

## En plan: Helhedsorientering på tværs af beskæftigelse og rusmiddelbehandling

Monrad, Merete

*Creative Commons License*  
Ikke-specificeret

*Publication date:*  
2021

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Monrad, M. (2021). *En plan: Helhedsorientering på tværs af beskæftigelse og rusmiddelbehandling*. Aalborg Universitet.

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# En plan: Helhedsorientering på tværs af beskæftigelse og rusmiddelbehandling



AALBORG UNIVERSITET

2021

Udarbejdet af Merete Monrad

Finansieret af Gladsaxe Kommune og Aalborg Universitet

#### TAK

Tak til borgere, medarbejdere og ledere for deres åbenhed til at inddrage mig i deres virkelighed og praksis. En særlig tak til de to koordinerende sagsbehandlere, som har ladet mig gå meget tæt på deres arbejde og de borgere, der – for nogle – flere gange har indvilliget i at tale med mig og give mig et indblik i deres liv og deres møde med kommunen. Desuden en stor tak til forskningsgruppen WISER, der har bidraget med feedback til et udkast til rapporten.

# Indholdsfortegnelse

|                                                                                 |        |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Indledning.....                                                                 | - 4 -  |
| Læsevejledning .....                                                            | - 6 -  |
| En plan: målgruppe og ønskede resultater .....                                  | - 7 -  |
| Datagrundlag .....                                                              | - 9 -  |
| Udfordringer ved at afdække borgerperspektivet .....                            | - 11 - |
| Kontekstuelle forhold: coronanedlukning.....                                    | - 12 - |
| Hvad har En plan betydet? .....                                                 | - 12 - |
| Borgernes bevægelser igennem projektet .....                                    | - 12 - |
| Borgeroplevelser .....                                                          | - 15 - |
| Hvordan oplever borgerne En plan helt overordnet? .....                         | - 15 - |
| Hvad er det, der virker i borgernes fortællinger? .....                         | - 17 - |
| Hvad ønsker borgerne at få ud af indsatsen? .....                               | - 18 - |
| Sammenhæng og koordination .....                                                | - 21 - |
| Indflydelse .....                                                               | - 25 - |
| Samarbejdsrelation præget af tillid.....                                        | - 30 - |
| Ønsker til ændringer.....                                                       | - 33 - |
| Medarbejder- og lederperspektiver .....                                         | - 36 - |
| Hvad er der kommet ud af En plan fra medarbejdernes perspektiv? .....           | - 36 - |
| Hvad er det særligt, der virker, i En plan fra medarbejdernes perspektiv? ..... | - 37 - |
| Centrale udfordringer i det tværgående samarbejde .....                         | - 46 - |
| Hvilke kompetencer kræver det at arbejde med En plan?.....                      | - 52 - |
| Processen, hvor En plan blev udviklet og indført .....                          | - 54 - |
| Refleksioner fremadrettet.....                                                  | - 56 - |

# 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. Denne rapport belyser projektet over syv måneder fra februar til september 2021.

Projekt En plan har fokus på det tværgående samarbejde mellem beskæftigelsesindsats og rusmiddelbehandling. De centrale elementer i En plan fremgår af figur 1. I det tværgående samarbejde sættes der fokus på en borgergruppe, der er ramt af rusmiddelproblematikker, arbejdsløshed og ofte andre sociale udfordringer som hjemløshed eller kriminalitet og psykiske lidelser som fx ADHD, borderline eller ludomani. Borgergruppen er således udsatte på flere parametre og nogle er vanskelige at fastholde i behandling.

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. Hovedloven skal gøre det muligt at arbejde helhedsorienteret med borgere med komplekse og sammensatte problemer. Hovedloven er et opgør med ’silo’-tænkning og er rettet mod at sikre koordination og helhedsorientering i indsatsen over for de mest udsatte borgere.

**Figur 1: De centrale elementer i En plan<sup>1</sup>**

- Fysisk placering sammen: to sagsbehandlere fra jobcenteret/ungeenheden placeres på rusmiddelcenteret
- Dobbeltrolle for sagsbehandler fra jobcenteret/ungeenheden som både koordinerende sagsbehandler og jobformidler,<sup>1</sup> hvilket indebærer færre kontaktpunkter 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

En plan har været fokuseret om samarbejdet mellem rusmiddelcenter og jobcenter/ungeenhed. Men hensigten med projektet har været færre indgange for borgere med komplekse problemer. Derfor har de

---

<sup>1</sup> Det har også været del af En plan at arbejde med et nyt visuelt værktøj. Det har dog fyldt mindre i arbejdet og er stadig under udvikling. Derfor bliver det kun ganske kort berørt i denne rapport.

Sideløbende med En plan er der for medarbejdere og ledelse blevet gennemført et kursus med fokus på det tværgående samarbejde. Kurset indgår dog ikke i denne undersøgelse, men fremhæves af både medarbejdere og ledere som noget, der har været betydningsfuldt for deres tænkning om det tværgående samarbejde, deres forståelse for deres samarbejdspartner og deres forståelse for betydningen af organisationskultur for samarbejdet. Denne faglige opkvalificering må derfor tænkes med som en del af den indsats, der er blevet gennemført.

koordinerende sagsbehandlere i projektet haft et bredt fokus i deres tværfaglige samarbejde med tråde ud i bl.a. handicap og socialpsykiatri, børne-familieafdeling, botilbud, væresteder og den regionale psykiatri.

Hensigten med følgeforskningen har været at afdække borgeres, medarbejderes og lederes erfaringer med En plan. Hovedfokus har været på borgernes oplevelser af *relation* til den koordinerende sagsbehandler, *koordination og sammenhæng* i mødet med kommunen og *indflydelse* på indsatsen. For medarbejdere og ledelse har fokus været, hvilke muligheder og barrierer der har været for arbejdet med En plan. Rapporten belyser derudover udfordringer i det tværgående samarbejde, og hvilke kompetencer det kræver af de koordinerende sagsbehandlere at arbejde med En plan. Desuden er der blevet sat fokus på ledelsesstøtte i arbejdet med En plan. Rapporten belyser både borgeres, medarbejderes og lederes perspektiv på En plan, men den sætter især fokus på borgerperspektivet.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at rapporten ikke er en før og efter-måling, der gør det muligt at pege på bestemte kausale effekter af indsatsen. Rapporten sætter fokus på, hvordan indsatsens virkninger opleves og opfattes, og belyser derfor indsatsen ud fra de involverede borgeres, medarbejderes og lederes perspektiv. Analysen er således procesorienteret snarere end effektorienteret. Når det er sagt, så vil jeg igennem rapporten forsøge at pege på, hvad borgere og medarbejdere oplever som virksomt ved indsatsen.

Følgeforskningen startede i midten af februar 2021 og løb til midten af september 2021. Følgeforskningen er finansieret af Gladsaxe Kommune med en medfinansiering fra Aalborg Universitet. Rapporten er udarbejdet af Merete Monrad fra Aalborg Universitet.

# Læsevejledning

Rapporten er bygget op, så første del fokuserer på borgeres erfaringer med En plan. Anden del tager afsæt i medarbejdere og ledes erfaringer med En plan. Rapporten afsluttes med en række opmærksomhedspunkter og refleksioner, som er relevante i den fremadrettede helhedsorienterede praksis.

Igennem rapporten benyttes de betegnelser for medarbejdernes roller, som anvendes på beskæftigelses- og rusmiddelområdet i Gladsaxe Kommune. I andre kommuner kan rollerne have andre betegnelser, og derfor er terminologien opsummeret i figur 2.

**Figur 2: Betegnelser for de professionelle roller**

**Koordinerende sagsbehandler** har myndighedsrolle og er forankret i beskæftigelsesindsatsen enten i jobcenteret eller ungeenheden.

**Jobformidler** har ikke myndighed, men er udfører og varetager et individuelt tilrettelagt forløb for borgere på kanten af arbejdsmarkedet med fokus på motivationsarbejde, virksomhedsrettet indsats, følge borgeren i forløb i fx psykiatri og afholde samtaler. Jobformidlerens rolle er at bane vejen for beskæftigelse/uddannelse.

I En plan er rollen som koordinerende sagsbehandler og jobformidler lagt sammen hos én person. Igennem rapporten omtales disse medarbejdere som koordinerende sagsbehandlere af hensyn til læsevenligheden.

**Casemanager** er forankret i rusmiddelcenteret og varetager social- og sundhedsfaglig rusmiddelbehandling inden for både stof- og alkoholafhængighed bl.a. igennem individuelle samtaler og gruppeforløb.

I En plan indgår to koordinerende sagsbehandlere og en række forskellige casemanagere, fordi man har prioriteret, at de borgere, der er i gang med et behandlingsforløb, ikke skulle skifte rusmiddelbehandler, bare fordi der startede et nyt projekt.

# En plan: målgruppe og ønskede resultater

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. Helt konkret er borgerne udvalgt med udgangspunkt i to koordinerende sagsbehandlers sagsstammer, suppleret med borgere med andre koordinerende sagsbehandlere, som var bevidst om, at borgeren havde en rusmiddelproblematik. Derudover blev nogle borgere foreslået af casemanagere fra rusmiddelcenteret. Borgerne er blevet spurgt, om de ville indgå i projektet, og om de var villige til, at deres rusmiddelbehandling blev koblet til beskæftigelsesindsatsen. I udvælgelsen af borgere er der derudover lagt vægt på, om borgerne var interesserede i, at der skulle ske noget nyt i deres indsats. Nogle borgere er også blevet udvalgt ud fra, at man vurderede, at der var særligt behov for en koordineret indsats. Når borgere er blevet afsluttet i En plan, er nye borgere kommet ind igennem dialog mellem casemanager og koordinerende sagsbehandler. Målgruppebeskrivelsen er uddybet i figur 3. Der indgår 45 borgere i En plan.

**Figur 3: Målgruppe**

## Voksne over 30 år

- Aktivitetsparate på kontanthjælp
- Har misbrugsproblemer, som har konsekvenser for deres videre afklaring
- Voksne med en kortvarig motivation for forandring, hvor de skal gribes hurtigt
- Evt. hjemløshed og/eller andre sociale udfordringer

## Unge under 30 år

- Aktivitetsparate unge på uddannelseshjælp
- Har ofte misbrugsproblemer, som har konsekvenser for deres videre afklaring
- Unge med en kortvarig motivation for forandring, hvor de skal gribes hurtigt
- Evt. hjemløshed og/eller andre sociale udfordringer
- Svære at fastholde i behandling – går til og fra

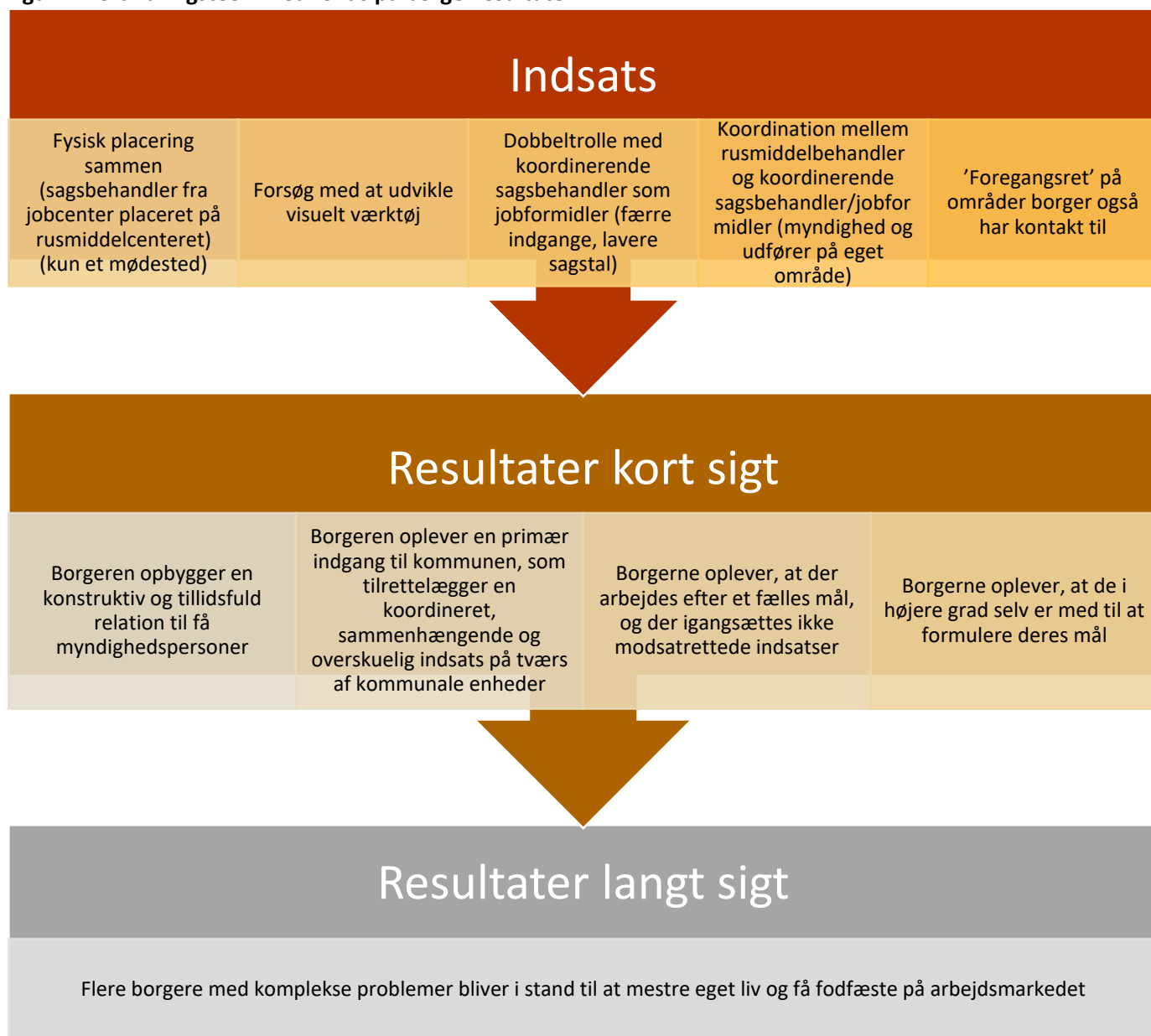
Da projektet er motiveret af forberedelse til en lovændring, er der ikke defineret et specifikt problem, som projektet skal adressere. Projektet skal bidrage med erfaringer og viden om rammer for samarbejde, arbejdsgange og kompetencer, der understøtter, at indsatsen på tværs af rusmiddel- og beskæftigelsesområdet hænger sammen. På borgersiden er der tre centrale succeskriterier:

- relation til professionelle
- sammenhæng
- indflydelse.

Projektets forandringsteori på borgersiden er illustreret i figur 4.



Figur 4: Forandringsteori med fokus på borgerresultater



På medarbejdersiden er der fokus på medarbejdernes handlemuligheder og samarbejdet på tværs. På medarbejder-/ledelsessiden er der defineret en række ønskede resultater af indsatsen:

- Der eksisterer et højt niveau af samarbejde, koordinering og videndeling mellem sagsbehandlere eller teams af sagsbehandlere, som giver sagsbehandlerne gode muligheder for at handle i borgerens sag.
- Der eksisterer tilstrækkelig kommunikation og undervisning om den nye metode.
- Der eksisterer stærke rammer for tværgående koordinering og samarbejde.
- Der er et stærkt ledelsesfokus på tværs af fagsøjler.

# Datagrundlag

Rapporten er baseret på kvalitative interview med borgere, medarbejdere og ledere med tilknytning til En plan. Dette datamateriale er suppleret med observation af fem samtaler, tre af dem med borgerdeltagelse (to netværksmøder og en individuel samtale). Hensigten med observationerne var at komme tættere på den faktiske praksis i projektet. Flere borgere og to medarbejdere og en leder er interviewet flere gange. De gentagne interview skal ikke ses som en før og efter-undersøgelse, men snarere som en løbende opsamling af erfaringer med En plan.

Ud over interviewene er der gennemført 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. Læringsplatformene gav mulighed for at diskutere og kvalificere foreløbige fund igennem projektperioden og for at diskutere dilemmaer i helhedsorienteringen i praksis. Hver læringsplatform er startet med et forskeroplæg, som så er fulgt op af diskussion og erfaringsudveksling på tværs. Læringsplatformene for medarbejdere er gennemført med medarbejdere på tværs af jobcenter, ungeenhed og rusmiddelcenter. Læringsplatformene med ledere var også tænkt tværgående, men lederen af rusmiddelcenteret har ikke deltaget, fordi lederen stoppede undervejs i projektperioden og derfor ikke nåede at komme med (og en ny leder endnu ikke var ansat før følgeforskningens afslutning).

Det samlede datagrundlag for rapporten fremgår af figur 5.

**Figur 5: Samlet datagrundlag**

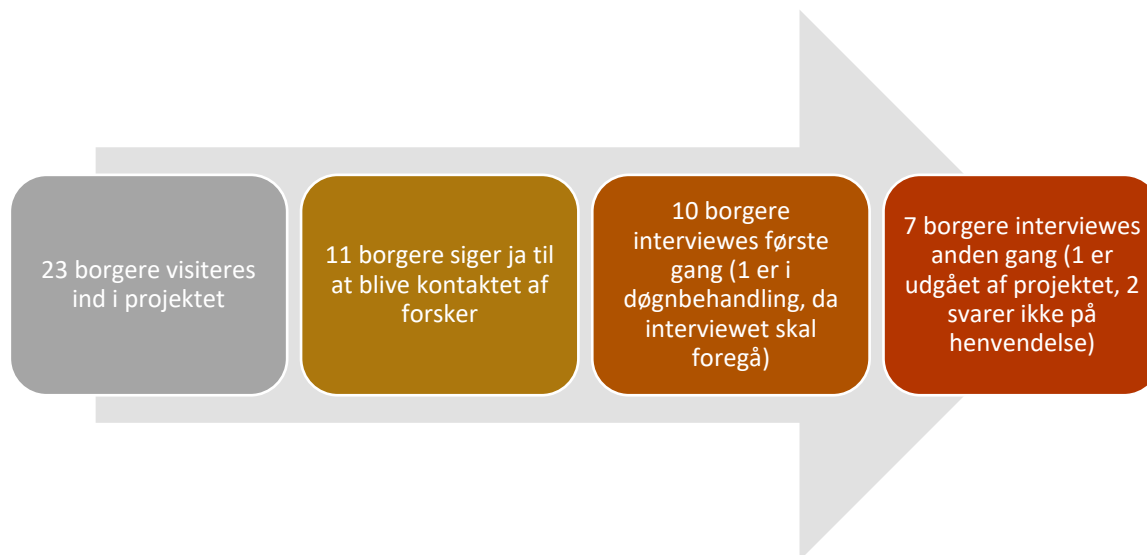
- Interview med 12 borgere, otte interviewet to gange, en interviewet tre gange
- Individuelle interview med to koordinerende sagsbehandlere/jobformidlere i hhv. jobcenter/ungeenhed, begge interviewet to gange
- Individuelle interview med to case managere i rusmiddelcenteret
- To fokusgruppeinterview med case managere i rusmiddelcenteret med 14 deltagere i alt
- Individuelle interview med fire ledere, projektleder interviewet to gange
- Observation af fem samtaler, tre med borgerdeltagelse
- To læringsplatforme med ledere
- Fire læringsplatforme med medarbejdere med i alt 19 deltagere (hver medarbejder deltog to gange)

Adgangen til borgergruppen blev faciliteret af de koordinerende sagsbehandlere, der kontaktede borgerne og spurgte, om de havde lyst til at deltage i undersøgelsen. Som det fremgår af figur 6, siger næsten halvdelen af borgerne over 30 år ja til at blive interviewet, mens det samme gælder en meget lille del af borgerne under 30 år. De koordinerende sagsbehandlere beskriver, at forskellen dels kan skyldes, at mange af borgerne over 30 år er vant til at fortælle deres historie og derfor ikke finder det overvældende at deltage, dels at der er rigtig mange professionelle involveret i sagerne for borgerne under 30 år, og de derfor finder det uoverskueligt at skulle tale med endnu et menneske. De unge er således underrepræsenteret i undersøgelsen. Undersøgelsen kan ikke sige noget særskilt om ungegruppen, og den

kan heller ikke sige noget om forskelle mellem ungegruppen og voksengruppen. Alle borgernes oplevelser behandles derfor samlet.

