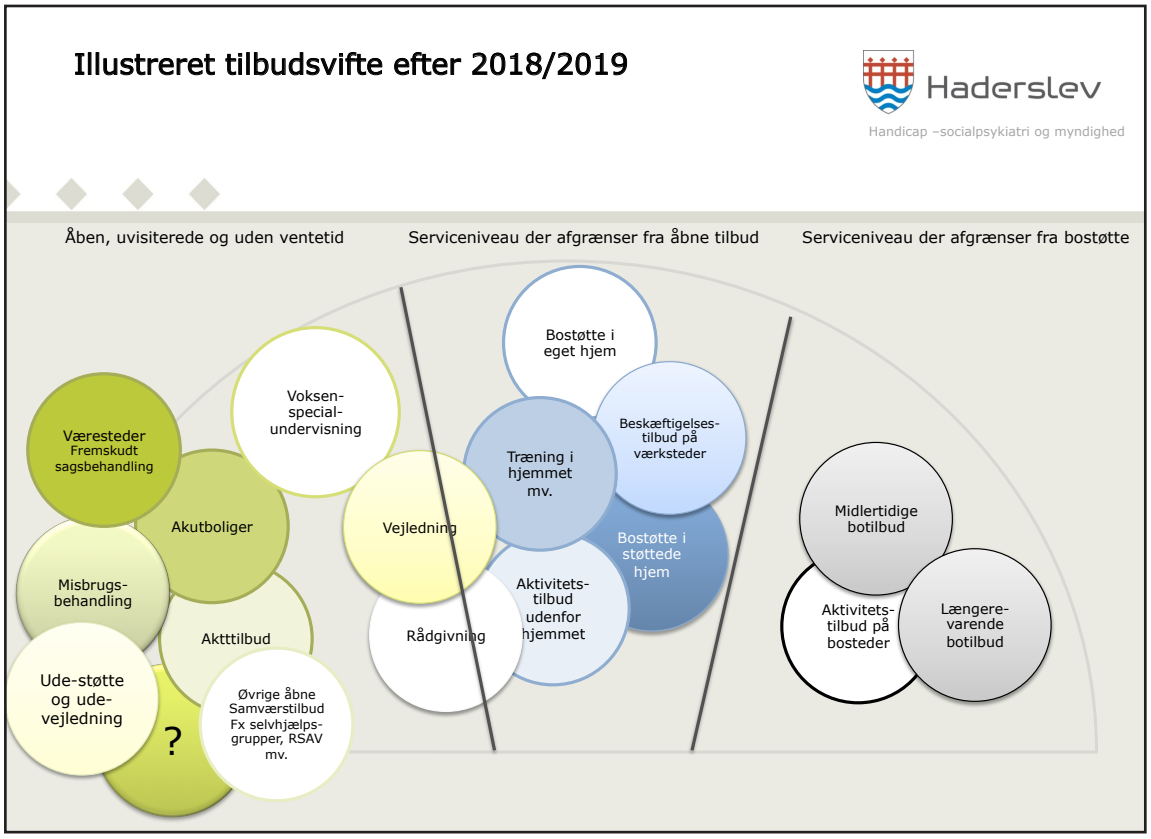
I startfasen var der en del frustration blandt medarbejderne, specielt på grund af den nye tilgang til borgerne/menneskene. Frustrationen blev håndteret i en god proces med fælles drøftelser og kompetenceudvikling, hvor medarbejderne havde stor indflydelse på udviklingen. Det betyder, at medarbejderne nu oplever, at samarbejdet har medført faglige gevinster i form af kendskab til faglighed på tværs, lettere arbejdsgange, og det har fremmet faglige netværk. Gennem arbejdsgrupper, implementeringsteam og de formelle samarbejdsorganer (MED-udvalg) har medarbejderne været inddraget i udviklingen. Medarbejderne oplever også lettelse i hverdagen, fordi de altid har mulighed for at hente hjælp hos andre. I Borgerservice er det fx en lettelse, at borgere kan vælge at få hjælp gennem SIV, hvis rammerne der passer bedre.

Understøttende for indtrykket af, at arbejdet med modellen har indvirket positivt på arbejdsmiljøet, er, at sygefraværet i Handicap, Socialpsykiatri og Myndighedsafdelingen sidste år lå på 3,77%.

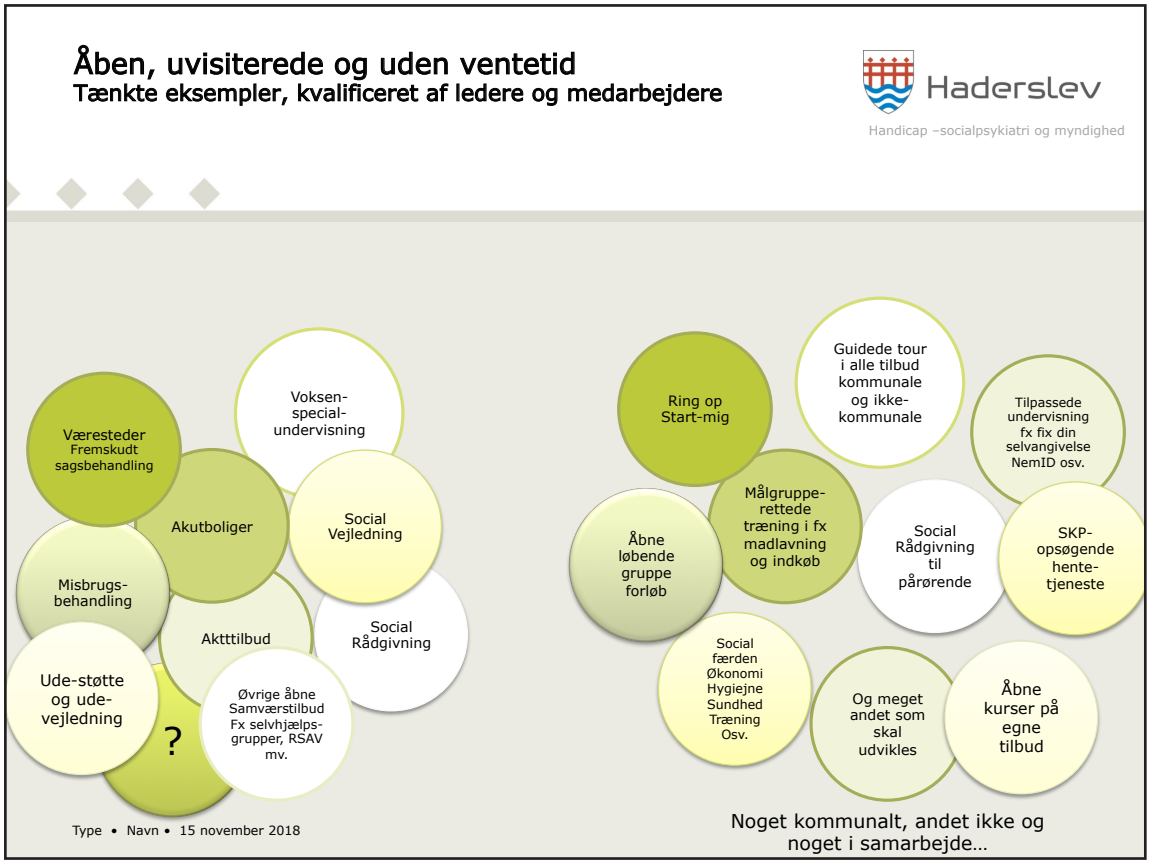
For ledelsen har samarbejdet haft lignende gevinster, da også de har fået et større kendskab til faglighed på tværs og har kunnet bruge hinandens erfaringer. I starten var samarbejdsstrukturen meget tidskrævende, hvorfor der er rettet til undervejs, så der er blevet afholdt færre og mere effektive møder.



Model: Haderslev Kommune



Model: Haderslev Kommune



Model: Haderslev Kommune

Kolding Kommune

Møde i Kolding Kommune den 14. september 2018
Deltagere ved mødet: Fra Kolding Kommune: Social- og Handicapchef Bettina Brøndsted, Bo- og støttetilbudchef Gitte Fisker og Leder af handicaprådgivningen Susanne Lund.
Fra Socialstyrelsen: Afdelingschef Henriette Zeeberg, Souschef Jakob Tjalve og Konsulent Birthe Povlsen.
Fra Dansk Socialrådgiverforening: Konsulent Mette Grostøl og Konsulent Elise Lyhne-Hansen.

Det var en undersøgelse af borgernes tilfredshed på det specialiserede social og handicapområde og senior og sundhedsområdet, der var den brændende platform i forhold til det projekt "Selvværd og Sammenhæng", som Kolding kommune i 2016 vedtog som et strategisk designprojekt.

Visionen Selvværd og Sammenhæng består af 5 leveregler:

1. Tal et sprog alle mennesker forstår
2. Alt inden for din radar er dit ansvar
3. Det er borgerens plan
4. Sæt fællesskabet i spil
5. Gå borgeren i møde

Selvværd og Sammenhæng var fra begyndelsen alene set som et kvalitetsudviklingsprojekt – et udviklingsprojekt.

Mind-set:
Borgerens centrum. Kommunen er til for borgeren. Der skal være sammenhæng i indsatsen for borgeren. En indgang og én 'egen' plan.

Borgen ved bedst selv, hvad der giver udvikling og trivsel. Selvhjulpenhed. Empowerment.
Man går med borgeren. Medarbejderne skal træde ind i Borgerland. Her er der en indgang og en helhedstænkning.

Medarbejdernes specialisering befinder sig i Fagland. Fagligheden skal bruges til at stille spørgsmål fremfor at give svar.

Målgruppe:
Målgruppen for Selvværd og Sammenhæng gælder for hele social- og handicapområdet, for familieområdet og for senior- og sundhedsområdet.

Det gælder i princippet for alle myndigheder og indsatser på området.

Visionen Selvværd og Sammenhæng har en betydning for organisationen i den betydning, at møder foranstaltninger, afdelinger mv. imellem er ændret. Man har sagen sammen. Det samme gælder økonomien – der bliver ikke sendt regninger afdelinger imellem. Konkret gør Kolding Kommune det, at de ikke vægter økonomien som siloøkonomi – det er fælles økonomi, som betyder, at det er borgerens behov, der er styrende fremfor økonomien i egen afdeling – det er kapacitetsstyring ud fra en model, der er på tværs af hele forvaltningen. Styring er således både decentral og central i forhold til økonomi.

Der er udarbejdet en indsatstrappe.

Organisering:
Der samarbejdes på kryds og tværs.

Tilbuddene – indsatserne - udvikles til at tilbyde noget andet i de konkrete sager, men der ligger ikke en egentlig strategi for anderledes indsatsvifte.

De frivillige og de pårørende inddrages i større udstrækning

Omkring borgeren:
Borgen har en enkelt tilgang til kommunen. Der arbejdes med min plan.

Der er udviklet en egentlig selvværd- og sammenhængsmodel, som gælder for alle møder med borgeren og al tilgang for indsatsen. Der er udviklet en række redskaber omkring modellen og afholdt møder om det.

Der er gennemført forskellige koncentrerede processer på alle områder eksempelvis:

- Værksteder for samtlige ledere, hvor modellen øves.
- Værksteder for medarbejdere, hvor modellen øves.
- Case afprøves direkte i modellen i læringsperspektiv.
- Medarbejder-temadag individuelt i de respektive afdelinger.
- Temadag for MED organ.
- Designprocesser på ungeområdet, der har ført til projekt om ungefællesskaber og ny indsats "talentudvikler".
- Designproces vedrørende overvægt, der har ført til nyt projekt om ligevægt (mental sundhed).
- Designproces for pårørende, der har ført til en pårørende model

Designproces på "fremtidens myndighed" opstartet i efteråret 2018 – i samarbejde med indsatsområdet (et arbejde der skal være færdig til april). Processen er på voksenområdet, senior, handicap, hjælpemiddel, psykiatri og misbrug. Her er det forventningen, at der er meget af det, der er på børneområdet, der formodentlig kan anvendes på voksenområdet.

På voksenområdet har kommunen knyttet socialrådgivere til væresteder og kulturhuset. Der er lagt vægt på forebyggelse og tidlig indsatser bl.a. via "Stifinder".

Kommunen udmønter lovgivningen på § 82-området ved at udarbejde værestedsstrategi i overensstemmelse med forebyggelses- og selvværd og sammenhængs-mind-settet.

Der er udviklet en praksis i forhold til prøvehandlinger: Både i det store og i det små - hvad kan medarbejderne selv uden at "få lov", finde midler eller afsætte store mængde tid, mv. Tænk hastighed – træk ikke tingene i langdrag. Små handlinger, hurtigt – og gerne flere efter hinanden. Tænkt læring – vi prøver hurtigt for hurtigt at blive klogere. Det er ufarligt bare at prøve.

HVAD BETYDER DET FOR

Borgerne

Organiseringen (ledelse, medarbejdere, samarbejdspartnere)

Økonomien

For Borger:
Borgeren bliver mødt anderledes: en anerkendelse af, at det, borgeren beder om, svarer til det, borgeren skal mødes med.

For organisationen:
Der tænkes meget mere tværfagligt. Økonomi på tværs af afdelinger og afsnit – der sendes ikke regninger på tværs til hinanden. Der tages udgangspunkt i, hvad man kan gøre sammen.

Der investeres i den indledende afklaring – samtale med borgeren – med forventningen om, at det betyder en mere adækvat løsning for borgeren.
Man bruger fortsat VUM på voksenområdet.

Alle i organisationen tager ansvar for den samlede opgaveløsning. Der arbejdes med prøvehandlinger.
Der er tillid til, at der kan tages nogle alternative skridt, og at der kan prøves noget af.
Tæt samarbejde og procedure i forhold til beskæftigelsesområdet, som arbejder ud fra samme mindset i forhold til selvværd og sammenhæng.

For økonomien:
Indtil videre har omstillingen ikke medført nogen betydning for økonomien. Det er dog vurderingen, at der kan ses nogle besparelser via den tilgang, man har til borgeren.

Det at give borgeren en mere smart og individuelt tilrettelagt hjælp vurderes at kunne give en bedre oplevelse af hjælp - samtidig med, at hjælpen/indsatsen tilpasses det reelle behov, borgeren har. For nogle borgere vil det kunne betyde, at indsatsens omfang er mindre end tidligere.

Egedal Kommune

Møde i Egedal Kommune den 19. september 2018
Deltagere ved mødet: Fra Egedal Kommune: Jobcenterchef Lars Bonde, Afdelingsleder Jobcenter Sanja Saric, Centerchef i Center for Social Service Rikke Westergaard, Afdelingsleder i Center for Social Service Søren Karsten, Afdelingsleder i Borgerservice Rikke Terslev, Ledelsespraktikant Trine, Udviklingskonsulent i Center for Social Service Vibeke Bruun Toft og Udviklingskonsulent i Center for Social Service Janika Wiene.
Fra Socialstyrelsen: Konsulent Birthe Povlsen og Souschef Jakob Tjalve.
Fra Dansk Socialrådgiverforening: Konsulent Mette Grostøl, Konsulent Elise Lyhne-Hansen og Praktikant Louise Carlsberg.

'Tæt På Tværs' startede i 2015 i forbindelse med budgetforhandlingerne som en investeringsstrategi.

'Tæt på Tværs, voksenområdet' er en helhedsorienteret omlægning af området for borgere i udsatte positioner på tværs af sagsbehandling, den kommunale tilbudsvifte og almenområdet.

Mål:
Formålet med Tæt På Tværs, voksenområdet, er at sikre:

- Et hverdagsliv så tæt på det almindelige som muligt for borgere i udsatte positioner. Den enkelte skal styrkes i at mestre eget liv.
- Målrettede og helhedsorienterede indsatser med tæt opfølgning og gradvis nedtrapning af indsatsen for øje.
- Effektiv ressourceudnyttelse – øger den faglige kvalitet af sagsbehandlingen samtidig med, at vi realiserer økonomiske besparelser.

