



**ODDER KOMMUNE**

**Relationel Velfærd og Sammenhængende borgerforløb**

Jacob Storch, PhD [jacob@joint-action.dk](mailto:jacob@joint-action.dk)

# De dyreste borgere

- KL, Finansministeriet, Social- og Indenrigsministeriet har i 2015 gennemført en analyse af de dyreste og mest udsatte familiers træk på den kommunale økonomi. Her viser det sig, at 1 % dyreste borgere tegner sig for 22 % af de samlede individhenførbare udgifter, mens de dyreste 10 % af borgere tegner sig for 72 % af de individhenførbare udgifter. Analyse peger samtidig på, at disse borgere modtager mange ydelser. Det indikerer, at der kan være et potentiale i at sikre koordinerede, helhedsorienterede sagsforløb for disse borgere.
  - KL august 2016 [http://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id\\_79389/cf\\_202/Bilag\\_6\\_-\\_Kortl-gning\\_af\\_udvalgte\\_initiativer\\_og\\_a.PDF](http://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_79389/cf_202/Bilag_6_-_Kortl-gning_af_udvalgte_initiativer_og_a.PDF)

# KL's effektiviseringdagsorden

<http://www.kl.dk/Okonomi-og-dokumentation/Effektiviseringsprogrammet-gar-ind-i-en-ny-fase-id200578/>

## 1. Tværgående sammenhæng i ydelser og indsatser

- Omdrejningspunktet er at sikre mere sammenhængende indsatser på tværs af ydelser og indsatser – blandt andet for de grupper af borgere, som trækker mest på kommunens service. Det er problemstillinger, som mange kommuner er optagede af lige nu. Projektet skal blandt andet sætte fokus på, hvordan man kan sammensætte en bedre fungerende ydelsesvifte med afsæt i kerneopgaven, og hvordan indsatsen tilrettelægges økonomisk effektivt.

## 2. Organisering og ledelse i den tværgående indsats

- Projektets hovedformål er at beskrive en række alternative organisatoriske og ledelsesmæssige modeller for, hvordan man skaber en mere sammenhængende indsats. Projektet er et parallelt projekt til ovenstående projekt, og det vil derfor blive sikret, at der i projektforløbet skabes en sammenhæng mellem aktiviteterne i de to projekter.

# Programoverblik

Tid	Aktivitet
13.30	Runde 1 Relationel Velfærd
14.20	Kort pause
14.30	Runde 2 Fra myndighed til myndiggørende myndighed
14.50	Diskussion ved bordene
15.00	Runde 3 Sammenhængende organisationer
15.30	Refleksioner ved bordene
15.45	Slut

# 'endnu en besværlig borger'



*Besværlig borger der  
stiller urimelige krav  
eller en sød ældre  
direktør frue?*

# Der findes ikke komplekse borgere!

- Bureaukrati og faglig specialisering står i vejen for at møde borgeren i en relation, der tager afsæt i borgerens oplevede udfordringer
- En diagnosekultur skaber en *underskudsrelation*, hvor definitionen af mangel på ressourcer er bestemmende for indsatser
- Manglende tværfagligt samarbejde og koordinering forskyder kompleksitet over til borgeren, frem for at blive håndteret blandt de professionelle



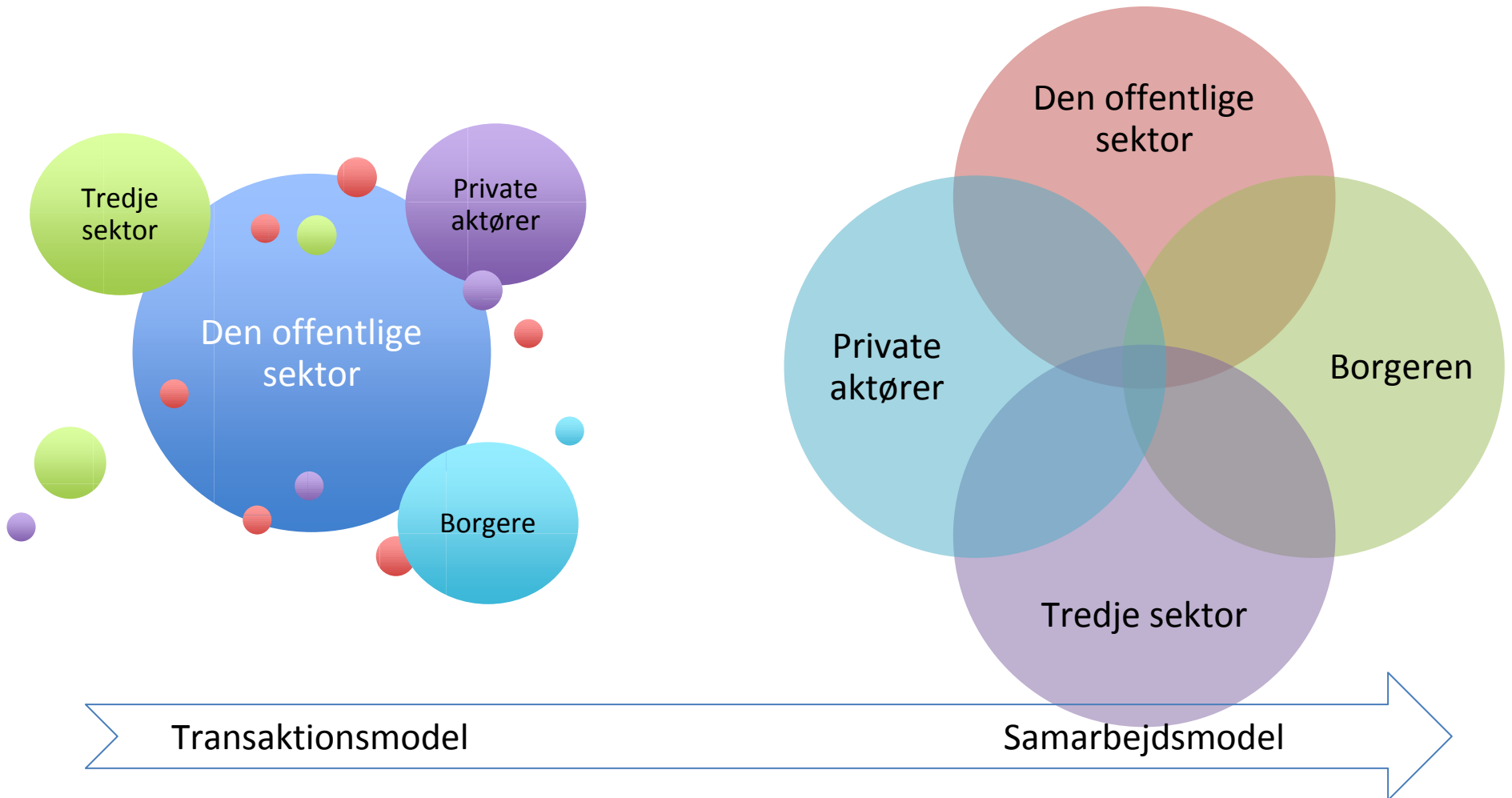
*The welfare state is based on an outdated, transactional model, and needs to be replaced with something that is shared, collective and relational.*

*Hilary Cottam*



<https://www.youtube.com/watch?v=5-vmwm2LcBQ>

# Opløsning af grænseflader





# Ændret relation til borgeren

## Transaktionsmodel

- Borgeren som en der har ret til ydelser
- Det offentlige leverer ydelser
- Borgerens mangler eller handicap definerer ydelser

Borgeren bliver til gennem sine 'underskud'

## Samarbejdsmodel

- Borgeren og det offentlige indgår i et samarbejde
- Ydelser skabes i samarbejde
- Borgerens ønsker til eget liv er afsæt for ydelser

Borgeren bliver til gennem sine ønsker til eget liv

## Flerfamilieindsats

Hvad inviterer vi borgeren ind i – hvilken identitet tilbyder vi dem?