**Figur 6: Oversigt over interview med borgere**

Over 30 år



Under 30 år



Nogle af borgerne visiteres ind i projektet så sent, at det ikke er muligt at nå at interviewe dem inden for følgeforskningsperioden.

Alle borgere siger ved første interview ja til at ville lade sig interviewe igen. Da tidspunktet for andet interview kommer, er det ikke alle, der har overskud til at deltage.

På grund af coronanedlukningen (januar-april 2021) gennemføres de fleste borgerinterview over telefon. Nogle enkelte borgere interviewes ved fysisk fremmøde, da det blev muligt.

Alle borgere, medarbejdere og ledere er blevet anonymiseret. En reel anonymisering for deltagerne i projektet er dog ikke mulig helt at gennemføre, da ledere, medarbejdere og borgere har et så tæt samarbejde, at de nogle gange vil kunne genkende hinanden i udsagn. Der er her lagt vægt på at sløre sensitiv information. Alle deltagere er blevet informeret om, at deltagelse er frivillig, og at de til enhver tid kan trække sig fra projektet. Alle deltagere har givet mundtligt eller skriftligt samtykke til at medvirke i undersøgelsen.

I rapporten angives medarbejdernes stilling som hhv. case manager på rusmiddelcenteret eller som koordinerende sagsbehandler på jobcenteret/ungeenheden nogle gange, hvis oplysningen vurderes at være relevant. Nogle gange er denne oplysning dog udeladt for at sløre medarbejdernes identitet.

Datamaterialet er blevet kodet og analyseret tematisk. Analysen af borgerinterviewene har fokuseret på borgeres oplevelse af relation til den koordinerende sagsbehandler, koordination og sammenhæng i mødet med kommunen og indflydelse på indsatsen. Analysen af medarbejder- og ledelsesinterview har fokuseret på, hvilke muligheder og barrierer der har været for arbejdet med en plan og for helhedsorienteret arbejde mere generelt. Der har været fokus på samarbejde, koordination og muligheder for at handle i borgerens sag samt kompetencer, der er nødvendige for at kunne arbejde tværfagligt og være både koordinerende sagsbehandler (myndighed) og jobformidler (udfører). Desuden er der blevet sat fokus på ledelsesstøtte i arbejdet med En plan.

## Udfordringer ved at afdække borgerperspektivet

Der ligger en generel metodisk vanskelighed i at afdække borgeres oplevelse af mødet med velfærdsstaten. Det hænger sammen med, at de oplevelser, man har af en given indsats, i høj grad påvirkes af de forventninger, man havde til indsatsen: Hvilke forestillinger gør man sig om, hvad kommunen kan, hvad det vil sige at samarbejde med kommunen, og hvilke erfaringer har man fra tidligere samarbejde med det offentlige?

Det kendetegner borgerne i En plan, at de fleste har en historik med et rigtig dårligt samarbejde med jobcenteret. Enten i Gladsaxe eller i en anden kommune. Mange har oplevet, at deres misbrug og andre funktionsnedsættelser eller sociale problemer ikke er blevet taget alvorligt, og de er blevet mødt med krav, der oversteg, hvad de kunne leve op til. Mange har haft et længere forløb som jobparat, før de er blevet omkategoriseret til aktivitetsparat, og det er vigtigt for at forstå deres oplevelser. Borgerne beskriver nemlig at ikke være blevet troet på, og at de er blevet sanktioneret tidligere. Borgerne beskriver også mange sagsbehandlerskift. Noget af det, borgerne lægger vægt på, er derfor en tættere og mere kontinuerlig samarbejdsrelation til en sagsbehandler (og jobformidler) og dels at have en sagsbehandler, som ser hele mennesket og møder en som et menneske (noget, som nogle borgere har manglet og andre har oplevet før). Det overhovedet at have en god samarbejdsrelation til en sagsbehandler er for borgerne noget positivt og opleves for flere som et skift. Som jeg viser igennem rapporten, har borgerne haft meget positive oplevelser af En plan, men det må også forstås i lyset af de meget negative erfaringer, de tidligere har gjort sig i mødet med det offentlige system.

Det samme gør sig gældende, når man undersøger borgernes ønsker til forandringer. Jeg har spurgt borgerne, om de får den rette hjælp, og hvilke ønsker de har til forandring. Gennemgående oplever

borgerne høj grad af tilfredshed og indflydelse, men flere giver også udtryk for, at de ikke ved, hvad der skal til, for at de får det bedre. Og at de derfor har svært ved at sige, hvad der skal være anderledes. De kan have svært ved at give udtryk for noget, der adskiller sig særlig meget fra, sådan som de har oplevet systemet. Jeg synes, det er en vigtig pointe, at borgerne netop har brug for en faglig medarbejder, der kan understøtte dem i at få øje på hjælpemulighederne, og flere borgere beskriver også netop dette.

## Kontekstuelle forhold: coronanedlukning

Indsatsen startede op 1. januar 2021, forstået på den måde at borgerne på det tidspunkt begyndte at have kombineret koordinerende sagsbehandler og jobformidler, og den koordinerende sagsbehandler begyndte at koordinere med rusmiddelcenteret. Den fysiske tilstedeværelse af koordinerende sagsbehandler fra jobcenter/ungeenhed på rusmiddelcenteret kunne dog ikke starte op som planlagt på dette tidspunkt på grund af coronanedlukningen (januar-april 2021). De koordinerende sagsbehandlere kom dog jævnligt på rusmiddelcenteret i perioden januar til maj 2021. Derefter sad den ene koordinerende sagsbehandler fast på rusmiddelcenteret, mens den anden havde sin arbejdstid to-tre dage på rusmiddelcenteret, men også var fysisk i ungeenheden. Hjemsendelsen af medarbejdere som følge af coronanedlukningen betød derfor, at den fysiske samplacering fra start af ikke blev så omfattende som planlagt.

Coronanedlukningen har haft betydning for projektet på flere måder:

- Det har forsinket den fysiske samplacering.
- Det har gjort den fysiske kontakt mellem koordinerende sagsbehandlere og borgere mindre hyppig under opstarten. Det var muligt at mødes med borgere fysisk, også under nedlukningen, hvis det handlede om noget akut, men ikke i samme omfang, som medarbejderne ønskede.
- Det har ikke været muligt at iværksætte virksomhedspraktik eller andre indsatser med fysisk fremmøde, ud over samtaler.
- Borgerne har været udfordrede af den sociale isolation fra venner og familie og i mindre grad fra professionelle og har måttet håndtere den belastning ud over de problemer, de ellers er berørt af.

## Hvad har En plan betydet?

### 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.

**Figur 7: 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                                                                                                     | Ude af misbrug                                                    |                                                                                                   | Under 30 | Afsluttet  |
| Ordinært arbejde                                                                                                     |                                                                   |                                                                                                   | Under 30 | Afsluttet  |
| Ordinært arbejde                                                                                                     |                                                                   |                                                                                                   | Under 30 | Afsluttet  |
| Uddannelse                                                                                                           | Ude af misbrug                                                    |                                                                                                   | Over 30  | I gang     |
| Ordinært arbejde på deltid                                                                                           | Reduceret misbrug                                                 |                                                                                                   | Over 30  | I gang*    |
| Ansæt i løntilskud                                                                                                   | Ude af misbrug                                                    | Bor på herberg. Er indstillet til housing first og tilbudt bolig med § 85-støtte                  | Under 30 | I gang     |
| Får støtte til jobsøgning, ønsker ordinært arbejde fuldtid                                                           | Ude af misbrug                                                    | Gennemført 3-årigt STU-forløb + taget kørekort                                                    | Under 30 | I 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 | I gang**   |
| Virksomhedspraktik                                                                                                   | Reduceret misbrug                                                 | § 85-hjemmevejleder Den sociale tandpleje                                                         | Under 30 | I gang     |
| Virksomhedspraktik                                                                                                   | Reduceret misbrug/ behandling med antabus                         |                                                                                                   | Under 30 | I gang+    |
| Deltager i virksomhedspraktik med formål om afklaring af arbejdsevne – mål om fleksjob                               | Reduceret misbrug                                                 |                                                                                                   | Under 30 | I gang+    |
| Kursus                                                                                                               | Ude af misbrug                                                    |                                                                                                   | Over 30  | I gang     |
| Kortvarigt ordinært arbejde men stoppet igen                                                                         | Ude af misbrug                                                    |                                                                                                   | Over 30  | I gang**   |
| Småjob                                                                                                               | Ude af alkohol, fortsat hashmisbrug                               |                                                                                                   | Over 30  | I gang**   |
| Småjob                                                                                                               | Fast medicin for misbrug                                          |                                                                                                   | Over 30  | I gang**   |
| Ressourceforløb/afklaring af arbejdsevne                                                                             | Ude af misbrug                                                    | § 85-hjemmevejleder. I forløb med fysisk træning med fysioterapeut. Netop afsluttet i psykiatrien | Under 30 | I gang*    |
| Bevilliget STU-forløb. På pause i STU-forløbet pga. misbrugsproblematik, men meget motiveret for forløbet            | Fortsat misbrug. Afsluttet døgnbehandling, nu dagbehandling       |                                                                                                   | Under 30 | I 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 | I gang     |
| Afklaring arbejdsevne                                                                                                | Ude af misbrug                                                    | Sag i familieretshuset                                                                            | Over 30  | I gang*    |
|                                                                                                                      | Ude af misbrug                                                    |                                                                                                   | Over 30  | I gang*    |
| Ønsker støtte til at komme i ordinær beskæftigelse efter endt døgnbehandling                                         | Døgnbehandling, reduceret misbrug                                 |                                                                                                   | Under 30 | I gang+    |
| Afklaring af arbejdsevne                                                                                             | Reduceret misbrug                                                 | Forløb i psykiatri                                                                                | Over 30  | I gang*    |
| Afklaring af arbejdsevne                                                                                             | Reduceret misbrug                                                 | Forløb i psykiatri                                                                                | Over 30  | I gang     |
|                                                                                                                      | Reduceret misbrug                                                 | Indlagt i psykiatri og herefter APU-forløb                                                        | Over 30  | I gang+    |
|                                                                                                                      | Reduceret misbrug                                                 | Støtte i hjemmet til børn med psykisk lidelse iværksat                                            | Over 30  | I gang*    |
|                                                                                                                      | Ude af alkoholmisbrug, men fortsat stofmisbrug                    | Afventer dom                                                                                      | Over 30  | Afsluttet  |
|                                                                                                                      | Misbrugsbehandling, indstillet til døgnbehandling                 |                                                                                                   | Over 30  | I gang     |
|                                                                                                                      | Fortsat misbrug                                                   | Behandling for psykisk lidelse                                                                    | Over 30  | I gang**   |
|                                                                                                                      | Indskrevet til behandling i rusmiddelcenteret                     |                                                                                                   | Under 30 | I gang     |
|                                                                                                                      | Misbrugende. Der arbejdes med motivation til at opsøge behandling |                                                                                                   | Under 30 | I gang+    |
|                                                                                                                      | Misbrugende. Der arbejdes med motivation til at opsøge behandling |                                                                                                   | Under 30 | I 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 | I 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 | I 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 7: 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.

---

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. Fx kom en af borgerne i arbejde midt i projektperioden og var mødestabil i en periode, men fik så tilbagefald til misbrug og kom alvorligt til skade, mens han var påvirket og måtte indlægges. Siden har han stoppet sit misbrug. Det siger noget om de bevægelser frem og tilbage, som hyppigt forekommer for borgergruppen. Når det er sagt, så er der for en stor del af borgergruppen sket betydelig fremgang igennem projektets ret korte forløb.

# Borgeroplevelser

## Hvordan oplever borgerne En plan helt overordnet?

Helt overordnet giver alle borgerne på nær en udtryk for en meget positiv oplevelse af En plan. De oplever En plan som et skift i forhold til, hvordan de tidligere er blevet mødt i kommunen. De oplever både, at de bliver lyttet til, har en god relation til sagsbehandleren, og at de bliver hjulpet:

De vil egentlig bare gerne, ja, sørge for, at jeg har det godt. Så jeg må sgu indrømme, jeg har kun positivt at sige om dem. (borger)

Hun [den koordinerende sagsbehandler] er smaddersød, hun hjælper mig med mange ting. (borger)

Lige nu er det den rigtige hjælp [jeg får]. Det var det ikke før, det var det ikke før. Nej, det var det simpelthen ikke før. Der var jeg helt nede. Men lige nu er det den rigtige hjælp, jeg får fra dem. Der er ikke nogen tvivl. (borger)

Interessant nok er det kun få af borgerne, der fremhæver koordinationen som afgørende for deres positive oplevelse. De fremhæver i langt højere grad relationen til sagsbehandleren, sagsbehandlerens tilgængelighed, tempoet i indsatsen, og at indsatsen tager afsæt i en forståelse for deres situation og behov. Det hænger sikkert sammen med, at koordinationen ikke er så synlig for borgerne.

I de første interview, hvor indsatsen for nogle borgere kun lige er startet op, giver de fleste borgere udtryk for en meget positiv forventning til projektet. Mange borgere er fortsat med den sagsbehandler, de allerede havde, og de giver udtryk for at have en god samarbejdsrelation, mens de, der har fået en ny koordinerende sagsbehandler i forbindelse med projektet, giver udtryk for en god opstart og en positiv forventning til samarbejdet (på nær én borger). For borgerne er det, at der er et projekt med særligt fokus på sammenhæng, udtryk for, at kommunen virkelig gerne vil gøre det bedre, og det er i sig selv med til at skabe nogle positive forventninger til samarbejdet. For en enkelt borger skaber det dog også nogle forventninger til samarbejdet, som projektet ikke har indfriet:

Desværre er jeg lidt skuffet faktisk, fordi det lød jo meget godt – En plan. Så troede jeg, man var mandsopdækket, og man kunne få mere hjælp, men det ved jeg ikke. Der er ikke sket noget. (borger)

Denne borger havde et rigtig godt samarbejde med sin foregående sagsbehandler og forventede, at projektet ville være endnu bedre. For mange af de andre borgere har de haft et langt forløb med mange dårlige oplevelser med samarbejdet med især jobcenteret, og her kommer En plan til at stå i kontrast til det, der er sket før. Det er derfor en pointe, at borgernes oplevelse af projektet i høj grad hænger sammen med de erfaringer, de tidligere har gjort sig med systemet, og dermed de forventninger, de har til, hvad det indebærer at samarbejde med kommunen. Borgere, der som udgangspunkt er tilfredse med den hjælp de



har modtaget igennem deres forløb kan derfor godt vise sig at være mere kritiske over for En plan, end de borgere der har haft dårlige oplevelser med mødet med især jobcenteret tidligere (hvilket tæller hovedparten af borgerne i undersøgelsen). For den borger der er citeret ovenfor, er det først efter længere tids samarbejde med den koordinerende sagsbehandler (ved andet interview) at han giver udtryk for at være tilfreds, men han vedbliver at have forventninger til projektet som det ikke indfrier. Det siger noget om, at det kan kræve lang tids relationsarbejde at få opbygget et samarbejde præget af tillid og tiltro til, at sagsbehandleren kan hjælpe en videre, men det viser også, at han har fået nogle forventninger til En plan, som projektet ikke kan honorere:

Og så, når jeg bad om nogle ting angående jobcenteret og sådan noget, siger de: "Du skal selv ringe, du skal ringe selv." Og så bliver jeg sådan forvirret: "Jamen hvorfor har jeg så, hvorfor er der så den her enmandsplan der?" Hvad er den for? Altså jeg vil have, at det hele skal gå gennem hende, og hun skal ikke være min private sekretær, men jeg har det bare lidt stramt med at ringe til dem, også fordi jeg hurtigt bliver aggressiv og får en dårlig mavefornemmelse. (borger)

For denne borger skabte det at være i En plan en forventning om, at al hans kontakt til kommunen skulle gå igennem én person og han derfor ikke selv skulle tage kontakt til andre dele af forvaltningen. Han beskriver også, at han troede, at han ville få flere muligheder for at snakke med nogen: "Jeg har bare brug for at snakke, det kunne faktisk være om gode ting, og det kunne også være om dårlige ting. Jeg troede, det var sådan noget, jeg kunne" (borger). Han oplever, at han selv tager mere kontakt, end den koordinerende sagsbehandler gør, og han har et ønske om at blive kontaktet oftere. Her bliver en tydelig kommunikation af, hvad borgerne kan forvente fra projektet, afgangspunkt for samarbejdet.

En anden borger beskriver, hvordan En plan virker positivt for ham:

Hvis du står som misbruger, har nogle psykiske udfordringer, så er der simpelthen for mange ressourcepersoner. Da min sagsbehandler så siger til mig, at man laver noget, der hedder En plan, så siger jeg: Det var da på tide, mand! Med noget tværfagligt. Så jeg har, personligt har jeg selv, altså. Min sagsbehandler, hun har været en ørn for mig. Jeg har fået meget mere ud af de sidste seks måneder, end jeg har haft i de foregående tre-fire år. Fordi jeg følte, at den ene ikke snakkede med den anden, og når man har en kedelig historie eller går med nogle ting, så hver eneste gang man skal møde en ny ressourceperson og skal fortælle sin historie, så umiddelbart, enten er der tillid, eller også er der ikke tillid. Og mange gange, når man møder nogle ressourcepersoner, som virkelig kan rykke ved en, ja, så sker der et eller andet, en omrokering eller et eller andet, de skal i en anden afdeling, de er jo også kun mennesker. Men det der med kontinuiteten, og man ved, at den ene ressourceperson snakker med den anden ressourceperson, så man faktisk føler, at man bliver taget seriøst, det har været altafgørende for mig. (borger)

Borgeren giver her udtryk for en oplevelse af sammenhængen på tværs og en kontinuerlig relation til en sagsbehandler. Han beskriver at blive taget alvorligt og at opbygge tillid, og at det skaber udvikling. Borgercitatet ovenfor er meget illustrativt, for det rummer nogle af de helt centrale elementer, som flere borgere fremhæver, har betydning, og som også står centralt i En plan: sammenhæng på tværs, kontinuerlig relation præget af tillid og oplevelsen af at blive taget alvorligt og få indflydelse.

