

# En plan: Helhedsorientering på tværs af beskæftigelse og rusmiddelbehandling

- Kort version af rapport -



2021

Udarbejdet af Merete Monrad

Finansieret af Gladsaxe Kommune og Aalborg Universitet



AALBORG UNIVERSITET

## Indledning

Denne rapport belyser en ny form for helhedsorienteret arbejde i Gladsaxe Kommune. Det konkrete projekt, som undersøges, hedder ”Prototype II: Koordinerende sagsbehandler med myndighed”, men omtales i rapporten som *En plan*. Projektet startede 1. januar 2021. Rapport belyser projektet over syv måneder fra februar til september 2021. Denne rapport er en forkortet version af den samlede rapport.<sup>1</sup>

Projekt En plan har fokus på det tværgående samarbejde mellem beskæftigelsesindsats og rusmiddelbehandling. De centrale elementer i En plan er:

- Fysisk placering sammen: to sagsbehandlere fra jobcenteret/ungeenheden placeres på rusmiddelcenteret
- Dobbeltrolle for sagsbehandler fra jobcenteret/ungeenheden som både koordinerende sagsbehandler og jobformidler, hvilket indebærer færre kontaktflader til kommunen for borgere med sammensatte problemer og et lavere sagstal for medarbejderne, der både skal være myndighed og udfører
- Koordination mellem rusmiddelbehandler og koordinerende sagsbehandler/jobformidler

Baggrunden for projekt En plan er et ønske om at afprøve forskellige former for helhedsorienteret arbejde som forberedelse til hovedloven (Lov nr. 707 af 8/6/2018), som forventes at skulle implementeres fra 1. januar 2023.

Rapporten sætter fokus på, hvordan indsatsens virkninger opleves og opfattes, og belyser indsatsen ud fra de involverede borgeres, medarbejderes og lederes perspektiv. Rapporten er baseret på kvalitative interview med 12 borgere, 18 medarbejdere og 4 ledere. Dette datamateriale er suppleret med observation af 5 samtaler. Ud over interviewene er der gennemført 6 læringsplatforme med ledere og medarbejdere. Læringsplatformene er et forum for udveksling af viden mellem forskning og praksis. Læringsplatformene fungerer derfor samtidig som datagrundlag for forskningen og som fagligt udviklingsrum for praksis.

Målgruppen for En plan er borgere, der i jobcenteret eller ungeenheden er kategoriseret som ”aktivitetsparate” og har rusmiddelproblematik. Borgerne udvælges således ud fra kombinationen af rusmiddelproblematik og beskæftigelsesproblematik.

## Borgernes bevægelser igennem projektet

De koordinerende sagsbehandlere har opgjort borgernes bevægelser igennem projektet, som er samlet i figur 7. Hver række i figur 7 repræsenterer en borger. Beskæftigelses- eller uddannelsesmæssig fremdrift er markeret med orange, mens misbrugsmæssig fremdrift er markeret med gul.

Opgørelsen er lavet på baggrund af borgernes status ved udgangen af september 2021, altså efter ni måneders forløb i En plan. Tre borgere er på dette tidspunkt kun lige startet i En plan. Opgørelsen viser, at der for 29 borgere (ud af 45) har været fremgang i forhold til misbrug i projektperioden. For 24 borgere har der været fremgang i forhold til beskæftigelse/uddannelse. For en række af de øvrige borgere er nødvendig behandling og hjælp sat i værk, som på sigt kan støtte borgere i reduceret misbrug eller komme nærmere beskæftigelse. Figuren viser borgernes forløb meget lineært som en fremgang, men det er vigtigt at være opmærksom på, at borgergruppens forløb er præget af op- og nedture. Når det er sagt, så er der for en stor del af borgergruppen sket betydelig fremgang igennem projektets ret korte forløb.

---

<sup>1</sup> Monrad (2021). En plan: Helhedsorientering på tværs af beskæftigelse og rusmiddelbehandling.

**Figur 1: Bevægelser i projektperioden for borgere**

Beskæftigelse	Rusmiddel	Andet	Alder	En plan
Ordinært arbejde	Ude af misbrug		Over 30	Afsluttet*
Ordinært arbejde	Ude af misbrug		Over 30	Afsluttet
Ordinært arbejde	Ude af misbrug		Over 30	Afsluttet+
Ordinært arbejde	Ude af misbrug		Under 30	Afsluttet+
Ordinært arbejde	Ude af misbrug		Under 30	Afsluttet
Ordinært arbejde			Under 30	Afsluttet
Ordinært arbejde			Under 30	Afsluttet
Ordinært arbejde			Under 30	Afsluttet
Uddannelse	Ude af misbrug		Over 30	1 gang
Ordinært arbejde på deltid	Reduceret misbrug		Over 30	1 gang*
Ansats i løntilskud	Ude af misbrug	Bor på herberg. Er indstillet til housing first og tilbudt bolig med § 85-støtte	Under 30	1 gang
Får støtte til jobsøgning, ønsker ordinært arbejde fuldtid	Ude af misbrug	Gennemført 3-årigt STU-forløb + taget kørekort	Under 30	1 gang+
Virksomhedspraktik – søger aktivt ordinært job	Ude af misbrug	Ude af psykiatrien	Over 30	Afsluttet+
Har deltaget i virksomhedspraktik. Ønsker ny praktik for at blive klar til uddannelsesstart sommer 2022	Reduceret misbrug/ behandling med antabus		Under 30	1 gang**
Virksomhedspraktik	Reduceret misbrug	§ 85-hjemmevejleder Den sociale tandpleje	Under 30	1 gang
Virksomhedspraktik	Reduceret misbrug/ behandling med antabus		Under 30	1 gang+
Deltager i virksomhedspraktik med formål om afklaring af arbejdsevne – mål om fleksjob	Reduceret misbrug		Under 30	1 gang+
Kursus	Ude af misbrug		Over 30	1 gang
Kortvarigt ordinært arbejde men stoppet igen	Ude af misbrug		Over 30	1 gang**
Småjob	Ude af alkohol, fortsat hashmisbrug		Over 30	1 gang**
Småjob	Fast medicin for misbrug		Over 30	1 gang**
Ressourceforløb/afklaring af arbejdsevne	Ude af misbrug	§ 85-hjemmevejleder. I forløb med fysisk træning med fysioterapeut. Netop afsluttet i psykiatrien	Under 30	1 gang*
Bevilliget STU-forløb. På pause i STU-forløbet pga. misbrugsproblematik, men meget motiveret for forløbet	Fortsat misbrug. Afsluttet døgnbehandling, nu dagbehandling		Under 30	1 gang
Afklaring af arbejdsevne efter endt barsel	Ude af misbrug		Under 30	Barsel
Forløb opstartet inden for den seneste måned. Borger ønsker at blive opkvalificeret/afklaret til arbejdsmarkedet	Ude af misbrug		Under 30	1 gang
Afklaring arbejdsevne	Ude af misbrug	Sag i familieretshuset	Over 30	1 gang*
Ønsker støtte til at komme i ordinær beskæftigelse efter endt døgnbehandling	Ude af misbrug		Over 30	1 gang*
Afklaring af arbejdsevne	Døgnbehandling, reduceret misbrug		Under 30	1 gang+
Afklaring af arbejdsevne	Reduceret misbrug	Forløb i psykiatri	Over 30	1 gang*
Afklaring af arbejdsevne	Reduceret misbrug	Forløb i psykiatri	Over 30	1 gang
	Reduceret misbrug	Indlagt i psykiatri og herefter APU-forløb	Over 30	1 gang+
	Reduceret misbrug	Støtte i hjemmet til børn med psykisk lidelse iværksat	Over 30	1 gang*
	Ude af alkoholmisbrug, men fortsat stofmisbrug	Afventer dom	Over 30	Afsluttet
	Misbrugsbehandling, indstillet til døgnbehandling		Over 30	1 gang
	Fortsat misbrug	Behandling for psykisk lidelse	Over 30	1 gang**
	Indskrevet til behandling i rusmiddelcenteret		Under 30	1 gang
	Misbrugende. Der arbejdes med motivation til at opsøge behandling		Under 30	1 gang+
	Misbrugende. Der arbejdes med motivation til at opsøge behandling		Under 30	1 gang
Overgået til sygedagpenge		Indsat i fængsel	Over 30	Afsluttet
		Fraflyttet kommunen	Over 30	Afsluttet
		Ingen kontakt	Over 30	Afsluttet
Forløb opstartet inden for den seneste måned. Borger ønsker at blive opkvalificeret/afklaret til arbejdsmarkedet			Under 30	1 gang
Forløb opstartet inden for den seneste måned. Der arbejdes med afklaring af ønsker for fremtiden (uddannelsesrettet)	Misbrugende. Der arbejdes med motivation til at opsøge behandling		Under 30	1 gang