- Enlig mor med ringe netværk og tilknytning til arbejdsmarkedet?
- Enlig mor med drømme om en positiv fremtid for børnene og muligheder for et stærkt netværk og varigt job?

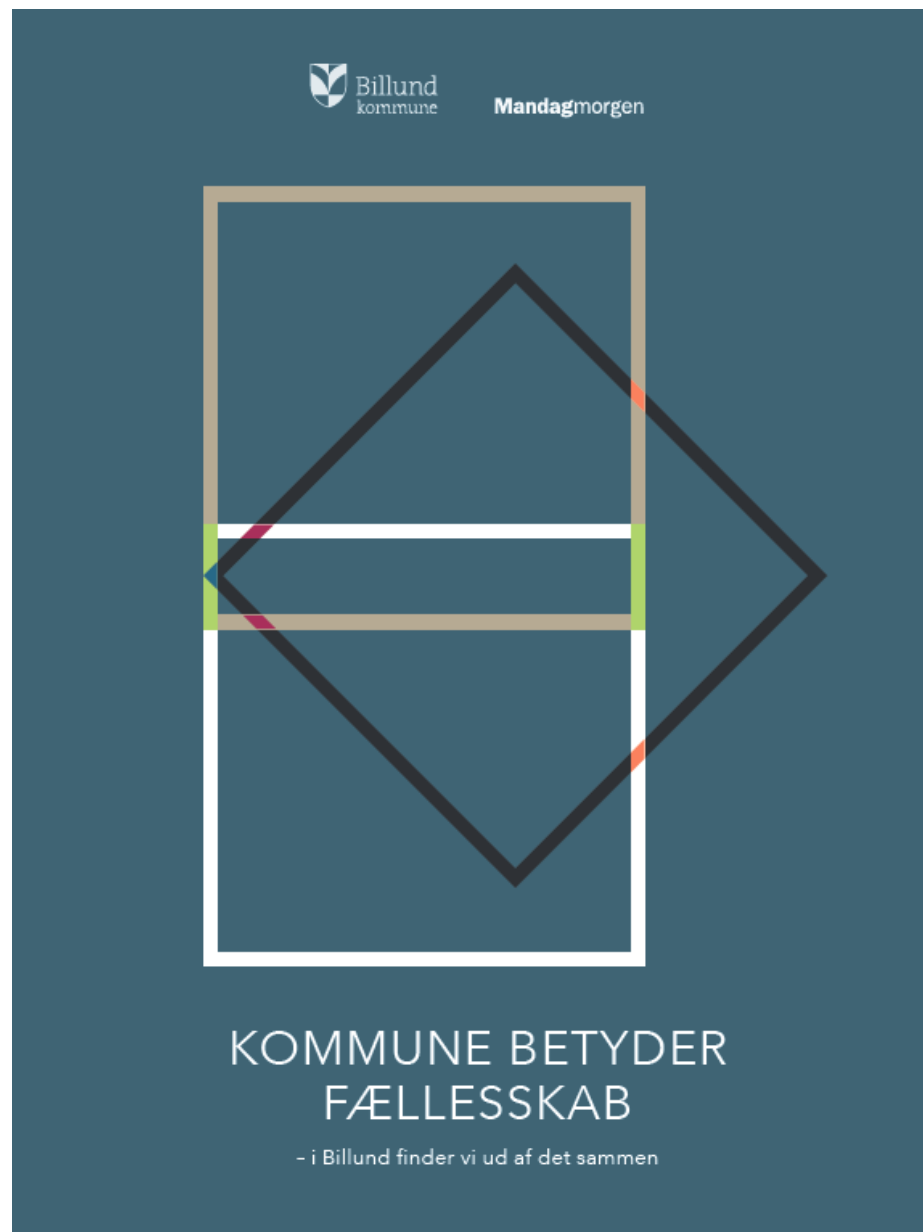


# HVILKEN IDENTITET TILBYDER I JERES BORGERE?

## ERFARINGER FRA AKTUEL KOMMUNAL PRAKSIS

'Sammen finder vi ud af det'  
Billund Kommune

Se mere og download på  
[www.relationelvelfaerd.dk](http://www.relationelvelfaerd.dk)



# Social psykiatri

*”Det er den konkrete fælles, og unikke aftale omkring borgeren, der gjorde forskellen. Vi skabte en god kontakt og relation ved at lytte til borgerens egentlige behov. Evnen til at afvige og tilpasse sig borgerens unikke ønsker er det ”Sammen finder vi ud af det” handler om. Vi lykkedes her med sammen at tilrettelægge og koordinere en god indsats i overensstemmelse med borgerens behov. ”*

*- Janni Due Matthiasen*



# Aktivt dagtilbud

*”Forældrene tager fælles ansvar for praksis – både omkring pædagogikken men også over for hinanden som forældre. Vores ansvar som pædagoger er at hjælpe forældrene godt i gang med dette. Det giver store gevinster for børnene. Herudover er det nu også blevet meget tydeligere for kollegaer, hvad ”Sammen finder vi ud af det” handler om.”*

- Berit Holm Petersen



## DOBBELTPPOSITIONERING

MYNDIGHED

MYNDDIGGØRELSE

VI SKAL IKKE VÆLGE MELLEM DEN ENE ELLER DEN ANDEN POSITION, MEN I STEDET MESTRE EN BALANCERING. DETTE FORDRER EN GOD PRAKTISK DØMMEKRAFT!

VI KAN NÅ TIL RIGTIGE AFGØRELSE

VI FØLGER REGLER

RAMMERNE ER KENDTE

---

RIGTIGE AFGØRELSE ER DEM DER VIRKER

VI MÅ VÆRE LØSNINGSORIENTEREDE OG PRAGMATISKE

RAMMERNE SKABES LØBENDE OG EFTER BEHOV

## Holland: Informal Pro-active Approach Model (IPAM)

En hollandsk model der inddrager borgerne i forbindelse med offentlige afgørelser i borgersager. En præliminær afgørelse fremlægges og medieres for borgeren. Dette sker for at der i sagen er enighed om fakta mellem den offentlige instans og borgeren. Under mødet kan borgeren kommentere den og stille spørgsmål til formuleringer, præmisser, inden den endelige afgørelse træffes.