## Hvad er det, der virker i borgernes fortællinger?

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 8 forsøgt at kondensere disse elementer og forbinde dem til projektets indsats og de mål, projektet søger at opnå på borgersiden. I borgernes beskrivelser fremstår fremdrift centralt, altså at man faktisk bliver hjulpet videre igennem indsatsen. Fordi det står så centralt hos borgerne, har jeg i figur 8 nedenfor sat det ind som en langsigtet effekt af projektet. Projektet har fokus på samarbejdsrelation, sammenhæng og koordination og indflydelse som kortsigtede mål, og det er alle mål, der fremstår relevante for borgerne, og som i høj grad realiseres igennem projektet. På vej mod disse mål kan man fra borgernes beskrivelser pege på nogle virkningsfulde elementer, som forbinder indsats og effekt. Disse elementer er vigtige at have blik for, for de udgør fra borgernes perspektiv kernen i det, der gør indsatsen hjælpsom for dem.

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 8). 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).

**Figur 8: Hvordan virker indsatsen ud fra borgernes oplevelse af En plan**



Figuren skal læses på den måde, at den første blok under "virkningsfulde elementer" særligt har betydning for den første blok under "oplevede effekter kortsigtet", mens den anden blok under "virkningsfulde elementer" særligt har betydning for den anden blok under "oplevede effekter kortsigtet" osv. Som jeg har fremstillet det i grafen ovenfor, er sammenhængene meget lineære. I praksis er samspillet mellem faktorerne dog langt mere komplekst. Fx er relationel kontinuitet medvirkende til at styrke borgernes oplevelse af indflydelse. Og tilgængelighed kan styrke borgernes oplevelse af sammenhæng. Og hver af elementerne virker ikke "for sig", men i samspil med de øvrige, derfor er det kombinationen af virkningsfulde elementer, der tilsammen skaber oplevelsen af sammenhæng, indflydelse og en samarbejdsrelation præget af tillid.

I de følgende afsnit vil jeg udfolde de centrale dele af figur 8, hvor jeg starter med at sætte fokus på borgernes langsigtede mål og ønsker. Som det kommer til at fremgå, er fremdrift helt centralt for borgerne. Efter fremdrift sætter jeg fokus på sammenhæng og koordination, indflydelse og til sidst relation præget af tillid.

## Hvad ønsker borgerne at få ud af indsatsen?

Før jeg går nærmere ind i borgernes oplevelse af En plan, vil jeg sætte fokus på borgernes fremtidsønsker og dermed de langsigtede mål, som borgerne ønsker at opnå. Borgernes ønsker er nemlig centrale, i forhold til hvilken sammenhæng indsatsen indgår i i borgernes liv som helhed.

Langt de fleste borgere giver udtryk for, at de ønsker arbejde eller uddannelse og at kunne have et normalt forhold til deres familier:

Men ligesom at få et almindeligt liv op at, ja, fungere, eller hvordan fanden jeg skal sige det. (borger)

Jeg vil gerne på arbejdsmarkedet og forsørge min familie. (borger)

Ja, jeg vil jo gerne ud at lave noget igen. Så jeg ikke går hjemme, fordi så får man tiden til at gå. (borger)

Flere borgere giver udtryk for specifikke arbejds- eller uddannelsesønsker, som hænger sammen med det, de mener at kunne klare (fx noget lavpraktisk), det, de er uddannet i (fx blikkenslagerarbejde), det, de brænder for (at hjælpe unge), eller det, de synes er interessant (varierede arbejdsopgaver).

Grundlæggende udtrykker mange et ønske om et normaliseret liv uden misbrug, med bedre helbred og trivsel og evt. uden behov for medicin. De ønsker et normalt liv med arbejde, en økonomi, der hænger sammen, evt. uddannelse, parforhold og børn (enten at se de børn, de har, mere eller at få børn). En borger udtrykker ønsket om et normalt liv sådan her:

Så, ja, så jeg ved ikke, hvad jeg mest håber på, fordi jeg kunne jo godt tænke mig at komme ud at være på arbejdsmarkedet, og da egentlig også helst, at man kunne fjerne alle mine diagnoser, og jeg var helt normal, er måske også lidt overdrevet, fordi ingen er vel direkte normale. Men, ja, at det kunne være meget rart, at det ikke var så, ja, at jeg bare kunne arbejde på normal vis, men det kan jeg ikke. (borger)

Borgerne bevæger sig på den måde frem og tilbage imellem det, de ønsker (ordinært fuldtidsarbejde og uddannelse), og for nogle tanker om, hvad der kan lade sig gøre, hvilket får dem til at tænke, at flexjob eller førtidspension måske er vejen frem.

Flere af borgerne beskriver et ønske om at være noget for andre, enten for sine børn eller igennem et arbejde, hvor man lavpraktisk hjælper andre eller hjælper unge med at undgå de problemer, man selv er endt i.

For borgerne handler det langt hen ad vejen om at få et normaliseret liv, men det handler også om grundlæggende at overleve og ikke ende med at have det så dårligt, at man kommer i risiko for at genoptage et misbrug, der kan tage livet af en:

Det handler om mit velvære, og det handler om min overlevelse nu. (borger)

Nogle af borgerne har oplevet en værdimæssig ændring, hvor de ser anderledes på deres liv og på, hvad der er værdifuldt nu, end de gjorde tidligere i deres liv. Det betyder, at de ikke prioriterer indkomst, store vilde drømme og projekter højt, men i stedet sætter fokus på at være i nuet, på deres egen trivsel og at være noget for andre. Her står relationen til børn centralt, som motivation for at komme ud af misbrug og have en stabil tilværelse. Som en borger udtrykker det om at være blevet far:

Jeg har jo alt at tabe nu, hvor jeg føler, at jeg ikke har haft noget at tabe før, vel? (borger)

Og en anden borger udtrykker, hvordan han ikke har oplevet at få hjælp af jobcenteret tidligere, men har "sejlet i sin egen sø", men at han ikke bebrejder nogen, for der er noget andet, der er vigtigere for ham:

Jeg er bare glad for hver dag, jeg står op og ikke har lyst til at drikke. Det er sgu egentlig det vigtigste, og så kan jeg komme til at få noget kontakt med børnene igen. Eller egentlig ikke nu, altså kontakt har jeg, men noget samvær. (borger)

Coronasituationen har for flere borgere skabt mere stilstand, end de ønsker. De beskriver både et ønske om at komme ud af social isolation, at se nogle mennesker og ikke være derhjemme. Og de beskriver en utålmodighed efter at komme i praktik (og så uddannelse og arbejde):

Altså, i starten har det [En plan] virkelig været en god hjælp, men igen – vi har jo været lukket ned, og jeg kunne godt tænke mig, at man kunne få noget mere hjælp til ligesom at komme ud i den virkelige verden igen. <Navn på koordinerende sagsbehandler> sagde jo også sidst, at vi ikke engang kan skaffe praktikpladser længere oppe på jobcenteret, fordi der er så meget coronanedlukning. Lige nu er det bare sådan, samfundet er. Jeg kan ikke, det har nok ikke så meget med jobcenteret at gøre, det er jo bare situationen i det hele taget. (borger)

En anden borger beskriver, at han bare venter på at kunne starte i det arbejde, som han har fået lovning på af en arbejdsgiver, men som først kan starte op, når samfundet åbner op. Der er dog også en borger, der beskriver, at corona var en hjælp for hende, fordi det satte en række krav fra jobcenteret på pause (det er dog en oplevelse, der ligger før En plan).

## Fremdrift

Borgerne udtrykker således grundlæggende et ønske om forandring – at der skal ske noget i deres forløb. Det hænger sammen med, at deres liv med misbrug og på kontanthjælp opleves som uholdbart:

Hvornår sker der yderligere proces sådan, hvad skal der ske med mit liv fremadrettet, for jeg kan jo ikke bare blive ved med at være her. (borger)

Som en borger udtrykker det om sit liv med misbrug:

Så har jeg selv bedt om hjælp, ikke? For jeg gider ikke det pis mere, kom videre. (borger)

Der er et tydeligt ønske om forandring, men for en del samtidig en erkendelse af, at det ikke skal gå for hurtigt (det vender jeg tilbage til i afsnittet "Fravær af pres").

Fremdrift fremstår dermed både som et stærkt ønske hos borgerne og som noget, der har været fraværende i tidligere erfaringer af at deltage i en myriade af aktiviteter, som borgerne oplevede, ikke kunne hjælpe dem. Flere borgere beskriver således fremdrift som noget andet end aktivitet. De beskriver at have deltaget i en række aktiviteter, som ikke har hjulpet dem videre i deres liv. En borger opsummerer det som at "samle dumsedutter og skrive CV'er", en anden beskriver det sådan her:

Og der var en masse opgaver, man skulle gøre, så jeg synes meget af det, jeg gjorde, det var spild af min tid, og det var sådan set bare, for at kommunen skulle opfylde de krav for, hvad man skal gøre til kontanthjælpsmodtagere. Og så var det den fornemmelse, jeg sådan set har haft af det her system, de gange jeg har været inde i det. Indtil jeg mødte <sagsbehandlers navn> og kom med i En plan. Det virker, som om der faktisk sker noget, at jeg har mulighed for at komme i praktik et sted, der er relevant for mig, hvor jeg kan bruge min uddannelse, og måske fastansættelse og sådan noget. Og det havde jeg slet ikke forventet. Det var ikke sådan, jeg sluttede min kontakt med jobcenteret sidste gang. Det var ikke, det var ikke mig, de tog stilling til, det var mere bare for at få folk ud i noget arbejde. Hvor jeg så endte i et job, jeg ikke var så glad for, endte også med at gå ned på det, men det virker, som om <sagsbehandlers navn> har en anden tilgang til det, og det er jeg rigtig glad for. (borger)

Borgeren har oplevet, at presset for den hurtigst mulige vej i arbejde ikke har hjulpet ham til en langsigtet løsning. Her oplever han En plan som et sporskift, hvor der er mulighed for at arbejde hen imod meningsfuld beskæftigelse ud fra den uddannelse, som han har. For borgerne er oplevelsen af fremdrift derfor knyttet til at se en konkret udvikling i en retning, som man selv synes, er meningsfuld og langsigtet. Det betyder meget for borgerne, at der ikke bare er aktivitet, men at det rykker noget i en retning, som de kan se meningen med. For borgerne er aktivitet og fremdrift ikke det samme, og det er vigtigt, at indsatsen er orienteret imod faktisk at skabe fremdrift.

I kontrast til borgernes oplevelser af tidligere aktiviteter som meningsløse, så oplever borgerne, at En plan understøtter fremdrift. Et eksempel er etableringen af småjob for en borger, der ønsker at komme i gang med at lave noget eller deltagelse i et kursus, som kan understøtte en helt konkret beskæftigelsesmulighed. Andre borgere giver udtryk for, at de oplever, at samarbejdet rykker, og at de bliver motiveret og dermed får en tro på, at forandring er mulig.

Jeg synes både, at jeg får tid og plads til min udvikling, men jeg synes bestemt også, at der bliver stillet krav på en positiv måde, der gør, at jeg bliver motiveret, og at det rykker. At der sker en udvikling. (borger)

Der er selvfølgelig også borgere, der beskriver, at der ikke er fremdrift, men så henviser de ikke til kvaliteten af samarbejdet med kommunen, men coronanedlukningen, en forestående flytning til en anden kommune eller egen sygdomsmelding.

I det følgende afsnit vender vi os imod de kortsigtede effekter af En plan og starter med at se på sammenhæng og koordination.

## Sammenhæng og koordination

[Sammenhæng], det har der jo aldrig været før, hvor det har været forskellige instanser, som måske ikke engang snakkede med hinanden, som har nogle andre, de har en anden dagsorden. De har hver deres dagsorden. Hvor her er den fælles dagsorden, det er mig. Det er mit velvære, min trivsel, min rehabilitering. Hvor jobcenteret måske har været, at jeg skulle ud, min læge har måske bare ordineret for at dulme symptomer, og rusmiddelcenteret har ligesom "hvordan går det, og snakker du med læge, og er du i arbejde?". Hvor nu, der handler det om min helhed, og det er det, der virker, det er det, der virker. Jeg synes også, man skulle ... Misbrug, psykiatri og jobcenter, det hænger bare sammen. Længere er den ikke, fordi du kan ikke gøre noget uden at pille ved det andet. (borger)

I borgernes beskrivelser af sammenhæng er flere dimensioner af sammenhæng centrale:

- afstemning af mål med forskellige indsatser: 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 indsatser ikke ligger oven i hinanden eller skaber for store belastninger på bestemte dage.
- vidensdeling/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 kontaktpunkter 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.

Disse fire dimensioner udfoldes i det følgende. Ud over de fire dimensioner er det for borgerne vigtigt, at der er sammenhæng over tid: at man har kontakt til de samme personer i lang tid og kan opbygge et samarbejde og et gensidigt kendskab. Det vender jeg tilbage til i et senere afsnit.

## Afstemning af mål

Borgergruppen har omfattende udfordringer og har derfor også mange professionelle involveret i deres forløb, fx psykiatri og familieafdeling ud over rusmiddelbehandling og jobcenter. For borgerne er der derfor rigtig mange mål, de arbejder på samtidig, og her er det en stor hjælp, når borgerne oplever, at de forskellige mål afstemmes eller prioriteres i forhold til hinanden: Hvad arbejder vi med nu, og hvad arbejder vi med om tre måneder? Som en borger beskriver:

Nu er min situation sådan, at jeg er tilmeldt rusmiddelcenteret, og der sådan er plads til, at jeg løser det problem, inden jeg bliver kastet ud i noget, som alligevel vil give nederlag. Så der er en proces i gang selvfølgelig med mål om at komme i uddannelse eller arbejde.  
(borger)

Borgeren beskriver, at der i En plan er skabt rum til, at man kan arbejde intensivt med et mål (misbrugsbehandling) som led i en langsigtet plan om et andet mål (uddannelse eller arbejde). For borgeren giver det mulighed for at løse et problem uden at skulle opleve nederlag ved at skulle løse alle problemer på én gang. Denne mulighed for at prioritere de forskellige mål i forhold til hinanden er en oplevelse, som går igen hos flere borgere som noget positivt.

Blandt borgerne er der en udbredt oplevelse af, at de professionelle på tværs af jobcenter og rusmiddelcenter arbejder sammen og ikke modarbejder hinanden. En borger er ikke rigtig klar over, om der er et samarbejde på tværs, men hun oplever, at der bliver taget hånd om begge dele.

I afstemningen af mål er der en balance imellem koordination på borgerens og de professionelles præmisser. Det er oplagt, at de professionelle kan have behov for at koordinere og afstemme mål og planer i det tværprofessionelle samarbejde. For borgerne er det dog afgørende, at denne koordination foregår på deres præmisser, og at de bliver inddraget. I En plan oplever alle borgerne at være inddraget i koordinationen og afstemningen af mål. Når jeg trækker det frem som vigtigt, så er det, fordi en borger beskriver, hvordan hun tidligere i sit forløb er blevet mødt af en fælles front af professionelle, som alle sammen var enige om, hvad der var godt for hende. Det gjorde, at hun ikke følte sig hørt, men satte også relationerne til de enkelte professionelle over styr, så hun efterfølgende måtte rede trådene ud for at kunne fortsætte samarbejdet. Det er derfor et vigtigt opmærksomhedspunkt, at koordination og målafstemning er borgerinddragende.

## Videndeling og koordinering

Nogle borgere oplever, at det er rart, at de oplysninger, de giver, bliver delt med andre professionelle, og at de professionelle koordinerer med hinanden:

”At den ene ved, hvad den anden laver altså.” (borger)

”Så man ikke behøver at skulle fortælle sin livshistorie hver gang.” (borger)

For borgerne opleves det positivt, at de professionelle har kendskab til hinandens arbejde med borgeren, så der bliver taget højde for det, de andre er i gang med. Samtidig opleves det også som en fordel, at man ikke

skal fortælle, hvad der er sket i ens liv igen og igen og igen. Denne dimension af at slippe for at skulle fortælle sin livshistorie mange gange står centralt, når det handler om relationel kontinuitet, som jeg vender tilbage til i et senere afsnit. Det er dog ikke særligt mange borgere, der fremhæver de professionelles koordination med hinanden.

## Helhedsorientering

Den helhedsorienterede tilgang betyder meget for borgerne, forstået på den måde, at de professionelle støtter op om hele personen og samler op på alle de problemer, der kan være om borgeren. En borger beskriver fx, hvordan han har en sag i familieretshuset og kan have sagsbehandleren med som bisidder:

Så kan hun jo ligesom bare være med på sidelinjen. Og det giver jo bare mig en ufattelig støtte. Det har jo ikke en skid med noget jobrelateret at gøre, vel? Men det er jo bare en ting, jeg skal have styr på, før jeg kan bruge al min energi på det, der egentlig var planen [...] Hun er bare en person, man kan bruge i 117 forskellige sammenhænge. Og det giver bare én som borger, det giver bare én noget tryghed og noget ro. (borger)

En anden beskriver:

Ja, altså, fx her hvor jeg bor nu, der har jeg meget, meget svært ved at være. Jeg kan simpelthen ikke holde det ud, men det har vi fået gjort noget ved. Det har hun hjulpet mig med også, så de problemer, jeg har, som jeg har haft længe, de har ligesom, ja, vi tager hånd om dem en efter en, og så når jeg, jeg kommer jo tættere og tættere på at komme ud på arbejdsmarkedet. (borger)

For borgerne er der mange problemer, som rækker ud over misbrug og arbejdsløshed, og borgerne oplever det rigtig positivt, at disse elementer også kan indgå i indsatsen, ikke bare fordi det er rart at få hjælpen, men også fordi de oplever, at det hjælper dem med at komme videre.

## Færre kontaktflader og hjælp til at navigere i andre dele af forvaltningen

Fordi borgerne oplever omfattende udfordringer ud over arbejdsløshed og misbrug bl.a. med hensyn til helbred, bolig og familie, så har de brug for at have kontakt til mange dele af forvaltningen. Borgerne oplever, at kommunen er et meget komplekst system, hvor det kan tage lang tid bare at nå frem til den rigtige afdeling. Forvaltningens generelle kompleksitet fremstår som et problem for borgerne: Man ved ikke, hvad der kan lade sig gøre, og hvor man skal rette henvendelse for at få noget sat i værk. Borgerne oplever, at de selv skal bruge lang tid på at komme igennem kommunens centrale callcenter, og de oplever også, at de i callcenteret kan få nogle svar, der er i modstrid med, hvad de ellers har fået at vide.

Det, der fylder mest for borgerne i forhold til sammenhæng og koordination, er oplevelsen af at have en koordinerende sagsbehandler, der kan:

- oversætte for borgeren, hvad der gælder i borgerens helt specifikke situation
- finde genveje i systemet



- hjælpe med at navigere i, hvad der er muligt, og hvor man skal henvende sig
- hjælpe med at rette henvendelse til andre dele af forvaltningen
- opklare misforståelser, der fx gør, at man er blevet trukket i kontanthjælp
- rykke andre dele af forvaltningen, så der kommer fremdrift
- hjælpe med at samle dokumentation og udfylde ansøgninger.