Mind-set:
I Tæt på Tværs, voksenområdet er der defineret fem dogmer, som sætter retningen for arbejdet med borgere i udsatte positioner: Tidlig forebyggelse, Hverdagsliv, Netværk, Tværfagligt samarbejde og Effektiv indsats.

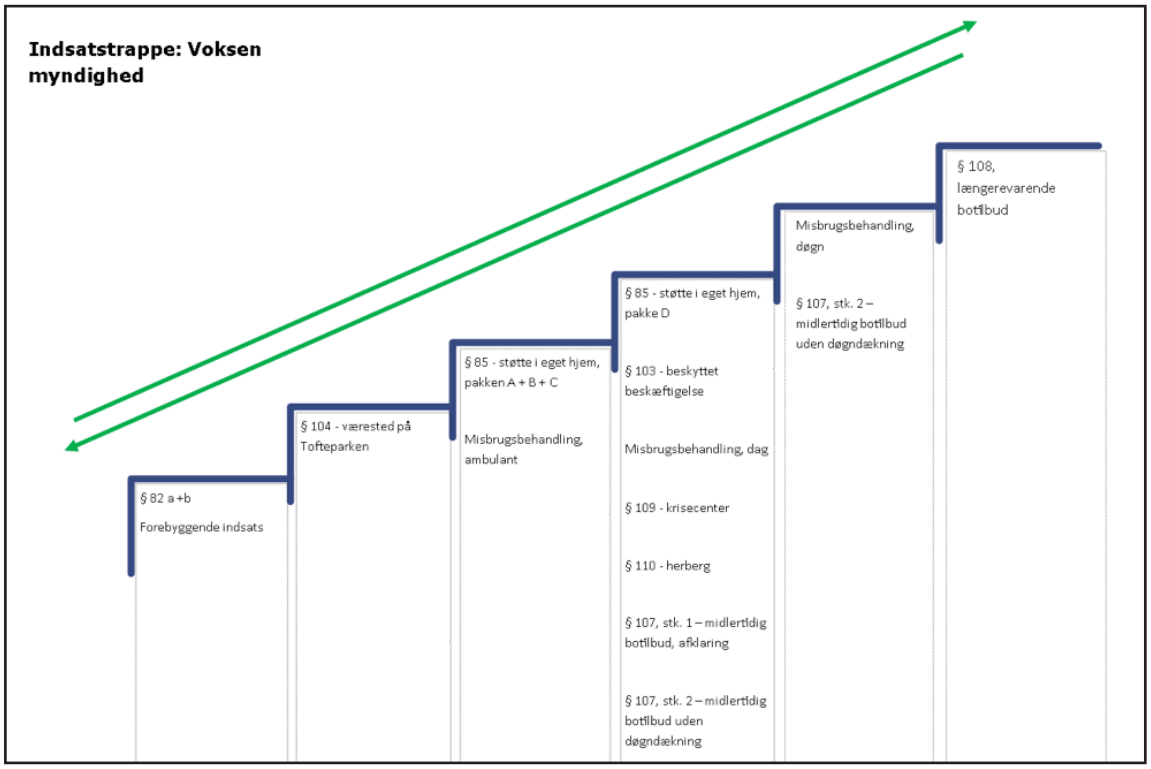
Som udgangspunkt er der en regel i Egedal Kommune om, at en indsats ikke bør iværksættes uden, at de har forholdt sig til alle fem dogmer. Dogmerne betragtes som retningsgivende for arbejdet i Tæt på Tværs.

Dogmerne er hængt op på væggene i de forskellige centre.

For Hvem:
Tæt på Tværs, voksenområdet er for udsatte voksne på det specialiserede område, som har en sag i to eller flere centre. Kommunen beskriver, at Tæt På Tværs stort set dækker hele det specialiserede voksenområde: Socialpsykiatriområdet fra 1.1.2016 og Handicapområdet fra 1.1.2018. Der er dog nogle ganske få undtagelser: Det gælder de rene misbrugssager, de rene § 100-sager og de rene § 97-sager, da kommunen har vurderet, at disse målgrupper har brug for så standardiserede tilbud, at de er svære at indtænke i projektet.

Hvordan:
Egedal Kommune har haft et ønske om større sammenhæng mellem forløb, indsatser og mål for deres borgere på tværs af forvaltningerne, samt at borgeren skal tilbydes indsatser, der betyder, at borgeren kan have et hverdagsliv så tæt på det almindelige som muligt.

Kommunen har udformet en indsatstrappe, men har haft mange faglige og etiske drøftelser om, hvordan sådan en indsatstrappe kunne se ud. Dette da indsatserne kan opleves forskelligt i forhold til, hvad der er mest indgribende i en borgers liv, og hvad der opleves som at være længst væk fra et hverdagsliv. Er det eksempelvis mest indgribende at blive visiteret til et botilbud, eller opleves det at skulle have hjælp i eget hjem 5 gange i døgnet som mest indgribende?



Model: Egedal Kommune

Egedal Kommune har haft fokus på, at det er borgerens motivation til forandring, som skal stå i centrum, og de har derfor valgt at uddanne deres personale i bl.a. samtaleteknikken MI (Motiverende Samtale) samt recovery og psykosocial rehabilitering, hvor borgerne har deltaget i sidstnævnte. Dette er også foreneligt med mind-settet om, at borgeren er centrum i eget liv, og det er ham eller hende, som skal lære at mestre eget liv, så godt som muligt.

Endvidere bygger alle indsatserne i Tæt På Tværs, voksenområdet på fremskudt sagsbehandling – tidlig indsats, hyppigere opfølgning på de forskellige tilbud (fx SEL § 85: opfølgning hver 4. måned, SEL §§ 103 og 104: opfølgning hver 6. måned, § 107, stk. 2: opfølgning 10-12 uger efter opstart - derefter hver 6. måned mm.) hvilket medfører, at man sikrer, at det er det korrekte tilbud, samt at det giver styrket samarbejde mellem myndighed og udfører.

Indsats på psykiatriområdet:
Alle borgere i Tæt På Tværs på psykiatriområdet gennemgår et afklaringsforløb, hvilket er afsættet for alle nye visitationer, alle borgere bliver i videst muligt omfang tilbudt gruppeforløb såsom mentalisering, NADA, stresshåndtering og mental sundhed, samt angsthåndtering- og eksponeringsforløb. Medarbejderne som er tilknyttet Tæt På Tværs, Voksenområdet har alle modtaget kursusforløb i gruppemetode.

Indsats i Tæt På Tværs, voksenområdet: Projekt Motivation
Et samarbejde imellem CSS og Jobcentret. Målgruppen er borgere, der modtager kontanthjælp/uddannelseshjælp, og som har andre problemer udover ledighed herunder misbrug. Motivationsprojektet forløber 4-13 uger med mulighed for forlængelse op til 26 uger.

Uvisiterede tilbud:
Egedal Kommune overvejer at gøre flere indsatser "visitations-frie". De fremhæver, at de allerede i kommunen har mulighed for at "straks"-visitere op til 5 timers råd og vejledning, samt at de kan "straks"- visitere til forskellige tilbud.

Organisering:
Tæt På Tværs, voksenområdet er organiseret ved, at der er en Programstyregruppe, hvor medlemmerne indbefatter: Direktøren for Center for Social Service (CSS), Centerchefen for Center for Borgerservice, Centerchefen for CSS, Centerchefen for Jobcenter og Centerchefen for Center for Skole og Dagtilbud, samt projektledere.

Dernæst er der en Styregruppe for Tæt på Tværs, voksenområdet, som indbefatter de tre centre, som er en del af Tæt På Tværs, hvor medlemmerne indbefatter: Centerchef for CSS, Centerchef for Jobcenter, Afdelingsleder Jobcenter, Afdelingsleder Center for Borgerservice (CBS), to afdelingsledere for CSS og en projektleder.

Slutteligt er der nedsat arbejdsgrupper efter behov.

Egedal Kommune fremhæver betydningen af, at roller og ansvarsområder afklares og tydeliggøres, samt at ledelsen er repræsenteret i styregruppen, da dette medbringer kompetencer til at træffe afgørelser, og letter implementeringen i de forskellige forvaltninger. Samt at forskellige misforståelser og "oversættelser" af hinandens områder kan afklares hurtigt. Endvidere fremhæves betydningen af, at projektet er forankret helt oppe på direktionsniveau, da projektet nemmere kan positioneres som en kerneopgave for hele organisationen.

Fælles forståelse og fælles tilgang er en forudsætning for at kunne lykkes med den målrettede og helhedsorienterede indsats for udsatte borgere. Dette gøres fx ved, at der er en intern forståelse af, at de tværsektorielle møder prioriteres (man må/kan ikke melde afbud til et tværmøde), en fælles kortlægning af 'hvad der allerede er i gang' i de enkelte centre og fælles billede af, hvad der mangler, og at der er fælles informationsmøder for medarbejdere i de tre centre.

Omkring borgeren:
Egedal Kommune har på tværs af de tre centre udarbejdet en samarbejdsmodel for Tæt på Tværs, voksenområdet, som blev indført den 1. august 2018. Formålet med modellen er at styrke det tværorganisatoriske samarbejde omkring de borgere, som har en sag i flere centre. Metoden er, at der er tværgående borgerteams om den enkelte borger. Borgerteamet består af de relevante medarbejdere i de

enkelte centre, hvoraf der er én sagsbehandler, som har tovholderfunktionen (koordinerende sagsbehandler). Tovholderen er sagsbehandler i det center, hvor den aktuelle indsats er forankret. Hvis en anden indsats i et andet center senere bliver vurderet mere relevant for borgeren, videregives tovholderfunktionen til en sagsbehandler fra det pågældende center. Dette skulle medvirke til, at borgeren oplever at have ét koordineret forløb i kommunen, altså et sammenhængende borgerforløb.
En borger kan godt have flere indsatser på samme tid, men tovholderfunktionen er i den forvaltning, hvor den mest tungtvejende indsats er forankret. Når en borger har flere indsatser, er der en respekt for de forskellige indsatser på tværs af centrene, så man fx ikke planlægger to indsatser for borgeren på samme dag og tid.

I arbejdet omkring borgeren er der en respekt for borgerens liv, og at det er borgerens liv, som der bydes ind på. Der er en opmærksomhed omkring, at borgeren er centrum i forløbet og indsatserne.

Udfordring:
Et fælles mind-set på tværs af forvaltningerne har budt på forskellige udfordringer. Den faglige kultur i de forskellige centre, lovgivning, hvor fx LAB er en lovgivning med mere styring, og SEL er en lovgivning med mere plads til skøn, har medført nogle "kampe" og drøftelser, som skulle tages på tværs af forvaltningerne. Egedal Kommune beskriver, at det har været noget af en rejse siden 2015, hvor fronterne til tider har været trukket meget op, men via gentagende diskussioner, samtaler og samarbejde, opbyggelse af relationer på tværs af forvaltninger og heraf bedre forståelse for hinandens områder, har de opbygget et godt samarbejde på tværs af forvaltningerne, som dog fortsat kræver kontinuerlig ledelsesmæssig understøttelse og dialog på tværs.

HVAD KRÆVES
Ressourcer
Sagstal
Kompetencer
Fysiske rammer
Tilgængelighed

Kompetenceudvikling hos medarbejderne og investering i samarbejde på tværs af forvaltningerne har været højt på prioriteringslisten i Egedal Kommune, som henover projektperioden har afsat ca. 900.000 kr. til kompetenceudvikling. En del af midlerne har de indtil videre brugt på: Internater med repræsentanter fra de involverede centre, kursusforløb for de udførende medarbejdere vedr. uddannelse i gruppemetode, kursusforløb for rådgivere i CSS ift. opkvalificering i brugen af VUM (i samarbejde med egne udførere) og temadag om recovery.

At der afholdes infomøder på tværs af forvaltningerne, har vist sig at være en rigtig givende investering. At medarbejderne motiveres til at tale med hinanden og søge sparring hos hinanden også på tværs af forvaltninger.

Sagstal:
Der er investeret i en opnormering med to sagsbehandlere på hhv. socialområdet og handicapområdet. En sagsstamme på psykiatri og misbrugsområdet er beregnet til 32 sager pr. sagsbehandler, og en sagsstamme på handicapområdet er beregnet til 45 sager pr. sagsbehandler. I jobcenteret er der 40-45 sager pr. sagsbehandler.

Fysiske rammer:
Egedal Kommune fremhæver deres fysiske rammer, som har været gunstige for Tæt På Tværs, da alle centre er samlet i samme bygning, og hvor endda to forskellige centre kan være fysisk placeret på samme etage. Dette har medført, at det har været meget nemmere lige at "stikke hovederne sammen", hvilket har været rigtig positivt for samarbejdet og opbygning af relationer på tværs af forvaltningerne.

HVAD BETYDER DET FOR

Borgerne

Organiseringen (ledelse, medarbejdere, samarbejdspartnere)

Økonomien

For Borger:
At borgeren oplever, at der er et koordineret forløb i kommunen, og at de forskellige centre samarbejder omkring et fælles mål. At borgeren oplever autonomi og medbestemmelse, og det er deres ønsker og drømme, som står i centrum for indsatserne.

At borgeren får den mindst indgribende indsats.

At de får hjælp og støtte til at leve et hverdagsliv, som er så tæt på det "almindelige" som muligt.

For organisationen:
Tæt På Tværs har medført større arbejdsglæde hos medarbejderne, politisk tilfredshed og opmærksomhed, og der er sparet penge.

Blevet bedre til at vidensdele på tværs af centrene.

Større forståelse for hinandens områder, skøn og vurderinger.

Oplevelse af en mere fleksible arbejdsmåde og samarbejde på tværs af centrene.

Vigtig med fejring af succes på tværs af centrene.

Flere innovative indsatser i kølvandet på TPT?

For økonomien:
Egedal Kommune havde opbygget projektet således, at i år 4 i projektet forventes de at skulle have indhentet den økonomiske investering, de har lagt i Tæt På Tværs. De fremhæver, at såfremt man foreta-

ger investeringer som i et projekt som deres, skal man give projektet en vis levetid, før man kan forvente at se besparelserne, og at projektet er en succes.

Investeringen og besparelserne måles i hver afdeling. Det havde været optimalt, at det var blevet målt og beregnet på tværs af forvaltningerne, men det var nemmest at foretage beregningerne i hver forvaltning. De fremhæver, at de kun havde 6 dage til at lave den politiske indstilling til budgetmålet, hvilket er for kort tid, men det er en del af den kommunalpolitiske hverdag.

Egedals økonomiske perspektiv:
I år 2016-2017: et reduktionsmål på 5,6 mio. kr.

Efter byrådets beslutning om, at handicapområdet skulle indgå i projektet fra januar 2018, er der indlagt et yderligere reduktionsmål, således at den samlede besparelse i 2018 er på 6,86 mio. kr. og i 2019 og årene frem på 8,4 mio. kr.

Der er lagt en investering på to stillinger på hhv. socialområdet og handicapområdet ind i projektet.

Egedal Kommune beskriver:

Effekt: succeskriterier:

1: Tæt og hyppig opfølgning.
2: Gennemsnitslængden på § 85.
3: Flere borgere klarer sig i egen bolig med § 85-støtte fremfor et ophold på et § 107-tilbud.
4: Flere borgere skal visiteres til § 85-gruppeforløb fremfor individuelle forløb.
5: Forløbet 'motivation' har medført, at mindst 5 borgere har stoppet deres rusmiddelforbrug og/eller arbejder videre i ordinær rusmiddelbehandling, og er kommet i ordinær beskæftigelse eller uddannelse.
6: Bevægelser fra Støtte i eget hjem § 85 (§82) og op ad indsatstrappen til botilbudslignende tilbud (§ 85, § 107 og § 108).