Orange = beskæftigelses- eller uddannelsesmæssig fremdrift Gul = Rusmiddel-fremdrift

\* Borgeren er blevet interviewet + Borgeren havde samme sagsbehandler før projektstart

Hver række repræsenterer en borger. Tabellen er lavet på baggrund af oplysninger fra de koordinerende sagsbehandlere.

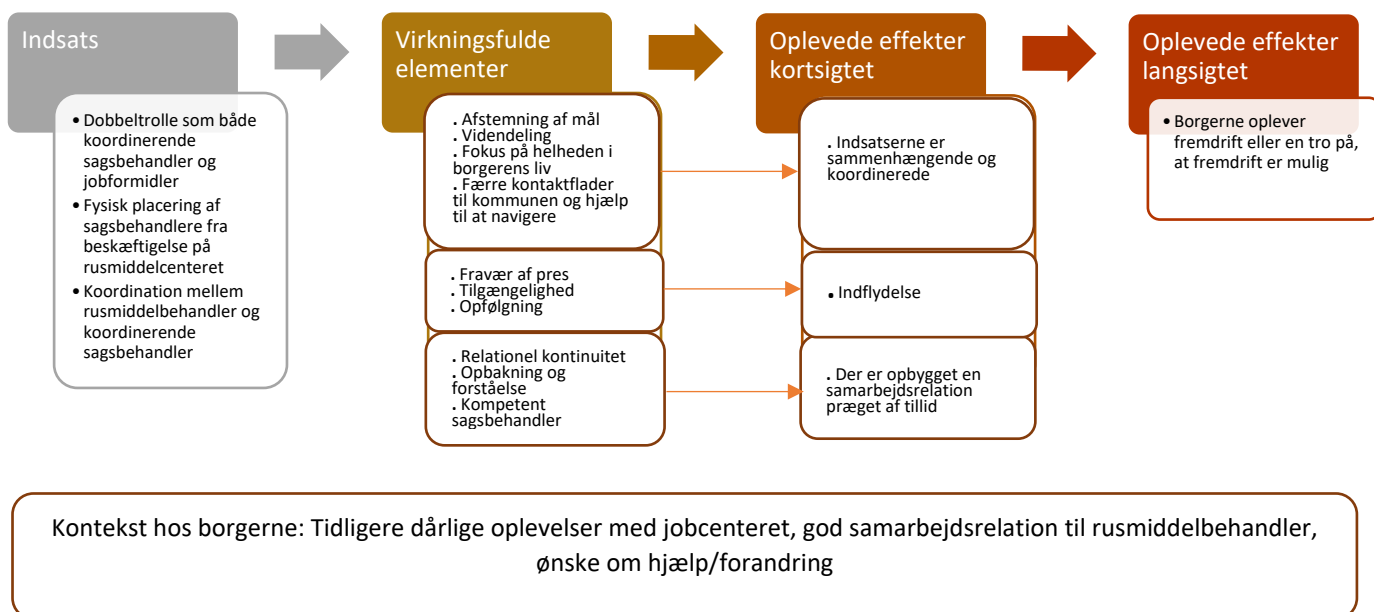
Note til figur 1: I figuren er hovedfokus lige nu fremhævet. Det betyder, at flere er i behandling for psykisk lidelse, end det fremgår i figuren. I oversigten er det dominerende fokus ved afslutningen af rapporteringen angivet. På samme måde er flere i gang med afklaring af arbejdsevne. At borgerne er ude af misbrug, betyder ikke nødvendigvis, at misbrugsbehandlingen er afsluttet, de kan fortsat være i dagbehandling.

## Borgernes oplevelser af En plan

Borgerne giver overordnet udtryk for meget positive oplevelser af En plan. På baggrund af borgernes beskrivelser af En plan er det muligt at pege på en række elementer, som borgerne opfatter som hjælpsomme i deres forløb. Jeg har i figur 2 forsøgt at kondensere disse elementer og forbinde dem til projektets indsats og de mål, projektet søger at opnå på borgersiden.

På baggrund af borgernes fortællinger er det ikke muligt at pege på, præcis hvilke elementer af indsatsen der er virksom (indsatsen fremgår i venstre side af figur 2). Det er tydeligt, at tilgængeligheden af den koordinerende sagsbehandler er betydningsfuld, og det tyder på, at sammenlægningen af rollen som koordinerende sagsbehandler og jobformidler er central. Koordinationen mellem sagsbehandler og casemanager i rusmiddelcenteret fremgår i nogle borgerfortællinger, men ikke alle. Den fysiske placering af koordinerende sagsbehandler på rusmiddelcenteret har for borgerne mest betydning som en oplevelse af fleksibilitet og imødekommenhed i forhold til at holde møderne, dér hvor man alligevel kommer (og er mest tryk). I det følgende udfoldes de virkningsfulde elementer i figuren.

**Figur 2: Hvordan virker indsatsen ud fra borgernes oplevelse af En plan**



## Sammenhæng og koordination

Nogle borgere beskriver, at de i En plan ikke føler, at de har mange kontakthænder i kommunen, og at de godt kan mærke, at de nu skal tale med færre personer. Andre borgere beskriver, hvordan problemer bliver løst for dem, eller forviklinger i forhold til andre afdelinger i kommunen bliver rettet ud. I borgernes beskrivelser af En plan er flere dimensioner af sammenhæng centrale:

- Afstemning af mål med forskellige indsatses: Borgerne har mål for deres udvikling i alle de enheder, som de har forløb i, og for borgerne er det vigtigt, at de mange mål prioriteres i forhold til hinanden. Det handler om, at borgeren ikke samtidig skal håndtere sin boligsituation, arbejdsløshed, misbrug og psykiatrisk behandling. Derudover at koordination er vigtig for borgerne rent praktisk, så indsatses ikke ligger oven i hinanden eller skaber for store belastninger på bestemte dage.
- Videndeling/overlevering: For borgerne handler det om at undgå informationstab, og at borgeren ikke behøver at fortælle de samme oplevelser til mange professionelle.
- Helhedsorientering: For borgerne er det betydningsfuldt at opleve, at man får støtte til helheden i ens liv og ikke kun snævert til fx beskæftigelse.
- Færre kontakthænder og hjælp til at navigere i andre dele af forvaltningen: En vigtig dimension af sammenhæng for borgerne er, at de ved, hvem de skal gå til, når de har problemer, som de ikke ved, hvor de skal gå hen med. Borgerne oplever kommunen som et meget komplekst system, og de har brug for systemvejledning: Hvad er muligt, hvad gælder i borgerens specifikke situation, hvor henvender man sig osv. De har også brug for, at den koordinerende sagsbehandler konkret rydder sten af vejen, hjælper med at samle dokumentation, udfylder ansøgninger mv.