For borgerne handler det både om systemvejledning og også at have en, der konkret kan skabe fremdrift i sagsbehandlingen ved at rydde sten af vejen, som man ikke kan overskue, hvad man skal gøre ved. Det er tydeligt, at den rolle er helt central for, at borgerne faktisk får den hjælp, de har brug for. En borger beskriver fx at opgive at prøve at få hjælp, og en anden beskriver, at de høje dokumentationskrav, der skal til for at få kontanthjælp, gjorde det svært for ham at koncentrere sig om opstarten i misbrugsbehandling.

Nogle borgere beskriver, at de i En plan ikke føler, at de har mange kontaktflader i kommunen, eller 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. For nogle handler det også om at få åbnet de rette døre:

Hvis jeg har en udfordring, så siger <navn på sagsbehandler>: "Det kigger jeg lige på." I stedet for at jeg skal gennem hele systemet, så kan hun lave et opkald, hvis det er noget med regler, og hvad jeg har krav på osv. (borger)

Altså, det giver bare noget ro. At i bund og grund bare kunne sende en SMS til hende og så, ja, så har vi styr på det, eller også i hvert fald, så kan vi arbejde hen mod en løsning på det problem. Frem for at jeg skal ringe til, ja, 17 forskellige afdelinger. (borger)

Borgerne beskriver, at det godt kan tage en halv dag at komme igennem til den rigtige afdeling, og så er det en stor hjælp at kunne få at vide, hvem det præcis er, man skal ringe til:

Men det er to eller tre kontorer, man skal igennem oppe på det der ydelse. Fordi det er hver medarbejder, der sidder på hver sin kasse, men det er også bare, hvis man nu ved det på forhånd, men det gør man jo ikke. (borger)

En borger beskriver, at selvom han i En plan får hjælp til at navigere i systemet, og der bliver koordineret, og han får gode råd til, hvordan han skal indhente dokumentation, så er det stadig en helt uoverskuelig opgave at tilvejebringe den nødvendige dokumentation. Det gør, at det trækker i langdrag med at få afklaring på hans økonomiske situation:

Borger: Ja, hun har hjulpet mig med at gøre det meget nemmere at overskue, overskueligt at få styr på det. Men jeg har stadig skullet få styr på alle de ting jo. For at få min kontanthjælp og hjælp.

Interviewer: Ja, så det har egentlig været de samme krav. Hun har bare på en eller anden måde hjulpet med at prøve at danne overblik?

Borger: Ja, hun har haft kontakt med dem og fortalt, hvad det var, de stod sådan helt specifikt og skulle bruge. Men jeg har selv skaffet tingene, alle de oplysninger. Men det har stadig været sådan en lidt besværlig proces, synes jeg. (borger)

Borgerne beskriver at stå i deres livs krise og ramme bunden og så blive mødt af uoverkommelige krav, som de har svært ved at honorere. De er rigtig glade for den hjælp, de har fået af den koordinerende sagsbehandler, men de oplever stadig at have svært ved at levere det, der skal til for at få hjælp.

Det er tydeligt, at det er vanskeligt for borgerne at navigere i det kommunale system og at finde ud af, hvem de skal ringe til. En borger beskriver at have lagt ud for en taxa til behandling kort efter en operation, og at han endte med at selv måtte betale den, fordi det ikke kunne lade sig gøre at afregne den form for udlæg. En anden borger beskriver vanskeligheder med at finde ud af, hvordan en tandlægeregning skulle betales, fordi hun overgik fra en ydelse til en anden. Det er altså en oplevelse af, at de kommunale 'kasser' er så specialiserede, at det er svært at forudsige, hvad der kan lade sig gøre, og handle derefter. Der er derfor fortsat behov for, at den kommunale kompleksitet gøres mere håndterbar for borgerne.

## 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. Det betyder selvfølgelig ikke, at de altid får det helt, som de vil have det, men de oplever en stor velvilje til at prøve at realisere det, der giver mening for dem:

Man skal bare blive ved med at insistere, så jeg vil ikke sige, at jeg har fået det, som jeg vil have det, men der er blevet gjort alt for at imødekomme min ønsker. (borger)

Altså, jeg er meget inde over selv. Det er jo en samtale, hvor vi bliver enige om, hvad der skal ske. Jeg får ikke bare at vide: Sådan og sådan skal det foregå, vi sidder jo i en samtale, og så med mine ønsker og med, hvad der giver mening. (borger)

Flere af borgerne beskriver at have kæmpet for at få indflydelse igennem deres forløb før En plan:

Man får ikke bare noget serveret, selvom vi har et velfærdssamfund, så skal du kæmpe. (borger)

Men det har været, altså nogle gange har det været lidt en kamp at blive hørt, det må man sige. (borger)

For disse borgere opleves indflydelsen i En plan som et velkomment skift. Nogle borgere beskriver sig selv med en stærk handlekraft, hvor de selv har defineret, hvad der skulle ske, og har oplevet, at den plan er blevet accepteret som udgangspunkt for arbejdet i En plan. Andre beskriver, at de lytter til de råd, de får, og særligt gør det, de får at vide af rusmiddelbehandleren, fordi det virker for dem. På den måde er det meget forskelligt, hvor meget borgerne ønsker at tage teten med indsatsen, og hvor meget de er tilfredse, hvis deres ønsker og behov bliver taget med i betragtning, og en kompetent fagperson så lægger kursen.

Det tydeliggør et behov for differentieret inddragelse: Forskellige borgere skal inddrages på forskellig måde, og selvom 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. Nogle har brug for selv at kunne sætte retningen, mens andre har brug for at blive hørt og så få fremlagt et forslag til en retning, men så stadigvæk kunne sige ja eller nej til den retning.

For nogle handler indflydelse om de praktiske rammer omkring en indsats som timetal, placering på dagen og antal aktiviteter på en dag. Noget, som måske kan virke som små detaljer, kan have afgørende betydning for borgerne at få indflydelse på, fordi det er det, der gør det overskueligt for dem at deltage, hvis de fx har søvnproblemer eller let bliver overstimulerede.

For borgerne handler det ikke kun om at kunne få indflydelse, det handler også om at blive mødt med forståelse for de problematikker, de er berørt af (hvad vil det sige at leve med fx en psykiatrisk diagnose og have et misbrug, eller hvad vil det sige at være hjemløs og gældsat). Så det handler både om at blive lyttet til og at opleve sig forstået. Det vender jeg tilbage til.

Samtidig handler indflydelse også om fleksibilitet, altså muligheden for at arbejde med individuelt tilrettelagte indsatser, der er fokuseret på det der giver mening i forhold til borgerens situation, i kontrast til oplevelser af rigide grænser imellem kommuner eller professionelles jobbeskrivelser. Fleksibiliteten er noget af det der muliggør at borgeren kan få indflydelse og kan blive mødt på sine behov for hjælp, også selvom de falder uden for de konventionelle rammer for indsatser. Nogle borgere giver således udtryk for, at de oplever at regler og rammer bliver fulgt, men håndteret på en fleksibel måde med fokus på at imødekomme det der kan lade sig gøre. Andre borgere beskriver hvordan de får hjælp til andre ting i deres hverdagsliv, fx hjælp til at få computer og internet til at fungere, eller få strøm igen, hvis der er blevet lukket for den. Fleksibiliteten kommer også til udtryk ved, at møder i nogle tilfælde holdes hjemme hos borgeren.

En borger giver dog også udtryk for en generel oplevelse af, at man som arbejdsløs ikke har meget mulighed for at få indflydelse, og også en oplevelse af, at man selv skal løse sine problemer, hvis man skal have en god løsning:

Det er jo det, der er svært, når man står i den der situation som arbejdsløs. Man kan ikke bare sige: Det vil jeg ikke og sådan og sådan, et eller andet sted bliver man jo bare nødt til at sige ja og amen og tage de ting, der så er der, og så, altså du har ikke rigtig så meget valg. Hvis du vil have et ordentligt arbejde og et ordentligt sted at bo eller bare et nogenlunde sted at bo, så er det ikke kommunen, du skal søge om hjælp. Det kommer du selv til at skulle ordne et eller andet sted. (borger)

Den oplevelse, borgeren her beskriver, handler både om den generelle lave status, man oplever at have som arbejdsløs, hvor indflydelse er noget, man får inden for systemets rammer, men også begrænsninger i den hjælp, kommunen helt generelt kan tilbyde.

Oplevelsen af indflydelse bliver skabt af flere ting – dels tilgængelighed og opfølgning fra sagsbehandleren, fravær af pres og en god relation til sagsbehandleren. I det følgende sætter jeg fokus på disse tre elementer.

## 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:

Jeg var lidt nervøs i starten for, at de bare ville kaste mig ud i et eller andet, som jeg vidste, jeg ikke ville kunne overholde. Det ville være lidt dumt. Men det er der blevet lyttet til i hvert fald. (borger)

Altså, jeg er jo selv blevet nødt til at udskyde opstarten på det der praktikforløb, på grund af at jeg havde det skidt Og det er jo selvfølgelig, der kan man sige, der bliver der også taget hensyn til mig i hvert fald. (borger)

Jeg havde den snak med <navn på sagsbehandler> her i sidste uge. [...] Der støttede hun mig også i, at det, jeg gør nu, det er det rigtige. Jeg skal lige på plads i min lejlighed, jeg skal lige have et samarbejde op at stå med ekskæresten, og jeg skal lige have afklaret, hvorvidt det bliver til noget. Når det er på plads, så kan vi kigge på resten. Og det var superbefriende, det var næsten så befriende, så jeg blev helt rørt altså. For jeg var blevet bange for: "Ej, nu bliver der altså konsekvenser, og nu skal du ud i det, og nu skal du ud i det, og nu skal du gøre det." (borger)

Borgerne giver udtryk for, 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:

Interviewer: Ja, hvordan oplever du, at det rykker noget i samarbejdet med kommunen?  
Borger: Ja, altså så godt, det nu kan, altså efter, kan man sige, mit tempo. Fordi jeg kunne egentlig godt tænke mig, at det var rykket noget mere, men det kan jeg ikke overskue. [...] Og så synes jeg, det vigtigste er, at man selv er med, så man ikke skal ud i et eller andet, hvor man bare får nederlag på nederlag hele tiden. [...] Så har jeg så også sloges lidt med, at jeg synes selv, der sker ikke en skid vel, så hvor lang tid det her, der skal ske noget. Men det går bare ikke. Altså så giver det bare bagslag. Så det var der ingen grund til, så spilder man bare hinandens tid. Hvis jeg nu bliver sendt ud på et eller andet, nå, men det går meget fint de første 14 dage, og så magter jeg ikke mere, vel, og så melder jeg mig syg eller whatever. Det duer ikke. Så spilder man arbejdsgiverens tid, og, ja, også sin egen. (borger)

Borgeren beskriver i citatet en gennemgående oplevelse af at ønske, at det kunne gå hurtigere, men at han har behov for at tage udviklingen i små skridt. Mange af borgerne har oplevet utallige nederlag og er i så belastede livssituationer, at det ikke kan "løses" med en hurtig indsats. En anden borger beskriver et behov for ikke at have for mange aktiviteter på én gang, fordi hun håndterer stress igennem sit misbrug. Hun refererer en samtale på et møde, hvor den professionelle sagde:

”Vi skal ikke putte for meget på hendes kalender, før hun er lidt mere klar til at skulle i en praktik,” og det var jeg da glad for, at de kunne komme og sige, fordi jeg da i hvert fald var enig i, at nu skulle jeg altså starte i en gruppe, og ting og sager, så vi skulle altså ikke sætte for meget i min kalender, for så ved jeg jo godt, at hvis jeg bliver stresset, så kender jeg jo kun til at ryge det væk. (borger)

Det er en oplevelse, der går igen hos mange borgere, at hvis man starter for hårdt ud, så får man tilbagefald, enten psykisk eller i forhold til misbrug. Man kan måske sige, at for en stor del af denne borgergruppe er den langsomme indsats den hurtigste, fordi det gælder om at undgå overbelastninger, der resulterer i tilbagefald, hvor borgerens misbrug igen stiger, eller borgeren trækker sig fra kontakten med kommunen.

Samtidig beskriver borgerne, at det er vigtigt, at indsatsen tager hensyn til de unikke udfordringer, de sidder med. Når borgerne taler om at blive presset, så handler det ofte om en dårlig oplevelse af at blive sendt ud i en indsats, som de ikke kunne magte, med de fysiske og/eller psykiske sårbarheder, de har. Her handler fravær af pres om at blive lyttet til og taget alvorligt. En borger beskriver at have været udsat for et så massivt pres før En plan (i forhold til at skulle deltage i praktik 15 timer om ugen), at hun fik selvmordstanker og bad en ven om at overnatte hos sig, af angst for at begå selvmord. Selvmordstanker er selvfølgelig også knyttet til de udfordringer, hun har, men hun oplevede, at de kom i en situation, hvor hun følte sig presset og magtesløs, fordi der ikke blev lyttet til hende. Borgeren beskrev en oplevelse af godt at kende sine egne grænser og at have nogle konkrete erfaringer med, hvad der skete, når de grænser blev overskredet, men ikke blive lyttet til. Borgeren beskrev forløbet som noget, der ”knækkede mig” (borger). Mange af borgerne har altså en historik med at opleve, at de enten har haft svært ved at give udtryk for deres udfordringer i mødet med systemet (på grund af stolthed eller manglende tillid) eller at have udtrykt udfordringer, som ikke er blevet taget alvorligt, og de derfor er blevet mødt med krav, som var alt for høje, i forhold til hvad de kunne honorere: ”De har troet, at jeg ikke har gidet, men egentlig har det været, fordi mit liv har været så ustabil” (borger). Det er vigtigt at have blik for, at de meget positive oplevelser af En plan til dels udspringer af denne historik hos borgerne. Samtidig betyder denne historik, at mange af borgerne kan have svært ved at have tillid til systemrepræsentanter, og i det lys er det imponerende, hvor tillidsfulde relationer de koordinerende sagsbehandlere har etableret til borgerne. Af borgernes fortællinger fremgår det indirekte, at en del er startet som jobparate, og deres psykiske vanskeligheder og misbrug først efter flere år er blevet opdaget eller taget alvorligt. Netop dette gør relationsarbejdet med borgerne afgørende (det vender jeg tilbage til nedenfor).

Samtidig med at borgerne er glade for ikke at blive presset, så er det tydeligt, at fremdrift er vigtigt for dem: at der sker noget, og at de kommer videre i deres liv. Flere borgere beskriver en blanding af et behov for, at det går langsomt, for at de har sig selv med, og en utålmodighed, hvor de gerne ville have mere tempo på og komme videre. En borger udtrykker det tydeligt:

Men nej, jeg har ikke haft nogen konflikter med <navn på koordinerende sagsbehandler>, ud over at hun har sagt: ”Hav nu noget tålmodighed, <navn på borger>.” Hvor jeg har sagt ”rend mig i røven”, og så har vi grint af det. (borger)

Sagsbehandlerens fokus på ikke at forhaste løsninger igennem, men at gå efter langsigtede løsninger er her blevet oplevet positivt af borgerne, og på trods af den kække formulering i citatet. Udsagnet kom i kontekst af, at borgeren beskrev, at han var for impulsstyret og havde brug for en, der fastholdt et roligt tempo.

## Tilgængelighed og opfølgning

Samtidig med at borgerne giver udtryk for, at det, der virker for dem, er et langsomt tempo uden pres, så er det vigtigt at opleve vedholdenhed: at der er en, der tager fat i en og følger op. Netop den kontinuerlige kontakt og opfølgning fremhæves af borgerne, både når den er der, og når den er fraværende:

Jo, de hiver fat i en, hvis ikke du lige selv får fattet knoglen. (borger)

Jamen altså, jeg har været superglad for <navn på case manager> og <navn på koordinerende sagsbehandler>'s hjælp. De har sparket mig godt i gang. (borger)

De har været gode til at lave de her opfølgende opkald, så der har faktisk været, jeg havde ikke regnet med, at jeg ville høre fra kommunen, men der har faktisk været en del opkald undervejs: "Hvordan går det, <navn på borger>? Er der noget, vi kan hjælpe med, hvor er du nu? Jeg ringer bare lige" [...] Omkring juletid havde jeg det rigtig svært, og det kan jeg huske, det var også noget, hvor jeg tænkte: Det der, det er kraftedeme i orden. Om det så var fordi med coronaen, eller om det var, fordi det er sådan set lige meget, men summa summarum er, at der blev fulgt op på mig, og det var jeg rigtig glad for. (borger)

Jeg er lidt skuffet over, at hun ikke bare har ringet i det mindste en gang, altså et opkald. Jeg føler, det er længe siden. Vi har ikke snakket sammen i en måned. "Noget, jeg kan gøre for dig?" eller sådan noget, der er intet fra hende. (borger)

Borgerne beskriver, at det betyder meget for dem, at der er en, der tager kontakt og følger op og viser, at man ønsker at skabe forandring. Det opleves både som en omsorg og også som noget, der motiverer borgerne. I borgernes fortællinger er det tydeligt, at den opfølgning, som casemanager fra rusmiddelcenteret og den koordinerende sagsbehandler foretager, fletter sig sammen og bidrager til en følelse af at have et hold omkring sig, der støtter op om én.

Borgerne fremhæver også en positiv oplevelse af, at medarbejderne ringer tilbage, hvis man har ringet på et tidspunkt, hvor de ikke var tilgængelige (eller i en weekend):

Jamen nu har jeg jo snakket mere med hende, jeg har nu, hende <navn på koordinerende sagsbehandler>, altså her i år, end jeg har gjort med nogen af de andre de sidste to et halvt, ja, næsten to et halvt år. Altså det er ikke altid, hun har tid til at sidde og snakke en time, vel? Men har man et spørgsmål, jamen så kan man sgu altid ringe eller sende en SMS eller et eller andet, og så ringer hun tilbage på et andet tidspunkt. Og det gælder egentlig for dem alle sammen [også casemanager]. Og det har sgu egentlig været rart. (borger)

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. Det, at sagsbehandleren er tilgængelig, behøver ikke betyde, at sagsbehandleren altid tager tid til en lang samtale, men at sagsbehandleren er let at få fat på og

ringer tilbage inden for få dage, hvis der har været et opkald eller en SMS fra en borger. Den tætte opfølgning sikrer, at den koordinerende sagsbehandler har fingeren på pulsen, i forhold til hvor borgeren er, og hvad borgeren har brug for støtte til, men den styrker også samarbejdsrelationen, som er det element, vi vender os imod nu.

