



Socialstyrelsen

Organisatoriske forudsætninger

Recovery-orienteret
rehabilitering i socialpsykiatrien

Viden til gavn

Publikationen er udgivet af
Socialstyrelsen
Edisonsvej 1
5000 Odense C
Tlf: 72 42 37 00
E-mail: info@socialstyrelsen.dk
www.socialstyrelsen.dk

Udarbejdet af Socialstyrelsen

Layout: Berit Kirk, Horisont Grafisk
Tryk: Typographic
Udgivet januar 2023

Der kan frit citeres fra udgivelsen med angivelse af kilde.

ISBN: 978-87-94371-52-0

Der gøres opmærksom på, at der er foretaget mindre rettelser i denne elektroniske version sammenholdt med udgivelsens trykte version. Rettelserne har ingen indholdsmæssig betydning.

Indhold

Introduktion	4
Hvorfor omlægge socialpsykiatrien	4
Hvordan kan I arbejde med en omlægning	4
Hvilke forudsætninger skal være til stede i en omlægning	7
Forberedelse	8
Organisering af udviklingsarbejdet	8
Tag temperaturen på socialpsykiatrien	10
Socialpsykiatriens Indsatstrappe	11
Udvikling af en recovery-orienteret organisation	12
Politisk fokus	12
Klart strategisk afsæt	14
Tydlig og vedholdende ledelse	16
Tæt samarbejde på tværs	18
Inddragende sagsbehandling	20
Relevante og fleksible tilbud	22
Styrkelse af kompetencer og faglighed	24
Udvikling af kultur, sprog og mindset	26
Løbende opfølgning på omlægningen	28
Tre spor i opfølgningen	28
Opfølgning på udvikling af organisatoriske forudsætninger	29
Opfølgning på udvikling af faglig praksis	29
Socialpsykiatriens Nøgletal – opfølgning på resultater	30

Introduktion

Hvorfor omlægge socialpsykiatrien

Antallet af voksne med psykiske vanskeligheder er steget kraftigt de seneste år. Det forventes, at stigningen vil fortsætte, da der samtidig ses en kraftig vækst i antallet af børn og unge, som diagnosticeres med en psykisk lidelse¹. Det er først og fremmest et menneskeligt problem for dem, som bliver ramt. Men det udgør også et samfundsmæssigt problem, da udviklingen sætter de kommunale budgetter under pres.

Vi ved, at mange mennesker med psykiske vanskeligheder kan komme sig med den rette støtte og hjælp, og at en recovery-orienteret rehabiliterende tilgang kan hjælpe flere til at komme sig. Der er derfor et stort potentiale i at omlægge socialpsykiatrien til recovery-orienteret rehabilitering – dette set både fra borgernes perspektiv såvel som fra et fagligt og økonomisk perspektiv i kommunen. Recovery-orienteret rehabilitering er relevant for alle borgere, der har behov for støtte fra socialpsykiatrien, uanset omfanget af psykiske vanskeligheder, ligesom den også kan være relevant for mennesker med et handicap eller i social udsathed.

Hvordan kan I arbejde med en omlægning

Denne guide er udviklet til kommuner, der ønsker at udvikle og omlægge deres praksis i socialpsykiatrien med udgangspunkt i Socialstyrelsens Koncept for *strategisk udvikling og omlægning af socialpsykiatrien mod recovery-orienteret rehabilitering*. Guiden beskriver, hvilke organisatoriske forudsætninger² der skal være til stede i arbejdet med at udvikle og omlægge socialpsykiatrien, og hvordan I konkret kan arbejde med at understøtte dem.

Guiden har således fokus på udvikling af kommunen på organisatorisk og strategisk niveau, og henvender sig til de medarbejdere i kommunen, der er ansvarlige for at drive processen, uanset om det er repræsentanter for kommunens strategiske niveau eller udviklingskonsulenter. Socialstyrelsen anbefaler, at I forankrer udviklingsarbejdet i kommunens forvaltning og med inddragelse af politikere, direktører og fagchefer.

Undervejs i guiden vil der være konkrete eksempler på, hvordan Herning, Randers, Roskilde og Rudersdal Kommuner har arbejdet med at understøtte kommunens organisatoriske forudsætninger for implementering af en recovery-orienteret rehabiliterende tilgang. De fire kommuner er en del af et partnerskab, der sammen med Socialstyrelsen og med støtte fra PwC har udviklet konceptet for strategisk udvikling og omlægning af socialpsykiatrien.

Arbejdet med at gøre jeres organisation klar til omlægningen gennem arbejdet med de organisatoriske forudsætninger er tæt forbundet med jeres arbejde med at implementere de otte principper for recovery-orienteret rehabilitering, som de er beskrevet i det samlede koncept. Det er nødvendigt at arbejde med begge dele for at komme i mål med omlægningen. Derfor er der også udviklet en række guides, som hjælper ledere og medarbejdere i socialpsykiatrien i deres arbejde med at implementere recovery-orienteret rehabilitering i praksis, herunder på strategisk niveau, i myndighed og på tilbudsområdet. Foruden at arbejde med de nævnte guides kan I med fordel inddrage generel viden om arbejdet med at implementere forandringer i kommuner.



Mennesker med psykiske vanskeligheder kan komme sig

Vi ved fra forskning, at mange mennesker med psykiske vanskeligheder kan komme sig med den rette hjælp³. Vi ved også, at recovery-orienteret rehabilitering virker.

Alle borgere med psykiske vanskeligheder kan have gavn af en recovery-orienteret rehabiliterende indsats, hvor det er deres håb, ønsker og drømme for fremtiden, der sætter retning for den hjælp, de får.

Det handler om, at flere hjælpes til at få det liv, de selv drømmer om og til at komme sig.

Koncept for recovery-orienteret rehabilitering i socialpsykiatrien

Denne guide er en del af et samlet koncept for udvikling og omlægning af socialpsykiatrien. Konceptet indeholder guides til alle dem, der sætter rammer og retning for, arbejder i, samarbejder med eller som modtager indsatser i socialpsykiatrien.

De øvrige guides henvender sig til henholdsvis den strategiske ledelse, ledere og medarbejdere på myndighedsområdet og i de sociale tilbud, til socialpsykiatriens samarbejdspartnere samt til borgere, der modtager en indsats i socialpsykiatrien. Alle har en opgave i at understøtte borgernes recovery, og konceptet indeholder derfor en målrettet guide til hver af disse med praktiske anvisninger til arbejdet. Anvisningerne tager udgangspunkt i de otte principper for recovery-orienteret rehabilitering.

Koncept for strategisk udvikling og omlægning af socialpsykiatrien er baseret på forskning og på Socialstyrelsens viden om recovery-orienteret rehabilitering, og hvordan man kan arbejde systematisk med at udvikle og omlægge den samlede socialpsykiatri i en kommune til recovery-orienteret rehabilitering. Konceptet er udviklet i et partnerskab med Randers, Rudersdal, Roskilde og Herning Kommuner og med bidrag fra 14 referencekommuner.

Principper for recovery-orienteret rehabilitering

1	<i>Tag udgangspunkt i borgernes håb, ønsker og drømme</i> Det skaber motivation og meningsfuldhed for borgerne
2	<i>Fokuser på borgernes ressourcer</i> Det styrker borgernes oplevelse af empowerment og kontrol
3	<i>Inddrag borgernes netværk og de almene fællesskaber</i> Det styrker borgernes mulighed for at føle sig forbundet til andre og bringer dem tættere på fællesskaber uden for den sociale indsats
4	<i>Mød borgerne med åbenhed, tillid og respekt</i> Det styrker et godt samarbejde
5	<i>Hjælp borgerne så tidligt som muligt</i> Det øger muligheden for, at indsatsen virker
6	<i>Arbejd koordineret med borgernes samlede livssituation</i> Det gør indsatsen mere målrettet og meningsfuld for borgerne
7	<i>Følg op, så indsatsen altid er den rette</i> Det sikrer den rette indsats, også når borgernes situation ændrer sig
8	<i>Brug viden og metoder, der virker</i> Så borgerne hjælpes mest effektivt til at komme sig

Hvilke forudsætninger skal være til stede i en omlægning

En national kortlægning af arbejdet med recovery-orientering i landets kommuner gennemført i 2019⁴ viser, at en omlægning mod denne tilgang stiller krav til kommunens organisatoriske rammer.

