



# Implementering af voksendrednings- metoden.

Erfaringer og gode råd

Socialministeriet og KL

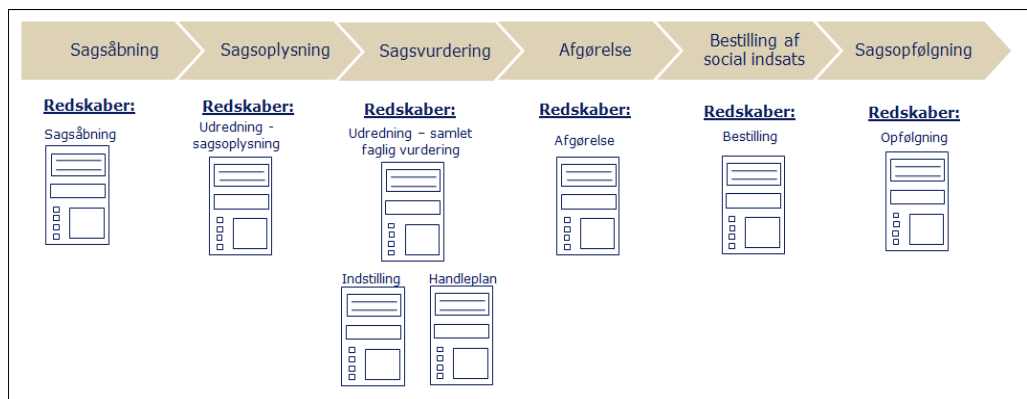
Maj 2011

1.	Forord.....	3
2.	Hvem bør læse vejledningen?.....	5
3.	Fokusområder for implementering og forankring.....	6
3.1	Forandringsledelse.....	6
3.2	Arbejdsgange og organisering.....	8
3.3	Roller og ansvar.....	10
3.4	Kommunikation om metoden.....	13
3.5	Uddannelse og træning i metoden.....	14
3.6	Aktivitetsplan for implementeringsforløbet.....	15
3.7	Løbende opfølgning, erfaringsudveksling og kvalitetssikring.....	16
3.8	En ny måde at arbejde på.....	18

# 1. Forord

KL og Socialministeriet har udviklet en ny metode til sagsbehandling og udredning på handicap- og udsatte voksneområdet. Metoden hedder ”voksenudredningsmetoden” og har til formål at forbedre den faglige og lovgivningsmæssige kvalitet i sagsbehandlingen med udgangspunkt i den enkelte borger. Metoden skal også styrke styringen af området ved bedre ledelses- og styringsinformation samt økonomiske overvejelser i sagsbehandlingen.

Voksenudredningsmetoden er bygget op omkring faserne i en sagsbehandlingsproces og består af en række redskaber, som understøtter sagsbehandlingen og de centrale aktiviteter undervejs.



Metoden er udviklet i tæt samarbejde med sagsbehandlere og ledere fra ni kommuner landet over, som igennem halvandet år har udviklet og afprøvet metoden i deres daglige sagsbehandling. Samtidig har både faglige og lovgivningsmæssige eksperter bidraget til at skabe en faglig ambitiøs metode, som understøtter lovgivningen på området.

De ni kommuners resultater gennem arbejdet med metoden har resulteret i en række gevinster. Fx har sagsbehandlerne fået øget fokus på borgerinddragelse i sagsbehandlingen, ligesom udredningen opleves mere målrettet. Endvidere viser erfaringerne, at voksenudredningsmetoden samlet set sikrer lovmedholdelighed og bedre systematik i sagsbehandlingen.

Erfaringerne viser dog også, at resultaterne ikke kommer af sig selv. At implementere og forankre metoden som et dagligt arbejdsredskab kræver ledelsesmæssig bevågenhed, et ønske om faglig udvikling og en dedikeret indsats blandt sagsbehandlerne.

For at lette kommunernes implementering har vi i denne vejledning samlet en række centrale erfaringer og gode råd til at implementere metoden. Vejledningen er baseret på særligt de ni projektkommuners arbejde med at indføre metoden samt mere generelle erfaringer fra lignende udviklingsprojekter på det sociale område.

Voksendredningsmetoden er nærmere beskrevet i en særskilt metodehåndbog, som indeholder en vejledning til anvendelsen af metodens redskaber.

For yderligere information omkring voksendredningsmetoden henvises til Servicestyrelsens hjemmeside [www.servicestyrelsen.dk](http://www.servicestyrelsen.dk). Der vil derudover løbende blive placeret materiale om metoden på [www.sm.dk/dhuv](http://www.sm.dk/dhuv) og [www.kl.dk/dhuv](http://www.kl.dk/dhuv).

Som en del af projektet er der udarbejdet en kravspecifikation, som kommunerne kan anvende som grundlag for at udvikle eller anskaffe sig it-understøttelse af metoden. Kravspecifikationen beskriver de behov og krav, et it-system skal imødekomme for at understøtte metoden. Den konkrete it-understøttelse og implementering vedrørende it er ikke en del af denne implementeringsvejledning.

## 2. Hvem bør læse vejledningen?

De gode råd og erfaringer med at implementere voksenudredningsmetoden er tænkt som en støtte til kommuner, som påtænker at anvende metoden i deres sagsbehandling på handicap- og udsatte voksneområdet.