(Egedal nævner udfordringen med, at der ikke er boliger nok i kommunen, så selvom borger er klar til at flytte væk fra § 107 til egen bolig, er det pt. Ikke muligt – de forventer, at der snart kommer flere billige boliger i deres kommune).

Egedal Kommune beskriver, at de allerede har opnået følgende mål:

- Øget samarbejde og dialog mellem centrene.
- Øget samarbejde og dialog mellem myndighed og udfører i CSS.
- Mind-settet bag Tæt På Tværs tales frem ved ansøgninger og ansættelser.
- Effekten af Tæt På Tværs, voksenområdet er ved regnskab 2017 opgjort til 3,1 mio. kr.
- Primo 2018 ses et lille fald i længden på § 85 og en lille stigning i længden på § 107 (første måling).
- I første halvår af 2018 har 27 % af de 255 borgere, som får socialpædagogisk støtte, modtaget gruppeforløb som del af støtten.

Gribskov Kommune

Gribskov Kommune – møde den 19. september 2018
Deltagere ved mødet: Fra Gribskov Kommune: Programleder for VUP og sammenhængende borgerforløb Christian Tauby-Theill, Leder af virksomhedsservice og en del af VUP Helle Thorsen, Leder i Jobcentrets Kompetencecenter, Gribskovs Interne Servicevirksomhed og Nytteindsatsen Christell Thielke, Centerchef for Social og Sundhed og Leder af Unge-sporet Hanna Levy.
Fra Socialstyrelsen Konsulent Birthe Povlsen og Souschef Jakob Tjalve.
Fra Dansk Socialrådgiverforening Konsulent Mette Grostøl, Konsulent Elise Lyhne-Hansen og Praktikant Louise Carlsberg.

Historik:
Baggrunden for at udvikle VUP, som står for Velfærdsudviklingsprogrammet, var en brændende økonomisk platform, bl.a. på baggrund af krav fra regeringen om årlige besparelser, hvor velfærdsområdet er oplagt at kigge på, da de største kommunale udgifter ligger her. Derudover en erkendelse af, at borgere med komplekse problematikker følte sig forvirrede og splittede mellem forvaltningerne. Der er kort sagt både et menneskeligt og et økonomisk potentiale.

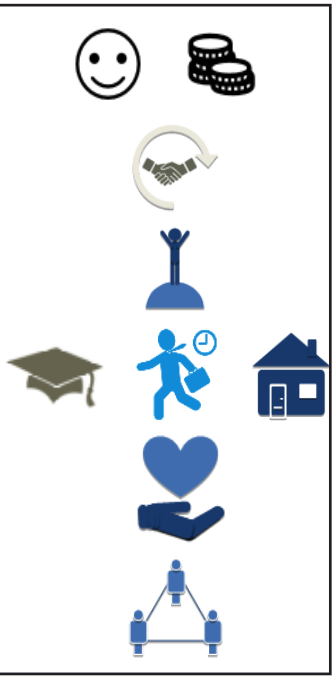
Med VUP ønskede Gribskov Kommune, at der skulle ske en ændring i indsatsen overfor borgere med komplekse sociale udfordringer, bedre kvalitet i tilbuddene til borgerne, et styrket samarbejde på tværs af forvaltningerne og en kommunal mindreudgift herunder at kunne realisere effektiviseringer og imødegå budgetudfordringer.

Processen med forberedelse og planlægning startede i efteråret 2016, og selve programmet blev igangsat i foråret 2017.

Mål:
Flere udsatte borgere kommer i skole, uddannelse og arbejde.

Mind-set:
Arbejde på tværs af forvaltningerne og drage nytte af hinandens viden og erfaringer, så borgeren bedre kan få en helhedsorienteret indsats. Nedenstående slide viser vores mind-set.

- Fokus på effekter – og økonomi
  - Hyppig opfølgning og hurtig indsats
- En enkel kontakt og en helhedsorienterede tilgang
- Ressourcefokus og empowerment: mere ansvar til borgeren
- School-/Education-/Job-/HousingFIRST
- Brugerdreven innovation, herunder aktivere borgerens netværk og civilsamfund
- Relationel koordinering



Model: Gribskov Kommune

For hvem:
I samarbejdet om VUP indgår tre af kommunens store velfærdsområder Center for Børn og Unge (CBU), Center for Social og Sundhed (CSS) og Center for Borgerservice og Beskæftigelse (CBB).

Målgrupperne omfatter:

- Unge ml. 15 og 23 år, der modtager ydelser fra flere centre, herunder også unge under 30 år, der modtager STU (særligt tilrettelagt uddannelse). Aktuelt pr. september 2018 er der 18 unge.
- Familier, der enten modtager specialundervisning og/eller forebyggende foranstaltninger. Aktuelt pr. september 2018 er der 15 familier.

- Voksne over 30 år, der modtager offentlig forsørgelse og ydelser fra Social og Sundhed. Aktuelt pr. september 2018 er der ca. 270 voksne.

Kendetegn for alle målgrupperne er, at de har sammensatte og komplekse behov, de får en stor del af de kommunale, specialiserede velfærdsudgifter, og at de indsatser, som der ydes målgruppen, er gennem forskellige lovgivninger og forvaltningsområder.

Målgruppen af voksne er ikke indbefattet de borgere, som er inden for handicapområdet eller førtidspensionsmodtagere, men udelukkende dem, som er aktivitetsparate. Ungegruppen og Familiegruppen indeholder både borgere indenfor handicapområdet og førtidspensionsmodtagere.

(Inden for voksenområdet er der en stor gruppe af borgere med tungere problemstillinger, som ikke er i målgruppen for VUP).

Visitationen til VUP:
Hvis man i Jobcentret er visiteret ind i gruppen "aktivitetesparat," er man automatisk i målgruppen for VUP.

De Unge eller Familien skal vurderes via kommunens almindelige sagsgang, før man kan blive tilknyttet VUP. Dette er mono-fagligt > Ad-Hoc team > Arena > VUP – se bilag.

Hvordan:
Gribskov Kommune har ikke ændret deres tilbud af indsatser siden indførelsen af VUP, og er ikke endnu begyndt at udvikle nye og ændrede tilbud på baggrund af VUP. Dette er dog et område, som kommunen på sigt ønsker at udvikle. De ønsker at tænke kreativt i forhold til indsatser, men mangler aktuelt viden og erfaring omkring at kunne tænke deres indsatser anderledes.

Med VUP er der dog kommet øget fokus på, hvad borgerne ønsker, og hvilke indsatser de giver udtryk for at ville have. Kommunen giver et eksempel, hvor en borger tidligere havde fået en bestemt indsats, hvor der ikke sås at have været en effekt af indsatsen. Borgeren tilkendegav et stort ønske om et nyt forsøg med samme indsats. Hvor kommunen tidligere ville have valgt at tilbyde en anden indsats, vægtede de borgerens motivation som tungtvejende, og borgeren blev dermed visiteret til samme indsats igen, dog med krav om, at effekten skulle forbedres, og med hyppigere opfølgning på indsatsen i tilbuddet (hver 3. måned).

For en anden ung har kommunen gjort det modsatte: flyttet borgeren fra et dyrt anbringelsessted, hvor der ikke var sket en progression i årevis til en Idrætshøjskole, som vil kunne indfri borgerens ønsker.

***MED* HVEM**

Organisering og
Struktur
Medarbejdere/Ledelse
Borger
Samarbejdspartnere
Civilsamfund

Organisering:
VUP er opdelt i tre spor: Familie, Unge og Voksne. For Familie og Unge er der er etableret to tværgående teams, som mødes hver 14. dag. Voksensporet har implementeret indsatsen i driften og arbejder dagligt med VUP. I de forskellige teams er der repræsentanter fra ledelsesniveau fra de tre forvaltninger (CBU, CSS og CBB) med undtagelse af voksensporet, hvor der ikke er repræsentanter fra CBU. Dette har medført, at kompetencerne til at træffe beslutninger om tildeling af indsatser er ført med ind i de forskellige teams. Endvidere er der tilknyttet 4-6 sagsbehandlere til hvert team. De sagsbehandlere, som er tilknyttet VUP, varetager ligeledes en ordinær sagsbehandler stilling i deres respektive forvaltninger, men er blevet kompenseret i sagstal. Sagsarbejdet med VUP-borgere er for Familie og Ungesporet beregnet til 1 dag om ugen med ca. 5 sager pr. sagsbehandler.

Med VUP er der kommet fokus på én koordinerende sagsbehandler, som typisk er den ene halvdel af et makkerpar omkring borgeren. Et makkerpar på Ungesporet består typisk af en myndighedssagsbehandler og en udfører eks. en mentor. Fra Voksensporet består makkerparret af en sagsbehandler og en virksomhedskonsulent. Fra Familiesporet er makkerparret en primærsagsbehandler fra en forvaltning og en makker fra en af de andre forvaltninger.

Gribskov Kommune har med VUP haft et ønske om at minimere borgerens kontakt med alt for mange sagsbehandlere, da dette ofte har medført forvirring, frustrationer og en følelse af splittelse mellem forvaltningerne hos borgeren. De beskriver, at de er mange omkring borgeren, men sammen med borgeren er de få.

Inddragelse af borger:
Hver borger har en resultattavle, hvor borgeren og makkerparret løbende vurderer/gør status over borgerens aktuelle situation.

HVAD KRÆVES

Ressourcer
Sagstal
Kompetencer
Fysiske rammer
Tilgængelighed

En sagsstamme på Ungesporet er beregnet til 25 unge pr. sagsbehandler i en fuldtidsstilling. Som ovenfor nævnt har sagsbehandlerne både en "almindelig" sagsstamme og en VUP-sagsstamme, hvor 1 dag af deres ugentlige arbejdstid er tiltænkt VUP-sager (ca. 5 sager). Gribskov Kommune har ved opstart af projektet opnormeret med tre sagsbehandlere i kommunen, da arbejdet med VUP er mere omfangsrigt og tidskrævende.

Gribskov Kommune har ved opstart af projektet rekrutteret internt i kommunen til projektet. De har ved rekrutteringen lagt vægt på, at medarbejderen skulle være omstillingsparat, og turde bevæge sig ud fra deres vante forvaltning og lovgivning. Gribskov Kommune oplever, at de pågældende medarbejdere, som er tilknyttet projektet, føler en forøget faglighed, som nu også går mere på tværs af forvaltningerne.

At ledelsen er en del af styregruppen, er en klar nødvendighed for at projektet får den rette prioritering både i forhold til implementeringen af VUP i forvaltningerne men også på politiskniveau i kommunen. Endvidere fremhæves ledernes rolle i teammøderne hver anden uge som yderst relevante i forhold til at lette beslutningsgangen i visitation af indsatser sådan, at kompetencerne til at træffe beslutningerne på teammøderne er til stede, samt at der på møderne kan komme drøftelser på ledelsesniveau på tværs af forvaltningerne.

Gribskov Kommune fremhæver udfordringen med, at kommunens forvaltningerne ikke ligger samlet, men er spredt over forskellige bygninger, hvorfor det ikke er så nemt lige at "stikke hovederne sammen" om en sag.

Mind-set til borgeren:
VUP har også medført, at der skulle laves lidt om på tilgangen til borgerne. Empowerment har hele tiden været en del af Gribskov Kommunes tilgang til borgeren, men især Jobcentret havde skullet arbejde med at få denne tilgang mere ind under huden igen.

En anden tilgang, som de lægger vægt på i VUP, er, at de arbejder mere med borgerens drømme og mål, samt at de har meget tættere opfølgning i de enkelte sager.

HVAD BETYDER DET FOR

Borgerne

Organiseringen (ledelse, medarbejdere, samarbejdspartnere)

Økonomien

For borgerne:
Øget progression: ca. 1 trin på en 10-skala på 1 år (se slide nedenfor)

Flere unge er i praktik og mesterlære

Flere voksne i familier har fået flere timer på arbejdsmarkedet

Flere kontanthjælpsmodtagere er kommet i arbejde med ordinære timer (se slide nedenfor)

Tættere kontakt og opfølgning og mere intensiv indsats.

En koordinerende sagsbehandler – kontaktperson.

Bedre koordinering via fysiske, hyppige og faste møder – opbygning af relationer, som gør, at alle bidrager.

Flere (alle) relevante fagligheder aktiveres i forhold til borgeren.

Større fokus på borgerens ressourcer.

Borgerne oplever at blive lyttet til, der stilles realistiske krav og gives mere ansvar.

Mere samstemte løsninger og reduktion i antallet af professionelle.

Lettere at få noget igennem og større palet af muligheder: borgeren oplever, at der sker noget.

Der kan tænkes "ud af boksen" – ved at flere fagligheder automatisk er til stede og byder ind med deres faglighed.

At komme tidligere ind i et forløb – del af udredning og bestilling samt mere målrettede match mellem borger og udfører.

Tættere opfølgning og større krav til udbytte af de tilbud, som anvendes.

Borgeren sammen med sagsbehandlingsmakkerparret gør løbende status over aktuelle situation via resultattavle.

Benytter BIP (BeskæftigelsesIndikatorProjektet) og FIT (Feedback Informed Treament) til inddragelse og opfølgning på borger.

For organisationen:
Blevet bedre til at koordinere indsatsen på tværs af forvaltninger og faggrupper. Er fx blevet bedre til at invitere hjemmesygeplejersken med til teammøderne.

Hyppigere opfølgning, hvilket medfører hurtigere og bedre ændringer af indsatser og af "planen".

Bedre relationer og kendskab på tværs af forvaltninger.

Italesættelse og fejring af succeserne på tværs af forvaltninger og faggrupper.

Bestiller – udfører-opdelingen er udslettet, hvilket har medført et fælles ejerskab af "planen".

For medarbejderen:
Skærpet blik for den dobbelte bundlinje: hvad koster en indsats – og hvad får vi ud af den?

Større indsigt i borgeren via de andre centres perspektiver.

Bedre til at tænke i helhed og inddrage ressourcer på tværs: udførerne er tættere på.

Bedre samarbejde på tværs og større fleksibilitet: Borgeren er nu et fælles 'projekt'.

Bedre til empowerment – give ansvar til borgerne og opstille konsekvenser ved valg.

FIT understøtter, at borgeren inddrages mere.

Hurtigere sagsgang – dog en frustration over, at nogle bevillinger ikke kan besluttes i VUP.

At man som sagsbehandler ikke er alene med sagen – får hjælp og sparring på tværs af forvaltninger til at komme videre.

Større arbejdsglæde og faglig stolthed, når sagsbehandleren oplever at have hjulpet borgeren.

For økonomien:

Besparelse i sagsbehandlertimer, da der nu kun er en koordinerende sagsbehandler og en makker.

Hver enkelt borger har som udgangspunkt sit eget budget, som er sidste års forbrug minus 10 %.

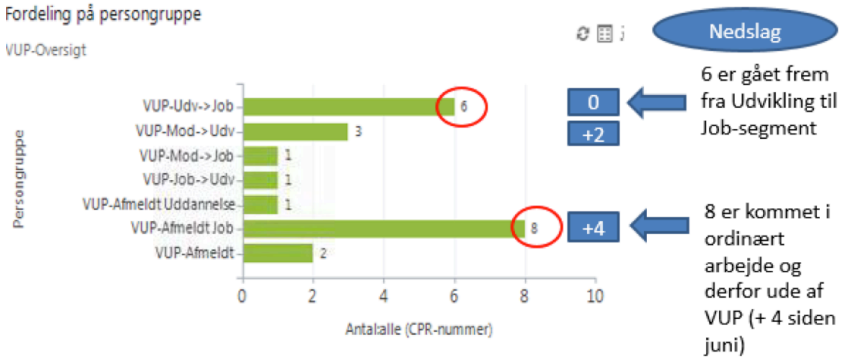
Økonomisk bevidsthed fra sagsbehandlernes side.

At få afmystificeret, at der er okay at tale om økonomi og tænke økonomisk fornuftigt.