Det er blandt andet nødvendigt med et tydeligt politisk fokus på omlægningen, vedholdende ledelse på alle niveauer, og et betydeligt fokus på at fremme den kultur og det mindset, der ligger i tilgangen.

Med udgangspunkt i kortlægningen og erfaringerne fra de fire partnerskabskommuner, der har bidraget til udviklingen af det samlede koncept og de faglige principper, kan der identificeres i alt otte organisatoriske forudsætninger for en vellykket omlægning til recovery-orienteret rehabilitering.

I arbejdet med at udvikle og omlægge socialpsykiatrien, må I forholde jer til, om I har de nødvendige organisatoriske forudsætninger for at komme i mål. Se figur.

I skal være bevidste om de otte forudsætninger, og hvordan der arbejdes med dem i kommunen. Det er dog ikke sikkert, at I skal fokusere på alle på én gang i udviklingsprocessen. Måske er I allerede langt i arbejdet med nogle af forudsætningerne, eller måske vurderer I, at der er mest energi i arbejdet med udvalgte forudsætninger. Jo flere forudsætninger der er til stede, jo større sandsynlighed er der for, at omlægningen lykkes.

I denne guide vil fokus være på at hjælpe jer med at afdække, om I har de rette organisatoriske forudsætninger for at implementere den recovery-orienteret rehabiliterende tilgang i jeres kommune. I vil også få inspiration til, hvordan I kan arbejde med at skabe de nødvendige forudsætninger, der hvor de ikke er til stede.



Forberedelse

I dette afsnit får I inspiration til, hvordan I forbereder omlægningen ved at etablere en god organisering og skabe et overblik over, i hvilken udstrækning de organisatoriske forudsætninger er til stede i jeres kommune.

Organisering af udviklingsarbejdet

Mens de otte faglige principper for recovery-orienteret rehabilitering skal implementeres bredt i socialpsykiatrien, og dermed på tværs af den strategiske ledelse, myndighed, de sociale tilbud og borgere, finder arbejdet med de organisatoriske forudsætninger overvejende sted på strategisk niveau. Det er her, der kan træffes de nødvendige beslutninger i forhold til at styrke de organisatoriske forudsætninger.

Arbejdet med de organisatoriske forudsætninger og implementeringen af de faglige principper er uløseligt forbundne. Derfor er det en god idé, at I organiserer jer, så de ansvarlige for udviklingen af de organisatoriske forudsætninger på strategisk niveau arbejder tæt sammen med de faglige ledere, medarbejdere og borgere, der arbejder med de faglige principper i deres hverdag.

Styregruppe med strategisk ansvar

Det er en god idé at starte med at nedsætte en styregruppe med en operationel tovholder, fx en udviklingskonsulent i kommunen. Styregruppen bør både arbejde med de organisatoriske forudsætninger og de faglige principper. Styregruppen har det overordnede ansvar for udviklingen og omlægningen på tværs af hele socialpsykiatrien, til gavn for både borgerne og kommunen samlet set.

Styregruppen bør som minimum bestå af repræsentanter fra direktions- og chefniveauet, og med tæt opfølgning til det politiske niveau. Styregruppen bør arbejde på mandat fra det politiske niveau og dertil altid inddrage det politiske niveau i de aktiviteter, der vedrører formulering af retning og mål, så der sikres politisk opbakning til omlægningen.

Det er ligeledes en fordel at sikre en bred involvering på tværs af kommunen. Den recovery-orienteret rehabiliterende tilgang forudsætter et tæt og koordineret samarbejde på tværs af eksempelvis social- og beskæftigelsesområdet og på tværs af behandlings- og socialpsykiatrien. I må naturligvis overveje, hvilke områder, afdelinger og sektorer der er særligt centrale i et tværgående samarbejde hos jer og derfor bør sidde med i styregruppen.

I kan med fordel også invitere repræsentanter for borgere og medarbejdere med i styregruppen. Det kan styrke en fælles forståelse af udviklingsarbejdet og sammenhængen mellem de organisatoriske forudsætninger og den faglige retning.

Styregruppe skal sikre rammerne

Partnerskabskommunerne har nedsat styregrupper, der har haft det overordnede ansvar for at sikre:

- ✓ Den rette organisering af arbejdet med konceptet.
- ✓ Politisk og strategisk opbakning til arbejdet.
- ✓ Involvering af andre områder, forvaltninger og sektorer.
- ✓ Sammenhæng på tværs af socialpsykiatrien i det konkrete arbejde med konceptet.

Implementeringsgruppe med ansvar for implementeringsprocessen

Parallelt med etablering af styregruppen anbefales det, at der nedsættes en implementeringsgruppe med borgere, ledere og medarbejdere på tværs af myndigheds- og tilbudsområdet samt eventuelt andre områder. Involvering af borgerne er helt afgørende i en recovery-orienteret udvikling af praksis.

Implementeringsgruppen er ansvarlig for arbejdet med at implementere styregruppens beslutninger og for at omsætte konceptets faglige anbefalinger til praksis. Der bør også i denne gruppe udpeges en tovholder.

Det må vurderes, om det vil styrke implementeringsarbejdet også at nedsætte lokale implementeringsgrupper – fx en gruppe, der specifikt arbejder med omlægningen på bostøtteområdet, på botilbudsområdet eller på myndighedsområdet. Der bør også her være repræsentation af både borgere, medarbejdere og ledelse, hvis omlægningen af praksis skal lykkes.

Find den organisering der passer bedst

Der kan være forskel fra kommune til kommune på, hvordan organiseringen bedst understøtter udviklingen af praksis. Uanset hvordan I beslutter, at arbejdet skal organiseres hos jer, bør I sikre, at organiseringen gør det muligt for faglige ledere, medarbejdere, borgere, samarbejdspartnere og den strategiske ledelse at løse deres egne opgaver på en måde, der er koordineret og sammenhængende på tværs.

Opgaveløsningen skal desuden understøtte den recovery-orienteret rehabiliterende tilgang i hele socialpsykiatrien og de nære sektorer, som for eksempel jobcenter og behandlingspsykiatri.

Implementeringsgruppe skal implementere i praksis

Partnerskabskommunerne har nedsat implementeringsgrupper, der har haft det overordnede ansvar for at:

- ✓ Planlægge de overordnede aktiviteter, der skal igangsættes.
- ✓ Involvere ledere og medarbejdere i arbejdet.
- ✓ Formidle indholdet i konceptet og konkretisere, hvordan kommunen kan arbejde med det i praksis.
- ✓ Følge op på arbejdet og give sparring til ledere og medarbejdere.
- ✓ Kommunikere bredt om aktiviteter og erfaringer med omlægningen.

Tag temperaturen på socialpsykiatrien

Inden I går i gang med arbejdet, kan I med fordel skabe et overblik over, om I har de nødvendige organisatoriske forudsætninger for en omlægning, herunder hvilke styrker I har og hvad I kan have brug for at arbejde med som det første. Et sådan overblik vil gøre det muligt at målrette jeres udviklingsarbejde. Til dette er der som en del af konceptet udviklet et redskab til at gennemføre en temperaturmåling, som I finder på Socialstyrelsens hjemmeside:

<https://socialstyrelsen.dk/recovery-orienteret-rehabilitering>

Temperaturmålingen består af et spørgeskema, der er bygget op om de otte organisatoriske forudsætninger og hvor I vil blive stillet to til tre spørgsmål om hver forudsætning. Temperaturmålingen lægger desuden op til, at I laver en gennemgang af ti af jeres nyere borgersager. Til brug herfor er der lavet et analyseredskab, der kan hjælpe jer med at vurdere, hvorvidt og hvordan jeres sagsarbejde afspejler en recovery-orienteret rehabiliterende tilgang. Analyseredskabet finder I som en del af temperaturmålingen på Socialstyrelsens hjemmeside via ovenstående link.

Det foreslås, at temperaturmålingen gennemføres af styregruppens tovholder i samarbejde med en udvalgt gruppe af sagsbehandlere. Dels sikrer det et socialfagligt blik på sagerne og bidrager til læring og udvikling blandt sagsbehandlerne, men derudover kan det være en fordel, at tovholderen både har overblik over den samlede omstilling og har et 'ude-fra blik' på sagerne. Resultaterne af temperaturmålingen skal præsenteres for og drøftes i den samlede styregruppe og i implementeringsgruppen. På baggrund af jeres analyse kan I udarbejde en målrettet plan for udviklingen af kommunens organisatoriske forudsætninger.