## Samarbejdsrelation præget af tillid

Alle borgerne giver ved første eller andet interview udtryk for at have opbygget en tillidsfuld samarbejdsrelation til den koordinerende sagsbehandler. For 14 af borgerne havde de allerede inden projektstart samme sagsbehandler, og samarbejdsrelationen var derfor allerede opbygget. Det er derfor ikke muligt at sige, at samarbejdsrelationen er en konsekvens af projektet, men det er tydeligt, at samarbejdsrelationen er afgørende for den positive oplevelse af projektet:

De har været meget samarbejdsvillige, og lige præcis min sagsbehandler har gjort, at jeg bliver mere motiveret, og hun har gjort det fantastisk i forhold til at holde mig i gang og gøre nogle rigtig gode ting for mig. Så jeg har været rigtig glad for det. (borger)

Hun har gjort alt, hvad hun kunne, og jeg er ovenud, jeg er så taknemmelig for, at jeg fik <navn på koordinerende sagsbehandler>. (borger)

En borger beskriver, at han med en ny sagsbehandler altid er i tvivl, om det er en, der "arbejder for mig, eller er det en, der arbejder for staten?" (borger). Tillid handler her om at have tiltro til, at sagsbehandleren vil en det bedste og ikke bare leder efter fejl, der gør det muligt at sanktionere borgeren. Denne borger beskriver både sin sagsbehandler og casemanager som "ildsjæle".

Der er en række elementer, som er centrale for, at borgerne oplever en positiv samarbejdsrelation. Det handler dels om tilgængelighed og opfølgning, der gør, at man oplever mulighed for at blive hjulpet, når man har brug for det. Det handler også om relationel kontinuitet, altså at man har den samme sagsbehandler over længere tid. Så handler det også om opbakning og forståelse og at blive mødt med tiltro, støtte og accept. Endelig handler det om oplevelsen af kompetencer hos sagsbehandler, altså at borgeren oplever, at sagsbehandleren er fagligt dygtig. Disse elementer går jeg i dybden med nedenfor (ud over tilgængelighed og opfølgning, som jeg har været inde på i det ovenstående).

## Relationel kontinuitet

Jeg startede afsnittet om borgernes oplevelser af En plan med at citere en borger, der peger på, at det betyder meget, at man ikke oplever skift og hele tiden skal møde en ny medarbejder og forsøge at opbygge tillid. Mange borgere fremhæver det som vigtigt at have en relation til den samme sagsbehandler over længere tid. Alle borgerne oplever, at deres koordinerende sagsbehandler kender dem og kan huske, hvad der er i gang og er sket i deres forløb. Da jeg spørger en borger, om sagsbehandleren kan kende ham, svarer han: "Ja, det kan hun med lukkede øjne, du" (borger), hvilket godt illustrerer den form for relation, borgerne giver udtryk for at have til deres koordinerende sagsbehandler.

En længerevarende relation til sagsbehandleren har betydning for borgerne på flere måder: at man får opbygget tillid og dermed et godt samarbejde, at man slipper for at skulle fortælle det samme igen og igen og undgår informationstab, at der bliver skabt fremdrift, og at man undgår den forvirring, der kan følge af at få en ny sagsbehandler, som har en anden faglig tilgang og derfor skifter kurs i et forløb. Tre borgere beskriver en oplevelse af at starte forfra og gå i stå i forløbet som følge af sagsbehandlerskift, før de kom med i En plan:

Jeg kan bare huske, jeg gik derfra – ”Hvad har jeg egentlig fået ud af det her møde?” – For jeg har jo egentlig bare fortalt, hvem jeg var. (borger)

Hver eneste gang man skifter sagsbehandler, skal du jo stort set fortælle din livshistorie om igen. (borger)

Folk bliver sygemeldt hele tiden, og så får folk nye jobs, og det går bare så stærkt, tror jeg. Altså, du ved, der er så stor udskiftning, at det er svært at rykke ved folk. (borger)

Borgerne beskriver en oplevelse af, at nye sagsbehandlere ofte ikke aner, hvem man er, og at det er trættende at skulle starte forfra, og en borger beskriver at måtte prøve en form for indsats igen, som var blevet prøvet før (uden succes). Det tyder både på, at der er et informationstab, når man skifter sagsbehandler, og også at man kan understøtte oplevelsen af relationel kontinuitet ved at sikre en god overlevering af borgeren til den nye sagsbehandler, så overgangen ikke bliver så abrupt.

Borgerne har mange beskrivelser af problematiske skift i deres forløb, før de kom med i En plan, og de fremhæver den kontinuerlige relation til sagsbehandleren i En plan som noget, der er anderledes, end hvad de har oplevet før. En plan har løbet i under et år, så en stor del af borgerne har kun haft den samme sagsbehandler i et år eller lidt under. Den hyppige kontakt til sagsbehandleren og oplevelsen af tilgængelighed styrker her opbygningen af relationen, men det er tydeligt, at særligt de borgere, der har haft samme sagsbehandler i flere år, oplever det som en stor fordel:

Inden jeg så er kommet i den gruppe, jeg er nu, der har jeg hele tiden haft sådan vekslende sagsbehandlere, som jeg ikke rigtig har haft noget forhold til, hvor man nu kan sige, jeg har <navn på sagsbehandler> fast og har haft det i to et halvt år, hvilket jo så også gør, at man på en anden måde får et bånd og et samarbejde, der ligesom giver mening. (borger)

Jeg tror, jeg har været alle jobcenterets konsulenter igennem nu [griner] her i kommunen. Så på den måde der er det meget godt, at man har den samme, så er man ligesom sådan i, ja, en indforståethed med hinanden, så man kan slippe for alle de der udenoms praktiske ting og informationer, fordi det ligger allerede i harddisken. (borger)

Når der er dannet en god samarbejdsrelation mellem borger og sagsbehandler, så er kommunikationen lettere, og det er lettere at ’rykke’ borgeren, fordi sagsbehandleren ved, hvad der har været prøvet, kender borgerens problemstillinger, kompetencer og personlighed og derfor bedre kan identificere relevante indsatser og udfordre borgeren på en måde, der passer til dér, hvor borgeren er.



## Opbakning og forståelse

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. For borgerne er det vigtigt for relationen til sagsbehandleren og noget, flere oplever ikke at have mødt før. Det hænger sammen med nogle af de oplevelser, jeg beskrev i afsnittet "fravær af pres", hvor borgerne beskriver, at de tidligere er blevet mødt med alt for høje krav, i forhold til hvad de kunne honorere med de udfordringer, de havde. En borger beskriver oplevelsen af for høje krav før i tiden sådan her:

Det er ikke, fordi jeg ikke vil søge job, det er jo ikke, fordi jeg ikke, det er jo simpelthen, fordi jeg ikke har computer, jeg har ikke noget sted at bo, men det kan ikke være rigtigt, at det udløser en straf, og at I skal tage af mine penge, som jeg i forvejen ikke har. (borger)

Der oplever borgerne det som virkelig hjælpsomt at blive mødt af en koordinerende sagsbehandler, som kender til og forstår den livssituation – og livskrise – de er i.

Borgerne oplever at blive lyttet til og mødt med forståelse og støtte:

De hjælper borgeren i stedet for, når borgeren er helt nede at ligge, det nytter ikke noget at trampe på en, der ligger ned, og det har <navn på koordinerende sagsbehandler> aldrig gjort. Hun har tværtimod samlet mig op, imens jeg har ligget ned. (borger)

Borgerne beskriver også at blive mødt med en opbakning, som betyder meget for dem:

Og <navn på koordinerende sagsbehandler> er stolt af mig, hun siger: "<Navn på borger>, jeg vidste, du havde det i dig. Du er en fantastisk far, du har overlevet, du har gjort det på egen hånd. Det er en succeshistorie." (borger)

Jamen altså, jeg går altid derfra i bedre humør, end da jeg kom, og det er også, selvom jeg ikke fejler noget, når jeg kommer, og det samme også, hvis jeg nu bare kan få fem minutters brugbart, nu skulle jeg til at sige, materiale af en times undervisning eller samtale. Så er det rigeligt for mig, fordi jeg ved på et eller andet tidspunkt, så når vi i mål. (borger)

Den opbakning, som borgerne møder, giver dem en oplevelse af at blive anerkendt og en tiltro til, at det kan lykkes. Borgerne oplever også, at den koordinerende sagsbehandler er en ressource, som kan støtte dem, hvis de skulle komme ud i problemer:

<Navn på koordinerende sagsbehandler> har altid sagt: Skulle jeg ende i spjældet eller et eller andet, så ringer jeg til min behandler, og så ringer jeg til dig, og så kommer I og redder mig, fordi det har ikke noget at gøre med, at jeg er en skidt karl, det er bare, fordi jeg har haft det svært, og jeg ved, at de vil også tale om min bedring og de udfordringer, hvor langt jeg har rykket mig, alle sådan nogle ting bliver der taget højde for. (borger)

Borgeren beskriver en relation til sagsbehandleren, hvor borgeren føler sig set og forstået, og at det kan hjælpe ham til også at blive behandlet retfærdigt af systemet i andre sammenhænge, om det så handler om fængsling eller en samværssag. Borgerne lever meget udsatte liv – nogle på kanten af samfundet – og der hjælper den gode relation til sagsbehandleren dem med at håndtere den usikkerhed, det indebærer:

Altså, hun har givet mig, jeg tror måske, hun har været god til at give mig noget sikkerhed, fordi jeg har været så ... Det er jo altid ubehageligt at være i sådan et system, hvor man er afhængig af andre. (borger)

Borgernes beskrivelser viser, at det "mindset", man møder borgerne med, betyder meget. Det handler ikke kun om sammenhæng, det handler også om at møde borgerne med forståelse og tiltro, så de selv kommer til at tro på, at det kan lade sig gøre at forbedre deres livssituation.

## Kompetencer hos sagsbehandler

For borgerne har det dog ikke kun betydning, at de bliver mødt på en menneskelig måde, det betyder også noget, at de oplever, at sagsbehandleren er fagligt dygtig og erfaren:

Jeg synes virkelig, at <navn på sagsbehandler> er kompetent at samtale med, eller hvad man siger. Altså, jeg oplever, hver gang jeg har været oppe til møde med <navn på koordinerende sagsbehandler>, så går jeg altid derfra sådan lidt en halv meter højere. Hun giver mig noget motivation, og hun giver mig noget, det er altid positivt, også både telefonsamtaler og møder, personlige møder. Så helt klart – stor credit. Jeg synes virkelig, hun er dygtig, det synes jeg bestemt. (borger)

Men det gør jo så også bare, at man finder lynhurtigt også ud af, om de er fagligt velfunderende, eller om det er nogle klaphatte. Og der er det mit indtryk, altså især dem, jeg har mødt, jeg synes da efterhånden, at jeg har mødt en del af dem. Jamen altså, der er sgu noget inde bag øjenlapperne der. Og det, de siger, det er sgu ikke helt åndssvagt, vel? Det gør jo så også det, at man føler mere, det er en hjælp, end det er træls. (borger)

Når borgerne beskriver sagsbehandlerens faglighed, så handler det både om relationelle kompetencer (fx at kunne håndtere konflikter), at have kendskab til systemet (lovgivningen og den kommunale organisering) og kunne forklare det for borgeren og at have livserfaring.

## Ønsker til ændringer

En ting er, at borgerne generelt er glade for de ændringer som En plan medfører for dem. Et andet spørgsmål er, om borgerne får den hjælp de har behov for. Over halvdelen af borgerne beskriver, at deres behov for hjælp bliver dækket i En plan. En borger siger fx:

Interviewer: Jeg tænkte på i forhold til dit samarbejde med kommunen og din case manager og sådan noget, er der nogen ting som du tænker at det kunne du egentlig godt have brug for hjælp eller støtte til, men det får du ikke rigtig hjælp til eller sådan?

Borger: Nej. Hun er jo egentlig åben for alt. Nu. (borger)

De fleste borgere giver som nævnt udtryk for *tidligere* oplevelser af problematiske forløb, som de ville ønske, var anderledes. De beskriver, at de tidligere ikke er blevet lyttet til, at sagsbehandlere ikke har forberedt sig på møder med dem, de har oplevet et pres om at skulle i uddannelse, når de egentlig ønskede at komme ud at arbejde, eller de har oplevet et pres for at skulle i arbejde hurtigst muligt, uanset om arbejdet gav nogen mening i forhold til deres kompetencer eller ej.

Borgerne beskriver også problemstillinger, hvor kommunens hjælp *nu* opleves som begrænset: En borger beskriver at være dybt gældsats og modtage en gældsrådgivning, der ikke var tilstrækkelig i forhold til at hjælpe ham med at håndtere omfanget af de problemer, han stod med. Og en borger beskriver at opleve hjemløshed, men fordi han er en tilflytter til kommunen, kan han ikke komme på akutboliglisten. Disse oplevelser af manglende hjælp ligger ud over indsatsen i En plan, men de er vigtige, fordi de viser de vanskeligheder, borgergruppen oplever i mødet med kommunen mere generelt. En borger beskriver i den forbindelse en generel oplevelse af, at kommunen ikke rigtig har noget at tilbyde, for de forslag til job eller boliger, man kan søge: "Det er ikke ting, jeg ikke selv kan klare, når jeg sidder foran min bærbare computer i 10 minutter" (borger). For denne borger er det tilbud, man får, noget, man selv kunne have klaret. Han refererer her ikke specifikt til En plan, men beskriver en generel oplevelse af, hvad kommunen kan tilbyde én: Han havde håbet, at man i kommunen havde flere værktøjer til rådighed.

Nogle borgere har meget konkrete forslag til ændringer, mens andre borgere har svært ved at udtrykke præcis, hvad der skulle være anderledes. Det hænger for nogle sammen med en grundlæggende tilfredshed, mens det for andre handler om, at det er svært at tænke ud over rammerne for hjælp, som de får nu, og at det er svært at forestille sig, hvad der kunne hjælpe én videre:

Interviewer: Jeg tænkte på, tror du, i forhold til den hjælp du får nu, og den behandling og sådan noget, tror du, det er den rigtige hjælp, du får, eller tænker du, at du egentlig har brug for noget andet?

Borger: Jeg er lidt begyndt at tænke, at jeg måske godt kunne have brug for noget andet. Jeg ved bare ikke, hvad det andet, det er, må jeg nok indrømme. (borger)

Nogle borgere har dog helt konkrete forslag til ændringer. Flere borgere beskriver dokumentationskravene som svære at håndtere og oplever, at sagsbehandlingstiden for at få kontakthjælp og enkeltydelse er meget lang, når man står i en akut krise:

Behandlingstiden til kontanthjælp syntes jeg jo, var helt håbløs. [...] Det var en katastrofe, når man ikke har en krone på lommen. (borger)

Når man er sådan en misbruger, så kan man ikke overskue en skid andet end bare at fucking leve eller lige hurtigt håndtere dagen og vejen. Du kan ikke håndtere sådan nogle ting der, når du er, når du er påvirket, altså sådan nogle store vigtige punkter, som jeg skulle finde og udfylde og sende tilbage til dem. (borger)

Den løbende dokumentation, man skal tilvejebringe for at få kontanthjælp, nævnes også af en borger som krævende. Og sagsbehandlingstiden, når man søger enkeltydelse, nævnes af flere som problematisk, fordi man står med helt akutte problemer.

De problemer, borgerne her peger på, handler ikke om den enkelte sagsbehandlers tilgængelighed, lydhørhed eller koordination, men om begrænsningerne i, hvad kommunen faktisk tilbyder af hjælp, og hvilke krav det stiller til borgerne at modtage hjælp. Det hænger både sammen med lovgivningen (dokumentationskrav), og det hænger sammen med, at borgere i dyb krise kan opleve, at de mere generelle tilbud, der eksisterer, ikke i tilstrækkelig grad kan håndtere omfanget af deres problemer (fx i forhold til gæld og hjemløshed). Borgerne beskriver her, at de selv kæmper for at løse problemet og trækker på deres private netværk.

Som jeg har været inde på tidligere, er der også en borger, der i En plan udtrykker et ønske om at blive kontaktet mere af sagsbehandleren. Han oplever et behov for mere kontakt og mere samtale, som ikke bliver dækket i projektet.

# Medarbejder- og lederperspektiver

Denne del af rapporten handler om medarbejderes og leders oplevelser af arbejdet med En plan. Fokus er på, hvilke muligheder og barrierer der har været for helhedsorienteret arbejde og specifikt for arbejdet med En plan.

Afsnittet starter med at belyse, hvad medarbejdere og ledere oplever, at der er kommet ud af arbejdet med En plan, og hvad der har virket i arbejdet med En plan. Herunder stilles der skarpt på de centrale elementer i En plan:

- Dobbeltrolle for sagsbehandler fra jobcenteret/ungeenheden som både koordinerende sagsbehandler og jobformidler
- Fysisk placering af to sagsbehandlere fra jobcenteret/ungeenheden på rusmiddelcenteret
- Koordination mellem rusmiddelbehandler og koordinerende sagsbehandler/jobformidler.

Herefter peges på fire centrale problemstillinger i det helhedsorienterede arbejde:

- Manglende kendskab til hinandens roller, arbejdsgange mv.
- Vanskeligheder i at hjælpe borgerne med at navigere i den kommunale organisering
- Ledelse og økonomi
- Digital understøttelse.

Dernæst kommer jeg ind på, hvilke kompetencer det kræver at arbejde tværgående og både være koordinerende sagsbehandler og jobformidler, og belyser afslutningsvist processen med at indføre En plan.

## Hvad er der kommet ud af En plan fra medarbejdernes perspektiv?

Som en indflyvning til medarbejder- og ledelsesperspektiver på En plan vil jeg trække nogle helt overordnede oplevelser af projektet frem. Blandt de koordinerende sagsbehandlere er der en oplevelse af at være lykkedes med mange ting på overraskende kort tid igennem projektet:

Og så har jeg også en oplevelse af, at det faktisk har været sådan en proces, hvor vi faktisk er lykkedes med, at borgeren ligesom har haft denne her følelse af: Så er det nu, vi er blevet færdige, hvor vi faktisk har nået de her mål på forholdsvis kort tid. (koordinerende sagsbehandler)

De koordinerende sagsbehandlere oplever, at En plan giver mening for borgerne, og at de får noget ud af En plan (ud over dem, der ikke er til at få kontakt til). Det fremhæves samtidig, at En plan i mindre grad viser sig i fremdrift for de borgere, der har haft et meget langt misbrugsforløb. Og samtidig fremhæves de mange op- og nedture i borgernes forløb. Det kan gå godt i en lang periode, og så sker der en lille ændring i borgerens liv, og så vælter det hele.

De koordinerende sagsbehandlere beskriver, at det er lykkedes at få borgerne mere på bane end ellers til netværksmøderne, at der bliver samlet mere op på netværksmøderne, og at borgerne får mere indflydelse.

Noget af det, der gør, at de koordinerende sagsbehandlere oplever, at borgerne får mere indflydelse, er den tætte relation, som er blevet dannet igennem projektet, og det, at de koordinerende sagsbehandlere i samarbejde med casemanagere har kunnet hjælpe med at løfte borgerens stemme ind i visitationsudvalg. Der er en oplevelse af, at det har været lettere at få bevilliget dyre indsatser som døgnbehandling, traumepsykolog og STU-forløb. En del af det hænger sikkert også sammen med den ledelsesmæssig opmærksomhed, der har været omkring 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. En casemanager siger:

Så jeg må sige de tre forløb, som jeg har i En plan lige nu, altså det er simpelthen ret godt. Det er simpelthen så fantastisk, fordi der er sådan en fælles forståelse. (casemanager)

Casemanagere oplever, at der er en fælles forståelse af, hvilke mål man arbejder efter hvornår, og det gør, at man ikke kæmper mod hinanden om borgerens tid. En anden casemanager efterlyser, at man også havde den form for samarbejde som man har i En plan om de borgere der er på sygedagpenge. Det siger noget om den positive oplevelse af projektet, at man ønsker det udbredt til flere borgergrupper.