*Eksemplet er hentet fra udgivelsen "Innovation in Public Service Delivery", fra direktør Saskia Groenewegen, Institut for Offentlig Administration, NL*





# IPAM

- Reduktions i administrative byrder falder så de gennemsnitlige omkostninger reduceres med 20-30%
- Borgernes tilfredshed med myndigheden stiger 40%
- Gennemsnitlig jobtilfredshed hos personalet vokser med 20%
- I 40-60% af sager, hvor IPAM metoden blev anvendt fandt man løsninger, der gjorde at man undgik klager eller indsigelser
- Den gennemsnitlige tid anvendt på en klage sag faldt med 37%



## Borgernes erfaringer med IPAM

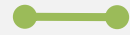
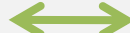

1. De blev taget alvorligt, når medarbejderne lyttede til dem
2. De var en ligeværdig partner i processen. De værdsatte brugen af mediationsredskaber (også selvom de ikke selv kendte til disse).
3. Selve processen og den information der ledte til beslutningen (taget af de professionelle) blev vurderet positivt
4. Tilliden til staten og den offentlige sektor steg – det offentlige fik "et ansigt" ved at borgeren havde kontakt med en person der kunne spørge hvad problemet handlede om, kunne lytte og give forklaringer og aktivt kunne samarbejde om en løsning.

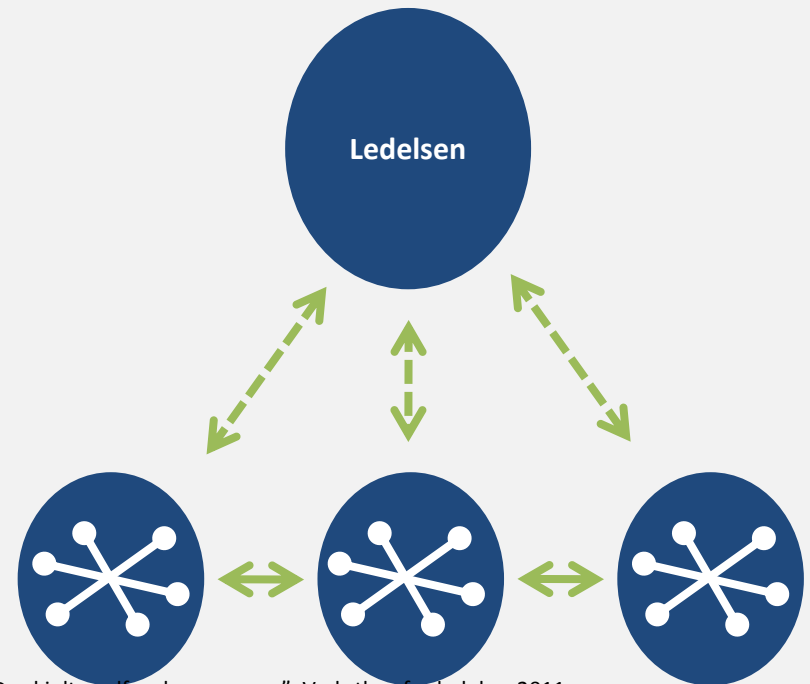
Are you Taken Seriously?



# Social kapital i Tre forskellige relationer

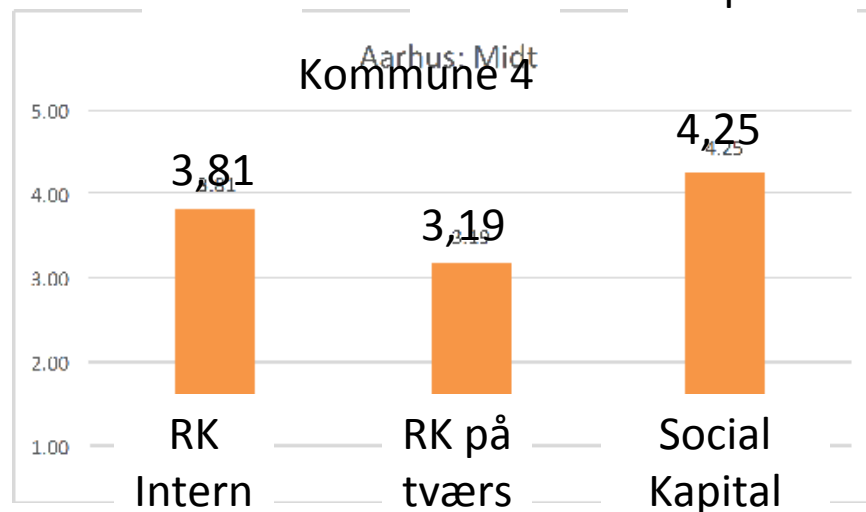
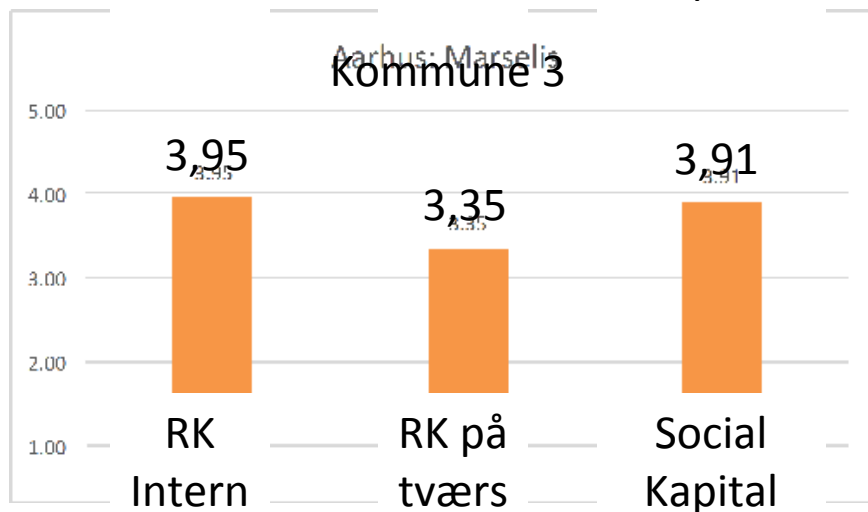
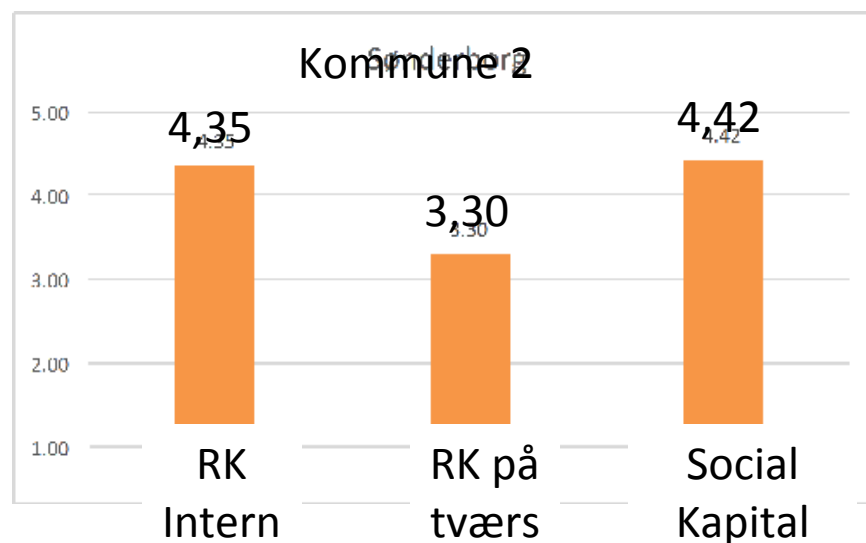
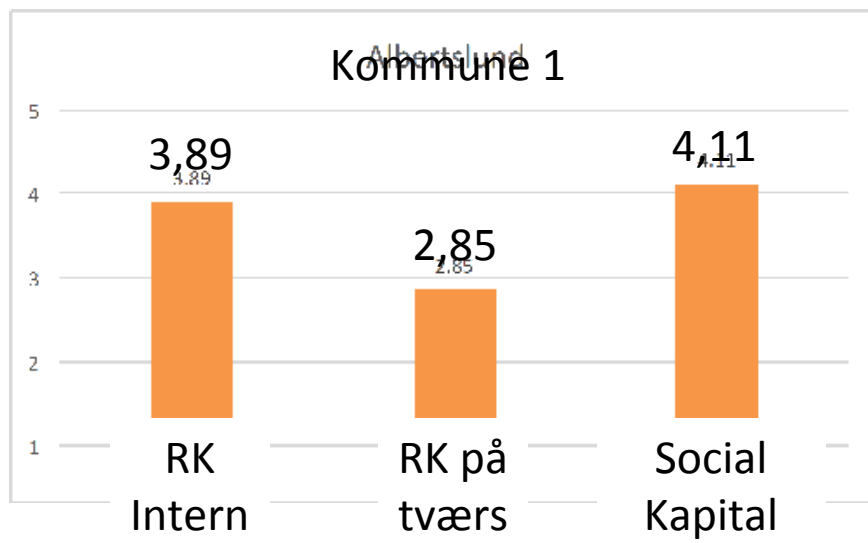
Når man betragter en organisation som helhed – fx en hel kommune, en enkelt forvaltning eller en stor institution – taler man om tre typer af social kapital, der modsvarer tre typer af relationer:

-  *Samlende social kapital*: relationerne internt i den enkelte enhed eller faggruppe.
-  *Brobyggende social kapital*: relationerne på tværs af enheder eller faggrupper.
-  *Forbindende social kapital*: relationerne mellem organisationens forskellige niveauer – fx medarbejdere, institutionsledere og topchefer.

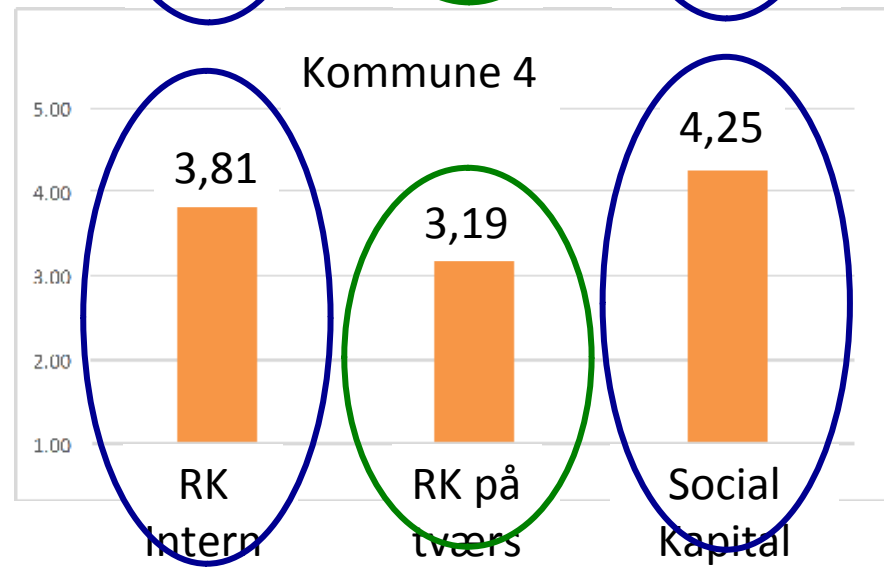
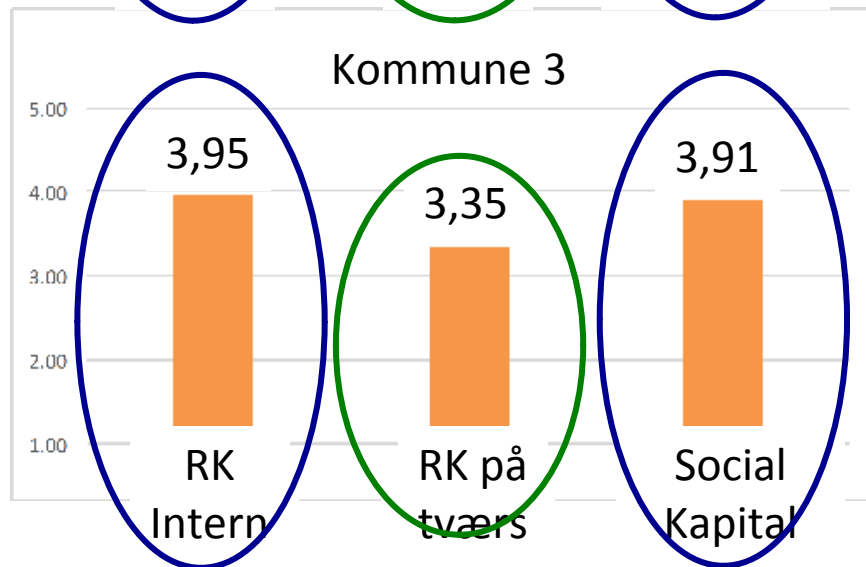
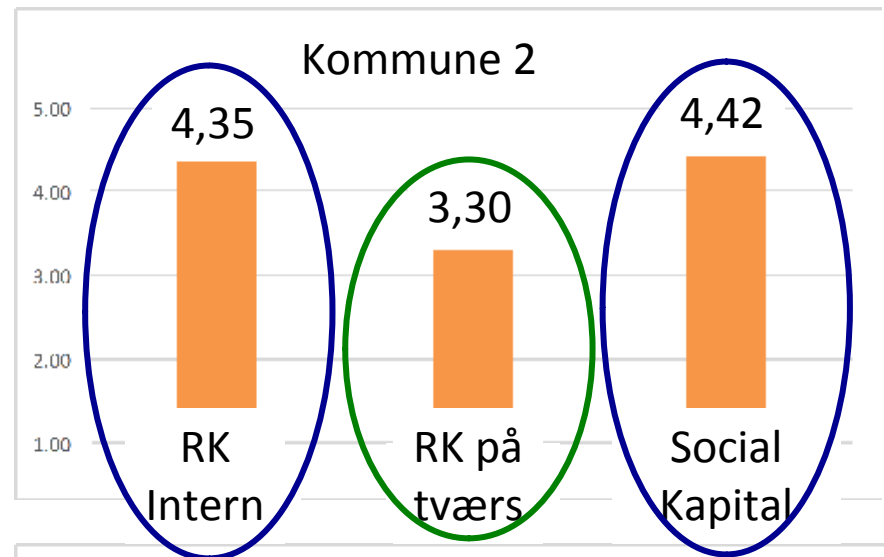
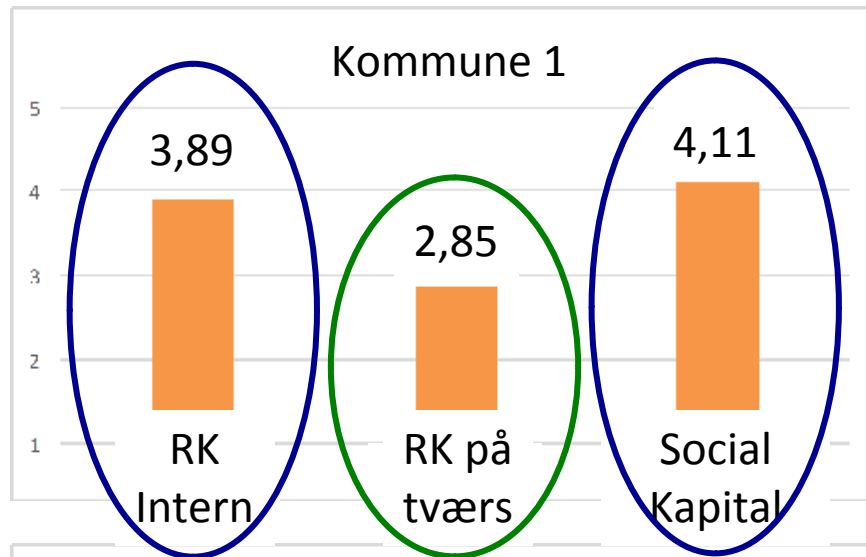


