

# Tre kommuners bedste erfaringer med at få helhed i ord og handling

At skabe sammenhængende helhedsorienteret sagsbehandling er stadig en stor udfordring. Adskilte budgetter, lovgivning og manglende fælles kultur er barriererne. Vi har set på tre kommuner, der har arbejdet med at skabe effektive forandringer.

”Hvor svært kan det være at arbejde sammen og lige tage fat i hinanden”. Udsagnet kommer fra Ditte, som vi har mødt for nylig gennem en kommune.

Ditte er ung, enlig mor, der kæmper med angst og depression. Dittes højeste ønske er at være en god mor for sin datter og kunne klare sig selv, men sådan er det ikke lige nu. Hun har brug for hjælp, og det får hun i form af en jobcentersagsbehandler, en virksomhedskonsulent, en sagsbehandler i Borgerservice, en psykolog, en familiestøtteperson og en familiesagsbehandler. Upåagtet de gode hensigter stresser det hende at have seks personer, hun skal være i kontakt med, have besøg af og tale med sit liv om. To spæde skridt frem er lige endt med tre tilbage – og en ny sygdomsmedling, da vi møder Ditte.

**Lovende elementer bygger bro**  
Ditte er et godt eksempel på, at hvis familiens ressourcer er få, kan kontakten til kommunen være svær og hjælpen have mindre effekt, hvis borgeren skal bruge mange ressourcer på selve kontakten. Det er derfor rigtig positivt, at der de seneste år

har været øget fokus på helhedsorienterede og tværfaglige indsatser. Blandt andet var en sammenhængende indsats temaet for Børn og Ungeopmødet i februar 2021.

At der er et stykke vej endnu, står dog også klart. I KL's Forvaltningsundersøgelse på børn- og ungeområder 2020 er topscorerne blandt barriererne: Adskilte budgetter trods fælles opgave (48%), lovgivning trækker i forskellig retning (39%) og manglende fælles kultur (38%). De barrierer er det også vores erfaring, at andre områder også kan nikke genkendende til. De sammenhængende indsatser skal bygge bro over mange års organisering og kultur. Den slags tager tid at ændre.

Hvordan sparkes processen godt på vej? Der er ingen one size fits alle, men her præsenterer vi erfaringer fra tre kommuner, som har gjort sig erfaringer med effektive forandringer gennem henholdsvis stærk ledelsesforankring af de tværgående indsatser, gennem et nyt fokus i borgermødet og gennem systematisk arbejde med kulturen. Hillerød og Ballerup Kommune har deltaget i Frikommuneforsøget ”En sammenhængende indsats sammen med borgeren”, der har vist rigtig positive resultater.

## Fælles ledelse i Hillerød

En udfordring i det helhedsorienterede er, at komplekse problemer ikke har én ejer. Tværtimod er der

“Manglende systemhandlekraft handler om fravær, sagsbehandlerskift, langsom sagsbehandling, uklare eller manglende hjemler og ventetid.

mange, der har aktier – med det resultat, at der mangler organisatorisk handlekraft. Med fælles ansvar ryger ansvaret ned mellem en masse stole – hvem har opbakningen/mandatet/retten til at definere, hvori en koordineret indsats skal bestå?

Ud fra en erkendelse af, at ejerskabet skal forankres i ledelsesgruppen, har Hillerød Kommune defineret et klart og tydeligt ”Hvorfor tværgående indsatser”. Hvorfor vil vi som ledergruppe arbejde helhedsorienteret, og hvad betyder det helt konkret?

Disse spørgsmål har ledelsen brugt tid på, for på trods af bred opbakning har der også været forskellige erfaringer og motivation ind i det tværgående. Ledergruppen har talt samarbejdskultur, mål for processen og delt de bekymringer, der naturligt også er.

Resultatet har været en fælles forpligtende vision. Den er så konkret, at den har kunnet anviser retning og handlinger for udviklingen af en samarbejdsmodel, men også for udvælgelsen af fire målgrupper til et pilotprojekt. Og så er den brugbar i dialogerne med medarbejderne, men også lederne imellem i dagligdagen, hvor de komplekse problemer skal ejes.