Den specifikke målgruppe for de gode råd er ledere, projektledere og andre nøglepersoner inden for kommunens myndhedsområde, som har en rolle i at indføre voksenudredningsmetoden. Herudover kan de gode råd med fordel også benyttes af de sagsbehandlere, som skal anvende metoden i hverdagen.

I denne vejledning videreformidles gode råd og erfaringer om:

- Forberedelse og planlægning af den faglige udviklings- og læringsproces, blandt andet udarbejdelse af aktivitetsplan med aktiviteter, deltagere og ansvarlige.
- Centrale overvejelser om arbejdsgange og organisering, som myndigheden bør forholde sig til i forbindelse med implementering.
- Involvering og fastlæggelse af roller og ansvar for alle relevante dele af organisationen.
- Overvejelser om, hvem myndigheden skal huske at kommunikere til om metoden, således at samarbejdspartnere er forberedte og kan støtte op om anvendelsen.
- Planlægning og afholdelse af uddannelse og træning, således at alle, der skal anvende metoden, har fået en god indføring i metodens redskaber og bagvedliggende principper.
- Udarbejdelse af en aktivitetsplan, således at der er klarhed over implementeringsforløbet.
- Opfølgning, erfaringsudveksling og kvalitetssikring, som sætter fokus på den løbende læring og langsigtede forankring af metoden.
- Håndtering af de udfordringer, som medarbejderne kan møde undervejs i forløbet med at indføre metoden.

## 3. Fokusområder for implementering og forankring

I det følgende beskrives centrale fokusområder for implementering og forankring af metoden, ligesom der gives eksempler på konkrete aktiviteter, som kommunen med fordel kan iværksætte i den forbindelse.

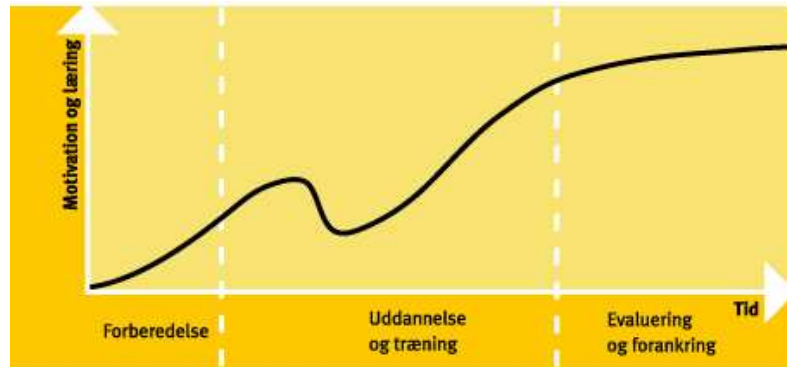
### 3.1 Forandringsledelse

Det tager tid, før indføringen af en ny metode bliver en del af hverdagen. Undervejs skal den hidtidige praksis videreudvikles, nogle rutiner skal aflæres, ligesom der vil være elementer, som er nye og skal tillæres. I en sådan proces kan det i perioder være en udfordring at skabe og bibeholde motivationen hos medarbejderne.

Der kan være stor forskel på, hvordan de enkelte medarbejdere håndterer nye metoder og ændringer i arbejdet, som voksenuddannelsesmetoden vil medføre. Undervejs i et implementeringsforløb vil der ofte både være velkomne og spændende udfordringer, og skepsis eller usikkerhed over for andre ting. Selv de mest positive kan finde store forandringer vanskelige i perioder!

Når der først er skabt en grundlæggende forståelse hos sagsbehandlerne af, at kommunen ønsker at indføre en ny metode, vil motivationen og læringen typisk være stigende i begyndelsen af processen; indføringen af metoden byder på nye spændende udfordringer og eventuelt løsninger på oplevede problemer i sagsbehandlingen. Herefter vil motivationen og eventuelt også læringen med overvejende sandsynlighed falde, blandt andet fordi gamle rutiner skal aflæres, og den nye praksis endnu ikke er kommet "ind under huden" og derfor opleves svær og måske mere tidskrævende. Her kræver det typisk støtte, vejledning og træning for at sikre, at sagsbehandlerne tillærer den nye praksis, og som konsekvens vil motivationen stige igen.

Et sådant forløb er forenklet søgt illustreret i nedenstående figur, den såkaldte "motivationskurve", som er baseret på erfaringer fra en lang række forandringsprojekter. Kurven har således også vist sig at gælde for de deltagende kommuner i DHUV-projektet:



Det er således sandsynligt, at sagsbehandlerne på nogle tidspunkter vil opleve, at der foregår en spændende faglig udvikling, mens det nye på andre tidspunkter vil forekomme besværligt. En hyppig årsag til dalende motivation er, at metoden viser sig vanskeligere at anvende end forventet, og at præstationsniveauet som følge heraf er lavere end normalt i en periode. Det kan virke demotiverende, og mange gange vil metoden blive opfattet som årsag til vanskelighederne.

