

To

Bilag 2

Til BIU og SUD

Elementer i helhedsorienteret indsats

I det følgende præsenteres de hovedpointer om helhedsorienteret indsats, forvaltningerne har identificeret i forbindelse med det indledende arbejde med helhedsorienteret indsats. Der er taget udgangspunkt i evalueringer, kortlægninger, materiale fra KL, erfaringer fra andre kommuner samt erfaringer fra projekter i Københavns kommune. Pointerne vil være styrende i forhold til det videre arbejde med at forberede forvaltningerne på arbejdet med den kommende lovgivning om helhedsorienteret indsats.

Fælles mål og principper

På beskæftigelsesområdet og i den sociale indsats arbejdes der med forskellige mål. I beskæftigelsesindsatsen er fokus primært rettet mod arbejdsmarkedet og borgerens tilknytning hertil. I den sociale indsats er fokus primært rettet mod borgerens sociale situation og betydningen af denne. Til trods for, at der i begge indsatsen også er blik for at varetage begge hensyn, kan samordning være en udfordring i praksis.

De lovgivningsmæssige rammer for de to sektorer er forskellige for så vidt angår formål, virkemidler og graden af regulering. Forskellene er kun blevet større i takt med den stigende professionalisering og sektoropdeling indenfor det kommunale område, hvilket kan ses i de faglige områders tradition, tilgang og praksis.

I arbejdet med helhedsorienteret indsats er det derfor nødvendigt, at der bliver drøftet og fastlagt fælles mål og principper for arbejdet, fx, at borgerne skal opnå fodfæste på arbejdsmarkedet. Hvis ikke dette gøres, kan det give problemer i det konkrete samarbejde mellem faglighederne, da frontpersonalet bliver efterladt med ansvaret for at skabe en helhedsorienteret indsats, uden at målene for indsatsen er lagt fast.

Erfaringer fra København

I flere af de tværfaglige samarbejder i København har der ikke fra starten i tilstrækkelig grad været drøftet mål og principper for indsatsen. Det har betydet, at der for eksempel ikke har været enighed om, hvornår borgere var klar til at modtage en beskæftigelsesrettet

2. juni 2021

Sagsnummer
2020-0808598

Dokumentnummer
2020-0808598-2

CF 2. kontor - Aktivitetsparate
og Sygedagpengemodtagere
CF 2. kontor, område 1
Bernstorffsgade 17
1577 København V

EAN-nummer
5798009710178

indsats, og hvordan den sociale og beskæftigelsesrettede indsats kunne tilrettelægges for at sikre progression for borgeren.

I de tilfælde, hvor der enighed om mål og principper mellem lederne i forbindelse med projektopstart, betyder de klare retningslinjer for indsatsen, at medarbejderne hurtigere kan skabe en fælles indsats, som begge forvaltninger vurderer relevant for borgeren. Det ses for eksempel i et samarbejde om borgere med misbrug, hvor der er fokus på at motivere borger til misbrugsbehandling sideløbende med, at der arbejdes beskæftigelsesrettet med borgeren.

Ledelse

Ledelse er helt afgørende for at lykkes med helhedsorienteret indsats uagtet hvilken organiseringsform, der vælges. Der skal ikke kun være enighed på direktionsniveau, men i hele ledelseskæden. Det er afgørende, at der på ledelsesniveau er blik for at sikre, at borgerne hjælpes gennem forvaltningerne så smidigt som muligt. Chefniveauerne er derfor det kritiske led for at lykkes med helhedsorienteret indsats, fordi det i høj grad påhviler cheferne at nedbryde den faglige vanetænkning og skabe gensidig forståelse for medarbejdernes forskellige fagområder. Uden synlig og stærk ledelse er indsatsen afhængig af personlige relationer omkring borgeren, fordi rammerne for at skabe en helhedsorienteret indsats ikke er til stede i tilstrækkelig grad.

Erfaringer fra København

I de tværfaglige samarbejder i København har der været forskel på, hvor tæt på driften ledelsen har været. I de samarbejder, hvor ledelsen er tæt på, lykkes det at balancere, hvilken indsats borgerne skal tilbydes og i hvilken rækkefølge. Det ses for eksempel i Step-up indsatsen på Jobcenter København – Center for indsats, hvor samarbejdet med de udstationerede medarbejdere fra SOF løbende er blevet udviklet i takt med, at begge forvaltninger har fået kendskab til, hvilke behov for støtte, borgerne har for at komme tættere på arbejdsmarkedet.

