

SAMARBEJDSMODELLEN

Guide til implementering af Samarbejdsmodellen

INDHOLD

INDLEDNING	3
HVORFOR EN SÆRLIG SAMARBEJDSMODEL FOR	4
PSYKISK SÅRBARE UNGE?	4
Alt for mange psykisk sårbare unge tabes med den nuværende indsats	4
Det skal være nemmere at koordinere gode forløb og inddrage de unge	4
PRINCIPPERNE I SAMARBEJDSMODELLEN	5
POSITIVE RESULTATER FOR DEN UNGE	6
Udbytte for de unge	6
POSITIVE RESULTATER FOR SAMARBEJDET PÅ TVÆRS	8
GUIDE TIL IMPLEMENTERINGENS FIRE FASER	9
FASE 1: POLITISK BESLUTNING	10
3.1 Input til den politiske beslutning	10
3.2 Centrale afklaringspunkter	12
3.3 Beslutning om it-understøttelse af samarbejdsmodellen	12
FASE 2: OPSTART	14
4.1 Udpeg en projektejer og en projektleder	15
4.3 Udpeg en tværfaglig implementeringsgruppe	16
4.4 Udarbejd en klar rollefordeling	16
4.5 Fælles billede af vision og mål - forandringsteori	17
4.6 Inddrag alle relevante samarbejdspartnere	18
4.7 Udvælg guider og unge til testfasen	18
4.8 Plan for opskalering i drift - fra få unge til alle unge	18
4.9 Udarbejd en simpel dokumentationsmodel om resultater	19
4.10 Udarbejd en samlet implementeringsplan	20
FASE 3: PILOTTEST AF SAMARBEJDSMODELLEN	21
5.1 Fælles opstartsday for alle medarbejder	21
5.2 Kompetenceudvikling af guider	21
5.3 Implementeringsgruppen	23
5.4 Læringsmøde hver tredje måned i testfasen	23
5.5 Opsamlingsmøde og beslutning om drift	24
5.6 Formidling af samarbejdsmodellen	24
FASE 4: UNDERSTØTTELSE AF DEN LØBENDE DRIFT	25
6.1 Fra få unge til alle unge	25
6.3 Halvårlige møder i den tværfaglige ledergruppe	25
6.4 Løbende opfølgingsmøder for nye medarbejder	26

INDLEDNING

Dette er en guide til, hvordan din kommune kan implementere Samarbejdsmodellen. Guiden gennemgår fire centrale faser i en effektiv implementering.

Samarbejdsmodellen styrker det tværfaglige samarbejde og understøtter psykisk sårbare unges overgang til voksenlivet og vej til uddannelse eller beskæftigelse.

Udover implementeringsguiden er der udarbejdet følgende materiale, som skal understøtte arbejdet med Samarbejdsmodellen:

- En *interaktiv publikation* til sagsbehandlere og fagpersoner, der giver en introduktion til Samarbejdsmodellens elementer og redskaber. Publikationen indeholder også afsnit om: Kompetencer og tilbud, som de forskellige fagområder har i forhold til unge med psykiske vanskeligheder, tegn på psykisk mistrivsel hos unge og de væsentligste ændringer, der træder i kraft, når den unge fylder 18 år
- En pjece til beslutningstagere i kommuner
- En pjece til den unge
- En pjece til primærsektoren
- Alle relevante skemaer og redskaber i printvenligt format
- Den samlede evaluering af Samarbejdsmodellen.

Alt materiale samt konkrete redskaber i Samarbejdsmodellen kan hentes på Socialstyrelsens hjemmeside, www.socialstyrelsen.dk.

Baggrund

Mange unge med psykiske vanskeligheder har brug for særlig støtte til at håndtere overgangen fra barn til voksen i det kommunale og regionale system. Derfor blev der i 2011 afsat satspuljemidler til at udvikle en metode til at lette de mange overgange og skabe en tidlig og sammenhængende indsats, så unge med psykiske vanskeligheder i højere grad påbegynder og fastholdes i uddannelse eller beskæftigelse.