Kilde: "De skjulte velfærdsressourcer", Væksthus for ledelse, 2011

# Gode relationer eller produktive relationer?

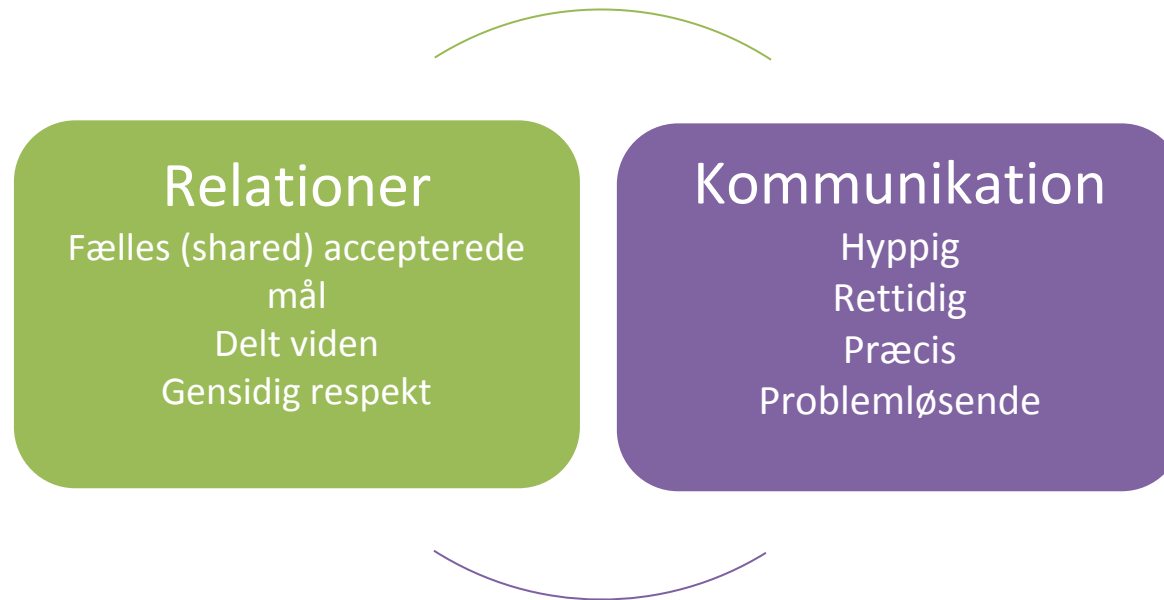


# Borgernes & de ansattes organisation

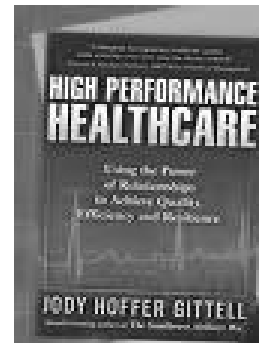


# Høj relationel koordinering

- i arbejdsprocesser med gensidig afhængighed



- ⇒ Driver for høj faglig kvalitet (kliniske indikatorer, patienttilfredshed, smertelindring etc.)
- ⇒ Driver for høj effektivitet (liggetider, ressourceforbrug etc.)
- ⇒ Driver for høj jobtilfredshed



# Lav relationel koordinering

## Relationer

Funktionsorienterede mål  
Specialiseret viden  
Manglende gensidig respekt

## Kommunikation

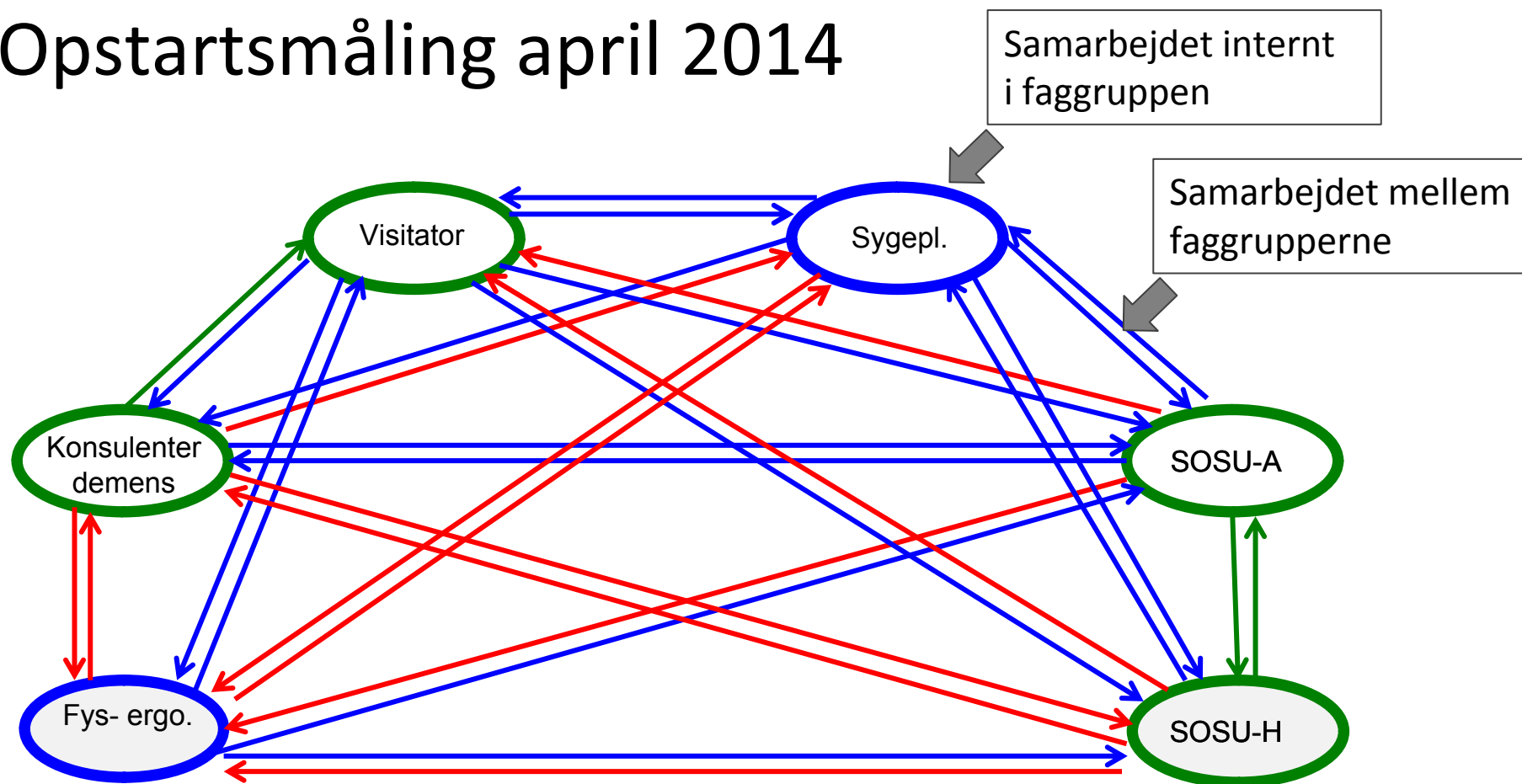
Sjælden  
Forsinket  
Mangelfokuseret  
Fingerpegende