Status på økonomi og effekt for unge- og familiespor:

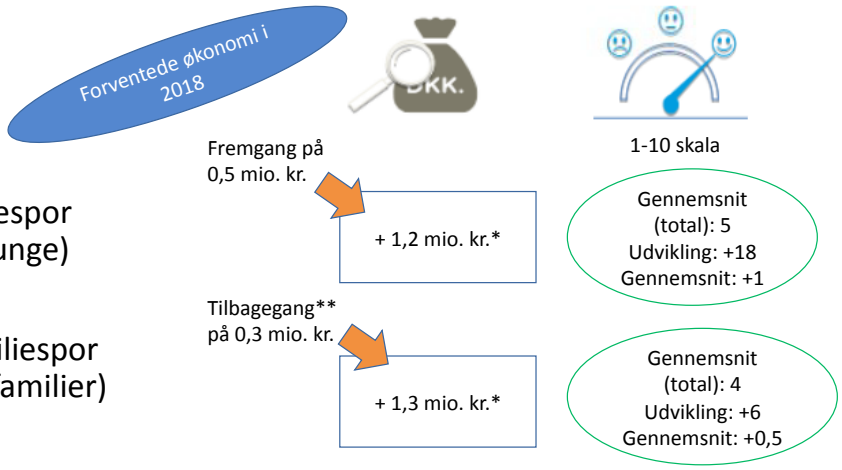
Status (pr. sep. 2018)

- Progression i Voksenspor (ca. 250 voksne) målt på bevægelse mellem de tre delsegmenter: modning (Mod), Udvikling (Udv) og Job.
- Målet er at flere kommer i jobsegmentet, og opnår ordinære lønnede timer. Ved 20 timer vil de fleste borgere blive selvforsørgende.



Status på voksensporet:

Status (pr. sep. 2018)



- Ungespor (19 unge)
- Familiespor (20 familier)

* + 10 pct. reduceret budget ift. 2017
** Siden April 2018

Modeller: Gribskov Kommune

Status (pr. sep. 2018)

- Resultat – målsætning er 5 pct. med ordinære løntimer

Kontanthjælp. Antal og andel personer med ordinære løntimer. Aktivitetsparat

		Antal personer	Andel personer
Gribskov	Jan 2018	11	4,4
	Feb. 2018	13	5,3
	Mar 2018	12	4,8
	Apr. 2018	16	6,4
	Maj 2018	18	7,2
	Jun 2018	16	6,5

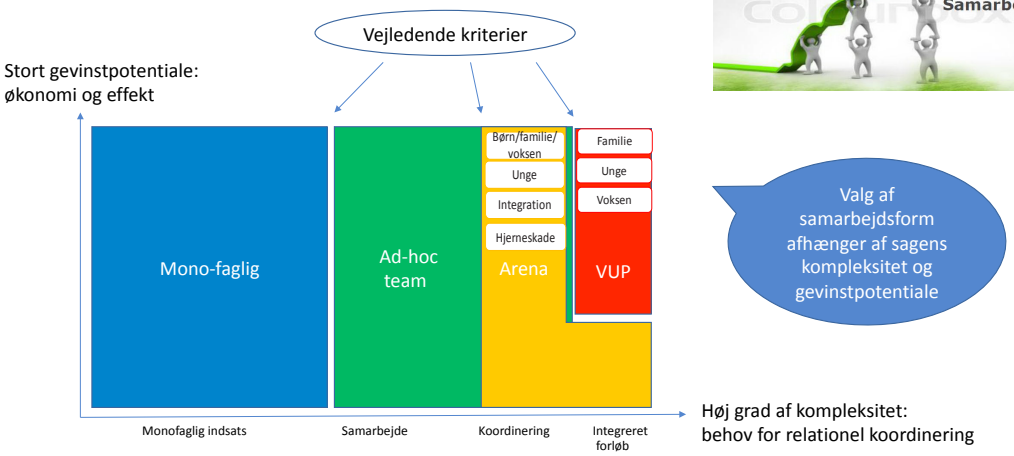
		Antal personer	Andel personer
Hele landet	Jan 2018	2.136	3,8
	Feb 2018	2.162	3,9
	Mar 2018	2.213	4,0
	Apr 2018	2.355	4,3
	Maj 2018	2.464	4,5
	Jun 2018	2.518	4,6

Over landsgennemsnit

En person tæller med i målingen hvis personen i samme måned har modtaget en offentlig forsørgelsesydelse og har haft ordinær beskæftigelse i større eller mindre omfang.

Model: Gribskov Kommune

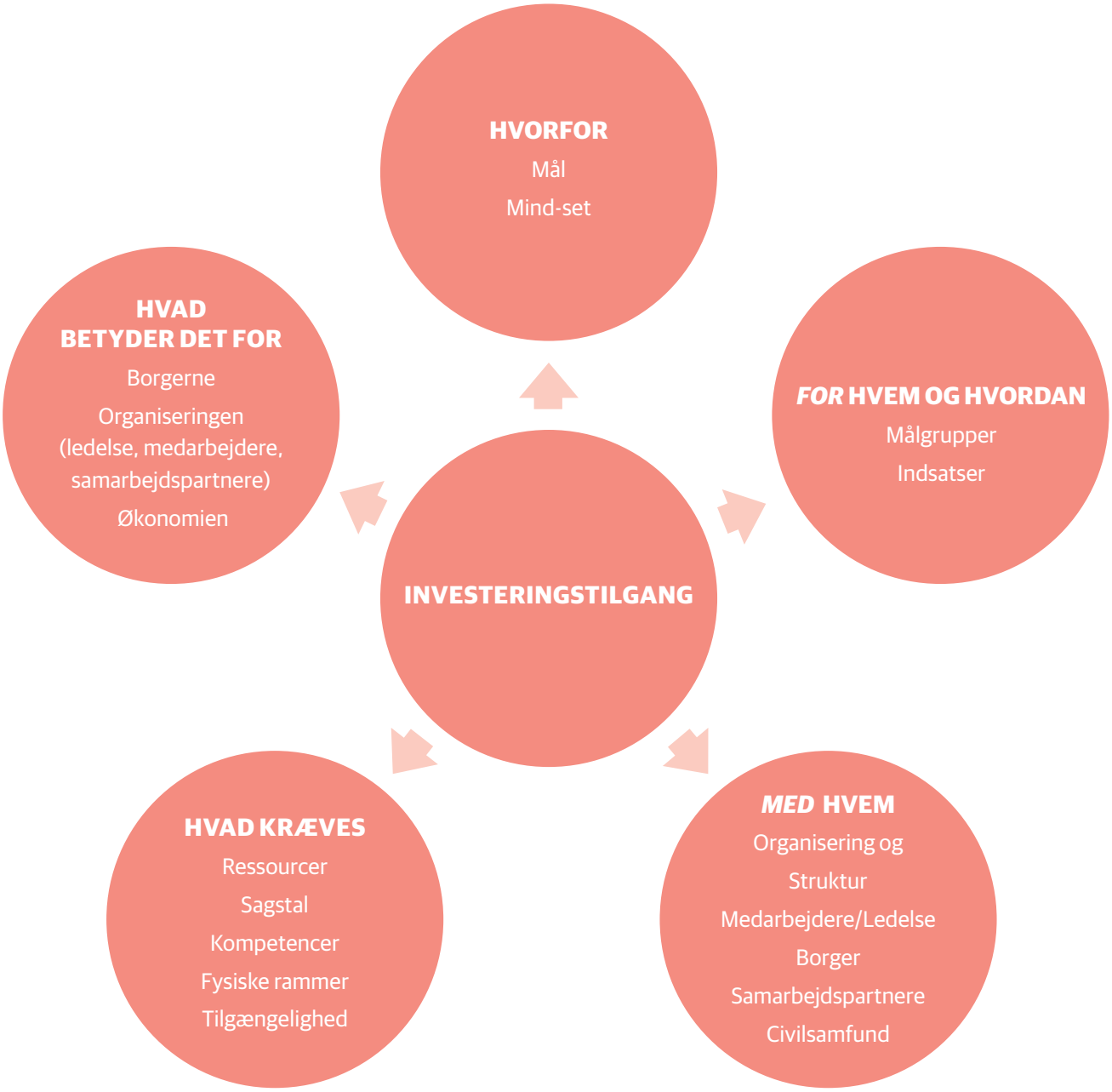
Guide til valg af samarbejdsform



Valg af samarbejdsform afhænger af sagens kompleksitet og gevinstpotentiale

Model: Gribskov Kommune

Model til beskrivelse



HVORFOR:
Hvilke udfordringer stod jeres kommune over for, som gjorde, at I begyndte at arbejde med investeringer?

Hvilke(t) mål vil I opnå ved at arbejde med investeringsmodellen?

Ligger der et eksplicit mind-set til grund for arbejdet - noget I særligt vægter? (Fx Borgeren i eget liv, Viden om virkning, Ressource-tænkning, som er de tre elementer i DS' udspil).

For HVEM og HVORDAN:
Har I afgrænset indsatserne til bestemte målgrupper? I givet fald hvilke, og hvad er kriterierne?

Er nogle udelukket fra indsatserne?

Hvilke indsatser tilbyder I? Er der forskel på indsatsviften nu og før, I begyndte at tænke investering? Der tænkes både på bredden i viften, og om de enkelte tilbud er ændret som følge af fx mind-set.

Har valget af metoder i arbejdet ændret sig, fx som følge af mind-set?

Har I en specifik opdeling i indsatserne? Hvad karakteriserer de forskellige 'trappetrin'?

Hvornår går borgerne 'ned af indsatstrappen'? Hvad er kriterierne, og hvem beslutter?

Med HVEM:
Hvordan ser jeres organisering ud/ hvad har I ændret som følge af investeringstankegangen? Beskriv både eventuelle organisationsændringer i egen forvaltning men også på tværs i organisationen. Er der kommet andre samarbejdsflader?

Hvordan er processen omkring omstillingen foregået – og hvem har været inddraget?

Er der sket ændringer i beslutningskompetencer og rollefordelingen mellem politikere/ledelse/medarbejdere?

Indgår borgerne på nye måder i organiseringen af indsatsen?

Har tankegangen/modellen betydet nye samarbejdspartnere eller nye måder at samarbejde med samarbejdspartnerne - fx med udgangspunkt i mind-set?

Hvordan spiller civilsamfundet ind, - eller hvordan spiller I ud til civilsamfundet? Eksempler på godt samarbejde.

HVAD kræves:
Har investeringsmodellen ændret i ressourceforbruget? Her tænkes både på det faktiske (mer)forbrug og på fordelingen af ressourceforbrug over tid i et sagsforløb.

Har I fastsat standarder i forhold til fx sagstal? Her tænkes også på, om I har typeopdelt sagerne ved vurderingen af, hvor mange borgere, de enkelte ansatte kan nå. Hvilke overvejelser har I gjort jer vedrørende arbejdsbelastning, som ikke er knyttet op på en sag?

Har arbejdet med investering identificeret kompetencer, som må være til stede, for at målet med modellen kan nås?

Har de kompetencer været til stede fra start - eller har I måtte sikre kompetenceudvikling?

Har modellen betydet ændring i de medarbejdergrupper, I har rekrutteret?

Har modellen stillet nye krav til fysiske rammer for jeres indsatser både hos myndighed og udfører? Har I foretaget ændringer?

Har I foretaget ændringer i forhold til indsatsernes tilgængelighed for borgerne? Her tænkes både på fremskudte indsatser og på menneskelige, tekniske, visuelle, kognitive redskaber for fx at kunne arbejde ud fra mind-settet (fx empowerment).

HVILKEN betydning har det ...

For borgerne:
Har indsatsen medført en anden virkning i forhold til borgernes mål?

Har I kunnet registrere, at de går hurtigere ned af trappen end før?

Hvordan er sammenhængen mellem, at de går hurtigere ned og mål?

Hvordan oplever borgerne ændringen – både i forhold til mål og forløb?

Hvordan måler I på mål og oplevet tilfredshed?

Er der sket en ændring i antallet af borgere, I får kontakt med?

For organiseringen:
Hvad har modellen betydet for både lederes og medarbejderes mulighed for at bedrive faglighed?

Hvordan opleves det?

Er der identificeret forskellige typer af ledere og medarbejdere, der trives med modellen eller mistrives med modellen?

Har modellen ændret på fordelingen af tid til administrativt arbejde/ arbejde direkte med borgerne?

Hvordan har modellen indvirket på arbejdsmiljøet - både det fysiske og det psykiske?

Hvad har den betydet for samarbejdet på tværs i organisationen?

Hvad har den betydet for vidensdeling og kendskab til hinandens arbejde i organisationen?

Hvad har den betydet for eksterne samarbejdspartnere herunder civilsamfundet? Her tænkes både på omfang og tilgang til samarbejdet, fx på baggrund af mind-set.

Er der blevet målt på betydningen - og i givet fald hvordan?

For økonomien:
Hvilken indflydelse har modellen på økonomien - både på kort og på lang sigt:

- i de enkelte forvaltninger
- i kommunen
- region og stat
- borgernes økonomi (ændret forsørgelsesgrundlag fx, forebyggelse af bundløs gæld etc.)

Beskriv gerne med tal men også, hvilke faktorer, der har været udslagsgivende.

Hvordan måles?

Er der til jeres arbejde med modellen knyttet en intern eller ekstern evaluering? I givet fald: Hvem forestår den, og hvornår foreligger den?

Til sidst: Gode råd til andre kommuner, der vil gå i gang med en model?

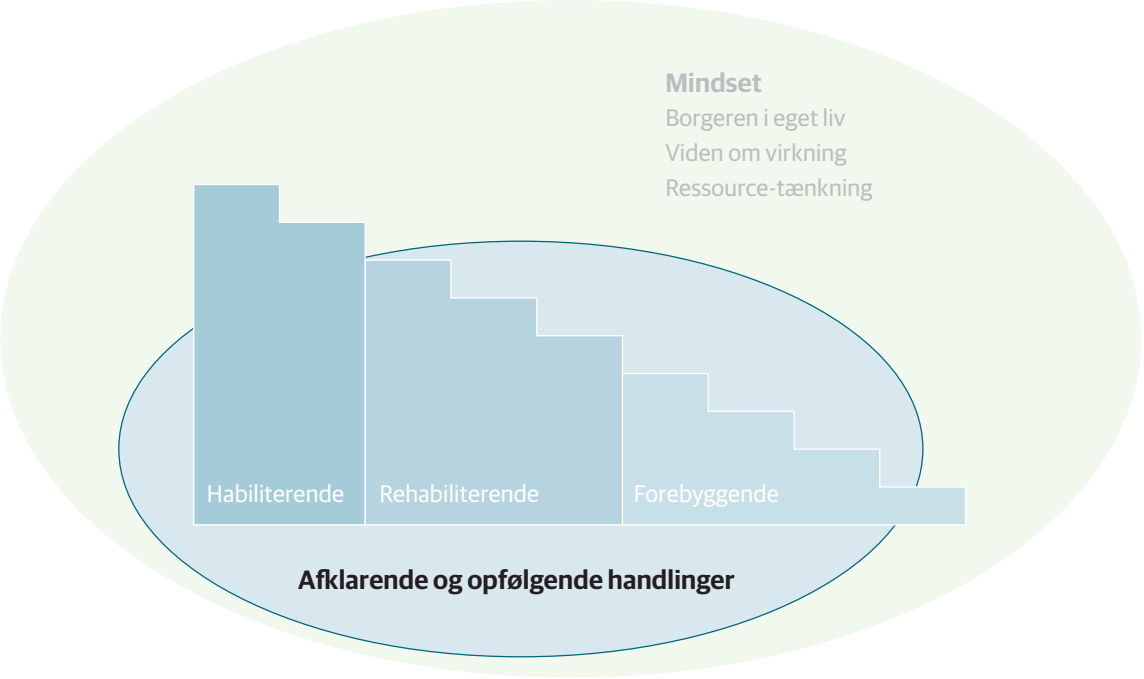
BILAG B:
Eksempler

I det følgende er oplistet en række eksempler på indsatser, som rummer en investeringstilgang. Dvs. at indsatserne ligger i forlængelse af det mind-set, som Ressourcegruppen præsenterer i rapporten. Kilderne til eksemplerne er mange, fx KL-pjecen "Fælles om fremtidens socialpolitik", KL, Socialministeriet mv.: "Styring af det specialiserede voksenområde – værktøjer og cases", materiale fra Fremfærd Borgere med Særlige Behov og materiale fremsendt af medlemmer, som har kendskab til indsatserne via deres arbejde i kommune eller andre steder.