På den baggrund har Socialstyrelsen udviklet Samarbejdsmodellen i samarbejde med Rambøll Management og fire kommuner – Furesø, Odsherred, Viborg og Aabenraa. De fire kommuner har i perioden fra 2011 til 2014 bidraget til at udvikle og afprøve modellens principper, koncept og konkrete redskaber. Og Samarbejdsmodellen har vist lovende resultater. Ikke mindst for de unge, men også for det tværfaglige samarbejde.

HVORFOR EN SÆRLIG SAMARBEJDSMODEL FOR PSYKISK SÅRBARE UNGE?

“Unge med psykiske vanskeligheder – overgang fra barn til voksen” er en samarbejdsmodel, der har til formål at understøtte, at flere psykisk sårbare unge påbegynder eller fastholdes i uddannelse eller beskæftigelse. Samarbejdsmodellen støtter de involverede fagpersoner på tværs af forvaltninger og på tværs af kommune og region i at koordinere mål og indsats i et struktureret forløb med den unge.

Samarbejdsmodellen tager udgangspunkt i unge med psykiske vanskeligheder mellem 16 og 24 år, men kan også anvendes i samarbejdet med andre udsatte unge, som har brug for støtte i forhold til uddannelse og beskæftigelse.

Flere kommuner oplever i dag, at det er vanskeligt i tilstrækkelig grad at støtte unge med psykiske vanskeligheder i at påbegynde og fastholde uddannelse eller beskæftigelse. Og mange af de unge med psykiske vanskeligheder klarer sig generelt dårligt i overgangen fra barn til voksen. Derfor er der behov for en ny tilgang til at håndtere overgangen til voksenlivet for psykisk sårbare unge. Der er behov for at have ekstra fokus på koordination og samarbejde, og at den unges ønsker til uddannelse og beskæftigelse står i centrum. Derfor denne samarbejdsmodel.

ALT FOR MANGE PSYKISK SÅRBARE UNGE TABES MED DEN NUVÆRENDE INDSATS

Undersøgelser viser, at unge med psykiske vanskeligheder har sværere end andre unge ved at gennemføre og færdiggøre en uddannelse og fastholde et job. Medarbejdere i kommunale jobcentre og socialpsykiatrien møder i stigende omfang unge med psykosociale problemer, som står uden for uddannelsessystemet og arbejdsmarkedet¹, og som har brug for særlig støtte til at gennemføre en uddannelse og/eller komme i beskæftigelse².

DET SKAL VÆRE NEMMERE AT KOORDINERE GODE FORLØB OG INDDRAGE DE UNGE

Fagpersoner fra både børne- og ungeforvaltningen, voksenforvaltningen, uddannelsesvejledere, kontaktpersoner, jobcenterkonsulenter, ungdoms- og voksenpsykiatri m.fl. gør i dag en stor indsats for at støtte unge med psykiske vanskeligheder. Det gælder både i forhold til overgangen fra barn til voksen og i forhold til at opnå uddannelse eller beskæftigelse. Ikke desto mindre viser både forskning og kommunernes og regionernes erfaringer, at det er vanskeligt dels at koordinere indsatserne og dels at inddrage de unge i tilstrækkelig grad.

Manglende samarbejde og koordination mellem de mange fagpersoner, der er omkring den unge, er en af årsagerne til, at det ofte er vanskeligt at støtte unge med psykiske vanskeligheder i overgangen fra barn til voksen. Derudover oplever mange unge, at de ikke bliver inddraget i deres eget forløb. Det skal Samarbejdsmodellen lave om på.