I sådanne situationer er det vigtigt at:

- *sætte fokus på de "små succeser"* og sørge for, at de kommunikerer ud. Det kan fx handle om konkrete succesoplevelser med øget inddragelse af borgeren eller at fejre, når man i fællesskab har anvendt metoden på de første 100 sager. Endvidere er det vigtigt, at sagsbehandlerne oplever at få den nødvendige støtte og opbakning.
- *forberede sig på, at der vil forekomme udsving i motivationen* og dermed gøre sig klart, hvordan motivationen kan bibeholdes igennem indføringsfasen. Nogle af de vigtigste forudsætninger for at skabe motivation og engagement hos sagsbehandlerne er at skabe en klar forståelse for, hvorfor og hvordan metoden skal implementeres.
- *synliggøre målene*, så der skabes forståelse for, hvorfor der skal indføres en ny metode, hvad de forventede gevinster ved metoden er, samt hvad metoden betyder for handicap- og udsatte voksneområdet i kommunen. Det betyder, at ledelsen skal formulere mål for, hvad kommunen forventer at opnå ved at indføre metoden. Målene kan skabe en fælles retning eller mening med at indføre metoden. Det er særlig vigtigt, at lederne er gode til at italesætte, hvordan metoden kan bidrage til sagsbehandlernes arbejde. Det kan i den forbindelse også være vigtigt at få input fra kommuner, der er kommet længere med implementering og forankring af metoden end en selv.
- *anerkende sagsbehandlernes tvivl* og usikkerhed og tage hånd om såvel motivationsmæssige som faglige udfordringer. Det er i den forbindelse afgørende, at lederne har en god føling med, hvordan implementeringen forløber og ved, hvordan stemningen og

#### Eksempler på målsætninger for at indføre metoden:

- Øge kvaliteten i sagsbehandlingen, fx korrekt brug af §141-handleplaner, lovmedholdelig dokumentation i sagerne samt bedre opfølgning på indsats og målsætninger
- Tildede mere målrettede og effektfulde indsatser til borgerne, fx via bedre udredninger, formulering og formål og mål for indsatsen samt opfølgning herpå
- Forbedret styrings- og ledelsesinformation samt øget viden om kommunens borgere og effekten af indsatser, blandt andet via brug af skala til funktionsevnenedsættelse, målgruppeklassifikation og ydelses- og tilbudsbegreber.

oplevelsen er hos både den samlede sagsbehandlergruppe og den enkelte medarbejder.

- *udarbejde en klar plan* for, hvornår de forskellige aktiviteter vil finde sted i forbindelse med implementeringen, og hvilke resultater der forventes. Det er derfor væsentligt, at sagsbehandlerne involveres aktivt i arbejdet med at indføre den ny metode og inddrages i planlægningen og forarbejdet.

Oplever sagsbehandleren, at deres indsats og arbejde bidrager til noget positivt og meningsfuldt, vil sagsbehandleren også i større grad acceptere de udfordringer og besværligheder, der kan opstå undervejs. Udfordringerne undervejs vil også i højere grad opleves som fælles.

Det er afgørende for ejerskabet, at sagsbehandlerne konkret oplever, at metoden hjælper dem i deres daglige arbejde. Det er derfor vigtigt, at de positive resultater løbende opsamles og synliggøres for sagsbehandlerne, herunder hvilke problemer metoden løser for dem.



#### **Tjekliste: Er I klar til at lede forandringsprocessen?**

- ✓ Har I gjort det klart, hvorfor det er vigtigt, at I implementerer metoden?
- ✓ Er I klar til at adressere de reaktioner, der kan komme: usikkerhed, skepsis og modvilje?
- ✓ Er I forberedt på at yde sparring og støtte i processen?
- ✓ Har I fortalt, hvad der skal ske og hvornår?
- ✓ Har I opsat konkrete mål for, hvilke resultater der skal opnås ved at indføre metoden?

## 3.2 Arbejdsgange og organisering

I det følgende beskrives, hvilke forhold vedrørende interne arbejdsgange og organisering som kommunen med fordel kan overveje/drøfte i forbindelse med indførelse af den nye metode. Det handler blandt andet om samarbejde på tværs af forvaltninger, arbejdet med visitationsudvalg samt sammenhæng til økonomi og ledelsesinformation.

- *Visitationsudvalg*: I metoden indgår et redskab til indstilling, som kan anvendes, hvis kommunen er organiseret med et visitationsudvalg. I forbindelse med implementeringen af metoden bør redskabet til indstilling præsenteres for visitationsudvalget, således at det sikres, at redskabets anvendelse, indhold og formål er klart.