Uanset at eksemplerne er mange, så er der bestemt ikke tale om en uddybende kortlægning – langt fra. Fx er eksemplerne fra de kommuner, vi har besøgt, ikke tilføjet materialet – uanset at det kunne være relevant. Det er alene eksempler til at illustrere indsatser, og eksemplerne har virket som inspirationskilde til det arbejde og de anbefalinger, som Ressourcegruppen har gennemført.

Eksempler

Afklarende og opfølgende indsatser



Din indgang skaber flere udgange

Fredericia Kommune har skabt en ny indgang for borgere, som søger støtte på voksensocialområdet. I Din Indgang kan borgerne uden ventetid få en målrettet og intensiv hjælp til netop de udfordringer, som trænger sig på for borgeren. Formålet er, at borgeren kan gå derfra igen med oplevelsen af selv at kunne leve store dele af livet på egen hånd. Din Indgang tager dermed afsæt i et ønske om at tage dét alvorligt, som borgerne siger, når de henvender sig. Det ses ved, at medarbejderne sammen med borgerne, og med afsæt i deres mål og drømme, formulerer et mål for, hvad de ønsker at opnå på de 20 uger, et forløb i Indgangen kan vare. Forløbet igangsættes med det samme, uden et langvarigt sagsbehandlingsforløb. Når forløbet afsluttes, vil mange være i stand til helt eller delvist at klare sig selv eller via frivillige tilbud. Der vil naturligvis også være borgere, som har behov for yderligere støtte, som henvises til det ordinære voksenområde.

I Din indgang er der et guideteam bestående af socialfaglige medarbejdere, som står for den forebyggende indsats. Indsatsen kan bestå af ad hoc-hjælp fx økonomisk vejledning, individuelle samtaler, velfærdsteknologiske løsninger, træningsaktiviteter, netværksaktiviteter og frivillige aktiviteter.

Din Indgang har indgået et partnerskab med Fredericia Frivillighedscenter. Pårørende kan også henvende sig i Din Indgang og få støtte til den svære rolle, som det kan være at være pårørende til menne-

sker med handicap, psykiske lidelser eller sociale problemer. I de enkelte borgersager anvendes det evidensbaserede dialog-og evalueringsredskab Feedback Informed Treatment (FIT) til at følge borgerens progression.

Åben dialog ændrer samarbejdskulturen

Når en borger fra Faaborg-Midtfyn Kommune er indlagt i regionspsykiatrien, og det er relevant for det videre forløb, kontakter en regional socialrådgiver kommunen, som derefter iværksætter et forløb ud fra Åben dialog.

Åben dialog er en netværks- og helhedsorienteret tilgang, der inddrager relevante fagprofessionelle og private netværk i forhold til borgerens situation. Tilgangen er baseret på syv principper for hurtig og samtidig indsats i forhold til borgeren og dennes netværk. Inddragelse af netværket sker på baggrund af borgerens ønske og valg. Som noget grundlæggende vægter alle udsagn lige, og den professionelle rolle er ikke at søge løsninger, men at give et fagligt perspektiv, som kan supplere borgerens eget og resten af netværkets perspektiver. De foreløbige erfaringer viser, at brugen af Åben dialog er effektiv i forhold til at ændre samarbejdskulturen. Samtidig gør Åben dialog borgerne bedre i stand til at få fat om eget håb, føle sig trygge nok til at deltage i møderne og til at sætte dagsordenen.

Region og kommune har inviteret hinanden med ind i de strategiske fora omkring Åben dialog, ligesom kommunens medarbejdere deltager i fælles uddannelsesforløb i regionalt regi.

Fremskudt sagsbehandling på psykiatrisk sygehus i Roskilde

De seneste to år har visitatorer fra Roskilde Kommune flyttet visitationen til psykiatrisk afdeling. Her går de efter aftale med personalet runder på afsnittene og hilser på de borgere fra Roskilde, der er indlagt, for sammen med borgerne at vurdere om der er behov for kommunale indsatser efter udskrivning. Der visiteres til alt fra praktisk bistand til sygepleje, bostøtte eller botilbud. Når det giver mening, indledes støtten, mens den enkelte er indlagt, så borgeren er tryg ved udskrivning. Når der er behov for at koordinere en fortsat psykiatrisk behandling og kommunal indsats, er der gode erfaringer med at bruge de koordinerende indsatsplaner.

Den fremskudte visitation er typisk afgrænset til samlet set to timers tilstedeværelse om ugen på psykiatrisk sygehus, og herefter enkelte timers sagsbehandling. Sagsbehandlingen er fremskudt, men opgaven er ikke større end tidligere, og den ændrede praksis er dermed sket indenfor den eksisterende økonomiske ramme.

Roskilde Kommune har konkret erfaret, at der er sket væsentlig reduktion i antallet af færdigbehandlingsdage i målgruppen. Sagsbehandlingstiden er samtidig blevet kortere for de indlagte borgere. Det er samtidig vurderingen, at nogle af borgerne ville have haft svært ved selv at opsøge hjælpen, hvor de med den fremskudte sagsbehandling har fået lettere adgang. Samtidig er samarbejdsrelationerne om den enkelte borger væsentligt styrket grundet de kontinuerlige kontakter mellem visitatorer og behandlere.

Revisitering

I 2014 revisiterede Frederiksberg Kommune alle borgere, der modtog indsatser efter SEL §§ 85, 103, 104, 107 og 108. Områderne blev valgt på baggrund af deres udgiftstyngde. Man har endvidere i 2017 påbegyndt en revisitation af SEL §§ 100 og 96.

Baggrunden for, at Frederiksberg Kommune valgte at gennemføre en revisitationsproces, var, at revisitationen skulle bidrage til at skabe et bedre fundament for den fremadrettede visitation i kommunen bl. a. ved at styrke fagligheden i visitationen. Derudover var der en forventning om et økonomisk provenue ved at revisitere borgere til mindre indgribende indsatstyper, der bedre matchede deres behov.

Fremgangsmåden var bl. a., at man tog ud og besøgte den enkelte borger og sammen med udførerne gennemgik de indsatser, borgeren modtog, samt blev opdateret på borgerens funktionsniveau.

Kommunens visitationsudvalg blev brugt til at sikre en fælles tilgang og vurdering på tværs af sagerne. På området for SEL § 85 (socialpædagogisk bistand) gennemgik visitationsudvalget hver enkelt borger, mens man på andre områder behandlede mere principielle sager.

Overordnet set har revisitationen medvirket til, at man de seneste år i Frederiksberg Kommune har kunnet holde udgiftskurven stabil. En revisitation af den størrelsesorden, som Frederiksberg Kommune gennemgik, optager en betydelig mængde medarbejderressourcer. Det er derfor afgørende, at processen planlægges og styres nøje, så der ligger en klar plan for, hvordan processen håndteres

Treklangsmodel

Esbjerg Kommune har med treklangsmodellen forsøgt at skabe et struktureret samarbejde mellem myndighed, udfører og borger om borgerens progression, bl.a. ved at arbejde systematisk med udredning og handleplan.

Udgangspunktet i treklangsmodellen er samarbejdet mellem borger, myndighed og tilbud, hvor modellen beskriver det løbende samarbejde mellem de tre parter. Modellen anvendes altid i samarbejdet om borgeren. Samarbejdet tager udgangspunkt i et møde mellem myndighed og borger, hvor borgeren fortæller om sit eget liv og perspektiver herpå. Myndighedsfunktionen vurderer på baggrund heraf borgerens funktionsniveau, lærings- og udviklingspotentiale samt kompensationsgrad ved brug af voksenudredningsmetoden (VUM).

Myndigheden visiterer dernæst borgeren til et tilbud. Når det er aftalt, hvilket tilbud borgeren skal modtage, træder proceduren for treklangen i kraft. Treklangen fungerer som et rum for drøftelse mellem borger, myndighed og tilbud om indsatsmål samt opfølgning på disse. Opfølgningen skal sikre, at der sker en progression i borgernes udvikling.

Indledningsvis forsøgte man med opfølgning i treklangen hver tredje måned, men dette er efterfølgende justeret grundet store forskelle i progression hos forskellige målgrupper. Derfor besluttes kadencen for opfølgning nu individuelt for borgerne. Det er myndigheden, der har ansvaret for, at opfølgningen gennemføres.

Modellen har styrket samarbejdet mellem myndighed og udfører, og betyder, at man er blevet bedre til at arbejde med progression via konkrete og fælles mål og delmål. Derudover er borgerne blevet mere bevidste om og inddraget i målarbejdet. Den øgede præcision betyder, at der ses en større progression i den enkelte borgers udvikling, og kommunen har en klar forventning om, at dette bidrager til at sænke indsatsniveauet og derved de samlede udgifter på området over tid.

Det er en forudsætning for samarbejdet, at der er en tydelig rollefordeling mellem myndighed og udfører. Det vil sige, at myndighed bestemmer det kompenserende behov og funktionsniveau, mens udfører bestemmer de pædagogiske metoder. Det er vigtigt, at kadence for opfølgning bestemmes i fællesskab, men det er samtidig vigtigt, at ansvaret for den løbende opfølgning ligger et sted. Derudover er det en forudsætning, at samarbejdet understøttes af VUM og et indikatorkatalog.

Samarbejdsmodel

Frederiksberg Kommune har siden 2015 haft en samarbejdsmodel mellem myndighed og udfører, der sikrer en systematisk opfølgningspraksis på borgerens progression. Samarbejdet skal skabe større fleksibilitet i tilbuddene, øge den faglige viden om borgerne og sikre borgernes progression gennem en kontinuerlig opfølgning.

Grundstenen i samarbejdsmodellen i Frederiksberg Kommune er dels en fælles struktur for opfølgning, hvor myndighed og udfører afholder fælles møder, og dels en systematisk progressionsopfølgning via VUM og FKO.

Alle sager udredes ved brug af VUM, hvorefter myndighed og borger fastlægger borgerens progressionsmål. Målene overdrages til udfører, som oversætter dem til en pædagogisk handleplan. Udfører scorer herefter borgeren via FKO og opdaterer kvartalsvist status for borgerens progression. Ved forventet progression afholdes opfølgningsmøder halvårligt for korterevarende tilbud og årligt for længerevarende tilbud. Hvis progressionen af den ene eller anden grund ikke forløber som planlagt, kan opfølgningsperioden tilrettelægges fleksibelt efter behov.

Progressionsmålingerne af borgerne bruges på de løbende visitations-, opfølgnings- og revisitationsmøder mellem myndighed og udfører. Møderne afholdes hver anden uge med deltagelse af to ledere fra udførerdelen og to ledere fra myndighedsdelen, en person fra økonomifunktionen, socialchefen samt relevante sagsbehandlere. På møderne drøftes både nye borgere og de borgere, der allerede modtager indsatser.

Den kontinuerlige opfølgning på borgernes progression, hvor myndighed og udfører i fællesskab har fokus på, hvad der er den bedste og billigste løsning til borgeren, bidrager til økonomisk styring på socialområdet via tæt faglig dialog. Derudover skaber samarbejdet en større fleksibilitet og innovation i de tilbud, som man kan tilbyde borgeren. Erfaringen er, at det tætte samarbejde bidrager til at nytænke indsatserne til fordel for borgerne.

Det tætte samarbejde og den systematiske brug af VUM og FKO er hinandens forudsætninger. Koblingen har haft succes med at skabe et system, hvor myndighed og udfører er gensidigt afhængige af, at der formuleres klare mål og progressionsmålinger, som kan bruges til opfølgning i sagerne.

Borgere i tilbud i andre kommuner

Langt de fleste kommuner er både køber- og sælgerkommuner på socialområdet. Derfor er det relevant at udvikle værktøjer, der kan understøtte, at køber- og sælgerkommune i fællesskab kan sikre det rette match mellem indhold, kvalitet og pris ved køb og salg af sociale ydelser på tværs af kommunegrænser. Tidligere valgte mange kommuner i høj grad at hjemtage eller genforhandle priserne for borgere i eksterne tilbud. Flere af disse lokale initiativer var iværksat med henblik på at reducere omkostningerne til borgere i eksterne tilbud eller forhandle sig til bedre match mellem indhold, kvalitet og pris. Nedenfor er angivet to eksempler på lokale processer, hvor køb og salg af pladser har været omdrejningspunktet.

Frederiksberg Kommune har gennemført en større hjemtagningsstrategi, så det i dag er ca. 54 pct. af alle sager, der kan varetages i interne tilbud. Hjemtagningsstrategien blev kombineret med en etablering af "fleksible" botilbudspladser, hvor det er muligt fleksibelt at tilpasse den sociale indsats til borgeren i tilfælde af forbedring/forværring. Frem mod 2020 har man endvidere en plan om at udbygge kapaciteten af pladser i kommunen, hvor op mod 66 pct. af borgerne vil modtage tilbud i kommunen.
I Fredericia Kommune har to sagsbehandlere realiseret 11 mio. kr. ved at tage dialogen med eksterne tilbud om de borgere, Fredericia Kommune har boende.

Opfølgning på mål for borgeren

I Høje Taastrup Kommune har man som led i en langsigtet faglig omstilling på voksensocialområdet igangsat et arbejde med dokumentation og opfølgning på effekter af indsatserne til den enkelte borger, der er baseret på et struktureret arbejde med udredning og handleplan. Formålet er at opnå en øget effekt af de sociale indsatser, der sættes i værk, og herved få en mere styrbar økonomi på området.

I Høje Taastrup Kommune har man vedtaget en politisk strategi, som skal sikre en langsigtet omstilling af det specialiserede voksensocialområde mod mere progression og effekt i indsatserne for den enkelte borger. Kernen i omstillingen er et øget fokus på progression og dokumentation på borgerniveau, baseret på struktureret arbejde med udredning og handleplan.

Et centralt element i kommunens omstilling har været arbejdet med at sætte konkrete og målbare mål for den enkelte borger og løbende følge op herpå. Konkret har kommunen sat et krav om, at der for hver enkelt borger i samarbejde mellem myndighed og udfører opstilles max 2-3 tidsafgrænsede mål og tilhørende delmål, der følger SMART-modellen. Der er et særligt fokus på at sikre borgerens motivation i målarbejdet, og målene sættes derfor langt hen ad vejen i samarbejde med den enkelte borger. Målene opstilles i borgernes handleplaner og er baseret på en struktureret udredning af borgerne.
Til at understøtte arbejdet med målsætningerne har kommunen arbejdet med at sikre en tættere integration mellem myndighed og udfører, herunder ved etableringen af et fælles sprog på tværs samt tydelige arbejdsgange, der sikrer en klar ansvars- og rollefordeling og et godt grundlag for dialog.

For at sikre en reel effekt af de opstillede mål og understøtte progression for den enkelte borger har kommunen endvidere arbejdet intensivt med at sikre løbende opfølgning på mål og delmål. Dette sikres via udviklingen af en systematisk og ensartet dokumentation, som er tilgængelig for såvel myndighed som udfører. Dokumentation er IT-understøttet, og dermed sikres søgbare data på progression for den enkelte borger. Ifølge kommunen giver data et afsæt for at drøfte, om og hvorfor man er lykkedes/ikke lykkedes med en given indsats.