Samarbejdsmodellen

- Fremmer et tværfagligt samarbejde med en klar ansvarsfordeling og koordinering af indsats for unge med psykiske vanskeligheder
- Fremmer en mere målrettet uddannelses- og beskæftigelsesindsats for unge med psykiske vanskeligheder – inden for den eksisterende økonomiske ramme
- Fremmer, at flere unge med psykiske vanskeligheder kommer i uddannelse eller beskæftigelse.

¹KL: Den nære psykiatri – en styrket kommunal indsats: <http://www.en-af-os.dk>

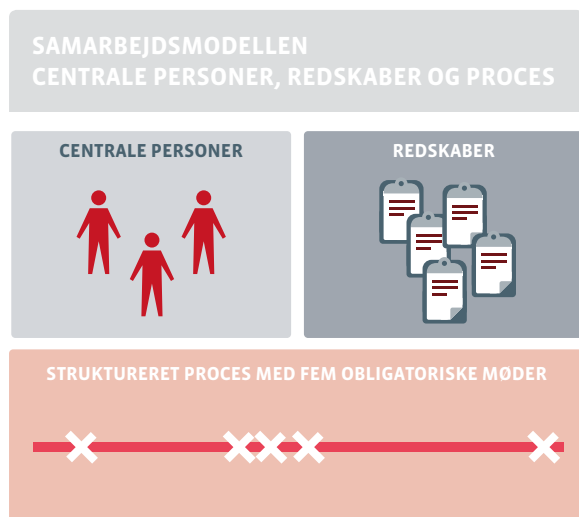
²“Unge med psykiske lidelser”, Undersøgelse af unge med psykiske lidelser i Høje Taastrup Kommune; Det Lokale Beskæftigelsesråd i Høje Taastrup Kommune, 2009, og Dansk Sundhedsinstitut: Opgaveudvikling på psykiatriområdet. Opgaver og udfordringer i kommunerne i relation til borgere med psykiske problemstillinger; 2011.

PRINCIPPERNE I SAMARBEJDSMODELLEN

Samarbejdsmodellen er baseret på følgende grundlæggende principper:

- Den unge inddrages aktivt i sit eget forløb.
- Den unge har mest mulig indflydelse på og "magt" over forløbet – empowerment af den unge.
- Al dialog og indsats i forløbet tager afsæt i den unges ressourcer, behov og ønsker for fremtiden.
- Der indgås et forpligtende samarbejde mellem alle aktører omkring den unge og på tværs af afdelinger og sektorer – kommune og region.
- Alle aktører har fælles fokus på uddannelse og beskæftigelse – og på vejen derhen.

Til at udmønte disse principper bygger Samarbejdsmodellen på tre overordnede elementer. Det handler om centrale personer omkring den unge, som alle har bestemte roller i Samarbejdsmodellen. Det handler om at arbejde efter en særligt struktureret proces med fastlagte møder. Og det handler om at benytte en række redskaber i arbejdet med den unge.



Samarbejdsmodellen indeholder seks bærende elementer:

1. **Guide:** Den unge får tilknyttet en fast guide, som er ansvarlig for at guide den unge på vejen mod voksenliv, uddannelse og beskæftigelse. Guiden følger den unge tæt, koordinerer samarbejdet og skaber sammenhæng i den unges forløb.
2. **Tværfagligt team om den enkelte unge:** Den unge får et tværfagligt team, som støtter den unge i at påbegynde og fastholde uddannelse eller beskæftigelse.
3. **Faste tværfaglige møder, hvor den unge deltager:** Den unge og guiden afholder sammen med det tværfaglige team og øvrige relevante fagpersoner møder fire gange om året, indtil den unge er 18 år. Derudover holder de minimum et møde, når den unge fylder 18 ½ år. Ekstra møder indlægges efter behov.
4. **Forpligtende aftaler om mål og handlinger:** Det tværfaglige team indgår forpligtende aftaler med den unge. Aftalerne bringer den unge tættere på et selvstændigt voksenliv, uddannelse og beskæftigelse.
5. **Dokumentation af resultater:** For hver ung registreres status på uddannelse og beskæftigelse samt udvikling inden for de relevante livsområder og kompetencer. Derudover registreres den unges oplevelse af samarbejdet og det at blive inddraget.
6. **Tværgående ledergruppe:** Ledergruppen har til opgave at prioritere ressourcer til det tværfaglige samarbejde og den indsats, som skal hjælpe den unge i uddannelse og beskæftigelse. Ledergruppen følger aktiviteterne og resultaterne tæt via de dokumenterede resultater, som også afrapporteres til direktører og politikere.