- *Fastsæt områder for implementering:* Metoden kan håndtere bredden inden for handicap- og udsatte voksneområdet. Inden metoden implementeres, er det dog centralt at overveje, om kommunen ønsker at anvende metoden på hele området eller udelukkende på en del af sagerne, herunder om implementeringen skal foregå trinvist på de forskellige sagsområder.
- *Dialog med udfører:* Det er centralt, at myndigheden introducerer metoden for udfører og i den forbindelse sikrer, at myndighed og udfører får etableret et godt samarbejde og hensigtsmæssige arbejdsgange. For at få det fulde udbytte af metoden er det således centralt at sikre information og forventningsafstemning særligt vedrørende bestillingens indhold og myndighedens formulering af mål for indsatsen. Det er også vigtigt at afklare, hvordan arbejdsgangene vedrørende bestilling, status inden opfølgning og selve opfølgningen kan tilrettelægges bedst muligt.
- *Sammenhæng til økonomi:* Der bør aftales arbejdsgange/procedurer for samspil mellem sagsbehandlingen og den del af organisationen, som har ansvaret for at sikre betaling og foretage controlling og budgetopfølgning på området.
- *Ledelses- og styringsinformation:* For mange kommuner vil metoden skabe et grundlag for at generere nye typer af ledelses- og styringsinformation, blandt andet vedrørende målgrupper, sagsmængder og økonomi. For at sikre det bedst mulige grundlag for styring på området kan det med fordel drøftes, hvilke typer af ledelsesrapporter der ønskes udarbejdet, fx til det politiske niveau. Derudover kan det overvejes, hvordan ledelses- og styringsinformationen kan anvendes til at justere og planlægge fremadrettede indsatser, fx over for specifikke målgrupper. Metoden skaber også et godt grundlag for, at den enkelte sagsbehandler får overblik over egne og/eller teamets sager, fx i form af antal sager fordelt på typer, liste over frister på sagerne m.v.
- *Koordinering af udredning:* I sagsoplysningsfasen belyser sagsbehandleren i nogle tilfælde områder, som også udredes i andre sammenhænge. Kommunen kan derfor med fordel overveje, hvorvidt der kan tilrettelægges en fælles arbejdsgang vedrørende koordinering/genbrug af oplysninger fra eksempelvis fællesprog II eller beskæftigelsesområdet. Eller alternativt hvordan der kan sikres videndeling og koordination mellem de områder, hvor der ofte indhentes samme typer af oplysninger.
- *Handleplanen:* Hvis borgeren modtager ydelser fra flere forvaltningsområder, kan kommunen overveje, hvorvidt og hvordan borgerens handleplaner kan koordineres. Der kan eksempelvis være borgere, som har en eller flere indsatser inden for det sociale område samt en jobplan i jobcentret, hvor man i nogle tilfælde kan samle indsatserne i én fælles handleplan.



### Tjekliste: Har I styr på arbejds gange og organisering?

- ✓ Har I overblik over, hvordan metoden kommer til at påvirke jeres nuværende arbejds gange og organisering?
- ✓ Har I forholdt jer til, hvordan der skal koordineres på tværs af fagområder i fht. sagsoplysning og handleplaner?
- ✓ Har I forventningsafstemt og fastlagt arbejds gange med udfører og økonomifunktion?
- ✓ Hvis I arbejder med visitationsudvalg, har I da fastlagt arbejds gange for dette?
- ✓ Har I gjort jer overvejelser om anvendelsen af ledelsesinformation?

## 3.3 Roller og ansvar

En succesfuld implementering af voksenudredningsmetoden kræver en bred involvering af medarbejdere og ledere i forvaltningen. Det drejer sig blandt andet om den øverste ledelse, sagsbehandlernes nærmeste ledere, superbrugere/faglige støttepersoner og sagsbehandlerne. Nedenfor videregives de væsentligste erfaringer vedrørende roller og ansvar for disse grupper i forbindelse med implementering af metoden.

### Den øverste ledelse

Den øverste ledelse bør have det overordnede ledelses- og procesmæssige ansvar for indførelse af metoden. Dette indebærer blandt andet ansvaret for, at der lokalt afsættes tid og ressourcer til, at medarbejderne kan deltage i uddannelse og træning, lære redskaberne i metoden at kende, samt at der planlægges løbende møder, hvor der kan erfaringsopsamles.

Erfaringer har vist, at det er altafgørende, at der er ledelsesmæssig opbakning til de organisatoriske og faglige forandringer, som følger i kølvandet på indførelsen af en ny metode. Den ledelsesmæssige opbakning og løbende opmærksomhed er således central for, hvordan den øvrige organisation prioriterer indførelsen af metoden. En væsentlig forudsætning for, at ledelsen kan gå foran, er, at ledelsen selv føler et ejerskab til metoden og har en klar vision hermed. Det er endvidere særlig vigtigt, at ledelsen går foran, når der er modgang og udfordringer. Ledelsen skal med andre ord være tro mod metoden og holde fast. Dette gælder ikke kun internt i socialforvaltningen, men i lige så høj grad i forhold til samarbejdet med andre forvaltninger.

Herudover kan ledelsen bruge implementeringen af metoden som en mulighed for at opstille konkrete målsætninger for forbedringer i sagsbehandlingen, og herunder hvad kommunen vil opnå ved at indføre metoden.

### Nærmeste ledere

De nærmeste ledere bør spille en aktiv rolle i både planlægning, gennemførelse og opfølgning på de konkrete aktiviteter knyttet til indføring af den nye metode. De bærer således en stor del af ansvaret for fremdriften og forankringen af metoden hos sagsbehandlerne. De skal i relation hertil fungere som retningsgivere og sparringspartnere for sagsbehandlerne. Endvidere skal de fungere som bindeled til den overordnede ledelse. Alt dette kræver, at de nærmeste ledere er godt klædt på i forhold til metoden, at de italesætter fordele ved metoden m.v.