Samtidig er det vigtigt at være opmærksom på, at det ikke er alle aspekter af En plan der opleves positivt: dels er der stadig en række problemstillinger knyttet til at arbejde helhedsorienteret og dels har der været elementer af implementeringen af En plan, som medarbejderne har oplevet som problematiske. Det vender jeg tilbage til. Først vil jeg se nærmere på, hvad det særligt er medarbejderne oplever virker ved En plan.

## Hvad er det særligt, der virker, i En plan fra medarbejdernes perspektiv?

De koordinerende sagsbehandlere fremhæver det relationelle arbejde som centralt ved projektet:

Det her med at gøre det mere overskueligt. Altså reducere antallet af personer og aftaler, sådan så du [borgeren] rent faktisk kun skal gøre det, som er meningsfuldt for dig, og skabe en vision for dig. Det er rigtig vigtigt, at vi - som et system, der egentlig er etableret for at hjælpe - ikke bliver en stressfaktor i stedet for. (koordinerende sagsbehandler)

Det virker at arbejde langsomt og få lavet en god relation og et tillidsfuldt rum og ikke sige: "Det har ikke noget med jobcenteret at gøre," men være fleksibel. (koordinerende sagsbehandler)

De koordinerende sagsbehandlere fremhæver relationsopbygning og det langsomme arbejde med fokus på, hvad der giver mening for borgeren som afgørende i projektet. Det handler om at fjerne stress omkring borgeren og give borgeren indflydelse på eget liv. De beskriver også, at den stærke relation, der er blevet dannet igennem projektet, har gjort det muligt for dem at få større indblik i borgernes ønsker og at hjælpe

borgerne med at oversætte deres ønsker til tilgængelige indsatser. De koordinerende sagsbehandlere beskriver en bestemt tilgang til borgerne i projektet. Karakteristisk for denne tilgang er:

- Der er fokus på, hvad borgerne 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 ansøgningsskema 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. Samtidig har de koordinerende sagsbehandlere fokus på at afdække borgernes ressourcer og understøtte borgerne til at handle mest muligt i eget liv. En koordinerende sagsbehandler beskriver, at når hun tænker over, hvilke borgere det lykkes for, så er det ofte borgere, hvor hun ikke har været særligt indgribende. Hun beskriver, at borgerne hurtigt får en følelse af at være kasterbold, hvis de kommer ud i indsatser, der ikke er meningsfulde for dem, og som de ikke kan magte. Samtidig beskriver hun, at det er vigtigt at lade borgerne handle selv, for ellers får de ikke oplevelsen af en succes, der er selvfortjent. I det faglige arbejde med borgerne ligger altså en tilgang, som balancerer imellem at anerkende det, borgerne ikke kan, og at holde fast i, at borgerne skal bruge de ressourcer, de har til at handle i eget liv. Der er også en tidslig dimension i det, som af en sagsbehandler beskrives som et spørgsmål om at give borgeren noget ro og anerkende, at det er en proces, der tager tid, fordi man ellers hurtigt iværksætter for mange indsatser, så der kommer for meget kompleksitet omkring borgeren.

Den brede, fleksible fortolkning af rollen som koordinerende sagsbehandler og jobformidler er afgørende for, at man for borgeren kan udfylde de huller, der ellers er imellem klart afgrænsede arbejdsbeskrivelser, og undgå, at man skal have visiteret en ny professionel ind (fx en hjemmevejleder), fordi borgeren har behov for hjælp til at tage til lægen eller få fodret katten. Det at have mere tid til borgerne betyder, at den koordinerende sagsbehandler har kunnet opbygge en tillidsfuld relation, som gør, at borgerne har givet den koordinerende sagsbehandler lov til at bygge bro til andre indsatser, som borgeren er del af. Det gør, at man undgår parallelle forløb, som den koordinerende sagsbehandler ikke har kendskab til og derfor ikke kan tage højde for. Og det har betydet, at forløbene har været mere gnidningsfri og hurtigere. Det hænger også sammen med, at man har stræbt efter ikke at slippe kontakten til borgeren på noget tidspunkt, uanset om borgeren er indsat i fængsel, i døgnbehandling eller indlagt på en psykiatrisk afdeling. Før En plan beskriver en koordinerende sagsbehandler, at man tit slap borgeren fra beskæftigelsessiden, når borgeren fx var i døgnbehandling, og så kom der et brud i forløbet, hvor man først skulle finde ud af, hvad der nu skulle ske, når borgeren var kommet hjem. I kontrast til dette beskriver den koordinerende sagsbehandler, at man undervejs i en døgnbehandling i En plan har haft en dialog om, hvad borgeren skal bagefter, så man kan være på forkant og har kunnet skabe sammenhæng i forløbet for borgeren.

Tilgængelighed fremhæves også som helt centralt:

Det har været godt, at jeg har haft tid til at mødes med mine borgere, faktisk helt ned til en gang om ugen, og nogle gange to gange om ugen i pressede perioder, eller i perioder, hvor man bare har haft brug for: "Hey, vi skal bare lige have klaret det her, det er meget praktisk, og når vi har gjort det, jeg ved godt, det er besværligt, for det er måske en ansøgning eller et eller andet, så kan vi komme videre, men lad os få gjort det med det samme, sådan så du ikke hænger fast i en eller anden proces, der tager fire uger." Det oplever jeg også, har gjort en forskel. (koordinerende sagsbehandler)

Tilgængelighed handler om tid til at mødes med borgerne, fleksibilitet og at kunne reagere meget hurtigt på borgernes henvendelser. Tilgængeligheden bliver styrket helt lavpraktisk af at have en mobiltelefon, så borgerne kan henvende sig på SMS, og man selv kan skrive en SMS om, at man ringer om lidt, hvis borgerne ringer, mens man er optaget af andre opgaver. Fordi borgerne er så udsatte og kan stå med akutte problemer, der har stor betydning for dem, så bliver tilgængeligheden afgørende:

Hvis vi ikke løser denne her nu, hvis jeg ikke tager mig tid til at tage denne her telefonsamtale med dig nu, så tror jeg ikke, at vi kan nå langt, og selvfølgelig, du kan godt rede trådene ud på nogle senere tidspunkter, men så bliver det også nogle meget lange forløb, så bliver det også de der borgere, der vender tilbage og siger: "Der sker jo ingenting." (koordinerende sagsbehandler)

Den koordinerende sagsbehandler beskriver samtidig, at det betyder noget for relationen, at det nogle gange er sagsbehandleren, der tager kontakt til borgeren og ikke omvendt. Det fremgik også tidligere i borgernes fortællinger, at det opleves rigtig positivt at blive kontaktet, at der er nogen, der viser interesse for en og ikke kun reagerer, når borgeren selv tager kontakten.

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. En koordinerende sagsbehandler beskriver:

"Hvad skal man egentlig huske, når man arbejder tværfagligt? Du skal huske at give besked til borger og til samarbejdspartner, lige så snart du allerede har gjort dig tanker om, at der skal ske ændringer i planen." Altså, fordi ofte så fortalte du ikke engang, når der faktisk var truffet afgørelse om, at nu sker der en drastisk ændring. Altså, og vi fandt ud af, at det faktisk ikke er nok, at du informerer om, at denne her ændring er sket, du skal allerede, når du har samtaler om borgere, der er faktisk noget, der ikke ligger her, så skal du hive de andre med inden for lågen, hvis I er flere. Det oplever jeg også, at vi er blevet bedre til. (koordinerende sagsbehandler)

Det handler om at kende konsekvenser af handlinger for hinanden og at sikre, at ændringer i en indsats ikke kommer i konflikt med det, der foregår i den anden indsats, og at man dermed gør det mere besværligt eller decideret kommer til at modarbejde hinanden. Helt lavpraktisk handler den kommunikation også om, at man ikke glemmer hinanden. Fordi organiseringen er så kompleks, så er det let at overse en samarbejdspartner i det tværgående samarbejde, og der hjælper det tætte samarbejde mellem



beskæftigelsesindsats og rusmiddelbehandling til, at man husker hinanden og også får formidlet kontakten til andre, fx at behandler i døgnbehandling kender den koordinerende sagsbehandler.

En rusmiddelmedarbejder fremhæver samarbejdet om timingen i borgernes forløb som afgørende: På nogle tidspunkter er rusmiddelbehandlingen afhængig af, at jobcenteret nedtoner krav og indsatser, og på andre tidspunkter er det vigtigt, at jobcenteret kan iværksætte aktiviteter meget hurtigt (for at en borger, der har stoppet et misbrug, har noget andet at udfylde sin dag med). På rusmiddelcenteret beskrives det tidligere samarbejde med jobcenteret som meget personafhængigt: Nogle medarbejdere var fleksible og havde forståelse for borgernes rusmiddelproblematik og rusmiddelbehandling, andre havde ikke og var rigide i de krav, de stillede til borgerne. Medarbejderen fremhæver, at det betyder noget, at jobcentermedarbejderen viser forståelse for den faglighed, man sidder med, på rusmiddelcenteret og ikke tager udgangspunkt i sine egne antagelser om, hvad der kunne være hjælpsomt i forhold til et misbrug. For casemanagerne er det vigtigt, at der både lyttes til borgeren og til deres faglighed. Når det er vigtigt, skal det også ses i kontrast til tidligere oplevelser af, at medarbejdere på jobcenteret ikke altid har forståelse for borgerens rusmiddelproblematik og ikke altid lytter til rusmiddelcenterets faglige vurderinger af, hvad borgeren har brug for. En casemanager understreger den betydning, det har for samarbejdet, at de to koordinerende sagsbehandlere har en forståelse af borgernes rusmiddelproblematik:

Man kan godt rende ind i nogle jobkonsulenter, som måske ikke sådan helt har samme forståelse som <navne på koordinerende sagsbehandlere i En plan>, i forhold til hvad det vil sige at være i et misbrug. Og det er da klart en udfordring. Det er jo der, jeg synes, at min rolle med samarbejdet med jobcenteret bliver endnu vigtigere, fordi jeg fx ofte har deltaget i jobsamtalerne og prøvet at skabe en eller anden fælles forståelse og prøvet at omsætte noget af det, jobkonsulenten har sagt, til et sprog, som borgeren har kunnet forstå, og stillet de spørgsmål, som jeg vidste, at borgeren efterfølgende ville blive bekymret over eller bange for et eller andet, der skulle ske, at jeg har været med til at få spurgt om de spørgsmål, sådan så den frygt fra start af var væk. For der er mange borgere, der har det på den måde. Og hvis de så møder en jobkonsulent, der ikke har forståelse for deres situation, så bliver det ubehageligt for borgeren at fremmøde, og så fremmøder de ikke, og så kommer det der rul med at kunne blive sanktioneret. Og hvis de først bliver sanktioneret, så eskalerer deres misbrug som regel også, og så bliver det en ond spiral. (casemanager)

Casemanageren fremhæver her den gensidige afhængighed imellem rusmiddelbehandling og beskæftigelsesindsats: Hvis tilgangen til borgeren ikke er samstemt, så kan man hverken lykkes med beskæftigelsesindsats eller rusmiddelbehandling. Fra casemanagerens 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.

Fra casemanagere lægges der samtidig vægt på den fleksibilitet, som gør det muligt at mødes dér, hvor det er mest trygt for borgeren. Samtidig fremhæver case managerne, at det at have en koordinerende sagsbehandler og jobformidler i én person gør, at borgerne får noget mere støtte.

Fra både medarbejdere og ledelse fremhæves det, at der igennem projektet er kommet en større indsigt i hinandens redskaber, handlemuligheder og indsatser, og at det har gjort det muligt at tænke mere på tværs af forskellige fagligheder og dermed udnytte de tilgængelige redskaber bedre.

## Dobbeltrolle som jobformidler og koordinerende sagsbehandler

I projektet er rollen som jobformidler og koordinerende sagsbehandler blevet lagt sammen, og det indebærer dels, at der er færre personer omkring borgeren, og dels at den samme person har rollen som myndighed og udfører.

De koordinerende sagsbehandlere fremhæver, at en fordel ved at sammenlægge rollerne er, at man ikke bruger tid på at finde ud af, *hvem* der skal handle, men bare kan løse opgaverne. Man sparer altså en masse kommunikation og at skulle overlevere og dernæst vente på hinanden, og i stedet kan man bare "løbe med bolden" og skabe fremdrift i sagen. Den koordinerende sagsbehandler kommer tættere på de opgaver, der skal løses, og har bedre muligheder for at håndtere problemer her og nu i stedet for at skulle sætte en anden på opgaven. Medarbejderne beskriver, at reduktionen af sagsstammen (til ca. 25 borgere), der følger af at varetage to roller over for borgeren, giver tid til at danne en tættere relationen til borgeren:

For mig, der har det bare været en fordel i, at de borgere før, som skulle have en jobformidler, der skulle jeg jo ud og bestille en, og så kom vi en ekstra på, og så kom jeg længere væk. Og jeg kan ikke se nogen fordel ved den distance til borgeren. Det kan jeg ikke. Jeg synes, det er så svært at forstå dig, hvis jeg ikke sidder og taler med dig forholdsvis ofte. (koordinerende sagsbehandler)

Det beskrives, at den hyppige kontakt til borgeren giver en dybere forståelse af borgerens situation. Samtidig giver den lavere sagsstamme også tid til konkret at handle sammen med borgeren (fx lave ansøgninger, åbne post, foretage opkald). Den lavere sagsstamme gør det også muligt at prioritere sine ressourcer dér, hvor de er vigtigst, hvis der opstår helt akutte problemer for en borger. Man kan her og nu prioritere at lægge næsten alt sit arbejde ind i en enkelt sag i to dage og så stadig have mulighed for at tage hånd om de øvrige borgere efterfølgende.

Også casemanagerne kan mærke, at den koordinerende sagsbehandler har mere tid til samarbejdet. De beskriver, at sagsbehandleren er langt mere opsøgende, end de tidligere har oplevet fra jobcenteret/ungeenheden, og at det er godt for borgeren. 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.

Medarbejderne lægger generelt vægt på at reducere antallet af personer om borgeren. Når det er vigtigt, hænger det sammen med, at borgerne ofte har kontakt til rigtig mange professionelle: casemanager i rusmiddelcenteret, sagsbehandler i jobcenter/ungeenhed og i børne- og familieafdelingen, egen læge og fx psykiater, psykolog og en kontaktperson på et herberg. Medarbejderne oplever, at især de unge kan blive stressede over, at der er så mange mennesker, der ringer til dem, og at de har for mange aftaler med kommunale medarbejdere, som helt grundlæggende vil tale med dem om det samme: Hvordan går det med dit misbrug, og hvad er det næste skridt?

Sammenlægningen af rollen som jobformidler og koordinerende sagsbehandler indebærer, at en myndighedsrolle er blevet lagt sammen med en udførerrolle. Det kunne give betænkeligheder om magtudøvelsen i relationen til borgeren. Man kunne både forestille sig, at borgeren får sværere ved at modsætte sig indsatser, fordi man er så afhængig af den koordinerende sagsbehandler, der varetager vital kontakt til offentlig hjælp, men også at den koordinerende sagsbehandler får sværere ved at håndtere

myndighedsudøvelsen i forhold til borgeren, fordi man relationelt er så tæt på borgeren. Hverken medarbejdere eller borgere har oplevet, at det har været problematisk i En plan, men det er oplagt opmærksomhed værd fremadrettet.

## Fysisk samplacering

Den fysiske placering sammen 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. En casemanager fra rusmiddelcenteret beskriver det sådan her:

Altså, det er i hvert fald lettende, at det sådan er personbåret, så man ved, hvem i jobcenteret man ringer til, fordi det ikke er tydeligt for os eller for mig, hvilken kategori borgeren er i hvor og hvornår, og hvilken kategori borgeren rejser ned i og hvorfor, det tror jeg også <navn på anden casemanager> har været inde på. Så jeg har et menneske, jeg kan forholde mig til, hvis hun så også informerer mig om, at nu ryger borgeren faktisk fra den ene til den anden kategori, eller hun er fritaget fra 225-timersreglen eller et eller andet, altså så er jeg noget klogere, fordi borgeren ikke har overblik over det heller. (casemanager)

Medarbejderne beskriver, at det godt kan tage en time i telefonkø at komme igennem til kommunens callcentre, hvis borgeren ikke kan huske, hvem der er sagsbehandler, og det kan let gøre, at man udskyder samarbejdet. 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 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 projektet er der en fysisk placering af to koordinerende sagsbehandlere på rusmiddelcenteret nogle dage om ugen. Men medarbejderne overvejer, om der behøver at være så omfattende fysisk kontakt: Det at komme på besøg i andre dele af forvaltningen kan gøre det muligt at få en forståelse af deres arbejdsgange, og det at være på kursus eller til faglige seminarer sammen med medarbejdere i andre enheder kan opbygge relationer, der gør det lettere at tage kontakt, når man står med et spørgsmål eller en problemstilling, der kræver samarbejde på tværs. Som en medarbejder siger: Det er lettere at stille de dumme spørgsmål, når man har mødt hinanden før. Nogle medarbejdere fremhæver den fysiske samplacering som helt afgørende, mens andre mener, at den primært er vigtig i de indledende faser, hvor samarbejdet starter op, men at, når først relationen er etableret, så er den fysiske samplacering ikke så vigtig.

Fordi de forskellige enheder i kommunen geografisk er spredt ud på forskellige placeringer, er der nogen, man møder i hverdagen, og nogen, man ikke møder. Og i medarbejdernes og ledelsens beskrivelser fremgår det, at denne forskel har afgørende betydning for, hvor let samarbejdet glider: Man glemmer ikke hinanden i samarbejdet, når man ser hinanden i hverdagen, og man taler ikke på samme måde i 'dem' og

'os' om egen og andre afdelinger, når man sidder sammen. Der er derfor behov for at sikre møder på tværs af de forskellige fysiske placeringer.

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 mange-facetteret tilgang til at sikre videndeling og kendskab til arbejdsgange på tværs af afdelinger. Kortvarige fysiske placeringer rundt om i organisationen kunne fx derfor suppleres med bl.a. lettilgængeligt skriftligt materiale, kontaktpersoner for personer uden for en 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 beskæftigelse og rusmiddelbehandling

Begge koordinerende sagsbehandlere beskriver, at de allerede før projekt En plan oplevede at have et godt samarbejde med rusmiddelcenteret. En plan bygger derfor videre på erfaringer med samarbejde fra tidligere. En række temaer har betydning for samarbejdet på tværs af beskæftigelse og rusmiddelbehandling: ventetid og visitation, uklare roller, fælles mål, afstemning af mål i forhold til hinanden og asymmetri i samarbejdet. Disse temaer tager jeg op i det følgende.