## Indflydelse

Borgerne oplever helt gennemgående indflydelse på deres forløb i En plan. De oplever at blive hørt, og at de er inddraget i de planer, der bliver lagt. Nogle borgere beskriver, at de selv sætter retningen, mens andre beskriver, at de har brug for at blive hørt og få fremlagt et forslag til en retning, som de kan sige ja eller nej til. Det tydeliggør et behov for differentieret inddragelse: Forskellige borgere skal inddrages på forskellig måde, og selv om hele borgergruppen i dette projekt er meget udsat, så rummer borgerne også forskellige ressourcer og aspirationer, der gør det vigtigt for dem at blive inddraget på forskellige måder.

For borgerne understøttes indflydelse af flere ting:

- Fravær af pres: Når borgerne beskriver, hvad de oplever som godt ved En plan, så er der mange, der fremhæver, at de hverken bliver presset ud i noget, som de ikke kan magte, eller bliver presset ud i noget, som er meningsløst. Fravær af pres handler derfor om, at borgerne oplever, at der bliver lyttet til dem, og de bliver mødt dér, hvor de er, og at det er vigtigt, at indsatsen passer til deres tempo, så det ikke går for hurtigt, og de ender med at trække sig eller få tilbagefald.
- Tilgængelighed og opfølgning fra sagsbehandleren: Borgerne beskriver, at det er vigtigt at opleve vedholdenhed, at der er en, der tager fat i én og følger op. Det opleves både som en omsorg og også som noget, der motiverer borgerne. For borgerne kan det være afgørende hurtigt at kunne få fat i deres koordinerende sagsbehandler, fordi de udfordringer, de står med, nogle gange er helt akutte. Derfor betyder tilgængelighed meget for borgergruppen.
- Fleksibilitet: altså muligheden for at arbejde med individuelt tilrettelagte indsatses, der er fokuseret på det, der giver mening i forhold til borgerens situation.
- En god relation til sagsbehandleren, der giver en oplevelse af, at sagsbehandleren gerne vil det bedste for en og derfor vil gå en lang vej for at sikre, at indsatsen tilgodeser ens behov og ønsker.

## Samarbejdsrelation

Alle borgerne giver ved første eller andet interview udtryk for at have opbygget en tillidsfuld samarbejdsrelation til den koordinerende sagsbehandler.

Der er en række elementer, som er centrale, for at borgerne oplever en positiv samarbejdsrelation:

- Tilgængelighed og opfølgning, der gør, at man oplever mulighed for at blive hjulpet, når man har brug for det.
- Relationel kontinuitet, altså at man har den samme sagsbehandler over længere tid, så man får opbygget tillid, slipper for at fortælle de samme ting igen og igen, undgår informationstab og gentagelser og forvirring ved skift i faglig tilgang og oplever større relevans af foreslåede indsatser.
- Opbakning og forståelse og at blive mødt med tiltro, støtte og accept. Borgerne beskriver, at sagsbehandlerens menneskelige tilgang til dem betyder meget. De beskriver oplevelser af at blive forstået med de udfordringer, de har. Det er både en generel menneskelig forståelse og også en forståelse af, hvad det vil sige at leve med et misbrug eller at have en bestemt diagnose.
- Oplevelsen af kompetencer hos sagsbehandler, altså at borgeren oplever, at sagsbehandleren er fagligt dygtig.

På baggrund af borgernes fortællinger tegner der sig et billede af, hvad der for borgerne er vanskeligt i mødet med kommunen. Nogle af de helt centrale vanskeligheder, borgergruppen oplever, er, at:

- Det tager tid at opbygge en samarbejdsrelation, og der kommer ofte brud i relationer til professionelle, som gør, at man skal starte forfra eller taber essentiel information og erfaring.
- Det er for svært at navigere i det kommunale system.
- De professionelle, der sidder inde med afgørende viden og mulighed for at hjælpe, er for svært tilgængelige.
- Indsatser på forskellige områder påvirker hinanden, og hvis der ikke koordineres, sker der brud i forløb, eller der iværksættes for mange indsatser samtidig.
- Det er for svært at leve op til dokumentationskrav, når man søger ydelser.
- Man bliver ikke lyttet til, når man giver udtryk for sårbarheder og begrænsninger. Det gør, at man bliver presset ud i indsatser, man ikke magter.

En plan har for borgerne afhjulpet mange af disse problemer eller støttet borgerne i at håndtere dem.

## Medarbejdere og leders oplevelser af En plan

Blandt de koordinerende sagsbehandlere er der en oplevelse af at være lykkedes med mange ting på kort tid igennem projektet. I det tværprofessionelle samarbejde er der samtidig en oplevelse af, at projektet giver anledning til faglig sparring og videndeling. Også fra rusmiddelcenteret er der positive oplevelser af En plan – med fokus på, at borgerne får mere støtte, og at samarbejdet med beskæftigelsesindsatsen går bedre, end det tidligere har gjort.

De koordinerende sagsbehandlere fremhæver relationsopbygning og det langsomme arbejde med fokus på, hvad der giver mening for borgeren som afgørende i En plan. De koordinerende sagsbehandlere beskriver en bestemt tilgang til borgerne i projektet. Karakteristisk for denne tilgang er:

- At have fokus på, hvad borgeren har brug for, og hvad der giver mening for borgeren.
- At udvise forståelse for borgerens situation (anerkende det, de ikke kan).
- At afdække borgernes ressourcer.
- At have en fleksibel fortolkning af ens rolle og dermed have en bred tilgang til, hvad det vil sige at arbejde beskæftigelsesrettet, hvor man også arbejder med andre forhold i borgerens liv for at sikre, at den beskæftigelsesrettede indsats lykkes (fx økonomi, bolig, familieforhold, sindslidelse).
- At gøre det overskueligt for borgerne og få samstemt indsatserne, så forløbene hænger sammen for borgeren (fx at undgå overlappende aftaler, eller at der planlægges for meget på én dag, eller at der kommer brud i et forløb med stilstand til følge).
- At handle sammen med borgeren (fx sidde ved siden af, mens de foretager et opkald, udfylde et ansøgningskema sammen).

I tråd med borgernes beskrivelser af En plan så lægger de koordinerende sagsbehandlere vægt på, at indsatsen skal give mening for borgerne, og at vise forståelse for den udsatte livssituation, borgerne er i.

De koordinerende sagsbehandlere fremhæver, at en fordel ved at sammenlægge rollerne som sagsbehandler og jobformidler er, at man ikke bruger tid på at finde ud af, *hvem* der skal handle, men bare kan løse opgaverne.

I det tværprofessionelle samarbejde lægges der fra både medarbejdere og leders side vægt på hyppig kommunikation, hvor man hele tiden orienterer hinanden, *før* man træffer en beslutning, så man husker at tage hensyn til helheden i indsatsen og ikke kun ens eget delelement.

Fra casemanagernes perspektiv har det meget stor betydning, at den koordinerende sagsbehandler har indsigt i, hvad det vil sige at leve med et misbrug både for det tværgående samarbejde og for borgerne. Og det, at de koordinerende sagsbehandlere i En plan har denne indsigt, er et centralt element af det, der gør, at En plan virker.

### Fysisk samplacering

Den fysiske placering af koordinerende sagsbehandlere på rusmiddelcenteret bliver fremhævet som betydningsfuld for samarbejdet af både ledere, koordinerende sagsbehandlere og casemanagere i rusmiddelcenteret. Det bliver fremhævet, at når man fysisk har sin gang i nærheden af hinanden, så får man en bedre forståelse for hinandens arbejdsopgaver og arbejdsgange, man kan få daglig sparring, man lærer hinanden at kende og har derfor lettere ved at tage kontakt, og man husker samarbejdet og får informeret hinanden.