De nærmeste ledere skal være med til at:

- vedholde et konstant fokus hos sagsbehandlerne på vigtigheden i indføring af metoden og løbende synliggøre de positive resultater, der opnås.
- udpege en ansvarlig medarbejder/projektleder for implementeringen og støtte denne person i rollen.
- sikre, at der udarbejdes en aktivitetsplan for indføring af metoden med klare retningslinjer og instrukser til sagsbehandlerne omkring den konkrete proces for indføring af metoden (beskrives nærmere i nedenstående punkt 3.6).
- ud over den konkrete udarbejdelse af planen bidrage til en prioritering af, hvordan de daglige arbejdsopgaver skal løses. Her er det væsentligt, at det synliggøres, at der er taget højde for, at sagsbehandlerne i en overgangsperiode, indtil de mestrer metoden, vil skulle bruge mere tid til sagsbehandlingen.
- formulere forventninger og fastlægge konkrete mål for indføring af den nye metode. Derudover skal nærmeste leder være med til at konkretisere, på hvilke områder i sagsbehandlingen der er udfordringer, og hvordan metoden kan forbedre sagsbehandlingen.
- fastlægge, hvordan de selv bedst kan støtte processen omkring indføring og forankring af metoden. Lederne bør med fordel have et samlet overblik over metoden og en forståelse af, hvordan de enkelte redskaber er knyttet til de grundlæggende principper bag metoden. Denne forståelse er afgørende for, at lederne undervejs kan bidrage med den rigtige støtte og være med til at forberede sagsbehandlerne på nogle af de udfordringer, som de vil møde, når metoden skal indføres i praksis.
- sikre løbende opfølgning og fokus på, hvordan metoden anvendes. Fx ved at drøfte metodens anvendelse i sagsbehandlergruppen,

tage sager op på teammøder eller ved at tage en temperaturmåling på tilfældigt udvalgte sager.

### **Superbrugere/faglige støttepersoner**

Projektkommunerne har haft gode erfaringer med at udvælge sagsbehandlere til at fungere som superbrugere eller faglige støttepersoner. De skal fungere som forandringsagenter i forhold til implementeringen af metoden. Det er erfaringen fra projektkommunerne, at det er vigtigt, at de superbrugere, der udvælges, er fagligt dygtige og respekterede blandt deres kolleger. Superbrugerne skal selv anvende metoden og dermed opnå tilstrækkelig dybdegående erfaring. Derudover er det godt, hvis de generelt set er vellidte i den forstand, at de skal være nogen, som kollegerne vil gå til med spørgsmål og udfordringer.

Roller som superbruger kan blandt andet indbefatte ekstra uddannelse og træning i metoden med henblik på at være klædt på til opgaven med at kunne støtte og hjælpe de øvrige sagsbehandlere i kommunen i arbejdet med metoden. Derudover bør superbrugerne deltage i superbrugernetværket, som er nedsat af metodesekretariatet i Servicestyrelsen for herigennem at opnå øget viden om metoden og kendskab til andre kommuners arbejde med metoden.

Superbrugernes rolle kan blandt andet omfatte følgende aktiviteter:

- Bistå nærmeste leder i afklaringen, planlægningen og gennemførelsen af konkrete aktiviteter og handlinger under indførlingsforløbet.
- Bistå nærmeste leder med at informere kolleger og samarbejdspartnere om metoden.
- Fungere som sparringspartner for de øvrige sagsbehandlere, når metoden indføres i praksis. Det vil sige, at de skal stå til rådighed for spørgsmål og udfordringer.
- Bistå i løbende opfølgingsaktiviteter og erfaringsudveksling og derved skabe rum for faglige drøftelser.
- Være med til at motivere kolleger omkring indføring af metoden blandt andet ved at dele gode erfaringer.

Som supplement eller alternativ til denne rolle kan der også etableres en bredere "implementeringsgruppe", som får det daglige ansvar for koordinering, forankring og fremdrift af implementering af metoden. Gruppen kan bestå af eksempelvis støttepersoner, en it-ansvarlig, en jurist samt en (projekt)leder. Fordelen ved en sådan gruppe er, at den er tværfaglig og samler relevante kompetencer, som er væsentlige i implementering af metoden.

### Sagsbehandlere

Med opbakning og vejledning fra øverste ledelse, nærmeste ledere og faglige støttepersoner er det sagsbehandlernes opgave at implementere metoden i deres daglige arbejde. I forbindelse hermed skal de bidrage til opsamlingen af erfaringer med den nye metode blandt andet i form af fælles sparring og erfaringsudveksling.

Det er en vigtig forudsætning, at sagsbehandlerne modtager uddannelse eller træning i brugen af metoden, før implementeringen påbegyndes, så de er rustet til at anvende metoden korrekt. I denne læringsproces er det også vigtigt, at sagsbehandlerne ikke er bekymrede for at begå fejl, men er villige til at lære.

Det er dertil centralt, at sagsbehandlerne sørger for at prioritere indlæringen af de nye redskaber, selvom det i en overgangsperiode må forventes at forøge sagsbehandlingstiden forbundet med den enkelte sag. Ligeledes er det vigtigt, at sagsbehandlerne er indstillede på at dele ud af egne erfaringer med brug af metoden. Konkret kan det blandt andet betyde, at de skal tage egen usikkerhed om metoden op og drøfte dette med kolleger.