Hvilke refleksioner giver temperaturmålingen

- › Hvor har I jeres styrker og svagheder?
- › Hvilke resultater er genkendelige?
- › Hvilke resultater er I overraskede over?
- › Hvilke områder synes I, er de vigtigste at arbejde med?
- › Hvad kan I gøre herfra, og hvem har ansvaret?

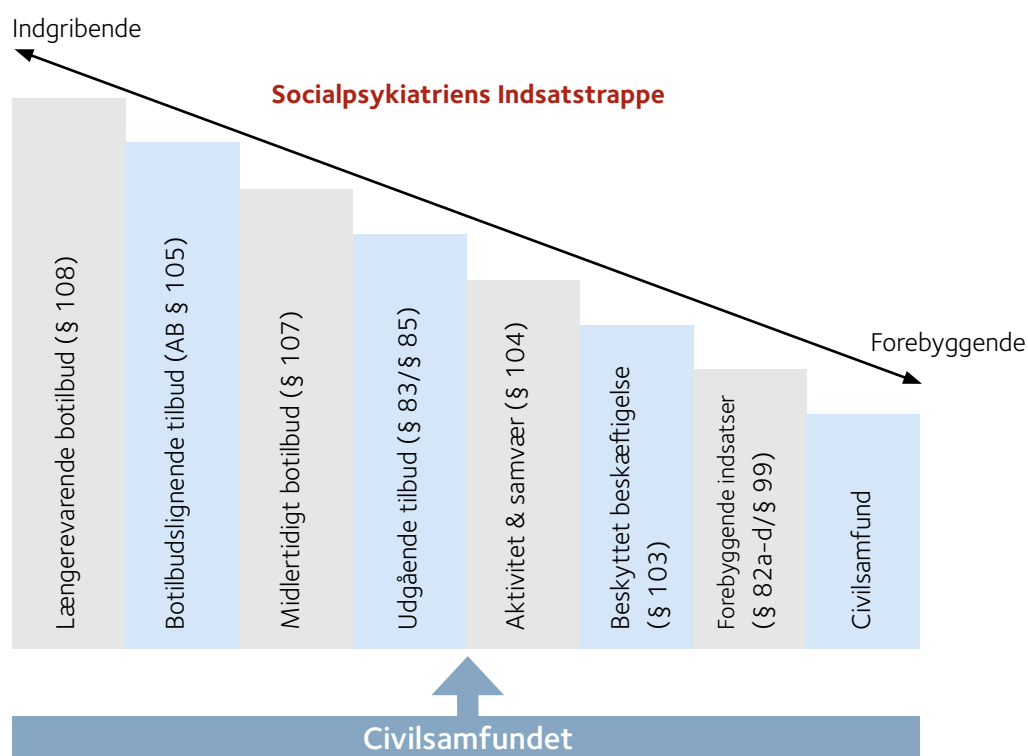
Tjekliste:

- ✓ Nedsæt en styregruppe.
- ✓ Nedsæt en eller flere implementeringsgrupper.
- ✓ Sørg for, at borgerne er repræsenteret og klædt på til arbejdet i grupperne.
- ✓ Lav en temperaturmåling af jeres organisation og drøft resultaterne i grupperne.
- ✓ Lav en plan for, hvordan I vil styrke jeres organisatoriske forudsætninger.

Socialpsykiatriens Indsatstrappe

Foruden at lave en temperaturmåling af kommunens organisatoriske forudsætninger, kan I i den forberedende fase også med fordel danne jer et overblik over, hvordan I i dag bruger indsatserne i socialpsykiatrien i jeres kommune. Dette overblik kan hjælpe jer til systematisk at følge udviklingen i brugen af indsatserne, efterhånden som I omlægger socialpsykiatrien. Konkret kan I følge indsatserne med udgangspunkt i

Socialpsykiatriens Indsatstrappe. Indsatstrappen giver et overblik over de indsatser, der tilbydes borgere i socialpsykiatrien. Trappens trin giver et billede af, hvor langt borgere der modtager indsatsen generelt vurderes at være fra et almindeligt hverdagsliv. Borgere der modtager indsatser på de nederste trin er tættest på et almindeligt hverdagsliv, mens borgere der modtager indsatser på de øverste trin er længere fra et almindeligt hverdagsliv.



Ved en udvikling og omlægning til en recovery-orienteret rehabiliterende tilgang i jeres kommune er det målet, at flere borgere hjælpes til at komme sig og dermed over tid får brug for stadig mindre indgribende indsatser og kommer stadig tættere på et almindeligt hverdagsliv. Det vil sige, at antallet af borgere stiger på de nederste trin på trappen og falder på de øverste.

Med redskabet *Socialpsykiatriens Nøgletal* har I mulighed for at følge borgernes bevægelser på indsatstrappen.

Læs mere om Socialpsykiatriens Nøgletal bagerst i guiden.

Udvikling af en recovery-orienteret organisation

Når I har organiseret jer og skabt viden om, hvilke organisatoriske forudsætninger der er til stede, og hvilke der skal udvikles, kan I igangsætte arbejdet med målrettet at styrke de nødvendige forudsætninger i jeres kommune. I dette afsnit kan I læse om, hvordan I kan arbejde med hver af de organisatoriske forudsætninger, og hvordan forudsætningerne knytter an til udviklingen af en recovery-orienteret rehabiliterende tilgang i socialpsykiatrien.

Temperaturmålingen vil pege på de elementer, der giver anledning til et særligt udviklingsarbejde.

Politisk fokus

Arbejdet med at udvikle den samlede socialpsykiatri mod recovery-orienteret rehabilitering stiller krav til kommunens organisatoriske rammer og prioritering. Nye krav til medarbejdernes kompetencer, tilegnelse af nye metoder, systematisk opfølgning på indsatserne og etablering af relevante lavtærskeltilbud er alt sammen forhold, der kræver prioritering af tid og ressourcer og derfor nødvendiggør et politisk fokus.

Hvad betyder politisk fokus

- Der er udarbejdet politiske mål for udviklingen og omlægningen mod recovery-orienteret rehabilitering i kommunen.
- Der er en politisk prioritering af tidlige og forebyggende recovery-orienteret rehabiliterende indsatser.
- Politikerne følger op på målene for udviklingen og omlægningen af socialpsykiatrien.
- Politikerne sikrer fornuftige rammer for indsatserne, herunder tværfagligt fokus og dialog med samarbejdspartnere uden for kommunen, fx i regionen og civilsamfundet.
- Der er en langsigtet planlægning og kontinuitet på området, der understøtter et vedvarende politisk fokus på recovery-orienteret rehabilitering.

” Vores opgave er at gøre hele denne her tilgang levende for politikerne, så de kan se, de mennesker det handler om, og hvorfor det giver mening at styre efter borgerens håb og drømme. Politisk anerkendelse og fokus på vores arbejde skaber ro. ”

Tilbudsleder

Sådan kan I arbejde med at skabe politisk fokus

- ✓ Skab arenaer for dialog mellem politikere og borgere, hvor borgerne får mulighed for at fortælle om deres håb, ønsker og drømme for fremtiden, samt tilbyde deres perspektiver på de kommunale tilbud, og hvad der er hjælpsomt i deres recovery-proces.
- ✓ Lav nyhedsbreve til politikere, interessenter og medarbejdere med nyt om arbejdet med den recovery-orienteret rehabiliterende tilgang med henblik på at dele viden og erfaringer samt fastholde fokus.
- ✓ Sæt omstillingen mod recovery-orienteret rehabilitering på det ansvarlige udvalgs dagsorden flere gange årligt for at drøfte udvikling og fremdrift af omlægningen, herunder også de organisatoriske drivkræfter og barrierer som har betydning for arbejdet.
- ✓ Hold temamøder, hvor forskellige perspektiver på recovery, og hvordan recovery ser ud i praksis, drøftes.
- ✓ Inviter politikerne til at afholde udvalgsmøder på de sociale tilbud, og inviter borgere og peers til at fortælle om erfaringerne, så politikerne kommer tættere på praksis.
- ✓ Afrapporter løbende til det politiske niveau om, hvordan tilgangen udmøntes i praksis, samt hvorvidt og hvordan dette afspejler sig i de kommunale nøgletal i forhold til, hvilke tilbud der visiteres til.