Høje Taastrup Kommune har som en del af deres langsigtede strategi sat et mål om at reducere udgifterne med 13 mio. kr. årligt fra 2020. Fra 2014, hvor strategien blev søsat, til 2016 har kommunen realiseret en årlig effekt på 6,2 mio. kr. Besparelsen skyldes, at det er lykkedes at skabe progression for en række borgere, som er flyttet fra mere indgribende bomiljøer til selvstændig bolig med støtte eller fra beskyttet beskæftigelse til beskæftigelse på det ordinære arbejdsmarked med støtte.

Nøglen til succes i Høje Taastrup Kommune har været den grundige forberedelse samt fokus på implementering fra dag 1. Med henblik på at understøtte implementeringen har kommunen bl.a. gennemført en omfattende kompetenceudviklingsindsats for godt 250 ledere og medarbejdere samt foretaget tilpasninger af deres IT-systemer.

IT-system til progressionsmåling

Ringkøbing-Skjern Kommune har etableret et IT-system, der kan understøtte dialog mellem myndighed og tilbud i deres arbejde med opfølgning og progressionsmålinger. IT-understøttelsen bidrager positivt til et struktureret samarbejde mellem myndighed og udfører om borgerens progression.

Ringkøbing-Skjern Kommune har siden 2014 arbejdet med en integreret it-understøttelse af hele sagsgangen fra sagsåbning til opfølgning. Som en del af den it-understøttede sagsgang foregår der en løbende progressionsmåling via dokumentationsredskabet Faglige Kvalitetsoplysninger (FKO). I det integrerede system indføres både indsatsmål, funktionsvurderinger og progressionsstatus, som udgør et fundament for den løbende dialog mellem myndighed og udfører om borgerens progression.

Konkret fungerer det således, at borgerens funktionsniveau vurderes af myndighed i forhold til de indsatsformål, som beskrives i handleplanen. Myndighed fastsætter samtidig en forventet progression frem mod den kommende opfølgning. Udfører arbejder derefter i samme system, hvor de formulerer de pædagogiske delmål og løbende scorer borgeren i forhold til de indsatsformål, der er beskrevet i handleplanen. Denne progressionsscore bruges af udfører som forberedelse til opfølgningsmøderne, hvor det fælles it-system sikrer tydelighed om, hvorvidt borgeren har opnået den forventede progression siden seneste opfølgning.

IT-understøttelsen af sagsgange og progressionsmåling har bidraget til at øge kvaliteten i dokumentationen af borgernes progression. Ligeledes har den styrket den faglige dialog mellem myndighed, udfører og borger.

Det er kommunens oplevelse, at det strukturerede samarbejde bidrager til, at flere borgere får mindre indgribende indsatser eller kan klare sig helt uden støtte, og derved reducerer det samlede udgiftsniveau på området.

Kommunen har gennemført en række medarbejderkurser for at sikre en tilstrækkelig forståelse for it-systemet. Derudover er sagsgangen systematisk beskrevet i en drejebog, som udstikker retningslinjerne for, hvordan alt fra sagsåbning over progressionsmåling til opfølgning skal gennemføres, og hvordan arbejdsdelingen mellem myndighed, udfører og borger tilrettelægges.

Udredningspladser

Når der sker ændringer i en borgers livssituation, er det ikke altid entydigt, hvordan borgerens fysiske, psykiske og kognitive tilstand er og dermed hvilken støtte, som borgeren har behov for. Derfor har Høje Taastrup Kommune siden 2014 etableret udredningspladser i tilknytning til to eksisterende botilbud, hvor borgere kan gennemføre et tidsafgrænset udredningsforløb.

Udredningsforløb er målrettet borgere, hvis støttebehov skal udredes nærmere forud for, at der kan tages stilling til tilbud af mere varig karakter. Formålet med udredningsforløbene er både at udrede og udvikle (træne) borgerens kompetencer. En grundig udredning i kombination med en målrettet støtte med fokus på at udvikle borgerens kompetencer er med til at sikre, at Høje Taastrup Kommune finder det rette match mellem borger og tilbud, og derved undgår for eksempel at visitere borgere til et for indgribende tilbud til en start. Udredningsforløb kan være relevante for borgere med forskellige typer af funktionsnedsættelser.

Formålet med udredningsforløbet skrives i en indsatsplan, hvor der løbende formuleres delmål for indsatsen, som der gøres status på efter et aftalt interval. Som afslutning på udredningsforløbet udarbejdes en afsluttende vurdering med anbefalinger til støtte.

Udredningsforløb stiller krav til den rette sammensætning af medarbejdere og kompetencer. Der skal kunne trækkes på flere kompetencer og specialer i et udredningsforløb, ligesom der skal være kompetencer til at arbejde med målformulering, opfølgning og faglig vurdering.

Afklaringsteam i kraftcenteret

Esbjerg Kommune oplever en stigning i antallet af borgere med lettere problematikker. For at imødekomme udviklingen har kommunen oprettet et afklaringsteam, der fungerer som fremskudt rådgivning og indgang til voksenområdet. Målet er at møde borgeren tidligt og forebygge, at borgeren får behov for mere indgribende og udgiftstunge indsatser.

Team Rådgivning og Afklaring i Esbjerg Kommune er et afklaringsteam, som modtager alle nye borgere, og som iværksætter afklaringsforløb for at afdække støttebehovet hos den enkelte borger. Teamet har medarbejdere fra både myndighed og udfører.

Afklaringsteamet har til huse i Kraftcentret, som er et SEL § 79-tilbud, hvor der kan iværksættes eller gives tilskud med aktiverende og forebyggende sigte til borgere med psykosociale problemstillinger, senhjerneskade, lettere udviklingshæmning eller misbrug. Formålet med tilbuddet er at understøtte, at borgerne så vidt muligt bliver inkluderet i samfundet. Afklaringsteamet vurderer, om borgerens behov kan imødekommes gennem et forbyggende tilbud fra Kraftcentret, eller om borgeren er i målgruppen for og skal visiteres til et mere omfattende tilbud. Typisk gennemfører teamet 3-4 samtaler med borgeren for at afklare behovet. Teamet begyndte som en stationær funktion, hvor borgerne skulle henvende sig på adressen, men der er nu også etableret en udkørende funktion.

Når det vurderes, at borgeren kan have gavn af en forebyggende indsats, udarbejder Kraftcentret en plan med borgeren, der sigter mod, at borgeren bliver mest mulig selvhjulpen gennem indsatser i regi af Kraftcentret. Indsatserne i Kraftcentret kan enten være individuelle forløb eller gruppeforløb.

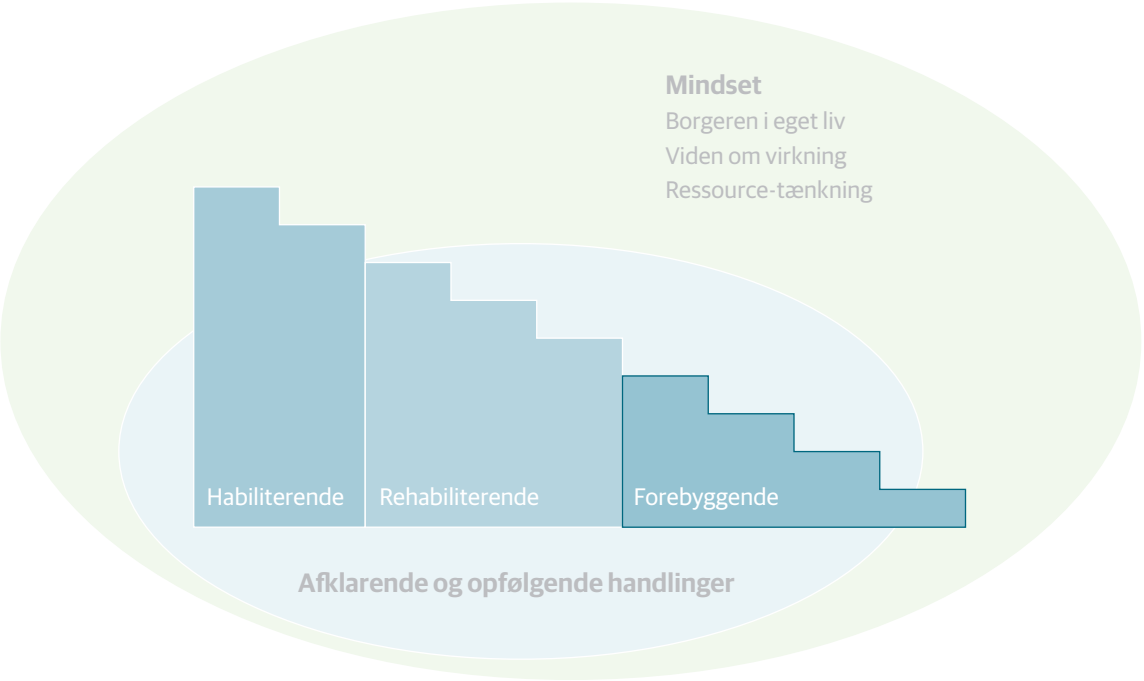
Andre borgere kan nøjes med de afklarende og rådgivende samtaler og bliver ad den vej hurtigt hjulpet videre.

Den fremskudte rådgivning har styrket den forebyggende indsats og dermed, at borgere med lettere problemstillinger gennem få samtaler/kortere forløb har modtaget en indsats, som har bidraget til at afhjælpe deres problemstillinger, inden de udvikler sig til større problemer. De økonomiske konsekvenser af den etablerede funktion er ikke opgjort, men det er kommunens klare opfattelse, at indsatsen har en positiv effekt i forhold til tilgangen til området. Det har ikke været muligt at identificere en egentlig business case for arbejdet med fremskudt rådgivning, herunder evt. investeringsudgifter forbundet med opnormering eller udgifter som følge af en udvidelse af målgruppen for indsatser.

Team Rådgivning og Afklaring startede som et team uden myndighedsfunktion. På baggrund af erfaringerne med afklaringsteamet blev det besluttet, at også myndighed skulle være repræsenteret, da udfører ikke i alle tilfælde kunne afklare det sammenhængende behov hos borgeren. Der lægges dog fortsat vægt på, at Team Rådgivning og Afklaring er placeret adskilt fra den øvrige myndighed for at understrege det forebyggende perspektiv.
Eksempler på de forbyggende indsatser

Eksempler

Forebyggende



Hurtig misbrugsbehandling

Københavns Kommune har omlagt hele kommunens misbrugsbehandling på baggrund af en omfattende, inddragende proces, hvor brugerne var en vigtig part. I processen pegede brugerne bl.a. på, at det er vigtigt at komme i behandling hurtigt, mens man er motiveret.

Med omlægningen af misbrugsbehandlingen er der blevet indført straksbehandling, hvilket betyder, at det er blevet hurtigere og nemmere for borgerne at komme i behandling. Der har været en stigning på 6,5 pct. af nye indskrivninger efter indførelsen af straksbehandling, der har fungeret i et år. Brugerforeningerne siger entydigt, at straksbehandling har været en kæmpe fremgang, fordi man kan starte op i medicin fra dag til dag. En borger, der har været i straksbehandling siger: "Man kommer hurtigere i behandling, man får medicin i stedet for at skulle lave kriminalitet for at få stoffer".

Et nyt koncept i forbindelse med misbrugsomlægningen er gruppeforløb, hvor borgere med et misbrug af alkohol, hash eller kokain samles i blandede grupper. Der er løbende optag i grupperne, og det har været en stor succes. Borgere, der har deltaget i et gruppeforløb, er meget tilfredse og synes, at de har fået et stort udbytte af tilbuddet. En borger siger om gruppeforløbet: "Behandleren er teori, de andre deltagere er den virkelige verden".

Peer-guider i Aarhus, Randers og Viborg bygger bro fra indlæggelse til eget hjem

Mange borgere kan opleve tiden efter et udredningsforløb eller en hospitalsindlæggelse som vanskelig og kaotisk, hvor det er vanskeligt at finde fodfæste og få etableret et meningsfuldt hverdagsliv igen. I Aarhus, Randers og Viborg får borgere under indlæggelse, eller i forbindelse med udskrivning fra regionspsykiatrien, lige nu mulighed for at få en peer-guide.

Peer-guidens opgave er – som rollemodel – at støtte borgeren i at komme sig, herunder at være "katalysator" for håb og tro på fremtiden. Med afsæt i peer-guidens egne erfaringer med psykiske vanskeligheder, mødes peer-guide og borger og deler erfaringer med at komme sig. En peer-guide har gennemført en 12 ugers 'peer-uddannelse' på en recoveryskole.

Hvis borgeren er interesseret, sættes et indledende møde op, hvor guide og borger kan afstemme deres forventninger til samarbejdet. Kontakten foregår herefter én-til-én mellem borger og peer-guide. Samværet kan fx foregå i borgerens eget hjem, på en sygehusafdeling, i et kommunalt tilbud eller andre steder, som borgeren foretrækker.

Afprøvningen af peer-guider sker i regi af projekt "Ligestillet støtte - En vej til recovery". Initiativet er et partnerskab mellem Randers, Aarhus og Viborg Kommune samt Region Midtjylland og SIND Pårørenderådgivning. Peer-guiderne er p.t. forankret ved SIND Pårørenderådgivning og arbejder frivilligt.

Som led i projektet er der desuden etableret recoveryskoler efter inspiration fra England og USA. Al undervisning udvikles og afholdes af mindst to undervisere – én peerunderviser med erfaringskompetence og en fagprofessionel underviser. Kurserne er åbne for alle, men retter sig primært til mennesker med levede erfaringer med psykisk sårbarhed og pårørende og personale i den kommunale og regionale psykiatri. Undervisningen omhandler recovery i bred forstand.

Brobyggere til bedre overgange for færdigbehandlede

I et forsøg på at sikre psykiatriske patienters vej tilbage til en normal hverdag har Aarhus Kommune ansat to psykiatriske brobyggere i et to-årigt pilotprojekt. De skal så tidligt som muligt i kontakt med de psykiatriske patienter og hjælpe dem med kontakten til de relevante tilbud inden for kommunen.
De to brobyggere, som blev ansat til at hjælpe med at skabe bedre overgange for borgere, når de udskrives fra psykiatrisk hospital, er så småt kommet i gang med arbejdet.

Den første tid har båret præg af, at indsatsen skal opbygges fra bunden, og meget tid er blevet brugt på relationsskabelse til relevante samarbejdspartnere. Det er blevet besluttet, at henvendelser til Brobyggerne går gennem afdelingerne, ambulatorierne og akutmodtagelsen på Aarhus Universitetshospital Risskov (AUHR).

Brobyggerne er så småt begyndt at have forløb med borgere. Det er tydeligt, at brobyggerne får kontakt med borgere tidligere end før, og på den måde kan de gå ind, inden problemerne vokser sig for store. Det er vigtigt, at brobyggerne arbejder helhedsorienteret, f.eks. ved at have en bred viden om den regionale organisering, diverse kommunale og frivillige indsatser således, at de bedre kan matche borgernes behov med den relevante indsats/tilbud.

De har ikke kompetence til at træffe afgørelser om at indstille til bolig eller visitere til konkrete støtteforanstaltninger, men de kan hjælpe borgeren med at finde vej i kommunens mange tilbud og formidle kontakten. Skulle der ske et slip efter indlæggelse, vil de også kunne holde kontakten med borgeren med henblik på at sikre, at borgeren ikke tabes mellem to stole.

Virtuel alkoholbehandling: En håndsrækning til en ny gruppe af borgere

I Holstebro Kommune har de succes med at gøre en række af deres behandlingsmuligheder virtuelle. Den nye behandlingsplatform er en del af Fremfærd-projektet 'Virtuel alkoholbehandling', og tilbyder borgerne en mere fleksibel behandling, og det har bygget bro til en ny målgruppe, som normalt ikke søger hjælp.