## 3.4 Kommunikation om metoden

I forbindelse med indførelsen af metoden er der behov for at sikre, at der er en god kommunikation med både interne og eksterne samarbejdspartnere, som berøres af metoden. Kommunikationen skal sikre forståelse for metoden og konsekvenserne for alle berørte parter. Det vil typisk være relevant at informere følgende samarbejdspartnere:



I forbindelse med kommunikationsindsatsen er det hensigtsmæssigt at gennemtænke følgende:

- *Hvem* der skal informeres.
- *Hvad* der skal informeres om.
- *Hvornår* de forskellige samarbejdspartnere skal informeres.
- *Hvordan* der skal informeres, det vil sige, hvilke kommunikationskanaler der skal anvendes.

Det vil være naturligt, at kommunikationsindsatsen vedrører indførelsen af metoden, metodens baggrund samt metodens forventede betydning for

### Eksempler på vigtige budskaber til målgrupperne:

#### Udførere:

- Orientering om, hvad metoden betyder for udførers rolle samt samarbejdet mellem myndighed og udfører.
- Klarhed om myndighedens rolle i at formulere formål og mål for indsatsen.

#### Politikere:

- At metoden understøtter bedre økonomisk styring på området.
- At metoden kan bidrage til effektivisering i administration og sagsbehandling, særligt vha. it-understøttelse.

#### Andre forvaltninger:

- Generel orientering om metoden, dens formål, anvendelse og fordele.
- Økonomiafdeling: administrative lettelser og bedre sammenhæng til fagforvaltningen ift. økonomistyring, betalinger og grundlag for fremskrivning og budgetopfølgning.

#### Borgere:

- Metoden tager afsæt i borgerens perspektiv.
- Lovmedholdelighed og sikring af borgerens retssikkerhed.

det daglige arbejde. Det kan også være godt at dele de gode erfaringer, man selv har med metoden, eller erfaringer som andre kommuner har med metoden, så de positive vinkler bliver en del af historien.

Informationen skal tilpasses i forhold til parternes forudsætninger og roller. Eksempelvis er der forskel på, hvad det er relevant at informere om i forhold til samarbejdspartnere, der enten er direkte involveret i sagsbehandlingsprocessen eller kun indirekte berøres af indførelsen af den nye metode.

Informationsindsatsen til borgere og udførere kan fx formidles via pjecer, som kort og målrettet orienterer om den nye metode, og hvilken betydning den har for målgruppen.

Endelig vil det som en del af kommunikationsplanen være hensigtsmæssigt fra begyndelsen at afklare, hvilke kommunikationskanaler, der skal anvendes, og på hvilken måde informationerne skal formidles. Eksempler på relevante informationskanaler er fx eksisterende personale- og afdelingsmøder, nyhedsbreve, personaleblade og specifikke informationsmøder.

### Tjekliste: Er I klar til at kommunikere om metoden?

- ✓ Er der lagt en plan for kommunikation om metoden?
- ✓ Hvem skal informeres om metoden?
- ✓ Hvad, hvornår og hvordan skal der informeres om metoden?

## 3.5 Uddannelse og træning i metoden

Erfaringerne fra projektkommunerne viser, at voksenudredningsmetoden på nogle områder skærper fagligheden og ændrer tilgangen til sagsbehandlingen. Derfor vil indføringen af metoden kræve uddannelse og/eller træning i metodens redskaber og bagvedliggende principper. Det er derfor afgørende, at der afsættes tid til at afprøve metoden i praksis og herunder også tid til dialog og spørgsmål internt i kommunen. I den forbindelse er det vigtigt, at der i kommunen også sættes fokus på de grundlæggende lovgivningsmæssige og faglige principper bag metodens enkelte redskaber.

Det kan i den forbindelse være relevant at udpege superbrugere eller særlige ressourcepersoner, der kan yde sparring og vejledning for kollegerne ved implementeringen af metoden. Superbrugere skal være ekstra godt klædt på fagligt, fx via ekstra træningsaktiviteter, samt have engagementet til at gå forrest, når der er faglige eller motivationsmæssige

udfordringer. Det er erfaringen, at superbrugerne kan udgøre den helt afgørende faktor for at sikre løbende afklaring og engagement – og dermed en afgørende forudsætning for, at implementeringen bliver en succes.

Endelig er det essentielt, at sagsbehandlerne kommer i gang med at anvende metoden hurtigst muligt efter et uddannelses- og træningsforløb, og at der således er lagt en plan for, hvordan sagsbehandlerne påbegynder anvendelsen i praksis.



#### Tjekliste: Har I styr på uddannelse og træning i metoden?

- ✓ Er der tilrettelagt et uddannelsesforløb for sagsbehandlerne?
- ✓ Er det planlagt, at sagsbehandlerne anvender metoden i umiddelbar forlængelse af uddannelsesforløbet?
- ✓ Er der udpeget superbrugere for metoden?

## 3.6 Aktivitetsplan for implementeringsforløbet

Ud over at tilrettelægge kommunikationsindsats og uddannelse og træning i metoden er det afgørende for en vellykket implementering, at der er klarhed over, hvad der yderligere skal ske gennem hele forløbet. I den forbindelse skal der blandt andet tages stilling til:

- Hvornår tages metoden i brug?
- Skal alle sagsbehandlere deltage samtidig, eller foretages implementeringen forskudt?
- Hvordan anvendes den nye metode i forhold til sagsbehandlerens igangværende sager?