POSITIVE RESULTATER FOR DEN UNGE

Samarbejdsmodellen er afprøvet i fire kommuner. Den har vist positive resultater for både de unge og for samarbejdet på tværs.

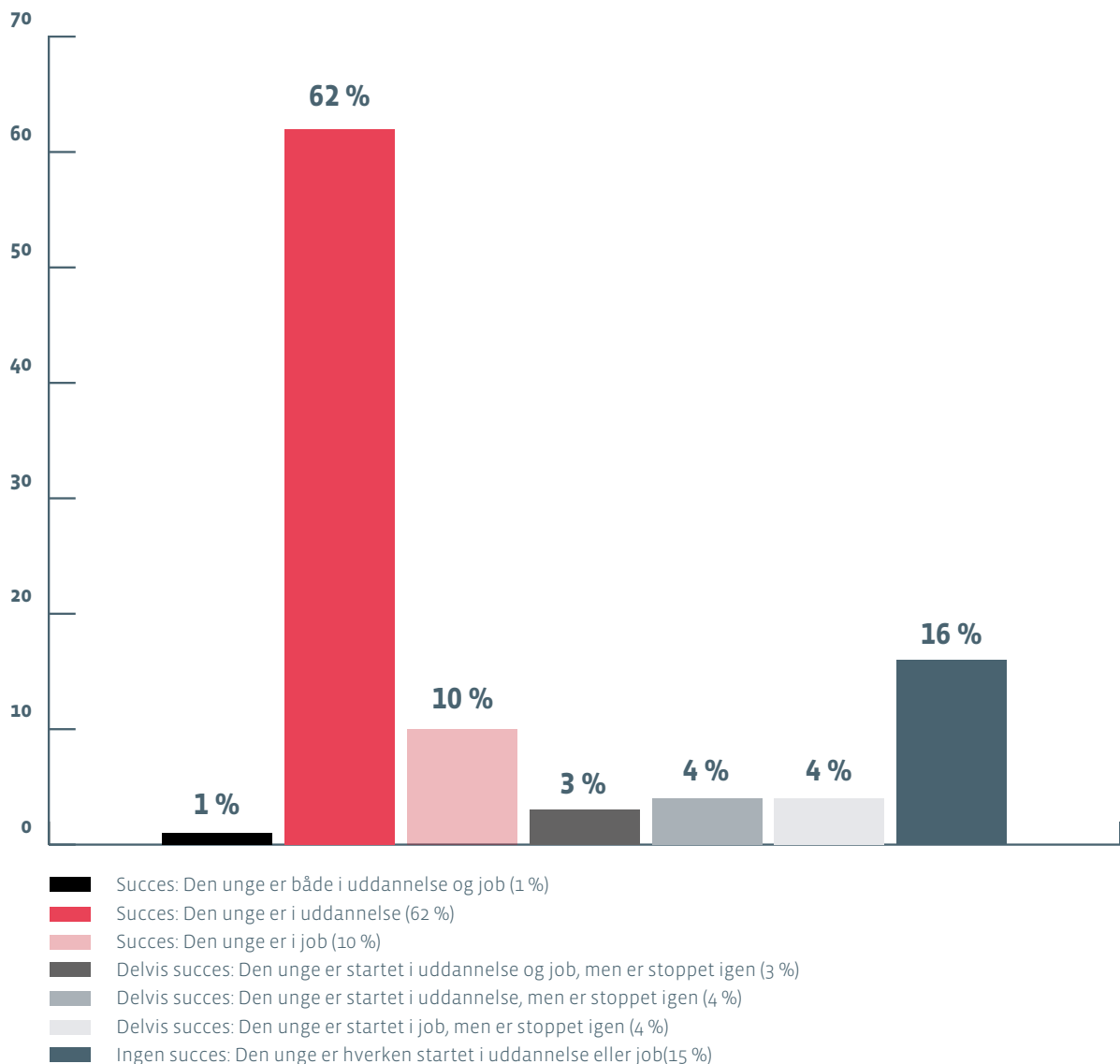
UDBYTTE FOR DE UNGE

Erfaringerne fra de første 71 unge, der har deltaget i afprøvningen, viser, at modellen har givet succes:

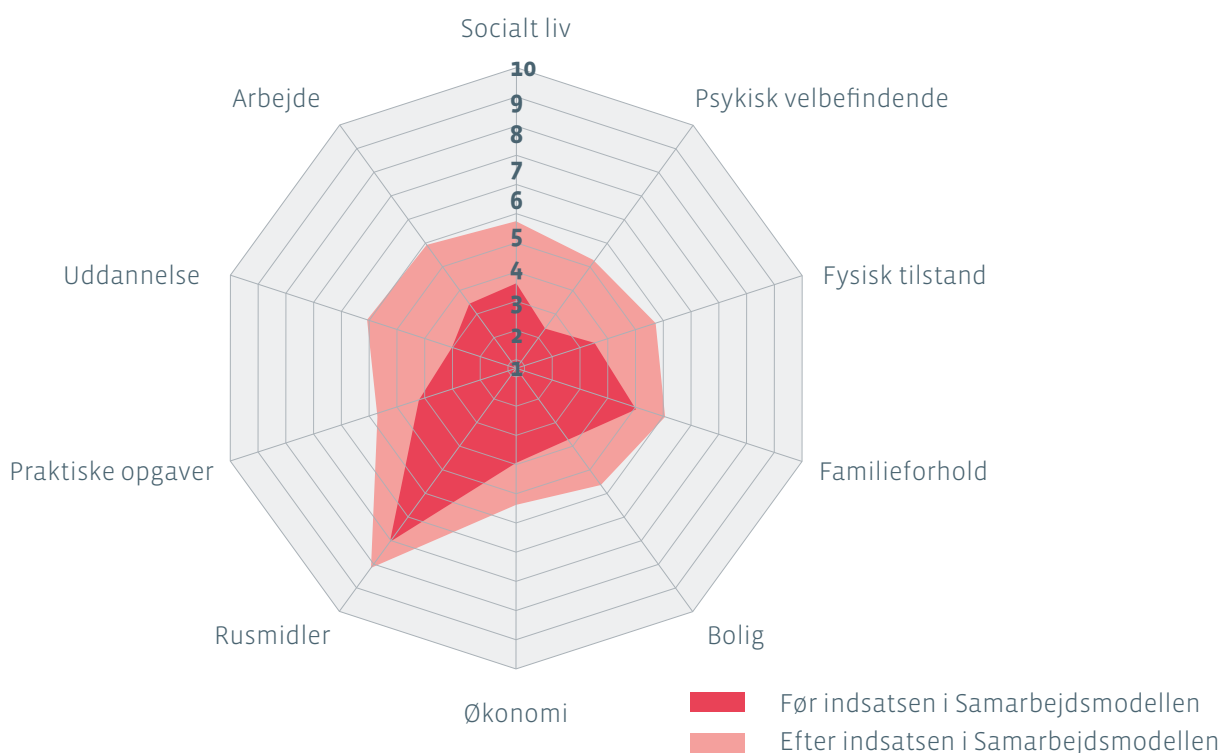
- 62% er kommet i uddannelse
- 10% er kommet i job

Gennemsnitlig fordeling for alle kommuner
Afgang til uddannelse og/eller job- og beskæftigelsesrettede tilbud

PROCENT



71 unges samlede udvikling



Derudover har de unge i gennemsnit på tværs af de fire kommuner udviklet sig positivt inden for relevante livs-områder og kompetencer, der alle siger noget om de unges mulighed for at leve et selvstændigt (voksen) liv og mulighed for komme i uddannelse eller beskæftigelse eller blive fastholdt i uddannelse eller beskæftigelse.