Det tyder på, at kommunikationslinjerne på tværs af afdelinger er for svage, så man oplever, at medarbejdere, man ikke kender navn (og kontaktoplysninger) på, er tidskrævende at få kontakt til. Kommunens callcenter fremhæves af mange medarbejdere (og borgere) som noget, der er tidskrævende at komme igennem, og som sinker samarbejdet på tværs. Kendskabet til samarbejdsparter opleves dermed

tidsbesparende rent praktisk, fordi man hurtigt kan få kontakt, men også fordi man har etableret en samarbejdsrelation og derfor hurtigt kan komme videre i samarbejdet om borgeren.

I medarbejdernes beskrivelser af det tværgående samarbejde er det tydeligt, at det er meget personbåret. Når man har en god kontakt, så er det lettere at række ud, dele viden og skabe fremdrift i sagerne. Den fysiske samplacering er en måde at oparbejde disse relationer på, men den er vanskelig at opskalere. Undersøgelsen tyder på, at man for at facilitere det tværgående samarbejde har brug for en mangefacetteret tilgang til at sikre videndeling og kendskab til arbejdsgange på tværs af afdelinger. Fx kunne man bruge kortvarige fysiske placeringer rundt om i organisationen suppleret med bl.a. lettilgængeligt skriftligt materiale, kontaktpersoner for hver enhed, som er lettilgængelige, fælles kurser og faglige møder på tværs og helt konkrete kommunikationsveje på tværs af organisationen, som hverken kræver, at man går gennem ledelse eller et callcenter.

Koordination mellem rusmiddelbehandler og koordinerende sagsbehandler/jobformidler  
I det tværgående samarbejde mellem rusmiddelcenteret og jobcenteret/ungeenheden er der en oplevelse af, at man arbejder med fælles mål. De koordinerende sagsbehandlere oplever, at En plan har givet helt nye og bedre muligheder i deres arbejde med borgerne. For casemanagerne betyder En plan, at de har et tættere og mere uformelt samarbejde med nogle bestemte personer (de koordinerende sagsbehandlere), hvor man har et bedre kendskab til hinanden og lettere kan tage kontakt. Samtidig oplever medarbejdere i rusmiddelcenteret, at den øgede kommunikation og koordinering (fx med afholdelse af netværksmøder) forøger tidsforbruget på de borgere, der er i En plan, og det giver anledning til bekymring, fordi de ikke har fået ændret deres sagstal i projektet og kun har relativt få timer til behandling af hver borger. Casemanagere på rusmiddelcenteret beskriver, at det at samarbejde mere intenst med beskæftigelsesindsatsen kan gøre det uklart, hvem der har ansvar for hvad. Medarbejderne beskriver en oplevelse af, at det før var klart, hvad man selv stod for, men at det nye samarbejde skaber uklarheder.

## Vanskeligheder

Måske ikke så overraskende gør En plan medarbejdernes arbejde mere komplekst og kræver, at der bruges mere tid til koordination. Man kan ikke nøjes med at håndtere sin egen specifikke indsats, men må samstemme den med professionelle i andre enheder, der arbejder med andre mål, tidsrammer, arbejdsgange, lovgivning osv. En koordinerende sagsbehandler beskriver, at der i andre enheder kan være noget modstand imod samarbejdet, fordi det kræver tid, at man tager koordinationen over på systemet.

En række af vanskelighederne handler om de processer, der gør det svært for medarbejderne at håndtere systemkompleksiteten. Her er særligt fire centrale problemstillinger i det helhedsorienterede arbejde:

- **Manglende kendskab til hinandens roller, arbejdsgange mv.:** Medarbejderne fremhæver på tværs af rusmiddelcenter og jobcenter/ungeenhed, at de på trods af samarbejdet stadig ikke ved nok om, hvad hinanden laver. Der er et manglende kendskab til, hvad hinandens rolle helt præcist indebærer, hvilke arbejdsgange man har, hvilke kriterier der er for at få bevilliget bestemte indsatser, og hvem der har bevillingsmyndighed. Det manglende kendskab betyder, at man ikke altid retter realistiske forventninger til samarbejdsparter, fordi man tror, de er i stand til at løse noget, som reelt ligger uden for deres område. Det betyder også, at det kan være svært at finde ud af, hvem der faktisk skal tage sig af det problem, borgeren har, og hvem der skal betale for det.
- **Vanskeligheder i at hjælpe borgerne med at navigere i den kommunale organisering:** Medarbejderne fremhæver, at den kommunale organisering er så kompleks, at de ikke har tilstrækkeligt indblik i arbejdsgangene i andre enheder til at kunne afgøre, hvad der er muligt og ikke muligt for en konkret borger. Fordi kompleksiteten er så høj, kan det nogle gange også være



vanskeligt at forstå de beslutninger, andre enheder træffer, og forklare grundlaget for dem for borgerne. Det kan også være svært at finde ud af, hvem der er den rette person at rette henvendelse til. De medarbejdere, der er tættest på borgeren, oplever, at borgeren har brug for, at de kan forklare andre enheders beslutninger for dem. Denne forklaringsopgave bliver svær at løfte for den koordinerende sagsbehandler og casemanageren, hvis de ikke informeres om afgørelser i borgerens sag, eller de afgørelser, der sendes til borgeren, er for vanskelige at forstå. Det er også vanskeligt at hjælpe borgeren med at navigere i systemet, hvis den koordinerende sagsbehandler ikke kender arbejdsgangene i forskellige enheder og de kriterier, der lægges vægt på, når en bestemt ydelse eller indsats bevilliges eller ikke bevilliges. Det handler ikke kun om kendskab til lovgrundlaget, men også kendskab til den måde, hvorpå lovgrundlaget omsættes til praksis i bestemte enheder.

- **Ledelse og økonomi:** En vanskelighed i det tværgående samarbejde er, at man i frontlinjen samarbejder på tværs om borgerne, men budgetterne og ledelsen stadig er opdelt. En leder beskriver, at mange indsatser ligger i en gråzone, hvor de kunne bevilliges ud fra forskellig lovhjemmel, og der kommer der en kamp imellem budgetter og lovgivninger for at placere ansvaret for at betale. Lederen fremhæver, at det er en udfordring at tage opgaven til sig, fordi det ikke er klart, hvem der skal handle. De adskilte budgetter betyder, at der er en risiko for, at man prøver at skubbe opgaver over til hinanden, eller at man helt overtager opgaven og skubber andre ud af løsningen, som en anden leder formulerer det. Medarbejderne oplever også økonomien som et centralt problem: Hvilket hus betaler hvad? En casemanager beskriver fx, at de godt kan opleve, at en borger har brug for en mentor til at følge borgeren til behandling, fordi borgeren har meget angst, men at det er svært at få nogen til at bevillige den støtte til borgeren. At afklare, hvem der skal betale, opleves som vanskeligt, fordi borgernes problemstillinger er så tværgående og derfor ikke passer ind i de kommunale budgetopdelinger. Medarbejderne oplever ikke, at En plan har ændret det ledelsesmæssige og økonomiske, men at det stadig kører i adskilte søjler.
- **Digital understøttelse:** Det er en kendt udfordring i det tværgående samarbejde, at der mangler en fælles digital platform, der understøtter samarbejde på tværs. Medarbejdere på tværs af jobcenter, ungeenhed og rusmiddelcenter fremhæver det som noget, der giver anledning til dobbeltarbejde og u hensigtsmæssige arbejdsgange. Det manglende fælles digitale system går dermed ud over vigtig videndeling, belaster og forsinker kommunikationen mellem medarbejderne og skaber omfattende dobbeltarbejde, både i forhold til dokumentation og i nogle tilfælde borgerkontakt.