Ny politik og nye samarbejdsstrukturer understøtter omlægningen

Herning Kommune har arbejdet målrettet med at udvikle samarbejdsstrukturer og formulere en ny politik på området. Med udgangspunkt i principperne for recovery-orienteret rehabilitering, og via dialoger mellem politikere, ledere, samarbejdspartnere, borgere, pårørende, fagpersoner og civilsamfund, har kommunen formuleret sine egne bærende principper. De er formuleret med et tydeligt 'Herning-DNA' med afsæt i udtalelser fra borgere og medarbejdere fra Herning.

Herning Kommune er lykkedes med at skabe et strategisk afsæt – og bærende principper – som rent faktisk bliver brugt af politikere, ledere og medarbejdere i socialpsykiatrien, med respekt for at alle er sammen om recovery. I et tæt samarbejde med politikerne er principperne indarbejdet i budgetmål, i de politiske sager, på møder etc.

Klart strategisk afsæt

Et klart strategisk afsæt skal sikre en ensartet tilgang på tværs af hele organisationen.

Det er den strategiske ledelse, der skal sætte sig i spidsen for den strategiske retning og arbejde med strategien både opadtil, indadtil, nedadtil og udadtil. Det strategiske afsæt er samtidig det fundament, som den strategiske ledelse står på, når den skal formidle forventningerne til, hvad ledere og medarbejdere skal gøre i praksis, og hvorfor kommunen arbejder med en omlægning mod recovery-orienteret rehabilitering.

Hvad betyder et klart strategisk afsæt

- De politiske ambitioner er omsat i en strategi, vision eller plan for socialpsykiatrien med udgangspunkt i en recovery-orienteret rehabiliterende tilgang.
- Der er opstillet konkrete mål for arbejdet med recovery-orienteret rehabilitering.
- Strategien og målene er kendt og forankret på alle niveauer i organisationen.
- Strategiens mål er koblet til konkrete indsatsområder eller initiativer, så alle kan se sig selv i dem.
- Der følges løbende op på strategi, vision, plan og mål og på betydningen for de konkrete indsatsområder eller initiativer.

Sådan kan I arbejde med at skabe et klart strategisk afsæt

- ✓ Sørg for, at det er den strategiske ledelse, der står i spidsen for at omsætte de politiske ambitioner for udviklingen og omlægningen i en strategi.
- ✓ Tilrettelæg faste processer for den strategiske ledelses løbende opfølgning på implementeringen og de foreløbige resultater.
- ✓ Udpeg ansvarlige for implementeringen ved at nedsætte en strategisk styregruppe, der kan sætte rammerne for den implementeringsgruppe, der skal arbejde med implementeringen i praksis.
- ✓ Understøt, at det strategiske afsæt forankres på alle niveauer gennem tydelige forventninger samt ved at følge op på, hvorvidt og hvordan tilgangen prioriteres i praksis.

Strategigrundlaget understøtter omlægningen

Strategigrundlaget i Randers Kommune bygger på input fra en række inddragelsesprocesser med borgere og medarbejdere. Strategien danner både ramme om indsatserne og om den organisatoriske forankring. Der vil for eksempel blive lavet en ny enhed i centret: *Kompetenceenhed for Recovery og Peerstøtte*. Sigtet er, at denne enhed fremadrettet vil rumme både kommunens Recovery-skole og en Peerstab. Kompetenceenheden vil løbende få input udefra. Derfor tilknyttedes et Advisory board, hvor ambitionen er at have repræsentanter med fra det private arbejdsmarked, civilsamfundet, borgerne og forskere i recovery.

” Den organisatoriske forankring, som er et vigtigt fokus i vores strategi, er til for at sikre ejerskab i hele centret. Tydeligheden i dette er med til at skabe en fælles retning for os, og de borgere vi møder. ”

Centerleder

Tydelig og vedholdende ledelse

Den strategiske ledelse har en vigtig opgave i at bakke op om den faglige tilgang og formulere tydelige forventninger til kommunens faglige ledelse. Ledelsen skal ligeledes sikre, at fokus fastholdes gennem relevante styringsredskaber, der gør det muligt at følge borgernes udvikling på aggregeret niveau – eksempelvis om flere borgere modtager mindre indgribende indsatser eller flere kommer i beskæftigelse.

Den faglige ledelse skal være tydelig og vedholdende i at skabe faglig retning og opbakning blandt medarbejderne. Ledelsen skal sikre en fælles forståelse for, hvad det vil sige at arbejde med tilgangen, hvorfor det er vigtigt, og hvilke krav tilgangen stiller til medarbejderne. Den faglige ledelse har desuden en opgave i at oversætte, hvad tilgangen betyder i praksis for medarbejderne, at hjælpe med at organisere den løbende læring og udvikling af praksis med afsæt i tilgangen samt at gøre medarbejderne bekendte med og interesserede i de nøgletal der følges på strategisk niveau.

*I Guide til sagsbehandlere og ledere på myndighedsområdet og i Guide til medarbejdere og ledere i de sociale tilbud er det beskrevet mere indgående, hvordan den faglige ledelse kan understøtte implementeringen af recovery-orienteret rehabilitering i praksis. Den faglige ledelse kan også med fordel orientere sig i publikationen *Faglig ledelse af en recovery-orienteret rehabiliterende indsats*. I finder de tre guides på Socialstyrelsens hjemmeside:*

<https://socialstyrelsen.dk/recovery-orienteret-rehabilitering>

Hvad betyder tydelig og vedholdende ledelse

- Den strategiske ledelse tager aktivt ejerskab for recovery-orienteringen i kommunen.
- Den strategiske ledelse prioriterer en recovery-orienteret rehabiliterende tilgang.
- Den strategiske ledelse kommunikerer ensartet og tydeligt om, hvad der forventes af både de faglige ledere og medarbejderne, når de skal arbejde ud fra en fælles forståelse af recovery-orienteret rehabilitering.
- Den faglige ledelse oversætter for deres medarbejdere, hvad tilgangen betyder i praksis.
- Den faglige ledelse følger op på, om recovery-tilgangen er udmøntet i overensstemmelse med den strategiske ledelses ambitioner.

Sådan kan I arbejde med tydelig og vedholdende ledelse

- ✓ Sørg for, at der udarbejdes en fælles fortælling om, hvorfor det er vigtigt for borgere og for kommunen, at der udvikles en recovery-orienteret rehabiliterende praksis.
- ✓ Kommuniker fortællingen systematisk til alle faggrupper og eventuelt også på tværs af afdelinger og forvaltninger.
- ✓ Sikr løbende fælles kommunikation og dialog om recovery-orienteret rehabilitering, eksempelvis ved større personalemøder.
- ✓ Fastsæt fælles mål for implementeringen, så der er fokus på, hvad der samlet skal opnås for borgere med en recovery-orienteret rehabiliterende praksis, og hvad dette betyder for kommunens ressourcfordeling.

Beskrivelse af roller og opgaver skaber tydelighed om udviklingstiltag på alle niveauer

I Roskilde Kommune har man arbejdet med tydelig og vedholdende ledelse på både strategisk og fagligt niveau. Der er beskrevet et klart implementerings-setup for den recovery-orienteret rehabiliterende tilgang. Heri står de konkrete roller og opgaver beskrevet for henholdsvis den strategiske ledelse, tilbudsledere og de lokale implementeringsteams bestående af forandringsagenter, medarbejdere og borgere. Dette skaber tydelighed omkring udviklingstiltag på alle niveauer, og bidrager til sammenhængen mellem de overordnede mål for recovery-orienteret rehabilitering og den lokale faglige udvikling.

” Det kommer til at tage lang tid. Det betyder meget, at vi mødes på tværs og er klare på at gå den samme vej. ”

Centerchef

Tæt samarbejde på tværs

Centralt i arbejdet med recovery-orienteret rehabiliterende indsats er, at indsatserne er sammenhængende og helhedsorienterede. Kommunens strategiske ledelse har derfor en vigtig opgave med at skabe en organisering, der understøtter et koordineret arbejde om borgernes recovery med borgerne og på tværs af afdelinger, forvaltninger og sektorer, såsom jobcenteret, børne- og familieområdet samt sundhedsområdet både i og uden for kommunen. Jo bedre den strategiske og faglige ledelse i og uden for kommunen er til at arbejde sammen og skabe tydelige retningslinjer og fælles mål for samarbejdet, jo lettere er det for medarbejderne at samarbejde.