Indsatsen

Omdrejningspunktet i en helhedsorienteret indsats er at reducere kontaktpunkterne til kommunernes enheder for borgerne. Men det står ikke alene. Det er centralt, at borgerne oplever samarbejde mellem fagområderne, at der er **tempo i sagsforløbet**, at **indsatser iværksættes parallelt**, og at borgerne oplever progression bl.a. ved at kunne indgå i en **virksomhedsrettet indsats**. Dette kan understøttes ved, at der er mulighed for hurtig videndeling og sparring mellem fagpersonerne i konkrete borgersager, samt en hurtig beslutningsproces i forhold til at igangsætte konkrete indsatser. Tilsvarende peges der på behov for – og

mulighed for – at samarbejdet udnyttes til at skabe nye løsninger for borgerne på tværs af fagområder.

Erfaringer fra København

Der er gode erfaringer fra de tværfaglige samarbejder i København. De projekter, hvor medarbejderne fysisk sidder sammen, øges muligheden for løbende vidensdeling og koordination, hvilket sikrer, at medarbejdere hurtigt og fleksibelt kan tilrettelægge en indsats, der svarer til borgernes behov. Ligeledes bliver arbejdet med at give borgeren én fælles plan nemmere, når medarbejderne sidder sammen. Som eksempel kan nævnes Enheden for Kriminalpræventive indsatser (EKI), som er et tværforvaltningssamarbejde ml. BIF, BUF og SOF. I EKI sidder medarbejderne fysisk sammen og koordinere borgerens sag for herved at sikre et helhedsperspektiv på borgerens behov.

Der er også tværfaglige samarbejder, hvor der fx er udstationeret medarbejdere fra begge forvaltninger. Eksempelvis er medarbejdere fra Socialforvaltningen udstationeret på Jobcenter København – Center for indsats, hvor formålet er at give vejledning til, hvor der hurtigere kan gives den rette indsats, fordi jobcentret får sparring på, hvem i Socialforvaltningen, der skal rettes henvendelse til.

Organisering

Mulighederne for at organisere indsatsen kan ske i forskellige former fra koordinering i netværk til nedsættelse af tværfaglige teams eller oprettelse af en ny enhed.

- Ved netværksorganisering bibeholdes forvaltningernes søljeopdeling, men man styrker koordinering af det tværgående samarbejde om konkrete borgere.
- Ved teamorganisering nedsættes et fast team af medarbejdere, som mødes et par dage om ugen, hvor indsatsen for en afgrænset borgergruppe koordineres.
- Ved etablering af ny enhed sidder medarbejderne oftest fysisk sammen alle ugens dage, og medarbejderne refererer til en leder af enheden.

Det er dog ikke modellen i sig selv, der er afgørende for succes, men i langt højere grad ledelsen og ledelsesforankringen.

Erfaringer fra København

De forskellige typer af organisering og ledelse kan ikke klart adskilles, men kan bedst forstås som forskellige variationer på et kontinuum. Det

ses også i København, hvor netværksmodellen med styrket relationelle samarbejder er den hyppigst anvendte organiseringsform til tværfaglige projekter, om end den ofte ses med en variant, hvor medarbejdere fra én forvaltning fysisk er til stede i en anden forvaltning.

Økonomistyring på tværs

KL peger på, at der uden fælles budget for indsatser kan der komme stort fokus på budgetoverholdelsen i forvaltningerne, som kan forstyrre hensynet til at opnå den bedste faglige løsning. Der kan ikke peges på én metode til tværgående økonomistyring, men KL har et par opmærksomhedspunkter, som for eksempel omhandler, at investeringsstrategier indeholder mål for både økonomi og faglig udvikling, at visitationsansvar og finansieringsforpligtelse kobles enten direkte eller indirekte, samt at der skabes mulighed for budgetomplaceringer.

Erfaringer fra København

Der er ikke erfaringer i de tværfaglige samarbejder i København på økonomistyring på tværs af forvaltningsområder.

Effekter og resultater

Erfaringerne fra andre kommuner peger på, at det ofte først er efter flere års kontinuerlig indsats, at der kan spores målbare resultater som fx afgang til job eller uddannelse eller afklaring til anden ydelse. Det handler bl.a. om målgruppens udsathed kombineret med længere opstartsperioder i forhold til at få samarbejdet om den helhedsorienteret indsats til at fungere. Der skal derfor tages højde for, hvad der er realistisk at kunne forvente i forhold til målgruppens udsathed og at måleperioden ikke skal være for kort. Der skal samtidig anvendes evalueringdesign, der tager højde for disse elementer.

Erfaringer fra København

I de tværfaglige samarbejder i København er der foretaget evalueringer og løbende opfølgning på, om borgerne kommer i job eller uddannelse. Det kan overvejes at følge op over en længere periode.