## Kompetencer

En del af sigtet med projekt En plan har også været at afdække, hvilke kompetencer det kræver af de koordinerende sagsbehandlere at arbejde som både myndighed og udfører og at arbejde i et tværgående samarbejde. Medarbejdere og ledere har peget på en række kompetencer, som rollen som koordinerende sagsbehandler i En plan kræver:

- **Relationelt arbejde med borgeren:** Det relationelle arbejde med borgeren kræver, at medarbejderen er tæt på borgeren og fx tager med borgeren ud af huset og gør ting sammen med borgeren, fx udfylder et ansøgningsskema sammen eller åbner post hjemme hos borgeren. Det kræver en relationskompetence at oparbejde et tillidsfuldt samarbejde med udsatte borgere, der ofte har omfattende erfaring med for høje krav eller svigt (privat eller i mødet med systemet) og derfor som udgangspunkt kan gå ind i samarbejdet med mistillid. Samtidig lægger borgerne vægt på opbakning og tiltro, som igen peger på nogle centrale relationelle kompetencer, som har været afgørende for borgernes positive oplevelser af En plan.
- **Myndighed:** Medarbejderen skal også kunne have myndighedsrollen og have et kendskab til lovgrundlaget i bred forstand og være i stand til at kommunikere regler og krav til borgeren (og at oversætte disse regler og krav til borgerens konkrete situation, som typisk er præget af omfattende

udsathed). Myndighedsrollen handler også om, at man skal kunne forberede sagen til rehabiliteringsteammøder og foretage skøn, om sagen bevæger sig i retning af at skulle behandles på et rehabiliteringsteammøde.

- Virksomhedssamarbejde: Det ligger i jobformidlerrollen at arbejde virksomhedsrettet, og det kræver viden om samarbejde med virksomheder, lovgrundlag, oprettelse af virksomhedspraktikker mv.
- Tværfagligt samarbejde: Endelig kræver det tværprofessionelle samarbejde, at man kan navigere i forskellige fagligheder og sætte dem i spil i forhold til hinanden. At man kan koordinere, kommunikere hyppigt med samarbejdsparter og løfte borgerens perspektiv frem for andre samarbejdsparter, fx for at undgå, at der kommer for mange mål eller indsatser samtidig for borgeren. Det kræver også kompetence til at afholde netværksmøder på en borgerinddragende måde.

Processen hvor En plan blev udviklet og indført

Medarbejderne oplever, at det skulle gå meget hurtigt, da projektet skulle udvikles, og at man derfor ikke tog sig tid nok til en åben proces, hvor man forsøgte at indkredse, hvad det var for et problem, man gerne ville løse med projektet.

Flere medarbejdere giver udtryk for, at de ikke oplever sig inddraget i processen, ikke er blevet hørt og ikke har fået indblik i de refleksioner, der ligger bag, at man har valgt at gøre det på den måde, man har.

Medarbejderne beskriver, at de støtter op om det helhedsorienterede og tværgående samarbejde, men de er ærgerlige over at deres viden ikke er blevet inddraget i processen. De beskriver også, at den manglende inddragelse påvirker deres motivation negativt. Ønsket om at blive inddraget er udtryk for et engagement i arbejdet og et ønske om at bidrage til at finde meningsfulde løsninger i organisationen. På den måde peger det på en ressource, som ikke er bragt i spil i tilstrækkelig grad.

Medarbejdere på tværs af enheder peger desuden på, at de har manglet noget skriftligt materiale, der beskrev, hvad projektet gik ud på, så information om, hvad projektet helt præcist indebar, blev tilgængelig for alle involverede fra start.

## Refleksioner fremadrettet

### Indsatsen i En plan

Det er tydeligt, at forandringstempoet i den kommunale virkelighed er højt. Projekter sættes hurtigt i værk bl.a. for at forberede sig på lovændringer, og når et projekt er lovende, så sættes det hurtigt i drift.

Forandringstempoet rejser en problematik om, hvordan man forankrer projekter i organisationen. Det er typisk en udfordring at omsætte et lovende projekt til drift på en måde, så man fortsat opnår gode resultater. Det kræver en opmærksomhed på, hvilke betingelser i projektperioden der gjorde projektet til en succes, og hvordan den planlagte indsats konkret blev omsat til praksis af nøglemedarbejderne. Fra borgernes perspektiv er de centrale elementer ikke kun det, der på papiret er kernen i projektet (fx færre kontaktflader til kommunen, videndeling mellem professionelle, afstemning af mål mellem professionelle, tilgængelighed af sagsbehandleren og tæt opfølgning), men også:

- Fravær af pres og ro til at følge borgerens tempo
- Opbakning og forståelse
- Fokus på helheden i borgerens liv ud over rusmiddelbehandling og beskæftigelse
- Relationel kontinuitet
- At sagsbehandleren opleves kompetent.

Nogle af de elementer i projektet, som var afgørende for borgerne, var ikke formuleret som en del af indsatsen, men lå i medarbejdernes faglige tilgang til borgergruppen (fx opbakning og forståelse og fravær af pres). Disse elementer er vigtige at være opmærksomme på i det fremadrettede arbejde.

### Særlige betingelser for En plan

At dømmе ud fra borgernes bevægelser igennem projektet og borgernes oplevelser af projektet har En plan været en succes. Det giver anledning til nogle refleksioner over, hvilke betingelser der har været med til at gøre projektet succesfuldt. Sådanne refleksioner er særligt vigtige, hvis man ønsker at opskalere projektet eller arbejde med lignende indsatser i andre kontekster. Noget af det, der har betydning for projektets succes, er, at man har udvalgt bestemte nøglemedarbejdere, der har skullet sikre, at projektet blev omsat til praksis. Nøglemedarbejdernes kompetencer og engagement har været afgørende, for at projektet lykkes, og dermed kan man ikke forvente, at samme resultater bliver opnået med en tilfældig udvælgelse af medarbejdere. Derudover har der været en ledelsesmæssig bevågenhed om projektet, og der har været en bevillingsvillighed, der har gjort det muligt at iværksætte dyre indsatser, dér hvor man vurderede, at det var nødvendigt. Samtidig har der været en ledelsesmæssig accept af, at man arbejdede med individuelt tilrettelagte planer med fokus på det der gav mening for borgerne, og dermed med nogle borgere arbejdede i et roligere tempo end man ellers gør. Både brugen af udvalgte medarbejdere, ledelsesbevågenhed, ressourcetilførsel og borgermening er væsentlige faktorer, der har været med til at gøre En plan til en succes. Det er værd at reflektere over, hvad der skal til, for at En plan også virker, når det sættes i drift. Vi ved, at en håndholdt indsats med tæt opfølgning, tilgængelige ressourcer og ledelsesmæssig prioritering er hjælpsom for udsatte borgere, men hvordan kan indsatsen opskaleres? Her bliver rekruttering og involvering af nye medarbejdere centralt.

### Inddragelse af medarbejdere og faglige kompetencer

En plan er i høj grad iværksat top-down fra ledelsesinitiativ, og det har blandt nogle medarbejdere skabt en oplevelse af, at den viden, man sidder med, ikke er blevet udnyttet og deraf følgende frustration. Et

centralt refleksionsområde er derfor, hvordan man flytter dagsordenen og skaber forandring i en helhedsorienteret retning og samtidig sikrer forankringen blandt medarbejderne.