Hvis det skal lykkes at etablere det nødvendige samarbejde mellem medarbejdere, afdelinger, forvaltninger og sektorer, skal rammesætning af udviklingen starte hos den strategiske ledelse.

Hvad betyder samarbejde på tværs

- Der er en tæt koordination af mål og indsats – fx gennem etablering af én indgang og én plan for borgerne.
- Der er gensidigt kendskab til samt forståelse og respekt for hinandens fagligheder.
- Der er et fælles fagligt fokus på recovery-orienteret rehabilitering på tværs af afdelinger og forvaltninger.
- Der er etableret et formelt samarbejde med regionen og aftalt processer for løbende koordination og samarbejde.
- Der følges løbende op på, om samarbejdet fungerer efter hensigten med fokus på borgernes perspektiv på samarbejdet.
- Der er viden om vigtige aktører i civilsamfundet samt strukturer og arbejdsgange, der understøtter samarbejdet med aktørerne i civilsamfundet.

Sådan kan I arbejde med tæt samarbejde på tværs

- ✓ Udvikl fælles skabeloner til handleplaner – eller én samlet plan.
- ✓ Udvikl arbejdsgangsbeskrivelser eller procesbeskrivelser, som understøtter samarbejde.
- ✓ Gennemfør fælles kompetenceudvikling, så alle på tværs har en fælles forståelse og et fælles afsæt.
- ✓ Implementér fælles faglige metoder og redskaber på tværs.
- ✓ Udarbejd et samlet aktøroverblik for socialpsykiatrien med angivelse af roller, kompetencer, opgaver og ansvar.

Webinarer har gjort afstanden mindre

I Rudersdal Kommune har man besluttet at holde fælles webinarer en gang om måneden, hvor medarbejdere på tværs af kommunen mødes og på skift præsenterer de opgaver og tilbud, som findes under deres lovgivningsmæssige ramme og forvaltningsområde. Det betyder, at medarbejderne på tværs er bedre klædt på til samarbejdet med borgerne om tværgående indsatser. At få ansigt på kollegaer andre steder i kommunen har gjort afstanden mindre. Alle oplever, at det er lettere at kontakte en kollega et andet sted i kommunen, som man har fået ansigt på til et af de tværfaglige webinarer.

” Vi skal tale hinanden op. Det skaber utryghed for borgeren og øger afstanden mellem os i socialpsykiatrien og dem i behandlingspsykiatrien, når vi taler dårligt om hinanden. ”

Tilbudsleder

Inddragende sagsbehandling

Det starter i myndighedsarbejdet, hvis indsatserne skal tage udgangspunkt i borgernes håb, ønsker og drømme for fremtiden. En inddragende sagsbehandling er derfor en forudsætning for at arbejde recovery-orienteret rehabiliterende. Det stiller anderledes krav til rammerne for sagsbehandlingen. Inddragende sagsbehandling kan skabe behov for ændrede arbejdsgange, mere tid til den enkelte borger, nye kompetencer blandt sagsbehandlerne og mere fleksible rammer for dialogen med borgerne, herunder i forhold til, hvordan samtaler gennemføres, hvor de gennemføres, hvem der kan deltage og hvor ofte de skal finde sted, alt afhængig af borgernes ønsker og behov.

Den strategiske ledelse må skabe forudsætninger for, at inddragende og fleksibel sagsbehandling er mulig.

Hvad betyder inddragende sagsbehandling

- Der er en fælles faglig praksis, samt fælles metoder og tilgange i sagsbehandlingen, som er inddragende.
- Der er vedvarende fokus på at sikre en god dialog og et godt og tillidsfuldt samarbejde med borgerne, og der arbejdes med løbende feedback på samarbejdet.
- Der tages udgangspunkt i borgernes håb, ønsker og drømme for fremtiden i samarbejdet og i indsatsen.
- Der er fælles sparring og læring om borgerinddragelse i sager blandt sagsbehandlerne.
- Der inddrages peers og netværk, hvis borgerne ønsker det.
- Borgernes almene liv og muligheder i civilsamfundet er i fokus.
- Der er borgerstyrede processer, og borgerne inddrages, når der arbejdes med udvikling af kvaliteten i sagsbehandlingen.

” Der er ingen borgere, der drømmer om mere kommune. Alle borgere drømmer om noget andet – et helt almindeligt hverdagsliv med kæreste og arbejde og gode naboskaber. Og det har vi en opgave med at blive dygtigere til at hjælpe dem til. ”

Centerchef

Sådan kan I arbejde med at skabe inddragende sagsbehandling

- ✓ Arbejd strategisk med kompetenceudvikling, så sagsbehandlerne er klædt på til at arbejde recovery-orienteret rehabiliterende i sagsbehandlingen.
- ✓ Hav fokus på understøttende sagsbehandlingsmetoder og IT-systemer, og at sagsbehandlerne arbejder systematisk og ensartet med dem, herunder eksempelvis VUM 2.0, hvor der er fokus på borgernes håb, ønsker og drømme.
- ✓ Gør det muligt for myndighed løbende at gennemføre sagsaudit, hvor det vurderes, hvordan sagsbehandlerne lykkes med at inddrage borgerne i sagsbehandlingen og med at inddrage borgernes perspektiver heri.
- ✓ Etabler makkerpar eller teams omkring sagerne for at understøtte løbende sparring om sagerne og om udviklingen af praksis.
- ✓ Sæt borgerinddragelse og arbejdet med borgernes håb, ønsker og drømme på som et fast punkt til drøftelse på personale- og teammøder, og inddrag borgerrepræsentanter eller peers ved at invitere dem med til drøftelserne.

Borgerinddragelse i sagsbehandlingen nødvendig for et kompetenceløft

I Herning Kommune har man valgt at prioritere et kompetenceløft på de områder i myndighed, hvor der er behov for en større inddragelse af borgerne i sagsbehandlingen. Det har blandt andet affødt en tydelig metodebeskrivelse med hjælp til alle komponenter i en inddragende sagsbehandling. Dermed har man sikret en ensartet faglig tilgang til borgerne. En del af metodebeskrivelsen er en fælles faglig guide til, hvordan borgerne inddrages, hvordan deres håb, ønsker og drømme, deres ressourcer og også de behov, de har, bliver tydelige og beskrevet. Dette har allerede medført større ejerskab hos borgerne, der selv formulerer deres mål samt flere møder med borgerne for at kunne lave en fyldestgørende udredning.

Et fokus på borgernes aktuelle begrænsninger, behov og ressourcer, nødvendiggør, at myndighed og drift har et stærkt samarbejde, et fælles afsæt, samme forståelse, ensartede rammer samt klare og velbeskrevne roller og arbejdsgange. Det skal være tydeligt, hvem der tager opgaven i forhold til hvad. Der afholdes fællesmøder på tværs af myndighed og drift for at kvalificere en plan for de fælles arbejdsgange og for at styrke forståelsen af hinandens opgaver. Dette har styrket samarbejdet mellem myndighed og drift.

Relevante og fleksible tilbud

Et væsentligt element i omlægningen til recovery-orienteret rehabilitering er, at der i kommunen findes de relevante og fleksible tilbud til borgerne, der kan imødekomme deres håb, ønsker og drømme og dermed bringe dem tættere på at komme sig. Det er helt afgørende for borgernes muligheder for at komme sig, at der sættes ind med det rette tilbud og på rette tid i forhold til borgernes behov. Det er også vigtigt at have kendskab til de tilbud, der findes i civilsamfundet, for de kan være et vigtigt supplement og vigtige brobyggere til almene og meningsfulde fællesskaber for borgerne. Relevante og fleksible tilbud kræver både strategisk styring, prioritering og faglig udvikling.