I aktivitetsplanen fastlægges konkrete aktiviteter og gives et samlet overblik over fx:

- Hvilke aktiviteter der skal gennemføres
- Hvornår skal aktiviteterne foregå
- Hvem skal deltage ved aktiviteterne
- Hvem har ansvaret for, at aktiviteterne gennemføres

#### Eksempler på

#### implementeringsaktiviteter:

- Information af andre forvaltninger
- Information af politikere
- Afholdelse af uddannelse i metoden
- Træningsaktiviteter for superbrugere
- Afholdelse af møder til erfaringsopsamling

Nærmeste leder og eventuelle faglige ressourcepersoner vil naturligt være ansvarlige for aktivitetsplanen, som også med fordel kan drøftes i den samlede ledelsesgruppe for at sikre opbakning herfra. Det er endvidere hensigtsmæssigt at inddrage sagsbehandlerne i udarbejdelsen af aktivitetsplanen.



#### **Tjekliste: Har I styr på aktivitetsplan for implementering?**

- ✓ Er der udpeget en ansvarlig for styringen af implementeringen?
- ✓ Er der udarbejdet en plan for implementeringen, med angivelse af aktiviteter, tidspunkter, deltagere, ansvarlige etc.?
- ✓ Er der truffet beslutninger vedrørende igangsættelsestidspunkt, evt. forskudt igangsættelse samt varetagelse af igangværende vs. nye sager?

### 3.7 Løbende opfølgning, erfaringsudveksling og kvalitetssikring

For at understøtte implementeringen af voksenudredningsmetoden kan der med fordel gennemføres løbende opfølgning på anvendelsen af metoden, blandt andet ved at udvalgte sager løbende kvalitetssikres. Dette læringsforløb kan erfaringsmæssigt optimeres gennem løbende opfølgnings- og træningsaktiviteter, herunder faglig dialog og feedback. Det er vigtigt, at der både samles op på positive erfaringer og den kritik og usikkerhed, som sagsbehandlerne eventuelt ligger inde med. Konstruktiv kritik er med til at afklare vigtige spørgsmål og præcisere de dele af metoden, der måske umiddelbart kan være svære at forstå. Derfor skal der etableres anledninger til, at sådanne kritikpunkter kan komme frem i lyset og blive adresseret. Følgende er konkrete eksempler på opfølgnings- og træningsaktiviteter, der kan understøtte forankringen og sikre en hensigtsmæssig anvendelse af metoden:

- *Teammøder af 2-3 timers varighed:* drøftelse af metoden og konkrete sager på de eksisterende teammøder. På træningsmøderne kan sagsbehandlerne diskutere deres anvendelse af metoden på baggrund af konkrete borgersager, fx med udgangspunkt i metodens ”Kvalitetssikringsredskab til sagsbehandlingen”. Forud for hvert træningsmøde aftales, hvilke sagsbehandlere der skal præsentere en sag til næste møde. Det er typisk passende med to sager pr. gang.



- *Støtte og vejledning:* Støttepersoner og nærmeste leder skal støtte sagsbehandlerne faglige læringsproces og brug af metoden, herunder afklare spørgsmål vedrørende anvendelsen af metoden.
- *Erfaringsopsamling:* Der kan gennemføres fælles opsamling for alle involverede sagsbehandlere med 4-6 ugers mellemrum. På opsamlingsmøderne deltager alle sagsbehandlere og nærmeste leder. På møderne samles op på sagsbehandlerne erfaringer med metoden og på de resultater, der er opnået ved brugen af de nye redskaber. Erfaringerne kan også opsamles på ugentlige teammøder, hvilket kan være særlig givtigt i opstarten af implementeringsfasen, således at der hurtigt justeres, og eventuelle frustrationer håndteres.
- *Deltagelse i netværk:* For at sikre tværkommunal sparring kan det være gavnligt at opstarte tværkommunale netværk, hvor kommuner, der anvender metoden, får mulighed for at drøfte deres erfaringer med hinanden. For yderligere information om deltagelse i netværk henvises til Servicestyrelsens metodeseekretariat.
- *Opsamlingsrunde på erfaringerne efter cirka ½ år:* En sådan opfølgning kan fx afholdes som et halvdags- eller heldagsseminar, hvor der arbejdes mere i dybden med udvalgte centrale aspekter eller udfordringer. Det kan i den forbindelse være relevant også at inddrage samarbejdspartnere (fx andre forvaltninger) eller udførere i erfaringsopsamlingen vedrørende metoden.
- *Bidrage til den løbende erfaringsopsamling og udvikling af metoden i regi af Servicestyrelsens metodeseekretariat:* Det er vigtigt, at kommunen bidrager til den løbende opfølgning på metoden, som Servicestyrelsens metodeseekretariat gennemfører. Dermed sikres det, at kommunernes erfaringer samles op ét sted og på den måde udgør grundlaget for videreudvikling af den fælles metode.