### Ventetid og visitation

Grundlæggende beskriver medarbejderne fra både jobcenter/ungeenhed og rusmiddelcenter en høj grad af gensidig afhængighed mellem rusmiddelbehandling og beskæftigelsesindsats. De oplever, at en samstemt indsats er afgørende for, at det lykkes at hjælpe borgerne videre. Fordi der er så høj grad af gensidig afhængighed, er der fra både beskæftigelsessiden og rusmiddelbehandlingen et ønske om, at samarbejdsparter handler hurtigt på borgerens problematikker. Man oplever fx, at en borger, der har stoppet et misbrug, har brug for en beskæftigelsesindsats her og nu for at have noget at udfylde sin hverdag med og ikke få tilbagefald. Eller man oplever, at en borger, der misbruger, i meget høj grad har brug for døgnbehandling, for at man overhovedet kan komme videre med det beskæftigelsesrettede. Men det kan ikke altid lade sig gøre at starte fx en virksomhedspraktik op med det samme, og man vil typisk starte med dagbehandling, før man går videre til en indgribende foranstaltning som døgnbehandling. Det betyder, at man i det tværgående samarbejde nogle gange oplever at vente på hinandens indsats, før man kan komme videre med indsatsen i egen enhed. Det kræver et indgående kendskab til hinandens arbejdsgange at have forståelse for denne ventetid og kunne formidle den til borgeren (et kendskab, som jeg skal vende tilbage til, ofte mangler). Men selv når man har dette kendskab, kan den gensidige afhængighed være frustrerende, fordi det forsinkes ens eget arbejde, og fordi man har forskellige tidsrammer for indsatsen.

Denne oplevelse af at måtte vente på andres indsatser knytter an til en større problematik, der handler om, at borgerens sag ofte skal behandles i en række visitationsudvalg, før der træffes afgørelse om indsatser. Hvis borgeren får afslag på det, der bliver søgt om, så beskriver medarbejderne, at borgeren oplever at have spildt sin tid. En medarbejder peger på, at der er behov for et stærkere samarbejde om at afklare, hvad der kan lade sig gøre, så man ikke behøver at tage sagen helt op i et visitationsudvalg for at finde ud af, at noget ikke kan lade sig gøre. Fordi borgergruppen er udsat og står med akutte problemer, er der

behov for at kunne handle hurtigt, og det gør det vigtigt at have en indsigt i, hvad der kan lade sig gøre og ikke kan lade sig gøre i det tværfaglige samarbejde, så man ikke kommer til at bruge tid på at søge om noget, som bliver afvist. Det peger på et behov for en mere intens løbende videnudveksling og sparring på tværs af enheder, så man meget tidligt i processen kan få afklaret mulighederne.

### **Uklare roller**

Medarbejdere 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. Det handler lavpraktisk om at have klarhed på, hvem der indkalder til møder, skriver referat og følger op, men det handler også om, at det for mange i rusmiddelcenteret er uklart, hvad det egentlig er, den koordinerende sagsbehandler kan og ikke kan. Det tværgående samarbejde betyder altså, at roller, som før var mere klart afgrænsede, nu bliver uklare. Det kommer jeg ind på senere under vanskeligheder, for det er en mere generel problematik i det tværgående samarbejde.

### **Fælles mål**

I det tværgående samarbejde mellem rusmiddelcenteret og jobcenteret/ungeenheden er der en oplevelse af, at man arbejder med fælles mål. Medarbejderne beskriver, at rusmiddelbehandling, og at det at arbejde mod uddannelse og beskæftigelse går godt i spænd, fordi borgerne har brug for noget indhold i deres liv, når deres rusmiddelproblematik fylder mindre. Casemanagerne beskriver, at det for hovedparten af borgerne er meningsfuldt at arbejde hen imod selvforsørgelse, men der rejses også en bekymring for, at beskæftigelse bliver et alt for dominerende mål, og at man i stedet burde arbejde med trivsel som mål.

Medarbejderne beskriver, at der er blevet oparbejdet en god forståelse af, at det er nødvendigt at arbejde tværgående:

Og der er commitment mellem mig og casemanagers nede på rusmiddelcenteret, det er blevet super, super godt. Der er sådan et meget godt flow omkring de borgere, vi har sammen. Selvfølgelig er der nogen, der er bedre til at huske at informere end andre. Men der er en fin forståelsesramme for, at borgere faktisk godt kan have en sag, også i jobcenteret og dernede. (koordinerende sagsbehandler)

Der er altså en oplevelse af, at det tværgående samarbejde er blevet legitimt på en ny måde. Det står i kontrast til tidligere oplevelser af, at man havde hver sin faglige holdning til, hvad der skal ske med borgeren, alt efter hvor man er forankret. En medarbejder fra rusmiddelcenteret beskriver, hvordan det tidligere har været en udfordring at forstå hinanden og at forstå, at de andre også vil borgeren noget godt.

### **Faglig uenighed?**

Selvom medarbejderne i rusmiddelcenteret og jobcenteret/ungeenheden har forskelligt fokus i indsatsen, så er der ikke en oplevelse af faglig uenighed i samarbejdet. Det hænger sammen med en afstemning af mål

i forhold til hinanden, hvor man fra jobcenter/ungeenhed beskriver en nødvendighed af at nogle gange starte et andet sted end beskæftigelse:

Der er jo nogle borgere, der har det så svært, så første skridt, det er egentlig bare at træne at blive mødestabil til en samtale hver 14. dag. Og det er målet, vi er enige om, for hvis du ikke kommer til din behandling, så får du ikke reduceret dit misbrug. Og jeg vil sige, at det også er et mål herfra, fordi er du ikke mødestabil til det som et minimum, så kan du heller ikke iværksætte andet. Så er der andre borgere, som har været mødestabile over længere tid, passer deres behandling måske også, er færdige i den behandling, de er tilbudt til deres dobbeltdiagnose og nu er klar til at få afklaret kompetencer i forhold til uddannelse/beskæftigelse. (koordinerende sagsbehandler)

Casemanagere i rusmiddelcenteret beskriver det også som positivt, at der på tværs er en fælles forståelse for, at der kan være behov for at fokusere på rusmiddelbehandlingen i en periode, før man sætter ind med en beskæftigelsesrettet indsats. Der er en oplevelse af, at den afstemning af mål fungerer godt, så man ikke presser på med for mange mål om borgeren. Medarbejderne beskriver, at samarbejdet om mål for borgerne fungerer ved, at man arbejder med de kortsigtede delmål, fx at få lavet tænder, få ansøgt en enkelttydelse, skabe kontakt til psykiatri og lignende. Medarbejderne beskriver en oplevelse af, at de samarbejder om at ville borgeren det bedste, og at næsten alle borgere gerne vil være mere selvstændige. Samarbejdet ser ud til at fungere, netop fordi målene bliver afstemt i forhold til hinanden, og beskæftigelse ikke bliver et dominerende mål, der trumfer rusmiddelbehandlingen. Samtidig fremhæver medarbejdere også, at afstemningen af indsatserne ikke er i mål. Det kommer til udtryk ved oplevelser af, at man ikke altid går i samme retning og heller ikke altid får kommunikeret tilstrækkeligt.

### **Asymmetri i samarbejdet**

Beskæftigelse er formuleret som det overordnede mål for En plan (som det også er i den ny hovedlov), og det er et opmærksomhedspunkt, hvad det gør ved det tværgående samarbejde, at samarbejdet bliver faciliteret af medarbejdere forankret i beskæftigelsesdelen med beskæftigelse som mål. Det betyder, at beskæftigelsesmedarbejderne har mest tid til samarbejdet og også er dem, der rækker ud til andre organisatoriske enheder, samtidig med at beskæftigelse står som det primære langsigtede mål med samarbejdet. Det betyder også, at de koordinerende sagsbehandlere oplever, at En plan har givet helt nye og bedre muligheder i deres arbejde med borgerne. Så er det ikke alle casemanagere fra rusmiddelcenteret, der oplever, at det gør så stor en forskel – for mange ses det som en forlængelse af, hvordan de altid har arbejdet. 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. At casemanagerne ikke oplever, at En plan gør så stor forskel, som den koordinerende sagsbehandler oplever, hænger sikkert sammen med, at medarbejderne i rusmiddelcenteret også tidligere har koordineret tværgående og ikke har fået mere tid til det tværgående samarbejde. Der er altså en grundlæggende asymmetri i det tværgående samarbejde. I En plan bliver denne asymmetri håndteret relationelt i samarbejdet. En leder beskriver fx, at det kræver en del ydmyghed i kommunikationen med andre enheder at få det til at spille. En koordinerende sagsbehandler beskriver en orientering imod ligestillet samarbejde:

Der er jo også et kæmpe mål omkring, men altså hvis du skal komme i beskæftigelse og arbejde 37 timer om ugen eller uddannelse, så skal du jo ikke ryge hash hver dag, eller

hvad hedder det, have et kokainmisbrug eller sådan noget. Så det er jo også et rigtig vigtigt mål. Der skal man hen for også at gøre det til rusmiddelcenterets projekt og ikke kun vores. Det glemmer man altså, det glemmer man virkelig. Det skal man have et endnu større fokus på, for også at skabe noget motivation hos rusmiddelcenterets medarbejdere, jamen I er altså også en rigtig vigtig aktør i det her. Det handler ikke om, at vi som jobcenter/ungeenhed skal bruge jer for at nå vores mål, det er noget fælles. (koordinerende sagsbehandler)

Fordi samarbejdet som udgangspunkt er asymmetrisk i ressourcer og målformuleringer, så beskriver en leder, at de koordinerende sagsbehandlere bruger energi på at skabe gode relationer til samarbejdspartner og få dem overbevist om ideen med det tværgående samarbejde.

## Det visuelle værktøj

Igenom arbejdet med En plan har det været hensigten at udvikle et visuelt værktøj, der skulle være en illustration på en A4-side, som man kunne skrive i sammen med borgeren, og som kunne rumme de forskellige delmål, man arbejder med i det tværgående samarbejde. Så er ideen, at borgeren kan få det med hjem og sætte på køleskabet. Ideen om en køleskabsmodel blev dog opgivet, da en borger tørt kommenterede: "Det kan jeg godt, hvis du giver mig et køleskab og fire magneter."

Det visuelle værktøj er ikke blevet udviklet færdigt, men de koordinerende sagsbehandlere har testet forskellige versioner og beskriver, at nogle borgere melder tilbage, at de ikke synes om det, fordi det er som en børnetegning, mens andre synes, det virker godt. Tanken er, at det visuelle værktøj også kan bruges til at fremme borgerinddragelsen, så man bedre får øje på borgernes perspektiv på deres udfordringer og borgernes ideer til løsninger. Udfordringen er her at få gjort det visuelle værktøj til borgerens redskab og ikke bare endnu et redskab til dokumentation af mål og delmål.

## Centrale udfordringer i det tværgående samarbejde

Nu vender vi os imod de centrale udfordringer i det tværgående samarbejde. Helt grundlæggende handler En plan om at tage noget systemkompleksitet, som borgerne før har måttet håndtere og flytte ind i organisationen, så medarbejderne i det tværgående samarbejde håndterer systemkompleksiteten for borgeren. Måske ikke så overraskende gør det 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.

## Manglende kendskab til hinandens roller

Medarbejderne fremhæver på tværs af rusmiddelcenter og jobcenter/ungeenhed, at de på trods af samarbejdet stadig ikke ved nok om, hvad hinanden laver. En casemanager siger fx:

Hvis man ikke ved, hvordan hinanden arbejder, det kan give nogle udfordringer, synes jeg. (casemanager)

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.

Problemet knytter sig også mere specifikt til En plan i den forstand, at det for rusmiddelcenterets medarbejdere er uklart, hvad det er, den koordinerende sagsbehandlers jobformidlerrolle går ud på. Det betyder, at de forventer en slags mentorrolle, som de koordinerende sagsbehandlere nogle gange accepterer, fordi det giver mening for borgeren, selvom det faktisk ikke er den opgave, der ligger i rollen. De uklare roller stiller høje krav til kommunikationen i det tværgående samarbejde, fordi medarbejderne ikke ved, præcist hvad de kan forvente af deres samarbejdsparter, og hvor grænserne imellem rollerne går. Det betyder også, at medarbejderne kan blive usikre på, om de skal afvente, at den anden tager kontakt til borgeren, eller selv gøre det. Som en casemanager fra rusmiddelcenteret siger: "Det er vitterligt ikke for at prøve at være sur og sige, at det var federe, da jeg sad og var edderkoppen selv, men jo flere aktører, jo mere er det uklart, hvem der har bolden" (casemanager).

Nogle medarbejdere beskriver, at arbejdet med En plan har styrket dette kendskab til hinanden, så man har en større forståelse af, hvordan man hver især arbejder, og hvilke muligheder man har. Men dette kendskab er nødvendigt at opøve endnu mere, for det er afgørende for at kunne hjælpe borgerne med at navigere i systemet. Og samtidig er det væsentligt at anerkende, at det tværgående samarbejde kræver omfattende kommunikation.

## 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. Af medarbejdernes beskrivelser fremgår det, at borgerne forventer – og har brug for – at den professionelle, de er tættest på, kan forklare systemet for dem, også når det handler om en afgørelse, som en helt anden enhed har truffet. En koordinerende sagsbehandler beskriver, at det betyder meget for borgernes tillid, at hun er i stand til at forklare hele det kommunale system for borgeren og oversætte afgørelser for borgeren:

Det betyder sindssygt meget for tilliden og for forandring for borgerne, at vi selv ved, hvad det er, vi sidder i, for for dem set udefra er der ikke fire forskellige afdelinger, der er én



dør, og du skal kunne det alt sammen, fordi det er dit arbejde. Og I hedder bare "I" alle sammen: "Hvad laver I?". (koordinerende sagsbehandler)

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. Selv for erfarne medarbejdere på beskæftigelsesområdet kan det være svært at gennemskue begrundelsen for et afslag fra ydelsesenheden i det brev, der sendes til borgeren. Fra et borgerperspektiv er det samtidig problematisk, at afgørelsen fremstår uforståelig, så borgeren ikke selv kan skabe mening i den.

En af fordelene ved En plan er, at man som koordinerende sagsbehandler har mere tid til hver enkelt borger, og det betyder også, at man har tid til at forklare systemet for borgeren og forklare afgørelser i sagen. Men selvom der er tid til dialogen med borgeren, så er der stadig en række vanskeligheder forbundet med at hjælpe borgeren med at navigere i systemet:

Vi er ikke gode nok til at lave de her gnidningsfri forløb i de sager, hvor der er mange forskellige enheder, der skal træffe afgørelser. En ting er, når det kun er jobcenter eller ungeenhed og så rusmiddelcenter, men når der kommer mange andre aktører på, så er vi stadigvæk ikke gode nok til at informere hinanden. (koordinerende sagsbehandler)

Det er ikke kun de koordinerende sagsbehandlere, der oplever det som problematisk. Casemanagere i rusmiddelcenteret oplever også manglende informering fra tværgående samarbejdsparter. Det er vanskeligt for medarbejderne at vejlede borgeren, hvis de ikke informeres om, at der er truffet en afgørelse (fx afslag på en enkeltydelse), men skal høre det igennem borgeren. En koordinerende sagsbehandler beskriver, at hun gerne ville have besked, før afgørelsen sendes til borgeren, så hun kan forberede sig på at formidle den til borgeren. I nogle tilfælde betyder den manglende kommunikation, at samarbejdet med borgeren vanskeliggøres eller decideret afbrydes. En koordinerende sagsbehandler beskriver en borger, som bliver smidt ud af et herberg, uden at den koordinerende sagsbehandler eller casemanager bliver informeret:

Men det var det her med, at vi ikke var blevet inviteret med ind i: Det er faktisk det, der skal til at ske lige om lidt. Han ryger ud, han har fået to advarsler, altså vi anede det ikke. Og denne her borger, jamen ham tabte vi fuldstændig, fordi han blev så vred og frustreret over, at casemanageren og jeg, som egentlig var tæt på ham, vi ikke engang var blevet informeret om det. Og der ramte det os faktisk, at vi havde informeret om, at han var i projekt En plan, hvor vi havde fokus på, at vi skal samarbejde, og så siger han så: "Hvordan synes I selv, det går?" (koordinerende sagsbehandler)

Manglende kommunikation om indgribende beslutninger i borgerens liv kan få et samarbejde til at falde til jorden og dermed både hindre fremdrift i borgerens forløb, men også spille al den tid, der er brugt på at opbygge en relation og samarbejde og at lave en god plan for borgeren.

Fordi der er så mange enheder, der kan træffe vigtige beslutninger i borgerens sag, så peger en koordinerende sagsbehandler på et ønske om at være med i visitationen alle steder i kommunen for borgeren i En plan. Det handler dels om at kende grundlaget for afgørelsen og have mulighed for at stille

spørgsmål til den, så man efterfølgende kan besvare borgerens spørgsmål. Men det handler også om at kunne løfte borgerens stemme ind i visitationen og at kunne bidrage med viden i den faglige vurdering, netop fordi man er så tæt på borgeren. Det handler altså om, at den koordinerende sagsbehandler kommer i dialog med de personer, der har myndighed til at træffe beslutninger i borgerens sag.

Et andet konkret eksempel på den manglende kommunikation af en afgørelse og vanskelighederne ved at hjælpe borgeren med at navigere i den kommunale kompleksitet er en borger (der ikke er i En plan), der er indsat i fængsel og står til at skulle påbegynde uddannelse, når han bliver løsladt. Han var hjemløs da han bliver fængslet, men får tilbud en bolig 1½ måned før han skal løslades. Der bliver søgt om enkeltydelse på indskuddet til boligen, men borgeren får afslag uden at sagsbehandleren informeres. Her er der lagt en meningsfuld plan for borgeren, der giver mulighed for en god overgang fra fængsling, som falder på et boligindskud på 7.500 kr. Når planen på den måde falder sammen, så går det ud over relationen til borgeren, som ikke kan finde mening i det, og det betyder samtidig, at man må starte forfra med at søge bolig til borgeren. Sagsbehandleren reflekterer over, at hun ikke kunne gennemskue, at der ikke var lovhjemmel til det boligindskud, og at organiseringen er så kompleks, at det er vanskeligt at være sikker på, at man har været i dialog med alle relevante parter: "Så det er der, at jeg ikke engang kan gennemskue, hvem det er, vi skal invitere med ind i det tværfaglige samarbejde, allerede inden der skal laves en ansøgning" (medarbejder). Grundlæggende opleves samarbejdet mellem beskæftigelse og rusmiddelbehandling som et vigtigt skridt i den rigtige retning, men kompleksiteten i organiseringen betyder, at der er langt igen for at skabe en egentlig helhedsorientering omkring borgeren.