*Skarpe funktionelle grænser, stærk fagidentitet, specialiseret viden og statusforskelle kan hindre den relationelle koordinering (Jody Hoffer Gittel)*

- ⇒ *Driver for ringe faglig kvalitet*
- ⇒ *Driver for ringe effektivitet*
- ⇒ *Driver for lav jobtilfredshed*



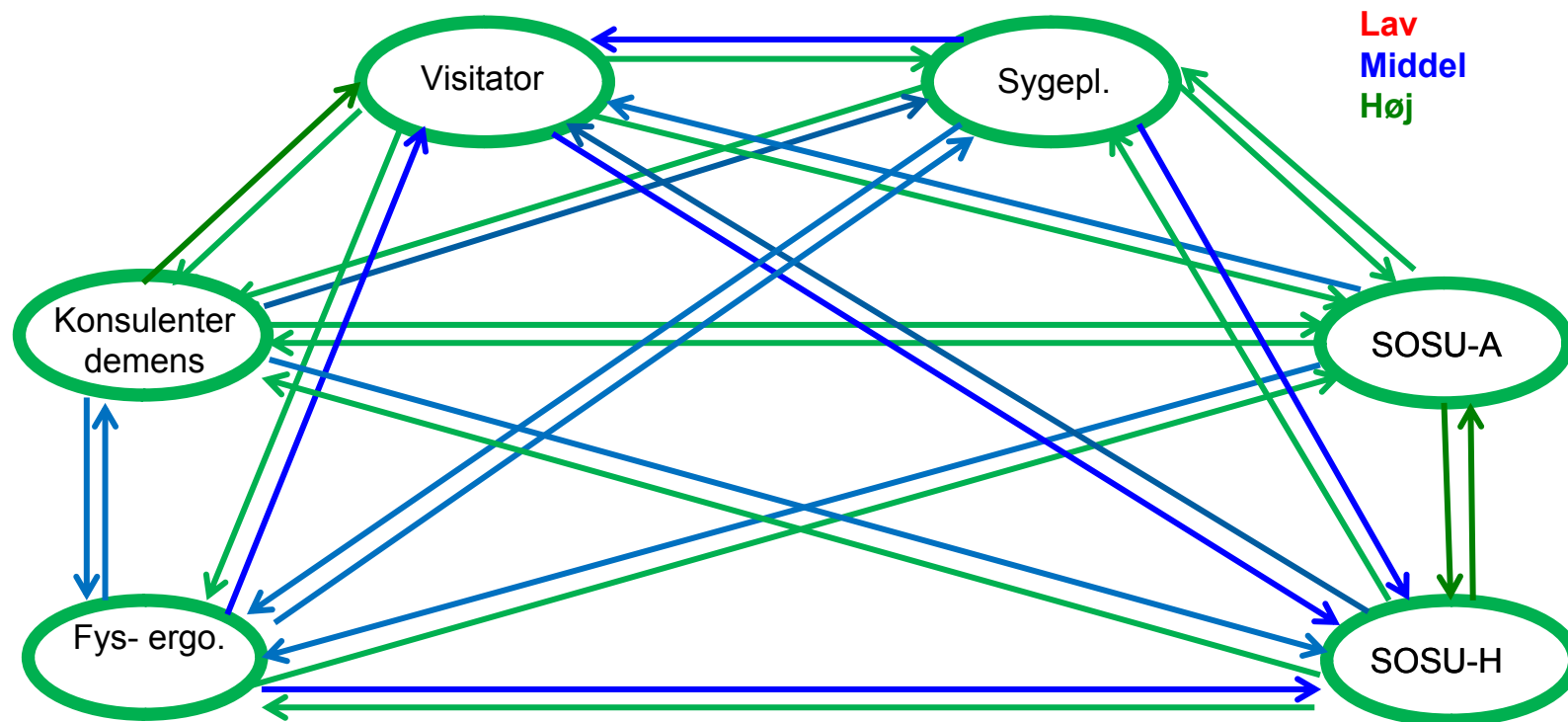
# Opstartsmåling april 2014



**Lav** kvalitet i samarbejdet om kerneopgaven  
**Middell** kvalitet i samarbejdet om kerneopgaven  
**Høj** kvalitet i samarbejdet om kerneopgaven



# Afslutningsmåling januar 2016



Den tværfaglige samarbejds-kvalit øget med 30%

# Faglige/kvalitets indikatorer for opgaveløsningen

	Opstart	Afslutning
Der er formuleret handleplaner for arbejdet med den enkelte demente borger.	2,89	3,48
Der er velbeskrevne og kendte roller og ansvarsområder for de enkelte faggrupper i forhold til arbejdet med demente borgere.	2,13	3,42
De enkelte faggruppers kompetencer bruges aktivt i arbejdet med demente borgere.	1,93	3,71
Der er sammenhængende forløb i arbejdet med demente borgere.	3,09	3,64
De pårørende oplever at de er reelle samarbejdspartnere og ressourcepersoner, der inddrages under hele sygdomsforløbet.	3,11	3,48
Demente borgere tilbydes aktiviteter, som er tilpasset borgerens fysiske og kognitive formåen.	2,89	3,52
Demente borgere har så meget medbestemmelse som det er muligt.	3,57	3,97
De pårørende bliver klædt på til at tage medansvar for opgaverne omkring demente borgere.	3,11	3,29
Gennemsnit	2,59	3,56