Den strategiske ledelse har ansvaret for at sikre en dækkende og virksom tilbudsvifte i socialpsykiatrien. Det indebærer både tilbud i civilsamfundet, lavtærskeltilbud der tilbyder borgerne tidlige og forebyggende indsatser samt tilbud der kan anvendes i forbindelse med overgangen til et selvstændigt liv uden eller med begrænset støtte, ligesom det også indebærer mere specialiserede og indgribende tilbud – men alle med afsæt i den recovery-orienteret rehabiliterende tilgang.

Hvad betyder relevante og fleksible tilbud

- Der er mulighed for at skræddersy tilbud til den enkelte borger på tværs af tilbudsviften.
- Udvikling af tilbuddene tager udgangspunkt i viden om borgerne og deres behov.
- Borgerne inddrages aktivt i udviklingen af tilbuddene.
- Der arbejdes med både individuelle tilbud og tilbud i grupper.
- Der arbejdes strategisk med udvikling af tilbudsviften, herunder med at etablere tidlige og forebyggende indsatser og indsatser i civilsamfundet.
- Alle tilbuddene tager udgangspunkt i borgernes håb, ønsker og drømme for fremtiden, og tilpasses løbende.

” Det, som fremskudt rådgivning særligt kan, er at tilbyde en bred vifte af viden og kompetencer i ét rum. Det at tale med fremskudt rådgivning kan derfor give nye indsigter i muligheder, problemstillinger og veje frem for den enkelte borger.”

Peermedarbejder

Sådan kan I sikre relevante og fleksible tilbud

- ✓ Skab overblik over de eksisterende tilbud der anvendes, eksempelvis via Indsatstrappen.
- ✓ Evaluer systematisk tilbudsviften, og tilpas den til udviklingen i målgruppen og borgernes ønsker og behov.
- ✓ Sørg for, at der er mulighed for fleksibilitet i anvendelsen af tilbuddene, og at det afspejles i beskrivelsen af kommunale serviceniveauer og kvalitetsstandarder.
- ✓ Etabler et overblik over relevante tilbud i civilsamfundet, og indgå formelle og uformelle aftaler, der understøtter et samarbejde til gavn for borgerne.

Fremskudt rådgivning betyder hurtigere hjælp

I Randers Kommune har man etableret fremskudt rådgivning bestående af en peermedarbejder, en myndighedssagsbehandler og en mestringsvejleder. Der er således fokus på udvikling af et mindst indgribende, tidligt og forebyggende samt lettilgængeligt tilbud, så borgerne hurtigere kan få hjælp, og med henblik på at kunne støtte borgerne så tæt som muligt på deres hverdagsliv. Her er mulighed for at få et uvisiteret møde, både via fremmøde, digitalt eller igennem en udkørende funktion.

Styrkelse af kompetencer og faglighed

De rette kompetencer og et stærkt fagligt miljø er grundlæggende forudsætninger for en høj faglig kvalitet og for at kunne hjælpe flere borgere til at komme sig. Først og fremmest skal medarbejdernes viden om recovery-orienteret rehabilitering som tilgang styrkes. Derudover er det vigtigt, at medarbejderne kender til recovery-orienteret rehabiliterende metoder og indsatser. Den strategiske ledelse har således en opgave i at sikre, at der i kommunen igangsættes strategisk kompetenceudvikling, der skaber det nødvendige videns- og metodegrundlag, for at indsatsen bringer borgeren tættere på et så selvstændigt liv som muligt.

Hvad betyder det at styrke kompetencer og faglighed

- Der er en fælles faglig forståelse og tilgang til arbejdet med recovery-orienteret rehabilitering.
- Der gennemføres kompetenceudvikling både internt og på tværs af forvaltninger, så medarbejderne er klædt godt på til opgaven.
- Der implementeres metoder og indsatser, der understøtter recovery-orienteret rehabilitering.
- Der fastholdes og rekrutteres medarbejdere med recovery-orienterede kompetencer.
- Der følges løbende op på forankringen af forståelse, tilgange og metoder i praksis, så det sikres, at den recovery-orienterede tilgang udmøntes som ønsket.
- Borgernes perspektiver inddrages ved direkte involvering af borgere og peers, så det sikres, at indsatsen er meningsfuld, relevant og har en positiv effekt for borgerne.

” Uddannelsen ligger fint i tråd med det, vi allerede gør og giver endnu mere indsigt, som styrker vores recovery-orienteret rehabiliterende tilgang. Det, at vi har taget uddannelsen, ledere og medarbejdere sammen, har betydet, at vi har en fælles faglig viden, som vi i dagligdagen kan tale ind i. ”

Leder af botilbud

Sådan kan I arbejde med at styrke kompetencer og faglighed

- ✓ Udarbejd en strategi for kompetenceudvikling af alle ledere og medarbejdere på tværs af myndighed, de sociale tilbud og samarbejdspartnere.
- ✓ Lav en samlet plan for kompetenceudvikling, som understøtter den samlede strategi og målene for en recovery-orienteret rehabiliterende praksis.
- ✓ Gennemfør fælles kompetenceudvikling på tværs af de involverede afdelinger og forvaltninger, hvor også borgere og peermedarbejdere indgår i kompetenceudviklingen.
- ✓ Inviter politikerne og den strategiske ledelse med i dele af kompetenceudviklingen.
- ✓ Sikr at kompetenceudvikling blandt udvalgte medarbejdere videreformidles og skaber læring på hele arbejdspladsen.
- ✓ Implementér fælles metoder til at understøtte eksempelvis borgerinddragelse, ressourcefokus samt samarbejde og koordinering på tværs.
- ✓ Lav et fast program for oplæring af nye medarbejdere, så de fra starten bliver fortrolige med måden at arbejde på.

Kompetenceudvikling løfter recovery-orienteringen i myndighed

I Roskilde Kommune har man igangsat et akademi- og diplomforløb om recovery-orienteret rehabilitering for alle ledere og medarbejdere på socialområdet. Formålet er at skabe fælles læring, fælles sprog og et fælles fagligt ståsted i organisationen. Der er peermedarbejdere og erfaringseksperter med på uddannelsen som henholdsvis undervisere og oplægsholdere. Der arbejdes desuden med workshops i recovery-orienterede praksisser i regi af Recovery-skolen og i forlængelse af efteruddannelsesforløbet.

Udvikling af kultur, sprog og mindset

Recovery-orienteret rehabilitering er ikke alene en faglig tilgang, men også en ny måde at tænke og tale om borgerne og indsatserne på. I denne tilgang er det borgernes håb, ønsker og drømme for fremtiden, der definerer målene for indsatsen, og dermed også den indsats som borgerne tilbydes. Udgangspunktet er, at ingen mennesker drømmer om et langt liv i det kommunale system, men om at få et helt almindeligt liv der ligner det, de fleste andre mennesker har. Derfor er indsatserne i denne tilgang som udgangspunkt midlertidige, og der er fokus på at hjælpe borgerne videre til et så meningsfuldt og selvstændigt liv som muligt, og gerne til at komme sig helt. Det kræver en bestemt kultur, et særligt mindset og en særlig måde at tale om indsatserne og om samarbejdet med borgerne. Borgerne er ligeværdige samarbejdspartnere, der selv bidrager aktivt i indsatsen, og medarbejdernes rolle bliver i høj grad faciliterende i forhold til at støtte borgerne i deres vej til at få det bedre. Medarbejderne skal desuden tænke civilsamfundet ind i indsatsen, fordi civilsamfundet er helt afgørende i den vigtige brobygning til hverdagslivet, ligesom der skal være fokus på at anvende borgernes ressourcer aktivt i indsatsen.

Hvad betyder det at udvikle kultur, sprog og mindset

- Der arbejdes med udvikling af en fælles kultur og et fælles mindset blandt politikere, direktører, ledere, medarbejdere og borgere på tværs af kommunen, der afspejler en tydelig tro på borgernes ressourcer og potentialer i forhold til at nå deres håb, ønsker og drømme for fremtiden.
- Recovery-orienteret rehabilitering og muligheden for at komme sig er omdrejningspunktet i den løbende dialog og sparring om udvikling af indsatsen i kommunen på alle niveauer.
- Der er taget stilling til, hvordan kulturen skal understøtte en udvikling og omlægning til recovery-orienteret rehabilitering, fx gennem fastlæggelsen af værdier og udvikling af arbejdsgange, der afspejler værdierne.