Når borgere i Holstebro Kommune ønsker hjælp til alkoholafvænning, har de nu muligheden for at gøre det online. Her kan de chatte med det lokale behandlingscenters alkoholbehandlere, der står klar bag skærmen med rådgivning. Og det har været en vigtig håndsrækning til borgere med fast arbejde, eller borgere som er yngre end den typiske målgruppe, fortæller alkoholbehandler.

Som alkoholbehandler kan man støde ind i det problem, at borgerne har svært ved at finde tid til behandlingen. Da de fleste klienter går på arbejde hver dag, kan det være svært at tage nogle timer ud til alkoholbehandling.

Det nye system gør, at man i højere grad kan ramme en målgruppe, hvor der er en tendens til et mildt overforbrug af alkohol. Det er en målgruppe, hvor personerne ikke selv tænker, at de har et alvorligt misbrug, men alligevel mener, at alkohol fylder for meget i deres hverdag.

Der er en generel positiv feedback fra brugerne af systemet. De er glade for, at de nu kan henvende sig i deres frokostpauser eller om aftenen ved særlige aftaler med behandleren. Det giver borgerne en større frihed.

Borgerne skal blot booke en kontakt i forvejen på behandlingscentrets hjemmeside. Herefter modtager de et kodeord, som de kan logge sig ind på det sikre system med. Når de er inde i systemet, har de mulighed for anonymt at føre en samtale med behandleren.

En helhedsorienteret indsats mod hjemløshed blandt unge – Samarbejdsmodellen og bostøttemetoderne

Målgruppen er unge i alderen 17-24 år, der er hjemløse eller i risiko for at blive det.
Formålet med indsatsen er forebygge og afhjælpe hjemløshed blandt unge, så de unge på sigt får samme muligheder for at få et liv med bolig, uddannelse og beskæftigelse som andre unge.

Samarbejdsmodellen skal sikre, at der tilknyttes myndighed til arbejdet med de unge i målgruppen og til bostøtte-metoderne.

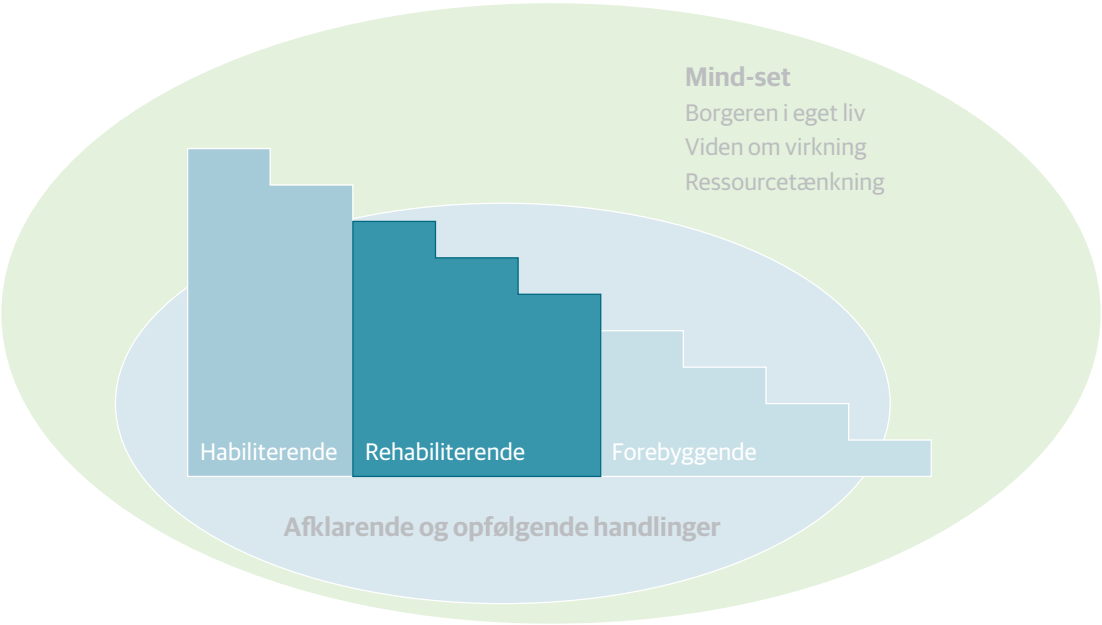
I Samarbejdsmodellen nedsættes et tværfagligt team omkring den unge ved forløbets begyndelse. Det tværfaglige team koordineres af myndighedssagsbehandler. Det tværfaglige team omfatter ud over den unge og myndighedskoordinator også altid UU-vejleder og jobcentermedarbejder, samt ICM-medarbejder eller case manager, hvis den unge modtager bostøtte. Også andre fagpersoner kan være relevante i teamet, for at den unge opnår sine mål.

Det tværfaglige team følger den unge, så længe der er behov for at koordinere indsatser og tilbud. Det tværfaglige team og myndighedskoordinator fastlægger i fællesskab med den unge hvilke indsatser, der kan bidrage til, at den unge opnår uddannelse og beskæftigelse. Det er centralt i samarbejdsmodellen, at den unge så vidt muligt deltager på alle samarbejdsmøder – der er gode kommunale erfaringer med at inddrage udsatte unge i de tværfaglige møder med fagpersoner.

Det tværfaglige team koordineres af en myndighedskoordinator og består af fagpersoner, som er relevante for den unges udvikling. Teamet består som minimum af myndighedssagsbehandler, den unge, jobkonsulent, UU-vejleder, bostøttemedarbejder og en person fra den unges eget netværk, herudover fagpersoner fra de tilbud, den unge modtager fx: misbrugsbehandling, psykiatri, uddannelsesinstitution, fritidsaktiviteter. Det tværfaglige teams arbejde understøttes med skriftlige redskaber, der sætter fokus på den unges vej til uddannelse og beskæftigelse.

Eksempler

Rehabiliterende indsatser



Personlige borgerstyrede budgetter til unge hjemløse i Aahus Kommune

Socialpsykiatri og Udsatte Voksne er med i et puljemiddelprojekt, hvor man kan give den enkelte hjemløse borger op til 50.000 kr. at disponere over. Projektet hedder Personlige borgerstyrede budgetter og går ud på at forbedre livskvaliteten for 25 unge hjemløse og støtte dem i at komme videre mod selvforsørgelse. Projektet er målrettet unge i alderen 18 - 30 år, som, udover at mangle bolig, er udsatte og har sociale problemstillinger.

De unge skal være motiverede og skal samarbejde med en socialfaglig medarbejder om at realisere planen. Der skal startes 25 forløb op i løbet af 2018, hver med et års varighed. Projektet er forankret i Ungeindsatsen, under Center for Akut og Opsøgende Indsatser.

Efterværn for kvinder på krisecenter i fra Aalborg Kommune:

Aalborg Kommune deltager i et projekt under Socialstyrelsen, - Afprøvning af CTI-metoden når kvinder fraflytter et krisecenter.
Det betyder konkret, at kvinder i Aalborg Kommune tilbydes et CTI forløb i 9 måneder, når de forlader krisecenteret.

De får tilbudt en kvinderådgiver (kontaktperson) i 9 måneder som:

- et tilbud med fokus på kvindens behov
- personlig rådgivning og støtte til at fastholde et liv uden vold
- hjælp og rådgivning til at opstille kvindens egne mål

Aalborg Kommunes kvinderådgivere kommer fast flere gange ugentlig på Krisecenteret og har meget tæt samarbejde med det omkring løsningen af kvindernes situation.

U-turn er et vendepunkt for mange unge misbrugere i København

U-turn er et behandlingstilbud til unge misbrugere. Behandlingen er helhedsorienteret med fokus på sociale problemer som fx forsørgelse, netværk, helbred, bolig, familieforhold, skoleforhold, beskæftigelse og kriminalitet.

Tilbuddet indebærer en åben, anonym rådgivning og længerevarende forløb, hvor de unge kan få hjælp til at løse deres udfordringer. Det overordnede formål med U-turnmodellen er, at de unge hjælpes til at holde sig fra eller reducere deres misbrug af rusmidler, at de unge skal have muligheder for et almindeligt liv med regelmæssig skolegang eller arbejde, socialt netværk og øgede fritidsaktiviteter. Behandlingen skal føre til en generel normalisering af de unges liv, baseret på livsmuligheder, selvforsørgelse samt et minimum af sociale problemer. U-turn har også tilbud til forældre, andre pårørende og fagfolk.

U-turn er udviklet og anvendes i Københavns kommune, men har været afprøvet og afprøves fortsat i en række andre kommuner. Tilbuddet og metoden er en del af Socialstyrelsens program for udvikling af virksomme metoder. Endvidere har U-turn været afprøvet i forhold til Skandia-modellen, som beregner de økonomiske effekter af sociale indsatser. Evalueringer har vist, at der på flere parametre er god effekt af den intensive behandling i U-turn. Foruden en betydelig reduktion af misbrug, kan man også se en effekt i forhold til den skole- og uddannelsesmæssige tilknytning, netværk og kriminalitet. 79 % af de unge i København, der har gennemført et forløb i U-turn, er enten i uddannelse eller beskæftigelse, og trefjerdedel har enten stoppet eller reduceret deres misbrug.

De samfundsøkonomiske beregninger af U-turn viser gode resultater. Det er beregnet, at den økonomiske gevinst efter 6 år for en investering i 24 unges forløb (i alt 4,3 mio. kr.) vil give et overskud på

2 mio. kr., hvis en tredjedel vender deres liv og får mindre misbrug, deltager i uddannelse, er mindre kriminelle osv. Det samfundsøkonomiske overskud vil være 5 mio. kr. hvis det lykkes for halvdelen af de deltagende unge.

Fra udsat til ansat i socialøkonomisk virksomhed

Cateringvirksomheden Kamoon, der ligger i Holstebros største almennyttige boligområde, har til formål at skabe beskæftigelse og uddannelse for områdets udfordrede unge og voksne. Virksomheden leverer frokostretter til flere lokale virksomheder og mad ud af huset til private.

I tilknytning til catering- og cafevirksomheden er der et undervisningstilbud til de tilknyttede borgere, som støttes til at blive uddannelsesparate eller klar til praktikjob i eksterne virksomheder. Arbejdspladskulturen har givet øget motivation og læring for både aktiverede og produktionsskoleelever, og flere er kommet videre i uddannelse og job.

Kamoon er startet op med midler fra Boligministeriet som et partnerskab mellem tre boligselskaber og Holstebro Kommune. Det er et af flere initiativer, der skal medvirke til at løfte boligområdet Trekanten i Holstebro, som har en høj andel af personer udenfor arbejdsmarkedet.

1. januar 2017 overgik Kamoon til at være en socialøkonomisk virksomhed i regi af Produktionsskolen Nordvestjylland. Der er i projektperioden skabt et forretningsgrundlag med et stabilt kundegrundlag, som giver en rentabel drift. Målet er, at virksomheden i fremtiden kan skabe mulighed for flere ansættelser, både som fleksjob og ordinære job.

Mening og mestring

Jobcentrene i Aalborg, Esbjerg, Frederiksberg og Odsherred kommuner har, sammen med ni medlemsorganisationer under Danske Handicaporganisationer, gennemført projektet "Mening og mestring" i perioden 2014-2016.

Projektet er rettet mod voksne borgere med handicap, som står til rådighed for arbejdsmarkedet, eller som har mulighed for at knytte sig til arbejdsmarkedet på sigt. Som led i projektet tilrettelægges individuelle mestringsforløb, som har fokus på at støtte borgeren i at forstå og mestre sit handicap, så borgeren bedre kan indgå på en arbejdsplads.

Der er opnået positive resultater i projektet i forhold til at få flere i job eller sikre jobfastholdelse. Gennem psykoedukationsforløb har borgerne opnået en større selvindsigt. Det kan fx dreje sig om at blive bevidst om, at man måske ikke husker så godt, som man selv tror eller måske skal handle anderledes for at kunne fungere socialt på en arbejdsplads.

Voksenliv – støtte til at bo i egen bolig

Socialpsykiatrisk Center i Slagelse Kommune etablerede i februar 2015 et døgnstøttende tilbud kaldet 'Voksenliv'. Målgruppen er personer med psykiske lidelser, udsatte og senmodne unge (18-40 år), som ønsker at bo for sig selv, og er i målgruppen for et botilbud og har behov for omfattende støtte til at klare sig i egen bolig og til at mestre livet generelt.

Væsentligt for målgruppen er borgerens ønske om at bo i egen bolig og ikke mindst borgerens motivation for personlig udvikling. Det er essentielt, at borgeren er motiveret for at samarbejde om at udarbejde en handleplan med individuelle mål, og at de arbejder målrettet efter denne handleplan med støtte fra Voksenliv.

Når borgeren flytter i egen bolig, får borgeren en flydende døgnstøtte, som kan justeres efter behov, og som i omfang svarer til den støtte, borgeren ville få i et botilbud. Fordelen ved, at borgeren fra starten tilbydes en ordinær bolig er, at borgeren ikke skal flytte, når/hvis borgeren får det bedre, men kan blive i sin lejlighed.

Erfaringerne indtil nu er, at borgerne udvikler sig hurtigere, når de fra starten tilbydes en bolig, hvor de kan blive boende, og hvor de skal lære at klare hverdagen selv. Personalet veksler i indsatsen mellem at gå forrest, ved siden af og bag ved borgeren, afstemt efter, hvor langt borgeren er kommet i sin udvikling, fx i forhold til at lære at rydde op og gøre rent. Erfaringerne er også, at borgerne relativt hurtigt får et mindre behov for hjælp.

Når/hvis borgeren ikke længere har behov for omfattende støtte, kan personalet trække sig, og borgeren kan blive boende i sin ordinære bolig, evt. med et mindre omfang af støtte, typisk en time om ugen.

Hjemløse fastholder boligen, hvis huslejen er den rette

"Housing First" er en evidensbaseret tilgang til socialt arbejde, som bygger på den grundtanke, at boligen er udgangspunktet for, at borgere kan arbejde med sig selv og begynde en positiv udvikling. Der

for er metoden i Housing First, at socialt udsatte borgere får en bolig først og derefter støttes i boligen til at arbejde med deres sociale problemer. Der er forskellige støttemetoder knyttet til Housing First, som varierer efter borgerens behov og niveau af sociale problemer. Metoderne kan dermed bruges til helt unge hjemløse, der har fået en dårlig start på voksenlivet og mangler et social netværk, men også til ældre hjemløse med årelange massive sociale og psykiske problemer samt misbrug.

Københavns Kommune begyndte at arbejde med Housing First i 2009 i forbindelse med Hjemløsestrategien. I 2015 havde 215 af de 225 københavnske borgere, som var blevet anvist en bolig et år tidligere, fastholdt deres bolig. I 2016 var det 194 borgere ud af 198 anviste borgere. Siden 2013 har fastholdelsesprocenten i København ligget over 95%. Det viser, at Housing First er en særdeles effektiv tilgang i kampen mod hjemløshed. Når kommunen kan tilvejebringe en bolig, kan borgerne fastholdes og støttes i en positiv udvikling. Desværre falder antallet af boliger, som udsatte borgere kan betale hvert år i København, hvilken er en væsentlig barriere for arbejdet med Housing First.

Individual Placement and Support IPS

Tidligere forskning har vist, at *Individual Placement and Support IPS* er effektiv til at få borgere langt fra arbejdsmarkedet i beskæftigelse. VIVE har undersøgt de økonomiske resultater af at implementere IPS overfor en ny målgruppe – nemlig nyankomne flygtninge og familiesammenførte med traumerelaterede symptomer. Da indsatsen ikke har været implementeret overfor målgruppen tidligere, og da det ikke er muligt at identificere målgruppen i registerdata, er VIVEs notat om undersøgelsen baseret på konservative antagelser på baggrund af den tidligere forskningslitteratur.