Ud over resultaterne, der er vist i figuren, peger kommunernes erfaringer på, at modellen også har skabt udvikling for de unge på en række øvrige områder:

- Større forpligtelse og ansvar hos den unge
- Skarpt fokus på uddannelse og beskæftigelse
- Mere struktur på den unges vej til uddannelse eller beskæftigelse
- Øget fokus på betydningen af at inddrage den unges nære miljø
- Oplevelsen af fremdrift for den unge
- Større klarhed for den unge og familien over, hvem der gør hvad i forhold til den unge.

De unge føler sig inddraget, og der er skabt empowerment hos de unge. Det betyder, at de unge har fået redskaber og kompetencer til at tage magten, kontrollen og ansvaret for eget liv, så de bedre lykkes og trives i deres liv.

De unge siger

- “Det er det bedste forløb, jeg har været med på i alle de år, jeg har været i systemet. Jeg har jo opnået alle mine mål.”

Ung i forløb med Samarbejdsmodellen

- “Normalt er man bare et stykke papir – nu kan man mærke stor forskel. Her er man en person, som skal videre.”

Ung i forløb med Samarbejdsmodellen

- “Min guide er en kæmpe støtte i de ting, vi arbejder med. En oplevelse, der står stærkt for mig, var, da jeg blev 18 og skulle søge kontanthjælp. Jeg turde jo ikke gå hen til den skranke og tale med dem. Men min guide overbeviste mig om, at jeg godt selv kunne gøre det. Hun stod i baggrunden, og så klarede jeg det faktisk. Det var en sejr for mig. Og næste gang var det allerede nemmere.”

Ung i forløb med Samarbejdsmodellen

POSITIVE RESULTATER FOR SAMARBEJDET PÅ TVÆRS

Fagpersoner på tværs af de områder, som arbejder med unge med psykiske vanskeligheder, vurderer, at samarbejdet på tværs er blevet bedre med Samarbejdsmodellen. De har med modellen fået større kendskab til hinandens fagområder, kultur og rammer. De arbejder i højere grad mod fælles mål for de unge. Den gensidige respekt og forståelse for hinandens rolle og funktion er øget, og det samme er engagementet i forhold til samarbejdet og det at hjælpe hinanden på tværs. Dette er alle forhold, som ifølge forskning i Relationel Koordinering gør, at samarbejdet både bliver mere effektivt og skaber bedre resultater for borgerne.