### Ballerup bakker op

Én vej, når det tværgående samarbejde skal styrkes, er at sikre den tværgående koordination. Mødefora og arbejds gange på tværs af alle fagområder er erfaringsmæssigt et godt fundament for blandt andet at opbygge den vigtige relationelle koordination mellem medarbejdere, der ikke nødvendigvis kender hinanden. At mødes tværfagligt styrker koordination og giver større brugeroplevet kvalitet. Men afgørende er også, at den rigtige indsats gives på det rigtige tidspunkt. Om det lykkes – for eksempel for de seks fagpersoner omkring Ditte – afhænger i høj grad af, at de fagprofessionelle lægger ”Jeg forvalter den her ramme væk”



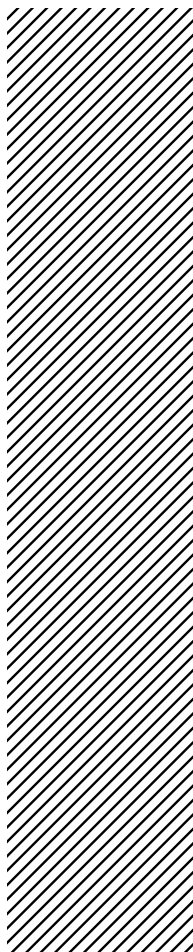
BRITT LYNDGAARD

Chefkonsulent i konsulentvirksomheden Type2Dialog



NINA NØRREGAARD

Chefkonsulent i konsulentvirksomheden Type2Dialog



til fordel for, hvad der vil være den mest optimale hjælp for borgeren. Dét er Ballerup Kommune i fuld gang med at eksperimentere med. I de tværgående sager har fagpersonerne fået til opgave sammen med familierne at reflektere over, hvad der er det rigtige for familien. Udgangspunktet for den enkelte er ikke den lovgivning, han/hun forvalter, men derimod at se indsatserne ud fra et samlet perspektiv på familien. Det tværgående team går sammen med borgerne om at udforske borgerens drøm og tager herefter stilling til, hvordan det kan lade sig gøre. Formålet er at finde løsninger, der styrker borgerens egen handlekraft og dermed den positive udvikling, der skaber uddannelse og job.

Er der fundet en fælles god løsning på en borgers/families mål, der falder uden for almindelig praksis, er der på tværs af organisationen ledelsesmæssig opbakning til at iværksætte prøvehandlinger, dvs. afprøve nye tilbud/indsatser, som måske i højere grad er den rigtige indsats for, at borger opnår den ønskede progression.

Modellen har flere fordele; der kan lyttes til udfordringer og ønsker, uden at der skal tænkes i, hvad kan jeg med min lovgivning. Der kan arbejdes med det, der motiverer borgeren mest, inkl. de udfordringer, der fylder mest, og der kan træffes afgørelse på mødet, så sagen trækkes ikke i langdrag, hvilket hæmmer progression.

### Kulturudvikling i Høje Taastrup

At tænke og arbejde helhedsorienteret vokser ikke frem af sig selv. Der er mange vaner, der skal ændres. I Høje Taastrup har man valgt at arbejde systematisk med kulturen omkring samarbejde. Kommunen har sammensat en række tværfaglige teams, der over en længere periode arbejder sammen om/med en række borgere. Kommunen har formuleret en arbejds gang for det gode møde,

som tydeligt beskriver, hvem har hvilken funktion, og hvad sker der før, under og efter mødet. Erfaringen er her ikke anderledes end i de fleste andre organisationer. En arbejds gang kommer ikke ud og får liv af sig selv. Det kræver øvelse, fokus og vedholdenhed.

Kommunen har derfor valgt metoden supervision, hvor der ud fra den aftalte arbejds gang gives direkte feedback på, hvordan deltagerne agerer før, under og efter mødet. Ét fokus er at skabe forståelse for de vigtige afhængigheder deltagerne imellem. Det rammer ned i noget, som vi oplever i mange kommuner; det er uvant at skulle blande sig lidt mere og stå til ansvar for fællesskabet. Et andet fokus er borgerens rolle på mødet for at styrke kvaliteten af relationen mellem borger og de fagprofessionelle.

### Hvad virker, og hvad hæmmer?

I 2021 er der kommet en evaluering af de ni kommuner i frikommuneforsøget ”En plan for en sammenhængende indsats sammen med borgeren”. Evalueringen viser, at rigtig mange borgere oplever en markant forbedring af samarbejdet gennem projektet, og der er dokumenteret progression på flere parametre. Især gode relationer og et handlekraftigt system, der støtter op om borgernes tro på sig selv og handlekraft, fremhæves.

Det, der trækker ned, er: Uagtet hvilke udfordringer og diagnoser borgerne har, er der et mønster i, at mangel på handlekraft og lav kvalitet i relationen mellem borger og fagprofessionelle har en sammenhæng med manglende progression. Manglende systemhandlekraft handler om fravær, sagsbehandlerskift, langsom sagsbehandling, uklare eller manglende hjemler og ventetid.

Vi håber, de tre kommuners arbejde ovenfor kan inspirere jer til både gode relationer og et handlekraftigt system. ■