Det viser sig, at selvom IPS er dyrere pr. borger og måned end den sædvanlige beskæftigelses-indsats, er den mere økonomisk fordelagtig end den sædvanlige beskæftigelsesindsats. Grunden er, at borgere, der deltager i IPS, i højere grad kommer i beskæftigelse, end borgere, der deltager i den sædvanlige beskæftigelsesindsats. VIVEs beregninger på baggrund af et hypotetisk scenario baseret på forskningslitteraturen viser, at den sædvanlige beskæftigelsesindsats resulterer i en større samlet udgift end IPS efter 18 måneder. IPS genererer et økonomisk overskud efter de første 18 måneder. Over en 36-månedersperiode er de samlede udgifter for 50 borgere, der deltager i en beskæftigelsesindsats, omtrent 4,8-5,25 millioner kroner lavere (afhængigt om man vælger standardscenariet eller det konservative scenario), hvis borgerne deltager i IPS i løbet af de første 18 måneder, end hvis borgerne deltager i den sædvanlige beskæftigelsesindsats.

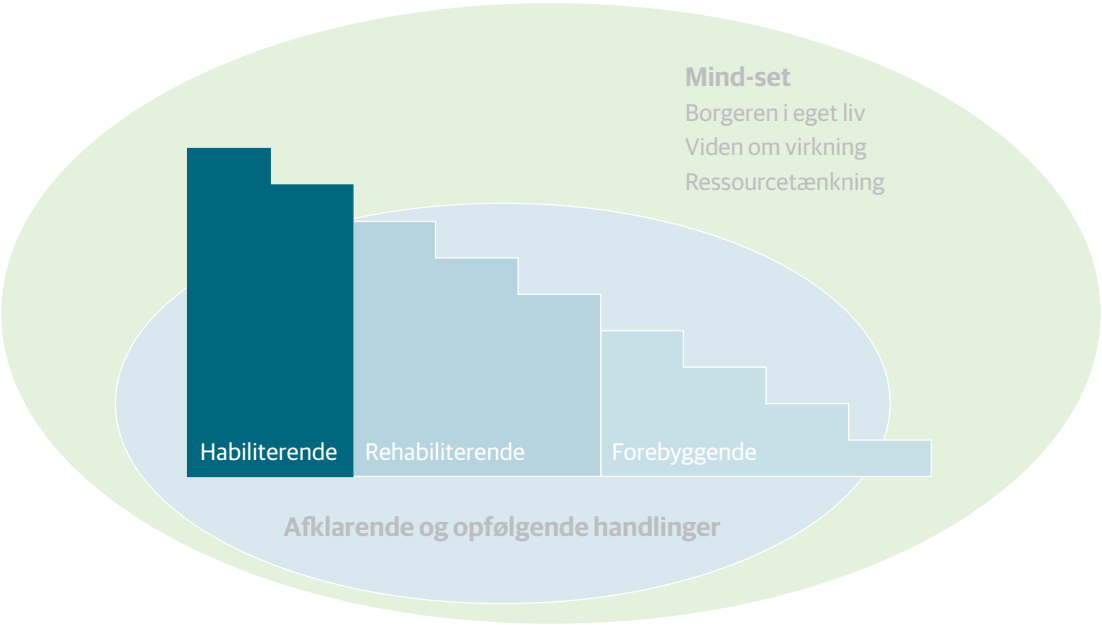
Pitstop er startet

I februar åbnede Omsorgscenter Pitstop i Aarhus kommune. Pitstop ligger på Søndervangen i Viby og skal være et midlertidigt omsorgssted for misbrugere, hjemløse og andre socialt udsatte voksne, som bliver udskrevet fra hospitaler, men som endnu ikke er raske nok til et liv på gaden. På den måde skal centeret give de hjemløse patienter et tiltrængt pitstop, når de udskrives fra hospitalet.

Stedet er oprettet blandt andet i et samarbejde med Røde Kors, og tilbyder ophold uden visitation. Der vil i det daglige være tæt samarbejde med socialsygeplejerskerne. Tilbuddet er i første omgang et projekt, der varer halvandet år. Herefter bliver det evalueret for at finde ud af, om det skal fortsætte.

Eksempler

Habiliterende indsatser



Med drømme som drivkraft

En drømte om at være frivillig sammen med andre i den lokale biograf for at forene interessen for film med ønsket om at være betydningsfuld for andre. En anden drømte om at få fugle, og nu er selvtillid og ansvarlighed vokset gevaldigt i rollen som helt selvstændig og omsorgsfuld dyrepasser. En tredje borger elsker at være DJ og sørger nu for fælles pædagogfri hygge for bofællerne.

Aalborg Kommune arbejder med "drømme som drivkraft" i forhold til mennesker med udviklingshæmning, fordi drømme motiverer til mod og handling. Selvstændigheden udvikles, fordi man enten lærer noget nyt, bruger det man kan på en ny måde, eller øger oplevelsen af at vælge selv. Alle har drømme, og når vi lytter til dem, er det en måde at vise respekt.

Ikke alle drømme kan nås, men med afsæt i et rehabiliterende perspektiv bruges drømme som motiverende løftestang til 'prøvehandlinger', der udvider borgerens selvstændighed. Flere borgere har ikke et verbalt sprog. Her 'prøvehandler' medarbejderne med udgangspunkt i observationer og hypoteser om, hvad der kan skabe større livskvalitet i borgerens liv.

Erfaringen er, at et nyt blik på borgerens drøm og potentiale, fx via tværfagligt samarbejde, fører til små skridt, som flytter den faglige praksis. At arbejde med drømme og 'prøvehandlinger' har ført til øget

livskvalitet og selvstændighed blandt borgerne. Samtidig har det frigivet faglig energi, øget medarbejdernes arbejdsglæde og dermed haft positiv betydning for arbejdsmiljøet – endda i en tid med markante effektiviseringer. Udviklingsarbejdet er sket uden tilførsel af ressourcer, og drømme har vist sig som en genvej til at bruge alles ressourcer anderledes og bedre.

Samskabelse med velfærdsteknologi i fremtidens botilbud

Greve Kommune har inviteret borgerne med i udviklingen af et nyt botilbud med 24 boliger til autister. Kommunen har bl.a. kørt en række workshops, hvor borgere, som repræsenterer målgruppen for botilbuddet, og medarbejdere har arbejdet med ruminddeling og velfærdsteknologiske løsninger i botilbuddet.

Kommunen har fået viden om borgernes behov og ønsker i forhold til aktiviteter i botilbuddet. Det handler fx om, at borgerne i målgruppen har behov for planlægning og struktur på hverdagen og at indgå i sociale fællesskaber. De vil gerne udvikle sig personligt. Men vi har også fundet ud af, hvilke aktiviteter der kan tiltrække lokalsamfundet – fx loppemarkeder og juletræsfester.

Parallelt med workshopperne har projektet sat en gruppe borgere med særlige behov til at udvikle forskellige apps, som man kan bruge i Greves byrum. De har fx lavet en app med et særligt kort over byen og en app, hvor man kan spille et spil på den lokale campingplads. Borgerne har en oplevelse af, de producerer noget, der rent faktisk kan bruges. App-værkstedet giver mulighed for at tage udgangspunkt i, hvad borgerne er gode til.

Erfaringerne fra projektet betyder da også, at kommunen nu overvejer at lave et nyt app-værksted, hvor borgere i botilbud kan være med til at udvikle de apps, som de selv har brug for. Der er også et økonomisk potentiale i app'en. I stedet for at kommunen køber apps, laver borgerne selv de apps, de skal bruge, og det giver frihed til at arbejde med nogle andre ting for pædagogerne, fordi nogle af hverdagstingene kan aflastes af apps.

Sammen i livet

Botilbuddet Skansebakken har gennem en årrække arbejdet med at skabe ikke-betalte relationer for borgerne bl.a. i udviklingsprojektet "Design af Relationer". Botilbuddet er beliggende i landsbyen Brejning og beboerne er borgere, som har omfattende varige og betydelige fysiske og psykiske funktionsnedsættelser.

Design af Relationer har betydet, at Skansebakken gennem brugen af designmetoder, har ændret mind-settet omkring borgernes relationer, så fokus er blevet udvidet fra alene at være på relationen mellem medarbejder og borger til også at fokusere på relationen mellem borgeren og mennesker fra det omkringliggende samfund.

Gennem Design af Relationer har ledelse og personale arbejdet med gæstebuddet og med at invitere det omkringliggende civilsamfund ind i botilbuddet. Dette er i vid udstrækning lykkedes, og Skansebakkens beboere har nu flere og ikke-betalte relationer. Denne forandring i mind-set har skabt fundamentet for, at Skansebakken frem til efteråret 2016 har arbejdet med et nyt projekt under overskriften "Sammen i *livet*".

Formålet med Sammen i Livet har været at skabe flere relationer ud i civilsamfundet og øge handlekompetencen blandt medarbejderne. I projektet har Skansebakken bl.a. haft fokus på at skabe nye faglige kompetencer for medarbejderne i forhold til deres arbejde med at facilitere relationerne ud af huset. For at kunne følge udviklingen har tilbuddet udviklet et spørgeskema til måling af medarbejdernes facilitator-kompetencer. Det blev sendt til de medarbejdere, der deltog i projektet såvel i opstartsfasen som ved projektets afslutning. Målingen viste klart, at medarbejderne gennem projektperioden har fået styrket deres facilitator-kompetencer.

Borgere med udviklingshæmning skal have indflydelse på egen sundhed

Lemvig, Mariagerfjord, Morsø, Struer og Viborg Kommuner har fra 2011-2014 i samarbejde med DEFAKTUM gennemført projektet 'Indflydelse på egen sundhed'. Formålet har været at skabe større rummelighed til mennesker med udviklingshæmning i de almene sundhedstilbud og ruste borgerne til i højere grad at tage ejerskab over egen sundhed.

'Indflydelse på egen sundhed' har indeholdt initiativer som fælles uddannelse af medarbejdere og borgere til sundhedsguider samt sundhedsmålinger målrettet målgruppen, som borgerne selv kunne gennemføre. Yderligere er der produceret formidlingsmateriale som fx digitale fortællinger til brug for andre.

Brugere og medarbejdere er sammen blevet uddannet til sundhedsguider og har foranlediget en lang række konkrete brugerinitiativer, som fx etablering af motionshold til borgere med udviklingshæmning.

Erfaringen fra projektet er, at når borgere med udviklingshæmning får bedre viden om sundhed, tager de mindre medicin og dyrker mere motion. Brugerrepræsentationen i såvel projektgrupper som

konkrete aktiviteter har desuden bidraget med væsentlig merværdi ift. at sikre relevans af materialer og aktiviteter.

Som udløber af projektet har Struer Kommune i 2015 etableret en sundhedsskole målrettet borgere med udviklingshæmning og kommunale medarbejdere for at bygge videre på erfaringerne med fælles uddannelse af medarbejdere og borgere til sundhedsguider.

Sundhedsskolen arbejder for at skabe synlighed og opmærksomhed på sundhed og trivsel for borgere med særlige behov. Det er skolens primære opgave at arbejde med sundhedsfremme og forebyggelse, oplysnings- og formidlingsarbejde, faglig undervisning samt familie- og pårørendearbejde.

Både ældre og særlige medarbejdere finder mening i Cafe Ingeborg

Café Ingeborg i Ringsted Kommune har stor succes med at ansætte udviklingshæmmede, psykisk sårbare og andre særlige medarbejdere. Der laves nu god, hjemmelavet kvalitetsmad til kommunens ældre, mens de særlige medarbejdere udvikler sig på det personlige plan.

Café Ingeborg startede op i maj 2011. Køkkenet fik meget travlt, fordi de udover at lave mad til caféens gæster, også havde budt ind på kantineordningen for kommunens medarbejdere. Man kunne derfor hurtigt se, at en kok, en smørrebrødsjomfru og seks særlige medarbejdere langt fra var nok.

I dag er der ud over køkkenet også oprettet et gartneri, en it-afdeling og et grøntsagssnitteri. Fra at være den lille skare på ni mennesker, er der nu tilknyttet i alt 63 medarbejdere, som både er lønnede og i praktik. 13 er ordinært ansatte, som blandt andet tæller tre kokke, en bager, chauffører og to gartnere. Derudover er der 32 særlige medarbejdere i § 103, og unge i praktik. Cafeen gav i 2014 et overskud, der gav mulighed for at ansætte nogle af praktikanterne i fleksjob.

Køkkenet laver ca. 250-300 kuverter om dagen, både til caféen, men også til kommunens kantineordning, et lille håndboldcollege, og til centralkøkkenet, hvis de har brug for supplering. Derfor er det helt nødvendigt, at deadlines for produktionen overholdes, hvilket alle medarbejdere er klar over. Hvis nogle har en dårlig dag eller har brug for at snakke med personalet om noget, så bliver det gjort, når man er færdig med dagens madlavning.

Idræt og sundhed for borgere med særlige behov er en del af kerneopgaven i Slagelse

Et aktivt liv med bevægelse, fællesskab og gode oplevelser er en del af et helt normalt liv. Et projekt i Slagelse sørger for, at det også gælder for borgere med udviklingshæmning.

Eksemplerne er mange på, hvordan projektet Slagelse Open har skabt muligheder for, at borgere med udviklingshæmning kan få et aktivt fritidsliv med idræt og fællesskab, ligesom alle andre kan. Projektet arrangerer en idrætsuge en gang om året, og målet er, at borgere med særlige behov og idrætsforeninger mødes, så begge parter får øjnene op for hinanden. På den måde støtter man borgernes interesse og muligheder for også at tage del i det lokale idrætsliv resten af året.

Centeret er gået sammen med Kultur- og Fritidsforvaltningen i Slagelse Kommune om i 2015 og 2016 at arrangere idrætsugen Slagelse Open, hvor idrætsforeninger og borgere med særlige behov mødes, og der bliver dyrket mange forskellige former for idræt.

Kreative studerende giver bud på, hvordan beboere i botilbud skaber nye kontakter

Et samarbejde mellem Svendborg Kommune og UC Lillebælt (UCL) ser på, hvordan det er muligt at skabe ikke-betalte relationer mellem beboere på botilbud for handicappede og sindslidende og andre borgere.

Beboere på botilbud for handicappede eller sindslidende er ofte kendetegnet ved at være en målgruppe, der ikke har det stærkeste netværk. Deres netværk består ofte af pårørende eller personale. Derfor vil et projekt, der er støttet af Fremfærd se på, hvordan man skaber supplerende netværk, der er båret af frivillighed.

Til at løse den opgave har Svendborg Kommune indgået et samarbejde med UC Lillebælt. Her har de studerende mulighed for at folde sig ud i bestemte problematikker. Man kan sende en udfordring ind til dem, og så skal de studerende forholde sig til at løse den som del af deres uddannelsesforløb. Som led i projektet har botilbuddene Ryttervej og Skovsbovej i Svendborg i efteråret haft besøg af 24 studerende fra pædagog-, socialrådgiver-, sygeplejerske- og ergoterapeut-uddannelsen.

Det har været et meget inspirerende forløb, hvor man har sat et cirkustelt op ved botilbuddet for sindslidende, der har dannet en meget smuk ramme. Her har de studerende holdt deres morgensamling. Det har været med til at pirre beboernes nysgerrighed og har været med til at skabe nogle uformelle relationer.

Bækken – 8 skæve boliger ved Østervang

I Aarhus arbejder de løbende med at sikre botilbud til borgere, der er socialt udsatte og har særlige boligbehov. I den forbindelse er der behov for at udbygge et særligt botilbud til en mindre målgruppe, der ikke kan finde sig til rette i eksisterende boligtilbud. Borgere, som ofte har svært ved at finde en varig bopæl og som skifter mellem at bo på forsorgshjem, i botilbud eller i perioder er hjemløse. Derfor har byrådet besluttet, at der skal opføres 8 nye skæve almene boliger, som kaldes "Bækken", i det grønne område sydvest for forsorgshjemet Østervang.

ISBN 87-87059-12-6
Redaktion: Mette Grostøl og Elise Lyhne-Hansen
Layout: Anna Olesen

Dansk Socialrådgiverforening
November 2018