Inden for selvbestemmelsesteori fremhæver man, at mennesker har bestemte psykologiske behov, der understøtter deres motivation: autonomi, kompetence og forbundethed (Deci & Ryan, 2012<sup>2</sup>, Ravn, 2021<sup>3</sup>; Schjødt, *under udarbejdelse*). Autonomi handler ikke om at være uafhængig af andre, men om at opleve, at det arbejde, man udfører, er i overensstemmelse med ens interesser og værdier. Kompetence handler om at opleve, at man er i stand til at mestre de situationer, man står i. Forbundethed handler om at opleve sig som del af et socialt fællesskab. Motivationen hos både medarbejdere og borgere kan meningsfuldt styrkes med udgangspunkt i disse nøgleelementer. For medarbejderne er det centralt, at de kan se pointen med den måde at arbejde tværgående på, og den oplevelse kan styrkes ved at inddrage medarbejdernes viden og erfaringer i udviklingen af de tværgående tilgange. Det er også afgørende at understøtte medarbejdernes mulighed for at opleve kompetence ved at give dem adgang til ressourcer, der kan hjælpe dem med at løfte den forøgede kompleksitet, som det tværgående samarbejde involverer. Endelig er forankringen i et socialt fællesskab betydningsfuldt, og der kan en teamstruktur være medvirkende til at understøtte både oplevelsen af kompetence og at være del af et fællesskab. Selvbestemmelsesteori giver således redskaber til at reflektere over, hvad der er behov for at styrke på medarbejdersiden for at sikre den fremadrettede succes i det helhedsorienterede arbejde.

Fordi rollen som koordinerende sagsbehandler i En plan stiller så høje krav til medarbejdernes faglighed og kræver kompetencer inden for mange forskellige områder, både personligt og fagligt, bliver rekrutteringen af medarbejdere til denne rolle helt afgørende for, at det tværgående samarbejde bliver vellykket. Det er min vurdering, at de konkrete medarbejdere, der har haft denne rolle, har haft en tilgang til borgerne og til det tværgående samarbejde, som har været helt afgørende for projektets vellykkede forløb. Medarbejdernes motivation for at have en rolle, der kan være udfordrende både i forhold til borgerkontakt, tværprofessionelt samarbejde og faglig viden er afgørende at tænke med i rekrutteringen fremadrettet. Derudover kræver det en særlig opmærksomhed på at understøtte nye medarbejdere i denne rolle, hvor de skal danne nye relationer og indgå i nye samarbejdsformer og videnfelter.

Det er en overvejelse værd, om alle koordinerende sagsbehandlere i En plan skal kunne arbejde med alle tværgående snitflader om borgerne, eller om det kunne være hensigtsmæssigt med mulighed for specialisering i bestemte snitflader (fx jobcenter-kriminalforsorg) for at aflaste medarbejderne og opdyrke relationer inden for bestemte kontaktflader. Medarbejderne i En plan fremhæver det som positivt, at de kan opdyrke en forståelse af, hvad der virker for en borgergruppe, der står med nogle bestemte typer af udfordringer. En specialisering i et bestemt krydsfelt (fx rusmiddel-beskæftigelse) kan få samarbejdet på tværs til at være mere gnidningsfrit, men det kan være sårbart ved medarbejderudskiftning og kan skabe 'tunnelsyn'. Det tværgående samarbejde kræver dog så stor viden og erfaring af de koordinerende sagsbehandlere, at en eller anden form for specialisering sandsynligvis er nødvendig. Her kan en måde at håndtere problemet med specialisering være, at man så arbejder sammen i nogle teams, hvor medarbejderne i teamet er specialiserede i forskellige retninger. Teamsamarbejdet kan understøtte videnuveksling og undgå, at man udvikler 'blinde pletter', hvor man glemmer centrale samarbejdsparter, fordi man er specialiseret i nogle andre samarbejder.

---

<sup>2</sup> Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2012). Self-determination theory. In P.A.M. Van Lange, A.W. Kruglanski, & E.T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (pp. 416–436). Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446249215.n21>

<sup>3</sup> Ravn, I. (2021). *Selvbestemmelsesteorien*. København: Hans Reitzels Forlag.

## Mening, inddragelse, kontinuitet og temporal kontrol

På borgersiden giver det også mening at bringe selvbestemmelsesteori i spil. Man kan nemlig her forstå noget af successen af En plan ud fra selvbestemmelsesteori. Borgernes oplevelser er karakteriseret ved, at de oplever indsatser, der tager højde for det, de gerne vil, og det, de kan, og dermed er meningsfulde for dem (her er oplevelsen af autonomi blevet understøttet). Samtidig er borgerne blevet støttet i at handle ved fx konkret at have en sagsbehandler ved siden af sig, mens de laver en ansøgning eller foretager et opkald, eller ved at systemets kompleksitet er blevet reduceret igennem den koordinerende sagsbehandlers oversættelse og forklaring (styrket kompetence). Endelig har borgerne oplevet at blive mødt af medarbejdere, der gerne vil dem det bedste og viser en omsorg og forståelse for deres livssituation (forbundethed).

Borgernes positive oplevelser af projektet kan også forstås ud fra et begreb om *temporal kontrol* (Nielsen et al., 2021<sup>4</sup>; Flaherty, 2011<sup>5</sup>). I mødet med velfærdsstaten oplever borgere ofte tab af kontrol over deres egen tid. Det gør de, fordi fx beskæftigelsesindsatsen er indrettet efter sine egne tidsrammer og rytmer, som ikke altid stemmer overens med borgerens levede tid. Beskæftigelsessystemet er fokuseret på planlægning og rettidighed. Denne tidslige orientering kalder man en lineær tid, hvor man forsøger at planlægge og iværksætte trinvis udviklinger. Det indebærer, at borgerne nogle gange kastes hurtigt ud i indsatser, fordi man skal leve op til krav om rettidighed, og andre gange må borgerne vente på, at dokumentation oparbejdes eller indhentes. Beskæftigelsesindsatsen (og indsatser på socialområdet i det hele taget) har altså sin egen tidslighed, og i mødet med beskæftigelsessystemet kan borgerne opleve, at deres egen levede tid bliver tilsidesat. Når man oplever manglende kontrol over ens tid, så kan man opleve magtesløshed. Når man er arbejdsløs i lang tid, kan man desuden føle sig fanget i en tom tid, hvor hver dag ligner den foregående. For mange mennesker er deres engagement i verden og planer for fremtiden knyttet til deres arbejde. Men hvis man er langtidsledig, så mister man den arbejdsmæssige forankring at knytte sine forventninger til fremtiden til. Det kan få ens tid til at føles tom og meningsløs og give en stærk følelse af, at ens liv står stille og måske aldrig kommer videre.