**Tjekliste: Er I klar til den løbende opfølgning, erfaringsudveksling og kvalitetssikring?**

- ✓ Har I besluttet, hvem der er ansvarlig for opfølgningen i jeres kommune?
- ✓ Har I afklaret, hvordan I vil følge op på sagsbehandlerne erfaringer og udfordringer med metoden?
- ✓ Har I overvejet, hvordan I vil gennemføre kvalitetssikring af anvendelsen af metoden?
- ✓ Har I overvejet at deltage i tværkommunale netværk?

## 3.8 En ny måde at arbejde på

Når der ændres på daglige arbejdsredskaber, ledsages det erfaringsmæssigt af såvel positive "aha-oplevelser" som usikkerhed ved den nye måde at arbejde på. Sådan har det også været for de projektkommuner, som har udviklet og arbejdet med voksenudredningsmetoden, for på en række områder repræsenterer voksenudredningsmetoden en ny måde at arbejde på og en ny måde at understøtte socialfagligheden. Projektkommunerne oplever disse nye måder som en forbedring af deres sagsbehandling og udredning, men erfaringerne viser samtidig, at det har krævet fokus lokalt i hver kommune at sikre fælles forståelse blandt alle sagsbehandlere. Nedenfor er samlet en række faglige opmærksomhedsområder, som er vigtige at fokusere på for at sikre en vellykket forankring af metoden og dermed grundlaget for at høste metodens kvalitetsforbedringer i sagsbehandlingen.

### Faglige opmærksomhedsområder

På tværs af lokale forskelle viser erfaringerne fra projektkommunerne, at særligt følgende principper i metoden har krævet opmærksomhed hos sagsbehandlerne:

- *Øget fokus på borgerens ressourcer:* Sagsbehandleren skal ikke kun afdække borgerens begrænsninger, det handler i lige så høj grad om at fokusere på borgerens ressourcer og synliggøre dem i sagsoplysningen, således at de i højere grad kan indgå som grundlag for at træffe afgørelse om omfanget af indsats.
- *Fleksibel anvendelse af udredningsskema:* Sagsbehandleren skal anvende de relevante dele af metodens udredningsskema, afhængigt af ansøgningens karakter og kompleksitet. Det vil sige, at det er sagsbehandleren, som med afsæt i den konkrete borgers situation foretager en faglig vurdering af, hvad der er relevant at afdække i den konkrete sag.
- *Anvendelse af skala i udredningen:* Sagsbehandleren skal angive et funktionsniveau på en skala fra 0-4 ved de forskellige belyste temaer i udredningen. Erfaringerne fra projektkommunerne viser, at det giver en god beslutningsstøtte for sagsbehandlerens faglige vurdering af borgerens behov for støtte. For nogle kommuner og sagsbehandlere er det dog nyt at anvende en skala til at angive borgerens funktionsniveau. Derfor er det vigtigt at formidle skalaens formål og anvendelse tydeligt, ligesom erfaringer også viser, at det kræver løbende faglig sparring at sikre en ensartet anvendelse af skalaen.
- *Aktiv borgerinddragelse:* I mange kommuner foregår afdækning og dokumentation af borgerens perspektiv og ønsker ikke altid systematisk. I voksenudredningsmetoden skal sagsbehandleren inddrage borgeren aktivt i oplysningen af sagen og i den

forbindelse tydeligt dokumentere de oplysninger fra borgeren, som har betydning for sagen.

- *Formulering af mål:* Sagsbehandleren skal i højere grad, end mange tidligere har været vant til, opstille resultat- og effektorienterede mål for indsatsen. Erfaringerne fra projektkommunerne viser, at opstillingen af mål tydeliggør myndighedens forventninger til indsatsens resultater og effekt over for både udfører og borger – og udgør et godt grundlag for den senere opfølgning på indsatsen. Samtidig viser erfaringerne også, at det kræver en faglig udviklingsindsats blandt sagsbehandlerne at blive fortrolige med at opstille resultatorienterede målsætninger.
- *Udarbejdelse af den faglige vurdering:* Sagsbehandleren skal med afsæt i udredningen udarbejde en socialfaglig vurdering, som er dækkende for borgerens samlede situation og angiver omfang og retning for en eventuel indsats. Den faglige vurdering understreger metodens fokus på at adskille sagsoplysning og sagsvurdering, det vil sige princippet om, at sagsbehandleren skal indhente alle relevante og nødvendige oplysninger, før der foretages en vurdering.
- *Udarbejdelse af den gode afgørelse:* Sagsbehandleren skal mestre de centrale byggestene i en god afgørelse. Erfaringerne fra projektkommunerne viser, at det særligt er udarbejdelse af en individuel og konkret begrundelse for afgørelsen, som giver sagsbehandlerne udfordringer, og som derfor bør være i fokus i forbindelse med implementeringen.

Det vil være forskelligt fra kommune til kommune og fra sagsbehandler til sagsbehandler, i hvilken grad ovenstående principper i voksenudredningsmetoden opleves som nye. Derfor skal implementeringsprocessen tage hensyn til dels de lokale forhold i den enkelte kommune, dels sagsbehandlerne forskellige faglige forudsætninger. Det kan blandt andet gøres ved at fokusere på forskellige indsatsområder lige fra formel uddannelse, personlig coaching fra fx nærmeste leder eller særlige støttepersoner til fælles faglig dialog sagsbehandlerne imellem.