Sådan kan I arbejde med at udvikle kultur, sprog og mindset

- ✓ Lav en fælles beskrivelse af, hvordan recovery-orienteret rehabilitering skal afspejle sig i jeres kultur, mindset og sprog, fx på udvalgsmøder, direktionsmøder, afdelingsmøder, teammøder, sparringsmøder og i borgernes handleplaner.
- ✓ Hav et kontinuerligt fokus på det sprog og de ord, I bruger i kommunen. Det er betydningsfuldt, hvordan I skriver om borgerne, og hvordan I taler om og med borgerne.
- ✓ Sørg for, at handleplaner og indsatsplaner afspejler borgernes egne ord.
- ✓ Inviter aktivt borgerne ind i det strategiske arbejde i kommunen som en ligeværdig samarbejdspartner i forhold til at kvalificere udviklingen mod recovery-orienteret rehabilitering.

Recovery-orienteret rehabilitering påvirker grundlæggende forståelser og sprogbrug

I Rudersdal Kommune har man siden 2012 arbejdet med at præsentere borgere, medarbejdere, ledere og politikere for forskellige forståelser af psykiske reaktioner og vanskeligheder. Man har præsenteret bud på forskellige forklaringsmodeller – både biologiske, psykologiske og sociologiske – og lagt vægt på, at de forskellige forståelser har et forskelligt vidensgrundlag. Den enkelte har ret til at definere den forståelse, som giver mest mening for ham eller hende, og der er ikke noget 'rigtigt' og 'forkert'. Man har ønsket at fjerne sig fra en sygdomsforståelse og nærme sig en psykosocial forståelse. Indsatserne hedder 'de psykosociale tilbud' og man lægger vægt på den enkeltes ressourcer, mentale trivsel, netværk og adgang til fællesskaber.

” Recovery-orienteret rehabilitering er også et mindset. Det er også en måde at forstå og at møde andre mennesker. ”

Centerchef

Løbende opfølgning på omlægningen

Det er centralt for arbejdet med at udvikle og omlægge socialpsykiatrien, at I løbende følger op på, om det lykkes at indfri de politiske ambitioner og skabe de ønskede resultater. Systematisk opfølgning er nødvendig for, at I kan lykkes med omlægningen, fordi den skal bidrage til den løbende læring samt udvikling og forbedring af den måde den recovery-orienteret rehabiliterende tilgang omsættes i praksis. Opfølgning er noget, der nemt forsvinder i den daglige drift. Derfor kræver systematisk opfølgning et vedvarende og stærkt ledelsesmæssigt fokus på tværs af hele organisationen, og hvor den strategiske ledelse har et særligt ansvar.

Først og fremmest skal opfølgningen give jer svar på det overordnede mål med hele udviklingen og omlægningen: Om I lykkes med at hjælpe flere borgere til at komme sig. Derudover skal opfølgningen give jer viden om de aktiviteter, der er sat i gang i organisationen, så I kan justere, når der er behov. Både styregruppen og implementeringsgruppen har opgaver og ansvar forbundet med den løbende opfølgning og udvikling af praksis. Men også alle de ledere og medarbejdere, der i hverdagen skal omsætte tilgangen til praksis, har en opgave og et ansvar.

Tre spor i opfølgningen

Den strategiske ledelse har en opgave og et ansvar i forhold til den samlede udvikling og omlægning mod recovery-orienteret rehabilitering. Det indebærer:

- 1) At styrke kommunens organisatoriske forudsætninger for en omlægning.
- 2) At understøtte implementeringsgruppens arbejde med implementering af de faglige principper.
- 3) At følge virkningen af omlægningen på aggregeret niveau.

Opgaven er forankret i en styregruppe og en eller flere implementeringsgrupper, der således har følgende opgaver og ansvar i forhold til at følge op på de tre spor:

- ✓ **Styrkelse af de organisatoriske forudsætninger for omlægning mod recovery-orienteret rehabilitering.** Arbejdet med de organisatoriske forudsætninger sker overvejende på strategisk niveau, og resultaterne følges af styregruppen. Resultaterne kan blandt andet følges ved hjælp af redskabet til temperaturmåling. Redskabet kan hentes på Socialstyrelsens hjemmeside: <https://socialstyrelsen.dk/voksne/recovery-orienteret-rehabilitering>
- ✓ **Implementering af de otte principper for recovery-orienteret rehabilitering i praksis.** Implementeringsgruppen igangsætter konkrete aktiviteter i myndighed og i de sociale tilbud, ligesom de kommer med forslag og ideer til fælles aktiviteter i forhold til samarbejdspartnerne. Ansvar for at følge op og for en eventuel justering af praksis ligger også hos implementeringsgruppen. Implementeringsgruppen orienterer løbende styregruppen.
- ✓ **Virkning af omlægningen på organisatorisk niveau og på borgerniveau.** Styregruppen følger op ved hjælp af *Socialpsykiatriens Nøgletal*. Både den strategiske og faglige ledelse følger med i udviklingen i nøgletallene, og inddrager både medarbejdere og borgere i de faglige refleksioner om og forklarer på udviklingen i nøgletallene, samt hvilken læring og udvikling af praksis de giver anledning til.

Opfølgning på udvikling af organisatoriske forudsætninger

Styregruppen har derudover et vigtigt ansvar for og en vigtig opgave i løbende at følge op på, hvordan de organisatoriske forudsætninger i kommunen understøtter udviklingen og omlægningen, samt hvor der er behov for at styrke de organisatoriske forudsætninger. I den forbindelse skal der indgås konkrete aftaler om aktiviteter og tiltag, der skal igangsættes for at styrke de organisatoriske forudsætninger. Styregruppen følger systematisk op på de igangsatte aktiviteter og justerer eller sætter nye ting i gang, hvis der er behov for det. Styregruppen gentager også løbende temperaturmålingen fra den forberedende fase efter behov, for at følge udviklingen i de organisatoriske forudsætninger løbende og systematisk.

Hvilke forhold er af betydning for den videre proces

- › Er styregruppen fortsat sammensat af de rette personer?
- › Er der en tydelig ansvars- og opgavefordeling internt i styregruppen og på tværs af styregruppe og implementeringsgrupper - ved alle, hvem der har ansvar for hvad?
- › Er der sat tydelige mål og beskrevet konkrete aktiviteter for den videre proces med at nå målene?
- › Hvad skal der til for, at I når i mål og hvem gør hvad, hvornår?

Opfølgning på udvikling af faglig praksis

Mens opfølgingsarbejdet i styregruppen har fokus på de organisatoriske forudsætninger, er det vigtigt, at implementeringsgrupperne følger op på udviklingen og omlægningen af den faglige praksis på henholdsvis myndighedsområdet, i de sociale tilbud samt blandt samarbejdspartnerne. Implementeringsgrupperne har en central opgave i at sikre, at de faglige principper for recovery-orienteret rehabilitering omsættes til praksis. Derfor er det også implementeringsgrupperne, der må følge op på fremdriften i implementeringsarbejdet.

Hvordan kan implementeringsgruppen følge op

- ✓ Indgå i løbende dialog med de faglige ledere og medarbejdere om udviklingsarbejdet - fx på personalemøder eller ved at give sparring til ledere og medarbejdere.
- ✓ Følg systematisk op på de planer, der er udarbejdet sammen med ledere og medarbejdere omkring implementering - fx tids- og aktivitetsplaner.
- ✓ Følg op på hvilke drivkræfter og barrierer, der viser sig i udviklingen og omlægningen af praksis.
- ✓ Sørg for at viden fra udviklingsarbejdet formidles til styregruppen med henblik på at sikre fælles viden og fælles retning.
- ✓ Hav tæt dialog med borgerne om deres oplevelse af ændringerne i tilbuddene og de sociale indsatser og om deres inddragelse i arbejdet.

Socialpsykiatriens Nøgletal – opfølgning på resultater

Socialpsykiatriens Nøgletal er et redskab, der er udviklet af Socialstyrelsen, og som kan anvendes til løbende at følge den faglige og organisatoriske udvikling og omlægning af socialpsykiatrien mod recovery-orienteret rehabilitering. Socialpsykiatriens Nøgletal tager udgangspunkt i Socialpsykiatriens Indsatstrappe (se side 11) samt de otte principper for omlægningen (se side 6).