I En plan er der nogle centrale elementer, som understøtter borgernes temporale kontrol: Sagsbehandlerne er meget tilgængelige, de slipper ikke sagen, selvom borgeren fx er i behandling. De tager hensyn til borgerens konkrete livssituation og behov i tilrettelæggelsen af indsatser, og de skubber på, for at sagen bevæger sig fremad. En plan understøtter således borgernes temporale kontrol, samtidig med at de tilgængelige ressourcer understøtter, at borgerne oplever, at der faktisk sker noget i sagen, at man kan få en ansøgning hurtigt afsted, at man kan få bevilliget et tilbud mv., og det mindsker oplevelsen af at være fanget i tom tid. Det er et refleksionspunkt fremadrettet, hvordan man understøtter borgernes temporale kontrol. Et udviklingsområde kan være bevillingen af indsatser, som man kan arbejde på, bliver mere fleksibel, og at beslutningsmyndigheden er tæt på borgerne, så borgerne ikke skal vente på, at flere visitationsudvalg skal behandle sagen, før den plan, der er blevet lagt, kan sættes i værk. Det handler også om at understøtte de koordinerende sagsbehandlere, så de har indsigt i, hvad der er for muligheder for borgeren, og dermed kan hjælpe med hurtigt at afklare, hvad det giver mening at ansøge om, og hvad borgeren ikke vil kunne få bevilliget. Samtidig er et centralt element i En plan medarbejdernes tilgængelighed, så der er tid nok til at handle på det, der betyder noget for borgeren her og nu. Her ligger en væsentlig refleksion om, hvordan man bruger sine ressourcer i det tværgående samarbejde. Der er nemlig en risiko for, at det tværgående samarbejde kommer til at kræve en masse kommunikation imellem de professionelle og dokumentation, der tager tid fra at følge op og skabe handling med borgeren. De

---

<sup>4</sup> Nielsen, L.O., S.D. Luthman & M. Monrad (2021). Waiting and temporal control: the temporal experience of long-term unemployment. *Time & Society*, 30(2): 176-197. <https://doi.org/10.1177/0961463X20987748>

<sup>5</sup> Flaherty, M.G. (2011). *The Textures of Time: Agency and Temporal Experience*. Philadelphia, Pennsylvania: Temple University Press.

koordinerende sagsbehandlere i En plan har haft en tydelig opmærksomhed på at skabe handling med borgeren, og jeg tror, at det er et væsentligt opmærksomhedspunkt fremadrettet.

Ud over disse mere teoretisk baserede refleksioner over borgernes oplevelser af En plan, så er det vigtigt at være opmærksom på nogle konkrete faldgruber, der har betydning for borgernes oplevelse af det helhedsorienterede arbejde:

- Der er en risiko for, at den tværprofessionelle koordination bliver så omfattende, at borgerne oplever, at de bliver mødt af en fælles front af velformulerede enige professionelle eller en kommunikation i fagsprog, som borgerne ikke kan følge med i. Der er derfor en vigtig balance imellem tværprofessionelt samarbejde på medarbejdersiden og at sikre, at borgeren er inddraget. Det er et opmærksomhedspunkt, som er særligt vigtigt, når man arbejder med stormøder (som fx netværksmøder), fordi det er et svært rum for udsatte borgere at være i og at blive inddraget i.
- Der er en risiko for, at det helhedsorienterede arbejde indebærer ekstra sagsbehandlerskift. Det er vigtigt at reflektere over, hvordan man håndterer overgange for borgerne. Her er særlige opmærksomhedspunkter, hvad man gør, når man først sent i et forløb opdager, at en borger fx har en rusmiddelproblematik, skal borgeren så have ny sagsbehandler fra En plan-teamet? Og hvad sker der, når borgeren er kommet ud af sit misbrug, og rusmiddelbehandlingen er afsluttet, skal der så igen ske et sagsbehandlerskift?

### Organisatorisk forankring

Både medarbejdere og ledere giver udtryk for, at de møder forestillinger om, at man allerede er god til det tværgående samarbejde. Både medarbejdere og ledere fremhæver, at de konkrete samarbejdsrelationer på tværs langt hen ad vejen fungerer godt (når de først er etableret), men den tværgående organisering af samarbejdet er mangelfuld. Det betyder, at dér hvor samarbejdet er vanskeligt, det er dér, hvor man ikke har etableret konkrete relationer. Det betyder også, at samarbejdet på tværs bliver meget personbåret. Det gør samarbejdet sårbart for medarbejderudskiftning og gør, at hver enkelt medarbejder bruger en del tid på at lave sine egne forbindelser og finde ud af, hvordan man skal navigere. En casemanager fra rusmiddelcenteret beskriver det som et spørgsmål om 'livliner': at man kender konkrete personer i andre dele af kommunen, som kan hjælpe en med kontakten ind til den enhed. Det er en vigtig refleksion, hvordan man forankrer det tværgående samarbejde organisatorisk. Det er tydeligt i En plan, at det tværgående samarbejde i vidt omfang hviler på medarbejdernes kompetencer til at opbygge relationer på tværs, og at projektet dermed er relationelt forankret. Det er et vigtigt refleksionspunkt, hvordan man går fra den relationelle forankring hos nogle dedikerede medarbejdere til et organisatorisk setup, der kan sættes i drift.

For at styrke det tværgående samarbejde er der behov for en større videnudveksling på tværs af enheder om, hvilke arbejdsgange man har, hvem der træffer beslutninger, hvilke faglige kriterier der ligger til grund for en indsats, hvilke opdelinger der er internt i en enhed. Uden denne viden bliver samarbejdet let forsinket og præget af misforståelser, og de professionelle kommer til at støtte sig til borgernes beskrivelser af andre enheder, som tit er påvirket af en række negative erfaringer, der ikke er et godt udgangspunkt for et tværgående samarbejde. Fordi samarbejdet er asymmetrisk (fokus på beskæftigelse, mere tid til samarbejdet hos beskæftigelsesmedarbejderen), er det vigtigt, at denne videnudveksling er gensidig, og det ikke bare er jobcenteret, der formidler, hvordan det fungerer til de øvrige enheder.

Fremadrettet fremstår det som et afgørende udviklingsfelt at arbejde med, hvordan kommunikationslinjer på tværs af kommunen kan styrkes, og hvordan viden bedre kan blive delt mellem enheder (når borgeren har givet samtykke).

På sigt er det oplagt, at et fælles digitalt system (der ikke er et ekstrasystem) også vil understøtte samarbejdet markant. Men så længe det ikke eksisterer, er andre samarbejdsveje så meget desto vigtigere. Undersøgelsen viser, at det er vigtigt at understøtte medarbejderne i at navigere i kompleksiteten af indsatser og muligheder, der er for borgere med sammensatte problemer.

Kompetencer til at samarbejde på tværs beskrives ofte som koblingskompetencer, der både handler om at kunne bygge bro, kommunikere, koordinere og skabe forpligtende samarbejde (Jørgensen, Lassen og Baadsgaard, 2017<sup>6</sup>). Koblingskompetencer skabes i udviklingszoner, hvor der er rum for dialog mellem medarbejdere på tværs. Det er derfor en vigtig refleksion, hvordan man kan skabe udviklingszoner, som kan understøtte oparbejdelsen af koblingskompetencer. I En plan er det tværgående samarbejde i høj grad blevet varetaget af de koordinerende sagsbehandlere. Men fremadrettet vil det være hensigtsmæssigt, at det ikke kun er de koordinerende sagsbehandlere i En plan, der opøver kompetencer til at samarbejde på tværs; der er behov for at styrke koblingskompetencer i hele organisationen. De koordinerende sagsbehandlere kan her tage de første skridt, men det er vigtigt at reflektere over, hvordan man kan skabe forskellige udvekslingszoner på tværs af en meget bred skare af medarbejdere.

Derudover er der behov for nogle stærkere normer om gensidig inddragelse og informering i de sager, hvor borgeren har givet samtykke. Det handler om at oparbejde en norm om, at man altid tjekker, om der er tværfaglige samarbejdsparter (og denne viden skal så være lettilgængelig, hvis borgeren har givet samtykke), og at man altid orienterer hinanden, når man planlægger en større ændring for borgeren eller sender borgeren en afgørelse. På baggrund af medarbejdernes beskrivelser er det tydeligt, at man ofte træffer beslutninger meget hurtigt og uden at informere andre parter, der er involveret i borgerens sag. Det er oplagt vigtigt at kunne handle hurtigt på borgerens sag, men hvis mange enheder handler hurtigt og ukoordineret, bliver det problematisk for borgeren. Det kunne være en fordel, hvis den koordinerende sagsbehandler informeres om alle afgørelser i borgerens sag samtidig med borgeren og inviteres med i visitationen i andre enheder (hvis borgeren har givet samtykke). Den koordinerende sagsbehandler er afgørende for at formidle hele den kommunale indsats til borgeren, og derfor er det vigtigt, at denne medarbejder har mulighed for at forstå grundlaget for afgørelser. Deltagelse i hinandens visitationer kan mere generelt medvirke til at oparbejde en større forståelse for beslutningsgrundlaget i de forskellige enheder, så vejledningen af borgerne fremadrettet kan blive styrket, og man kan mindske spildtid på at søge om ting, der alligevel ikke kan bevilliges. Det er afgørende, at den koordinerende sagsbehandler har en forståelse af det mulighedsrum, der er for borgeren, og den forståelse bliver styrket, hvis den koordinerende sagsbehandler sidder med alle de steder, hvor der bliver truffet beslutninger om borgeren.