+37,5%

# Eksempel fra beskæftigelsesindsatsen

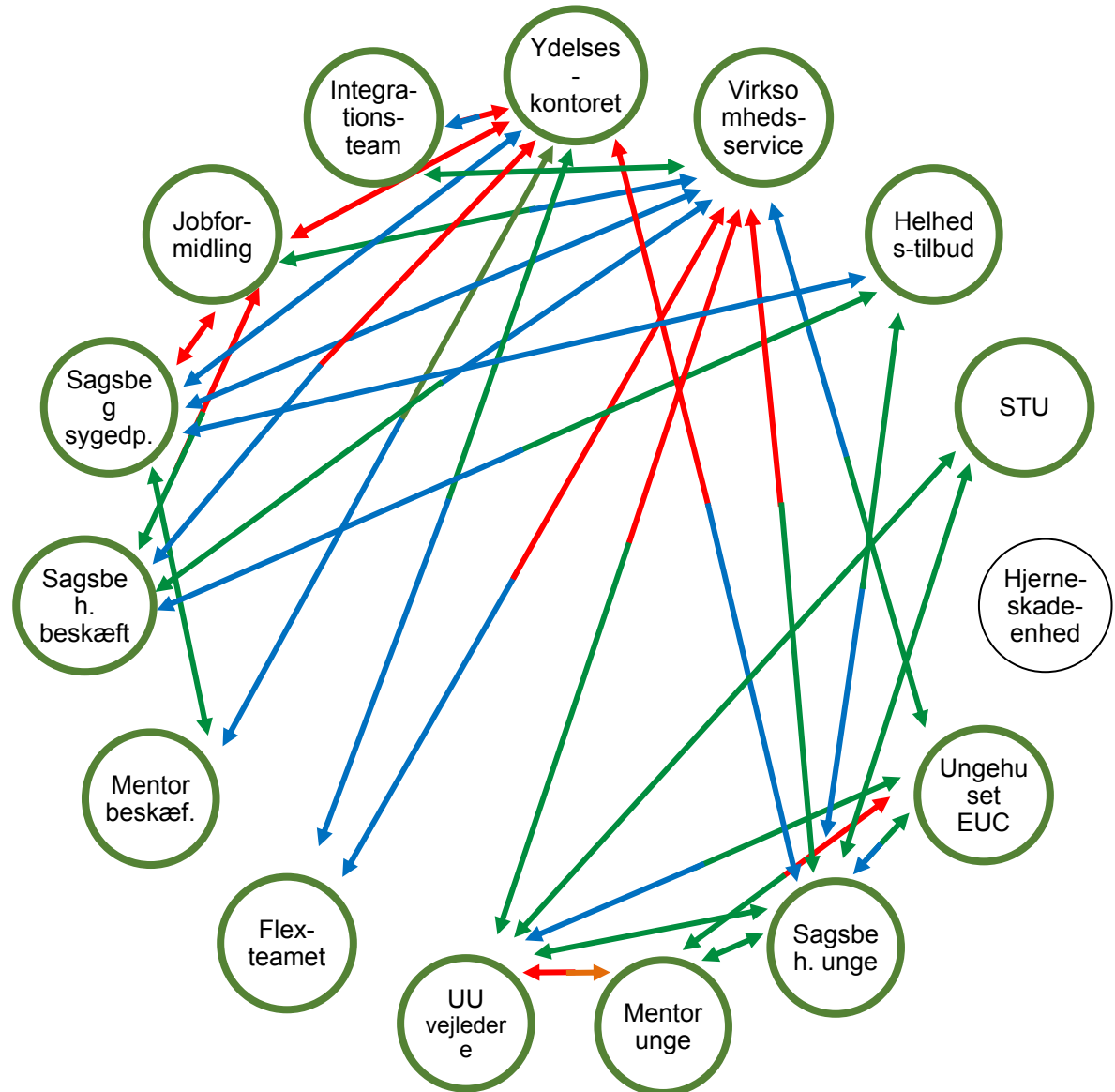
# Diagram over den Relationelle Koordinering

Høj over 4,0

Middel 3,5 – 3,9

Lav under 3,5

Dette diagram illustrerer alle gruppers besvarelse "om" hinanden og internt i egen gruppe. Pilene fra en gruppe, viser denne gruppes besvarelse om gruppen pilen peger på. Cirklerne om grupperne er besvarelserne om egen gruppe.



# Diagram over den Relationelle Koordinering

Laveste Rk og relationer med stor forskel i oplevelsen.