Udviklingen i nøgletallene kan give indikationer på, om der kan ses positive resultater af omlægningen, og om det er lykket at hjælpe flere borgere til at komme sig, herunder hvor mange der kommer i beskæftigelse, modtager mindre indgribende indsatser mv. Nøgletalsredskabet trækker blandt andet på data fra Danmarks Statistisk og er udviklet som en genvej til hurtig og lettilgængelig ledelsesinformation. Det er muligt at sammenligne kommunens egne tal med hele landets og med tal fra foregående år. I finder nøgletalsredskabet på Socialstyrelsens hjemmeside:

<https://socialstyrelsen.dk/recovery-orienteret-rehabilitering>

Socialpsykiatriens Nøgletal tilbyder data for

- Ændringer i aktiviteter på indsatstrappen – fx om der er et fald i antal modtagere af socialpædagogisk støtte i kommunen, eller en stigning i borgere der modtager botilbud.
- Bevægelser på indsatstrappen – fx om der er borgere, der over tid visiteres til mere støtte eller til mindre støtte.
- Ændringer i andelen af borgere inden for målgruppen, der kommer i uddannelse eller beskæftigelse.
- Ændringer i andelen af genindlæggelser i psykiatrien.
- Hvordan kommunens udgifter fordeler sig på tværs af tilbuds- og ydelsestyper.

Mens nøgletalsredskabet automatisk henter ovenstående data fra Danmarks Statistik, skal I som kommune selv indsamle data, hvis I ønsker viden om udviklingen i borgernes trivsel, mentale sundhed og oplevelse af indsatsen. Disse data indsamles ved, at borgerne løbende besvarer spørgsmål, der tager udgangspunkt i validerede redskaber som WHO-5⁵ trivselsindeks og Brief Inspire O⁶. I skal sikre, at redskaberne integreres i det daglige arbejde hos sagsbehandlere og medarbejdere i de sociale tilbud, så de kan understøtte borgerne i at besvare spørgsmålene. Det er vigtigt at følge udviklingen i borgernes trivsel og oplevelse af indsatsen, som er udtryk for den borgeroplevede kvalitet og virkning af indsatserne.

” Kortlægningen viser, at udviklingen af en recovery-orienteret rehabiliterende organisation og faglig praksis tager tid, kræver vedholdenhed på alle niveauer, og forudsætter betydeligt fokus på at fremme den kultur og det mindset, der ligger i tilgangen. Men påbegynder man for alvor rejsen, er der stor værdi at hente set fra borgerens perspektiv såvel som fra et fagligt og økonomisk perspektiv hos kommunen. ”

Partnerskab om strategisk udvikling og omlægning – national kortlægning, gennemført af PwC for Socialstyrelsen, 2020

Hvordan kan Socialpsykiatriens Nøgletal bruges

- Lad nøgletallene fungere som indikator på, hvorvidt omlægningen bærer frugt.
- Lad nøgletallene danne afsæt for faglige drøftelser om, hvordan det går med omlægningen i praksis.
- Sammenhold ændringer i visiterede indsatser og borgernes beskæftigelsesgrad med borgernes trivsel og egen oplevelse af recovery.

WHO-5

WHO-5 er et kort spørgeskema med fem udsagn, som er bevist pålidelige til at vurdere selvoplevet trivsel. Udsagnene beder borgeren forholde sig til, hvorvidt borgeren har følt sig tilpas i de seneste to uger.

På en skala fra 0-5 (fra "på intet tidspunkt" til "hele tiden") bliver borgeren bedt om at vurdere følgende fem udsagn:

I de sidste to uger:

- 1) har jeg været glad og i godt humør
- 2) har jeg følt mig rolig og afslappet
- 3) har jeg følt mig aktiv og energisk
- 4) er jeg vågnet frisk og udhvilet
- 5) har min dagligdag været fyldt med ting, der interesserer mig.

En guide til redskabet kan findes via kilden i litteraturlisten⁸.

Brief Inspire O

Brief Inspire O er et måleredskab, der måler fem virk-somme elementer for recovery. Elementerne betegnes CHIME⁹, og de dækker over, om borgeren oplever at være forbundet til andre, håb for fremtiden, en positiv identitet, mening i livet og kontrol over eget liv.

Måleredskabet består af et kort spørgeskema henvendt til borgere, der modtager støtte i socialpsykiatrien.

På en skala fra 1-4 (fra 'slet ikke' til 'rigtig meget') bliver borgeren bedt om at vurdere følgende fem udsagn:

1. Jeg føler mig støttet af andre mennesker
2. Jeg har håb og drømme om fremtiden
3. Jeg har det godt med mig selv
4. Jeg gør ting, som betyder noget for mig
5. Jeg føler, at jeg har kontrol over mit liv.

Læs mere om redskabet og find materialer om Brief Inspire O via kilden i litteraturlisten¹⁰.

Opmærksomhedspunkter i opfølgingsarbejdet

- Både styregruppe og implementeringsgrupper bør forholde sig til Socialpsykiatriens Nøgletal som styringsredskab, hvis de skal bruges aktivt til at understøtte den faglige udvikling og om-lægning mod recovery-orienteret rehabilitering i kommunen.
- Der går tid, før der kan ses en udvikling i nøgletallene, som kan tilskrives omlægningen.
- Nøgletallene kan påvirkes i den ene eller den anden retning af mange forskellige årsager, hvorfor en udvikling må tolkes nuanceret.
- Nøgletallene bør perspektiveres på tværs af den samlede socialpsykiatri, herunder den strategiske ledelse, myndighed, de sociale tilbud og borgerne.
- Nøgletallene bør ses i sammenhæng med temperaturmålingen og implementeringsgruppens opfølgning på udviklingsarbejdet i praksis, da det er den samlede analyse, der kan tegne retningen for det fortsatte strategiske arbejde.

¹Socialstyrelsen (2020). Målgrupperne i socialpsykiatrien – registeranalyse. Udarbejdet af PwC for Socialstyrelsen. Odense: Socialstyrelsen.

²Socialstyrelsen (2020). Partnerskab om strategisk udvikling og omlægning af socialpsykiatrien – resultater fra kortlægning af socialpsykiatrien. Udarbejdet af PwC for Socialstyrelsen. Odense: Socialstyrelsen.

³Topor, Alain (2001). Managing the contradictions – recovery from severe mental disorders. Ph.D. afhandling, Stockholms Universitet.

⁴Socialstyrelsen (2020). Partnerskab om strategisk udvikling og omlægning af socialpsykiatrien – resultater fra kortlægning af socialpsykiatrien. Udarbejdet af PwC for Socialstyrelsen. Odense: Socialstyrelsen.

⁵Sundhedsstyrelsen. Guide til trivselsindekset: WHO-5. Tilgået: 5.12.2022. Tilgængelig fra: <https://www.regionsjælland.dk/Kampagner/broen-til-bedre-sundhed/Materialer/PublishingImages/WHO5%20skema.pdf>

⁶Lisa Korsbek (2020). Kompetencecenter for Rehabilitering og Recovery, PC Ballerup, Region Hovedstaden Psykiatri. Tilgået 5.12.22. Tilgængelig fra: https://www.psykiatri-regionh.dk/centre-og-social-tilbud/kompetencecentre/Rehabilitering-og-recovery/Publikationer/Documents/at_maale_recovery_event.pdf

⁷Socialstyrelsen (2022). WHO-5. Vidensportalen på det sociale område. Odense: Socialstyrelsen. Tilgået: 5.12.22. Tilgængelig fra: <https://vidensportal.dk/dokumentation/udsatte-voksne/WHO-5>

⁸Guide til WHO-5 er tilgængelig fra: <https://www.regionsjælland.dk/Kampagner/broen-til-bedre-sundhed/Materialer/PublishingImages/WHO5%20skema.pdf> . Tilgået 5.12.22

⁹Leamy, Mary et al. (2011). Conceptual framework for personal recovery in mental health. Systematic review and narrative synthesis. British Journal of Psychiatry, Vol. 199 (6): 445-452.

¹⁰Materialer om Brief Inspire O er tilgængelige fra: <https://www.researchintorecovery.com/measures/inspire/> . Tilgået: 5.12.22



Socialstyrelsen

Socialstyrelsen

Edisonsvej 1

5000 Odense C

Tlf.: 72 42 37 00

www.socialstyrelsen.dk