En helt konkret betragtning i forhold til det tværgående samarbejde er, at ydelsenheden i medarbejdernes beskrivelse af det tværgående samarbejde fremstår meget afkoblet. Konkret beskriver medarbejderne, at det er svært at forstå ydelsenhedens afgørelser, og at det er vanskeligt at få indsigt i grundlaget for afgørelserne. Det gør det svært at hjælpe borgerne med at forstå afgørelserne. Det tyder på, at der ligger et potentiale i at styrke helhedsorienteringen ved at styrke samarbejdet mellem ydelsenheden og de koordinerende sagsbehandlere.

## Fysisk placering

Et centralt spørgsmål fremadrettet er, hvordan man opskalerer, at medarbejdere er fysisk placeret hos andre enheder. Fra medarbejdernes side er det tydeligt, at den fysiske tilstedeværelse har haft stor betydning for etableringen af samarbejdsrelationer på tværs af beskæftigelse og rusmiddelbehandling. Men i projektet har der kun været to koordinerende sagsbehandlere, og hvordan håndterer man at få flere koordinerende sagsbehandlere til at flytte sig fysisk, samtidig med at man har brug for at få flere

---

<sup>6</sup> Jørgensen, H., Lassen, M. S., & Baadsgaard, K. (2017). Hvad er koblingskompetencer? *Fremfærd*. <http://vpt.dk/sites/default/files/2017-03/Fremfaerd-koblingskompetencer-web-enkeltsider-210317.pdf>

samarbejdsflader i spil? På baggrund af medarbejdernes beskrivelser kan det være problematisk at opskalere projektet uden at tænke den fysiske tilstedeværelse ind. Her er det værd at reflektere over, om man kan lave forskellige former for opstartsbesøg, som sikrer, at afgørende relationer bliver oparbejdet, fx at nye koordinerende sagsbehandlere kommer på besøg et par dage om ugen i et par måneder i de enheder, hvor de har deres primære samarbejdsflader.

### Ressourceanvendelse

De koordinerende sagsbehandlere får med En plan mere tid til at arbejde tværgående, men deres samarbejdsparter får ikke ændret i deres tidsrammer. Fra erfaringerne i rusmiddelcenteret kan man høre, at det opleves tidsbesparende, at man kender den koordinerende sagsbehandler, man skal samarbejde med, og har en samarbejdsrelation og derfor har lettere ved at komme ud over stepperne i samarbejdet. Men samtidig oplever medarbejderne i rusmiddelcenteret, at fordi det tværgående samarbejde er mere intensivt, så kræver det også mere tid til kommunikation. De oplever fx helt lavpraktisk problemer med at få plads til koordinerende møder i arbejdskalenderen. Det kræver her en opmærksomhed at sikre de tværgående samarbejdsparters ressourcer til at samarbejde. I starten af et tværgående samarbejde med nye samarbejdsparter vil det kræve flere ressourcer at opnå kendskab til hinanden, holde møder og informere hinanden. Over tid vil fordelene ved samarbejdet begynde at kunne vise sig i, at man hurtigere kan få svar på spørgsmål og bedre kan samstemme indsatserne. Dog kræver det tværgående samarbejde en høj grad af gensidig kommunikation (særligt når den digitale understøttelse ikke er på plads), og det er derfor et løbende ledelsesmæssigt opmærksomhedspunkt at sikre en balance imellem de fordele, samarbejdet giver, og den ekstra kommunikation, samarbejdet kræver. Medarbejderne understreger, at det tværfaglige samarbejde tager tid, og det er her en vigtig refleksion blandt medarbejdere og ledere, hvad der skal nedprioriteres, når det tværgående samarbejde opprioriteres.

### Styring og helhedsorientering

Samtidig er et vigtigt hensyn i arbejdet med borgere med sammensatte problemer at sikre, at medarbejderne fortolker deres opgave tilstrækkeligt fleksibelt til, at borgerne ikke lander 'imellem kasser'. Medarbejderne har brug for kendskab til, hvem der kan løse hvad, så de kan hjælpe borgeren med at navigere, men det er også vigtigt, at man udbreder den fleksibilitet, som har kendetegnet En plan i forhold til fortolkningen af, hvad der er hver enheds opgave. Medarbejderne beskriver, at de oplever, at andre enheder kan være afvisende over for at løse opgaver med borgerne ud fra en snæver fortolkning af deres opgave. Her er det vigtigt at arbejde med at fremme et 'mindset' om en helhedsorienteret tilgang til borgerne, så hver enhed ikke kun fokuserer på det fragment af borgerens liv, som er deres kerneopgave. Der er behov for, at borgerne møder kommunen som en helhed og ikke som en række adskilte enheder, der løser hver deres snævre opgave. En sådan helhedstilgang til borgerne kan blive vanskeliggjort, hvis medarbejderne oplever, at præstationsmåling af deres adskilte enhed spiller en stor rolle ledelsesmæssigt. For præstationsmåling har en tendens til at fjerne opmærksomhed fra de områder, der ikke måles, og den helhedsorienterede tilgang til borgeren tager tid uden nødvendigvis at vise sig på den enkelte enheds målte præstation. For at tilgangen til borgerne bliver helhedsorienteret, er det derfor nødvendigt med styringsredskaber, der understøtter helhedsorientering.

I forskningen om styringen af den offentlige sektor peger man på, at man typisk lægger nye styringsformer oven på eksisterende styringsformer. Det betyder, at når man forsøger at arbejde helhedsorienteret, så skaber man nye forbindelser og lægger nye arbejdsgange oven på den eksisterende opdelte praksis (Andersen & Breidahl, *under udarbejdelse*). Derfor er et væsentligt refleksionspunkt, hvordan samspillet mellem det tværgående, helhedsorienterede arbejde og den eksisterende opdelte styring fungerer. Mere konkret er et opmærksomhedspunkt, hvornår de eksisterende styringsformer er kontraproduktive i forhold



til at arbejde helhedsorienteret. Her er der en risiko for, at fx præstationsmåling af de enkelte enheder kommer i konflikt med det helhedsorienterede arbejde. Det helhedsorienterede arbejde kræver en orientering imod, hvordan borgeren møder kommunen som helhed, og at man sikrer, at borgeren bliver løftet videre til andre enheder og hjulpet til at navigere i helheden. Det kræver tid og ressourcer at løfte den opgave, og det er ikke sikkert, at de ressourcer, man bruger på at rådgive en borger om indsatser inden for et andet område, omsætter sig i den målte præstation på ens eget område. Det helhedsorienterede arbejde kalder derfor på en opmærksomhed på samspillet mellem eksisterende styringsredskaber og den tværgående overbygning. Det rejser altså spørgsmål om, hvordan man kan arbejde helhedsorienteret på tværs af organisationen koblet med måling af hver enhed på specifikke præstationer: Hvilke problemstillinger giver det, og hvordan kan de håndteres?