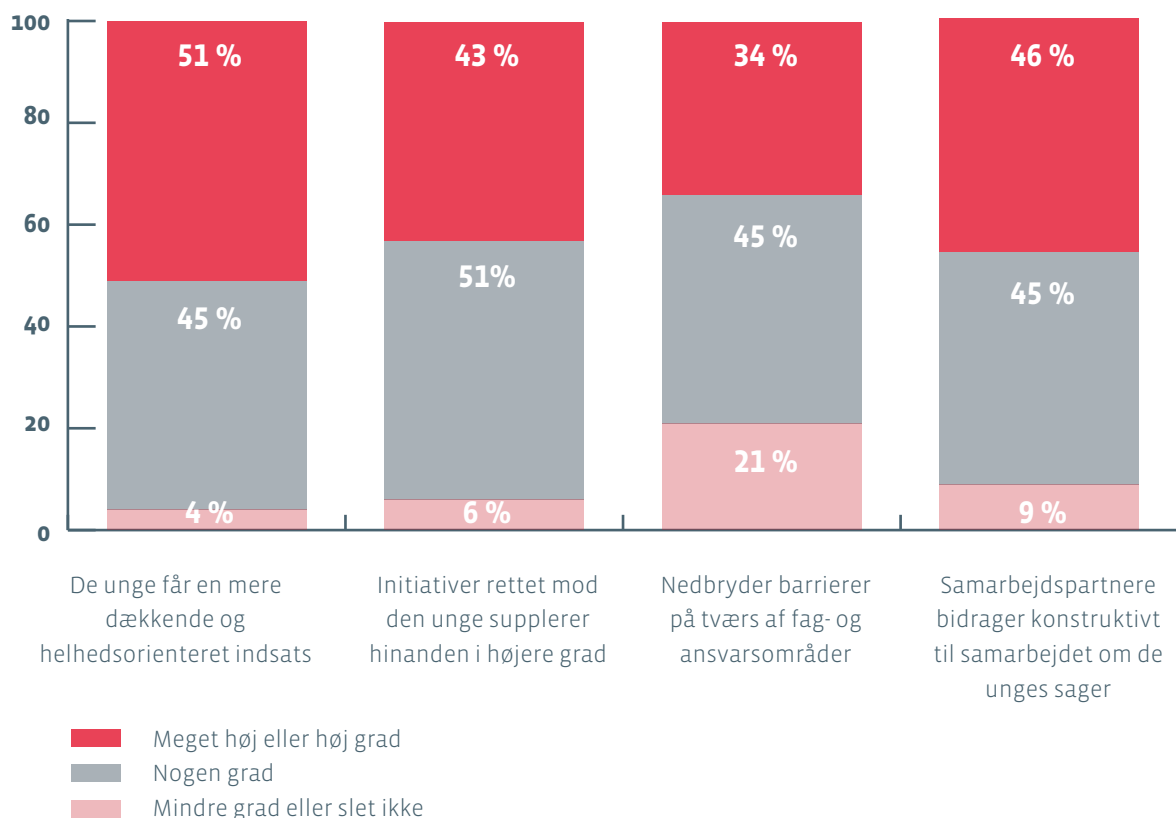
Fagpersonerne vurderer, at Samarbejdsmodellen har haft positiv effekt for det interne samarbejde og for samarbejdet med den unge. I evalueringen af modellen tilkendegiver de:

- At de unge får en mere dækkende og helhedsorienteret indsats
- At initiativer rettet mod de unge i højere grad supplerer og komplementerer hinanden
- At barrierer på tværs af fagområder nedbrydes
- At samarbejdspartnere bidrager konstruktivt til samarbejdet om de unge.

Samarbejdsmodellen skaber med andre ord et effektivt samarbejde på tværs, som kommer udsatte unge til gavn. Det gælder både i forhold til personlige, faglige og sociale kompetencer og i forhold til at komme og blive fastholdt i uddannelse eller beskæftigelse.

I hvilken grad vurderer du, at arbejdet med samarbejdsmodellen overordnet har haft følgende positive effekter

PROCENT



GUIDE TIL IMPLEMENTERINGENS FIRE FASER

Erfaringerne fra afprøvningsforløbet i Odsherred, Furesø, Aabenraa og Viborg kommuner samt tidligere erfaringer viser, at den rette implementering af modellen er afgørende for at opnå positive resultater. I denne guide gennemgås fire centrale faser i en effektiv implementering. Guiden kan bruges til at understøtte implementeringen i kommunen. Det anbefales at læse hele guiden

igennem, inden implementeringen påbegyndes, og I udarbejder en mere detaljeret fase- og aktivitetsplan, som passer til de lokale forhold. Det kan for eksempel være, at I lokalt ønsker at gennemføre aktiviteterne i en anden rækkefølge, end nedenstående forløb beskriver.