Høj over 4,0

Middel 3,5 – 3,9

Lav under 3,5

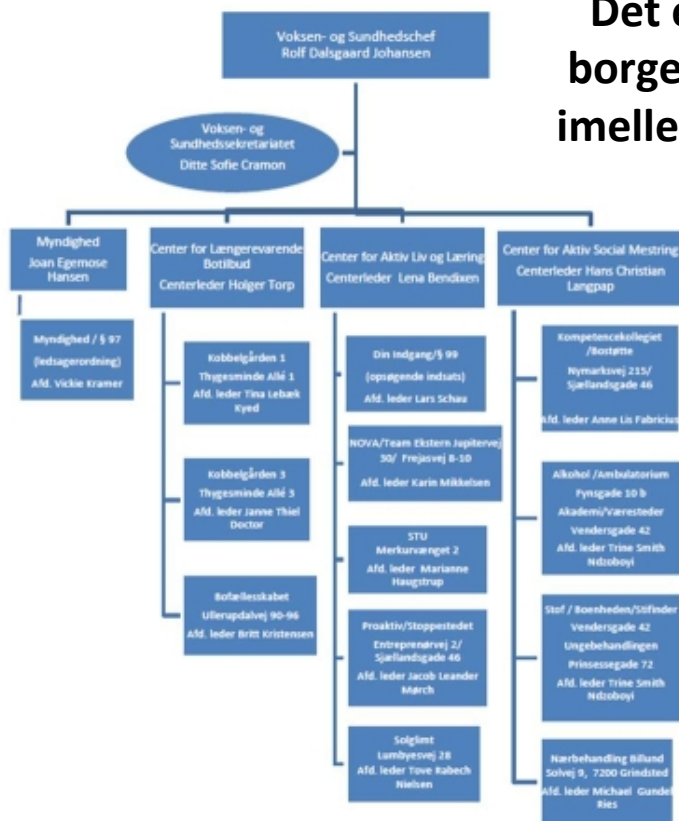




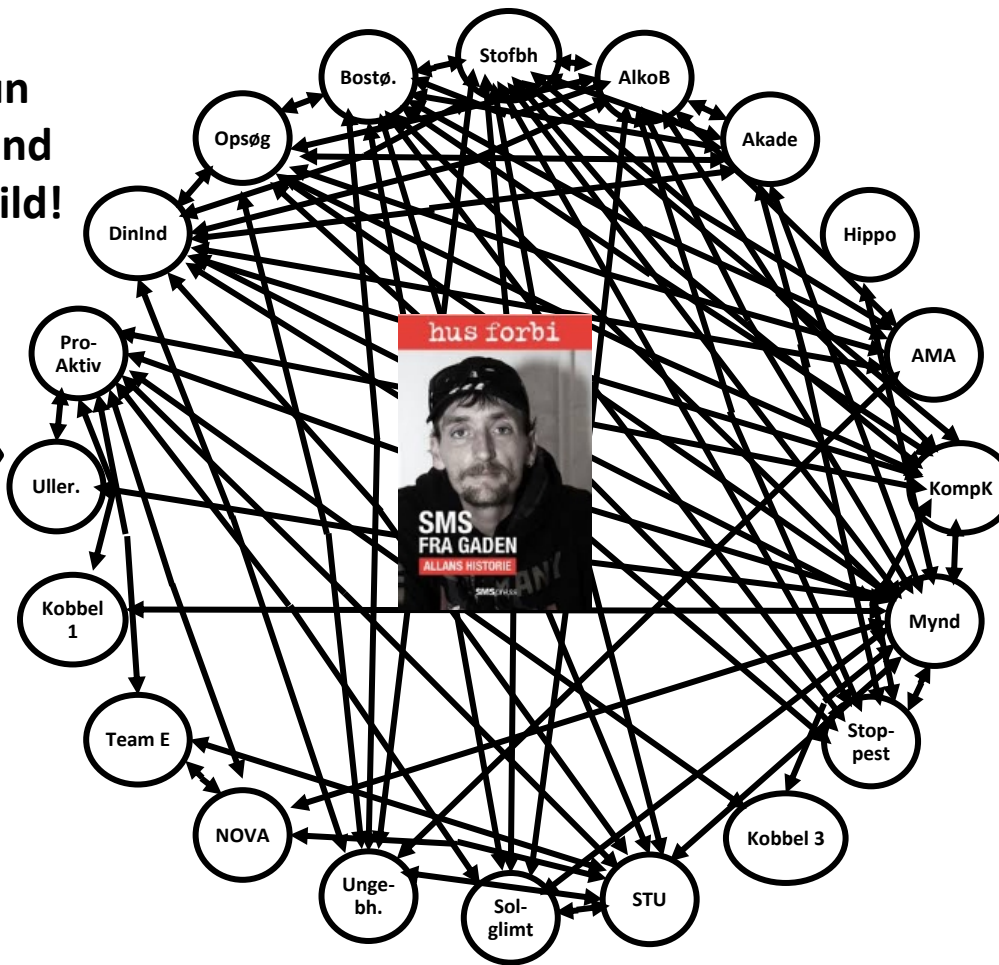
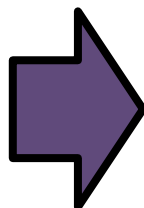
# Eksempel fra specialiseret voksenindsats

# Fra organisationsdiagram til borgerens organisation!

Organisationsdiagram for Voksenservice pr. 1. februar 2017



Det er ikke kun borgerne, der ind imellem farer vild!





# Diagram over den Relationelle Koordinering

Internt i grupperne

Høj over 4,5

Middel 4,0 – 4,5

Lav under 4,0

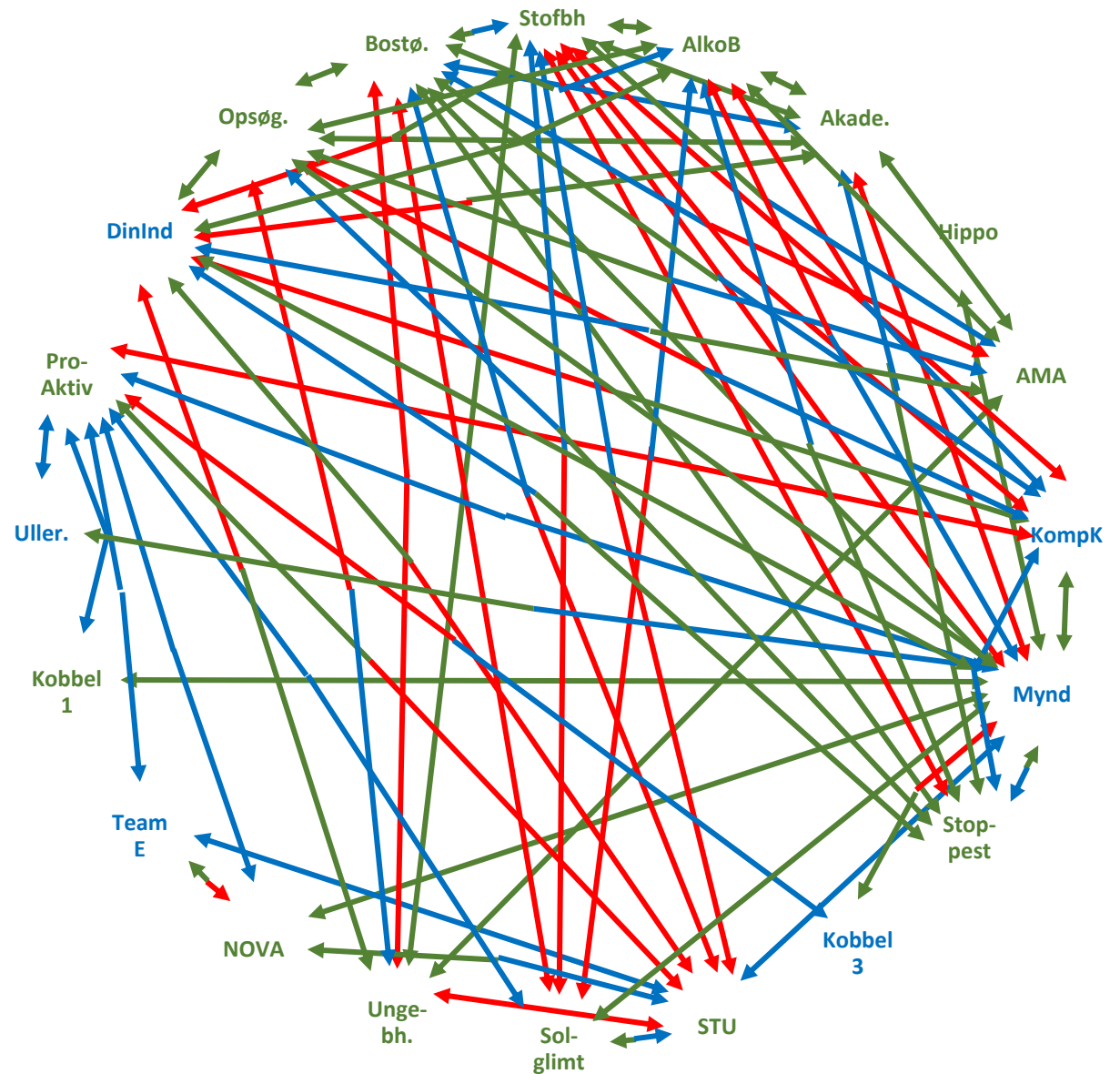
Mellem grupper

Høj over 4,0

Middel 3,5 – 3,9

Lav under 3,5

Dette diagram illustrerer alle gruppers besvarelse "om" hinanden og internt i egen gruppe. Pilene fra en gruppe, viser denne gruppes besvarelse om gruppen pilen peger på. Cirklerne om grupperne er besvarelserne om egen gruppe.



# Diagram over den Relationelle Koordinering

Internt i grupperne

Høj over 4,5

Middel 4,0 – 4,5

Lav under 4,0

Mellem grupper

Høj over 4,0

Middel 3,5 – 3,9

Lav under 3,5

Dette diagram illustrerer alle gruppers besvarelse "om" hinanden og internt i egen gruppe. Pilene fra en gruppe, viser denne gruppes besvarelse om gruppen peger på. Cirklene om grupperne er besvarelserne om egen gruppe.