Casemanagere oplever også, at det er svært at finde ud af, hvem der er den rette person at rette henvendelse til, og at det derfor er krævende at støtte borgerne i at navigere i systemet:

Det, jeg synes, kan være svært, og som jeg også oplever, at borgerne kan have svært ved, det er at finde ud af: Hvem er rette person, hvis der er sådan kompleksitet i problemstillinger med boligløshed og noget psykiatri indover, og samtidig være tilknyttet jobcenteret. [...] Det er en koordinationsopgave, der ligger også for os som casemanagere, som indimellem kan være ret spektakulær, hvis man kan kalde det det. (casemanager)

Casemanagerne beskriver, at det er krævende at finde ud af, hvem man skal samarbejde med. I interviewet fremgår det også, at bare inden for jobcenteret er der så mange forskellige teams og visitationskategorier, at det kan være vanskeligt for en udenforstående at finde ud af, hvor man retter et spørgsmål hen. Udsagnet er ikke snævert knyttet til En plan, men til en generel oplevelse af samarbejdet med andre enheder, også for de borgere, der har en rusmiddelproblematik, men som ikke er i En plan.

Det er vanskeligt at hjælpe borgeren med at navigere i systemet, hvis medarbejderen 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.

### **Handlemuligheder i det helhedsorienterede arbejde**

Medarbejderne peger på en række problemstillinger i forhold til deres handlemuligheder og handlerum i det helhedsorienterede arbejde:

- Det gør det lettere at handle, når man kender mulighedsrummet: Når man kender den brede vifte af indsatser, kommunen som helhed kan tilbyde. Når man kender de andre områder og ved, hvem man skal række ud til, og kender deres arbejdsgange og deres visitation, så man ikke oplever spildtid i at række ud efter ting, som ikke kan lade sig gøre. Det hjælper, når man sidder fysisk nær hinanden. Det kan nogle gange være vanskeligt at handle, fordi det kan være svært at finde frem til den rette indsats til en borger med et særligt problem (det kræver meget tid at kontakte andre og opsøge viden).
- En del medarbejdere oplever, at der mangler mulighed for direkte kontakt til medarbejdere i andre enheder, som man ikke kender (uden om callcenteret). De oplever, at de bruger uforholdsmæssigt meget tid på at vente i omstillingen. De ville gerne have oplysninger om, hvem man kan tage kontakt til i forskellige enheder. De koordinerende sagsbehandlere i projektet har efterhånden oparbejdet den viden og oplever det derfor ikke som lige så problematisk som medarbejdere i rusmiddelcenteret og i jobcenteret/ungeenheden i øvrigt.
- Det opleves meget tungt, når en sag skal gå på tværs af organisationen og falder uden for standardarbejdsgangen. Dokumentationskrav og procedurekrav gør det langsommeligt at håndtere de 'skæve' sager. Her kunne der fra et medarbejderperspektiv være behov for en undtagelsesprocedure, der gør det muligt at handle i de få sager, hvor standarden ikke passer. Som en medarbejder siger: "Ellers sætter man bare hinanden i arbejde."
- Det kan gøre det svært som medarbejder at handle, hvis man selv skal finde vejen frem, og man kommer let til at fremstå usikker. Her er der behov for oplæring og et team- eller mentorsystem for medarbejdere, hvor de kan få støtte af andre medarbejdere (måske ressourcegrupper eller lignende, der giver mulighed for løbende støtte og sparring).

Både ledere og medarbejdere peger på udfordringer, der opstår, når man i samarbejdet har ideer til, hvad borgeren burde blive tilbudt, som ligger i en anden afdelings kompetenceområde. Der er her en konfliktlinje imellem på den ene side at se på borgerens helhed og forsøge at hjælpe borgeren med at navigere i hele det offentlige velfærdssystem og på den anden side respektere, at der er andre professionelle, der har bemyndigelse til at træffe afgørelse. Her peger både medarbejdere og ledere på en frustration, når en samarbejdspartner over for borgeren har nævnt, at det fx kunne være en ide med døgnbehandling eller et botilbud, fordi de oplever det som en utidig indblanding i faglige vurderinger, der skaber problematiske forventninger hos borgerne. Her er det nødvendigt at have en fælles dialog om, hvordan man afvejer hensynet til at respektere faggrænser over for at hjælpe borgeren med at navigere på tværs. For det er hverken hjælpsomt for borgeren, at professionelle helt afstår fra at forholde sig til mulighederne inden for andre enheder, eller at medarbejderne kommer til at stille noget i udsigt, som ikke kan lade sig gøre. Her bliver en hyppig og tidlig kommunikation imellem de professionelle – og i en del tilfælde også med inddragelse af de relevante ledere – helt afgørende for, at man afklarer mulighederne for borgeren hurtigt og ikke først, når borgeren har søgt om et bestemt tilbud. For en ansøgning kan skabe forventninger hos borgeren om at få indsatsen/ydelsen og skaber ventetid, fordi ansøgningen skal behandles, før man ved, om det kan lade sig gøre.

## Ledelse og økonomi

En vanskelighed i det tværgående samarbejde er, at man i frontlinjen samarbejder på tværs af 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 omkring borgeren, men at det stadig kører i adskilte søjler. Medarbejderne beskriver dog, at der har været et stærkt ledelsesfokus på projektet og derfor er en villighed til at bevillige dyre indsatser, hurtigere end man plejer. Det kunne man dog forestille sig, var en midlertidig bevågenhed om projektet i opstartsfasen. At håndtere det tværgående samarbejde om økonomien i projektet er derfor fortsat en udfordring, og det trækker helt konkret tråde ned til frontlinjen, fordi det kan gøre det vanskeligt at handle hurtigt, hvis det tager tid at få afklaret, hvem der skal betale. I det tværgående samarbejde kan det skabe betydelige forsinkelser, hvis alle medarbejdere skal hjem omkring deres ledelse, før de kan svare på, om den plan, man er blevet enig om, også kan finansieres. Det er vigtigt, at medarbejderne har handlerum til at kunne træffe beslutninger på fælles tværgående møder, men den ledelsesmæssige organisering er endnu ikke på plads. Der er her et ønske blandt medarbejderne om at gøre bevillingen af indsatser omkring borgere i En plan mere smidig, fx ved at der var et visitationsudvalg, der håndterede alle bevillinger for borgere i En plan.

På baggrund af medarbejdere og lederes beskrivelser af økonomiens betydning er der stadig et stykke vej endnu til at gøre bevillingen af indsatser hurtig og fleksibel, så man sikrer, at man ikke spænder ben for hinanden i forskellige dele af kommunen. En løsning kunne være at have en fast møderække, hvor både jobcentermedarbejdere, rusmiddelmedarbejdere (og andre relevante fagligheder) og ledelse fra alle områder diskuterer sagerne fra starten af et forløb (eller meget tidligt i forløbet). Det ville give mulighed for, at både forskellige fagligheder og bevillingsmyndighed er til stede i samme rum, og at man i endnu højere grad end nu kan få lagt en langsigtet plan, der også tager højde for eventualiteter især i forbindelse med bevilling af indsatser (fx hvad, hvis det ikke går helt, som vi tror, kan vi så forlænge den bevilling?). Det vil gøre det lettere for de nøglemedarbejdere, der har mest borgerkontakt, at handle hurtigt i borgerens sag, når noget ændrer sig. Medarbejderne peger på et behov for at kunne planlægge og handle langsigtet, så man som praktiker ikke bliver bundet til hele tiden kun at tage meget små skridt.

## 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, hvor man skal kopiere tekst ud af sit særskilte fagsystem og sende i en mailtråd eller uploade i et fælles system. Det fælles system, der findes, ligger som et ekstra system ud over de specifikke systemer, der bruges i hver enhed, og det betyder, at dokumentationen, som er tilgængelig for samarbejdspartnere i andre enheder, kræver dobbeltarbejde og ekstra kommunikation, hvor man efterspørger oplysninger, som så siden uploades. På både beskæftigelses- og rusmiddelområdet er der høje dokumentationskrav allerede, så medarbejderne fremhæver dobbeltdokumentation som noget, der ligger ud over den tærskel for, hvor

meget tid man kan og vil bruge på dokumentation (fremfor at være tilgængelig for borgeren). Bare at have adgang til at se i hinandens systemer (når borgeren har givet samtykke) fremhæves som noget, der ville gøre det lettere at handle hurtigt, fordi man havde adgang til centrale oplysninger og kunne forberede sig til mødet med borgeren uden at skulle forstyrre samarbejdsparter unødigt. Nogle gange er det relevant at sætte sig ind i historikken i en borgers sag, og hvis der så fx sidder en ny casemanager med borgeren i rusmiddelcenteret, så er det meget at bede den casemanager kigge sagen igennem for at finde ud af, om der er oplysninger om en specifik problemstilling, i stedet for bare at kunne gøre det selv. Medarbejderne oplever, at det tværgående samarbejde slet ikke bliver understøttet digitalt, og at de på den konto spilder "oceaner af tid", som én formulerer det.

Problemet med en manglende fælles it-plattform er også, at man er flere professionelle, der dokumenterer det samme i adskilte systemer. En koordinerende sagsbehandler beskriver, at hun sagtens kunne bruge rusmiddelcenterets beskrivelser af mål og delmål som udgangspunkt for den dokumentation, hun skal oparbejde, men fordi hun ikke har adgang til dem, så skal hun bede om at få dem tilsendt for hver enkelt borger, som typisk har forskellige casemanagere, så det kræver en del kommunikation:

De laver nogle superfine behandlingsplaner både med delmål og mål på rusmiddelcenteret i forvejen. Som jeg egentlig fint tænker, at vi kunne bruge direkte ind i projektet her, men da jeg ikke kender dem og ikke kender de værktøjer, som de arbejder med, så har jeg bedt om at få dem tilsendt på den enkelte borger, og det har jeg så fået på nogle af dem. Og jeg tænker bare: Vi ville kunne tage så meget af det og så køre det direkte over på netværksmødet. (koordinerende sagsbehandler)

Alternativet er, som medarbejderne også beskriver, at de hver især bruger tid på at skrive de samme ting ned forskellige steder. Samtidig betyder manglende adgang til hinandens systemer også, at der er risiko for, at medarbejdere fra flere enheder prøver at få kontakt til borgeren for at få fat i de samme oplysninger. En medarbejder fra rusmiddelcenteret beskriver, hvordan en borger var gået under jorden, og "alle, der var forbundet med indsatsen, kimede borgeren ned". Hun beskriver problemet sådan her:

Så på en eller anden måde få noget gennemskuelighed, så vi ikke alle sammen, altså alle, sad og syntes, de skulle også dokumentere, at de havde været på banen i den der sag, ikke? Altså, kan man spare lidt nogle kræfter dér måske? (casemanager)

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.

## Hvilke kompetencer kræver det at arbejde med En plan?

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 rehabiliteringsteam møder og foretage skøn, om sagen bevæger sig i retning af at skulle behandles på et rehabiliteringsteam møde.
- 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.

Medarbejderne fremhæver, at det tværgående samarbejde med andre fagligheder er lettere, når man har en viden om deres faglighed, fx hvad en bestemt diagnose betyder for en borger. Samtidig peger de på, at man jo oplagt ikke kan have denne indgående viden i alle felter, og så er det vigtigt at være nysgerrig og turde indrømme, at der er noget, man ikke ved, for at man kan få et godt samarbejde.

Ud over disse fire overordnede kompetenceområder så fremhæves det, at det kræver en særlig tilgang til samarbejdet at arbejde tværgående:

- At man er vedholdende og bliver ved, til man har fundet ud af, hvem i forvaltningen der kan besvare ens spørgsmål. At man ikke stiller sig tilfreds med et afslag på en bestemt indsats, men spørger samarbejdsparter nysgerrigt ind til, hvad der så kan lade sig gøre, så man ikke kun får et afslag, men også får begrundelser og får åbnet et mulighedsrum i samarbejdet.
- At man kan kommunikere klart, hvad man vil have ud af samarbejdet med andre, når man tager kontakt, for ellers risikerer man at blive sat i en venteposition.
- At man tænker kommunen som en helhed med enheder, der kan noget forskelligt. Det handler om, at man grundlæggende orienterer sig imod helheden for borgeren og imod samarbejde med andre.
- At man kan afvige fra sit snævre faglige perspektiv ud fra en forståelse af, at alle mål ikke kan prioriteres lige højt for borgeren samtidig så det er nødvendigt at prioritere, hvad der skal ske her og nu, og hvad der først skal ske senere.

Rollen som koordinerende sagsbehandler i En plan stiller dermed høje krav til medarbejdernes faglighed og kræver kompetencer inden for en række forskellige områder, både personligt og fagligt.

Også fra ledelsessiden fremhæves det, at det tværgående samarbejde kræver nye kompetencer. Man er som mellemleder forankret i en bestemt faglighed, og når man skal samarbejde på tværs, så kræver det

faglige kompetencer inden for flere felter. Man skal både være fagspecialist og have kendskab til lovgivningen inden for andre fagområder.

## Processen, hvor En plan blev udviklet og indført

Det er tydeligt, at corona har haft stor betydning for oplevelsen af forløbet med udviklingen og opstarten af En plan. Men når det er sagt, så peger medarbejdernes beskrivelser på, at der ligger nogle vigtige indsigter i forhold til måden, hvorpå man udvikler og igangsætter nye projekter.

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. En medarbejder beskriver det sådan her:

Man er alt for hurtig til at iværksætte, man er alt for hurtig til at finde på en løsning, så man faktisk helt glemmer sådan: Hvad er problemet? Hvad er det, vi skal løse? Altså, det er det at arbejde helt baglæns, fordi det skal gå så hurtigt. (medarbejder)

En medarbejder foreslår, at det kunne have været interessant at have afsat en halv eller hel dag, hvor medarbejdere på tværs af jobcenter, ungeenhed og rusmiddelcenter sad sammen og diskuterede, hvad der fungerede godt og dårligt ved samarbejdet, før man definerede projektets indhold, så man havde en tydelig problemforståelse og var helt tæt på den praksis, som skulle udvikles. 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 ikke at være 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. En medarbejder peger fx på, at den tidsramme på fire måneder, som projektet fra start var lagt an på, ikke var meningsfuld:

Jeg forstår ikke hvorfor, fire måneder? Fordi det hænger overhovedet ikke sammen med målgruppen, altså i forhold til hvad er det, I skal måle på? Jeg kender målgruppen ret godt efterhånden, og fire måneder er alt for kort tid, i forhold til hvis I vil have et resultat, der rent faktisk kan fortælle jer noget. Så der er stadigvæk sådan nogle beslutninger, der er taget på forhånd, og som ikke er så meningsfulde for mig altså. (medarbejder)

De indsigter, som medarbejdere tæt på målgruppen sidder med, ser ikke ud til at være blevet bragt tilstrækkeligt i spil i processen, hvor centrale beslutninger om projektets forløb blev truffet. Fra medarbejdernes perspektiv er særligt tempoet i beslutningsprocessen en hindring for, at deres viden bliver inddraget.

## Kommunikation af En plan

Medarbejdere på tværs af enheder peger 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. En casemanager, der har fået en borger med i projektet, beskriver, at hun ikke har fået information om, hvad det indebærer, og derfor må google sig frem til nogle oplysninger, som hun kan bruge i samtalen med borgeren i starten af forløbet. Fordi borgerne stiller flest spørgsmål til de medarbejdere, de har den tætteste relation til, er det vigtigt, at alle er grundigt informeret, så medarbejderne ikke skal opleve, at de står på usikker grund i mødet med borgerne. En anden casemanager har en borger, som hun tænker, er i målgruppen, men oplever, at sagsbehandleren i jobcenteret, som ikke er involveret i En plan, ikke rigtig kender til projektet og ikke ved, om borgeren kunne være i målgruppen. Det har i opstarten af projektet derfor været uklart for en række medarbejdere med berøring til projektet, hvad det faktisk indebar. Det kommer også til udtryk ved, at flere i løbet af interviewene stiller mig som forsker spørgsmål om projektet.

Den manglende kommunikation om projektet handler også om, at selvom projektet er centreret omkring samarbejdet mellem rusmiddelcenter, jobcenter og ungeenhed, så er der tråde i det helhedsorienterede samarbejde ud til en række forskellige tilbud og enheder, som ikke havde hørt om projektet. Der mangler således kommunikation om projektet på tværs. Medarbejderne fremhæver, at det er særlig vigtigt, fordi der er så mange projekter i kommunen, at det kan være svært for de medarbejdere, der ikke står centralt i et projekt, at skelne dem fra hinanden.

At der er behov for yderligere kommunikation om En plan, handler også om, at man med projektet forsøger at gøre mange ting på én gang: Man tager afsæt i en bestemt målgruppe, men arbejder med tråde ud til alle dele af kommunen og også uden for kommunen i psykiatri og kriminalforsorg. Man arbejder med en dobbeltrolle for sagsbehandleren fra ungeenheden/jobcenteret som koordinerende sagsbehandler og jobformidler. Man arbejder med fysisk samplacering, og man laver forsøg med et visuelt værktøj. Selvom der har været kommunikeret tværgående om En plan, så tyder medarbejderes og ledelses beskrivelser på, at der er behov for en mere tydelig kommunikation af, hvad sigtet med En plan er, hvad det indebærer, og hvordan det adskiller sig fra det, man allerede gør.



# Refleksioner fremadrettet

Her til afslutning vil jeg samle nogle centrale refleksionspunkter på baggrund af analysen af borgere, medarbejdere og lederes erfaringer med En plan. Jeg vil opfordre til, at man lokalt reflekterer over de dilemmaer, der er involveret i det helhedsorienterede arbejde, men samtidig vil jeg pege på nogle indsigter fra forskningen, der kan understøtte den refleksion.

## 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 dømme 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 kontaktnetflader. Medarbejderne i En plan fremhæver det som positivt, at de

---

<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.

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 videnudveksling og undgå, at man udvikler 'blinde pletter', hvor man glemmer centrale samarbejdsparter, fordi man er specialiseret i nogle andre samarbejder.

### **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

---

<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.

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 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. Som en medarbejder siger:

Altså, jeg hører den generelle refleks på det her En plan, det er: "Nå, okay, er det bare noget med, at I skal samarbejde med rusmiddelcenteret? Det er vi jo gode til i forvejen." Og ja, det er vi også en til en. Men hvis du skal kigge på det organisatorisk, så er vi jo ikke særligt gode til det. Fordi så ryger vi tilbage på vores egen lille ø. (koordinerende sagsbehandler)

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 videnuudveksling på tværs af enheder om, hvilke arbejds gange 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 videnuudveksling 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). Her kunne man bl.a. tænke i:

- styrket skriftlig kommunikation om, hvad hver afdeling kan, hvilke arbejds gange man har, hvad grundlaget for visitation af bestemte indsatser er, og hvor beslutningsmyndigheden er placeret (fx på intranettet).
- nøglepersoner fra hver afdeling, som kan kontaktes direkte af andre afdelinger med spørgsmål, og som fremgår af en liste, som er lettilgængelig på tværs af kommunen (fx på intranettet).
- kortvarige fysiske besøg, fælles kurser, besøgsdage med præsentationer mv., som styrker forståelse og relationerne på tværs på en mere systematisk måde.

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

---

<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>

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 ydelsesenheden i medarbejdernes beskrivelse af det tværgående samarbejde fremstår meget afkoblet. Konkret beskriver medarbejderne, at det er svært at forstå ydelsesenhedens 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 ydelsesenheden 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 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?