1. Beslutning – 2 måneder

- Input til den politiske beslutning
- Centrale afklaringspunkter
- Beslutning om it-understøttelse af samarbejdsmodellen

2. Opstart – 4 måneder

- Udpeg projekter og projektleder
- Udpeg tværfaglig ledergruppe
- Udpeg en tværfaglig implementeringsgruppe (medarbejdere)
- Fælles vision og mål – forandringsteori
- Inddrag alle relevante samarbejdspartnere
- Udvalg unge, der kan have gavn af metoden
- Udarbejd en dokumentationsmodel
- Udarbejd en samlet implementeringsplan

3. Pilottest – 10 måneder

- Pilottest af Samarbejdsmodellen på udvalgte unge
- Fælles opstartsdag for alle medarbejdere
- Kompetenceudvikling for guider
- Løbende opfølgning af implementeringsgruppen
- Læringsmøder hver tredje måned
- Opsamlingsmøde og beslutning om drift
- Formidling af samarbejdsmodellen

4. Drift

- Samarbejdsmodellen anvendes på alle udvalgte unge
- Løbende dokumentation af aktiviteter og resultater
- Halvårlige møder i den tværfaglige ledergruppe
- Løbende opfølgingsmøder for nye medarbejdere

FASE 1: POLITISK BESLUTNING

Samarbejdsmodellen går på tværs af forvaltninger og afdelinger i kommunen og inddrager den regionale behandlingspsykiatri – både børne- og ungdomspsykiatrien og voksenpsykiatrien. Modellen kræver en fælles ledelsesmæssig opbakning og politisk beslutning om, at kommunen og den tilhørende region ønsker at gå denne vej. Denne fase varer typisk to måneder og indebærer følgende aktiviteter, som uddybes i de næste afsnit:

- Input til den politiske beslutning
- Centrale afklaringspunkter
- Beslutning om it-understøttelse af Samarbejdsmodellen.

3.1 INPUT TIL DEN POLITISKE BESLUTNING

I dette afsnit gives et overblik over en række elementer, der er centrale som grundlag for den politiske beslutningsproces.

Hvem er målgruppen?

Målgruppen er:

- Unge med psykiske vanskeligheder mellem 16 og 23 år. Det kan både være unge med svære psykiske lidelser og psykisk sårbare unge uden diagnoser. Modellen kan også anvendes i samarbejdet med andre udsatte unge, som har brug for støtte i forhold til uddannelse og beskæftigelse.
- Fagpersoner fra børne- og ungeforvaltningen, voksenforvaltningen, UU, jobcentret, socialpsykiatrien og den regionale behandlingspsykiatri samt uddannelsesinstitutioner indgår i Samarbejdsmodellen.

Virker modellen?

Modellen er færdigudviklet og afprøvet i fire kommuner. Som nævnt i indledningen er resultatet for de første ca. 70 unge, der har deltaget i afprøvningen, at:

- 62 pct. er i uddannelse
- 10 pct. er i beskæftigelse
- 1 pct. er både i uddannelse og beskæftigelse.

Sammenholdt med de generelle erfaringer i forhold til udsatte unge har modellen en positiv effekt for de unges udvikling og muligheder for uddannelse og beskæftigelse.

Herudover peger slutevalueringen på, at modellen også fremmer det tværfaglige og tværsektorielle samarbejde

i kommunen og mellem kommunen og regionen.

Der er udarbejdet en slutevaluering af modellens resultater for de unge og for samarbejdet. Den er tilgængelig på socialstyrelsen.dk.

Hvor lang tid tager det at implementere Samarbejdsmodellen?

Som ovenstående figur 2 viser, er implementeringsperioden ca. 16 måneder fra beslutningsprocessen om at implementere modellen begynder, til alle unge med psykiske vanskeligheder i alderen mellem 16 og 24 år er skrevet ind i Samarbejdsmodellen.

Hvem bruger Samarbejdsmodellen i dag?

En række kommuner anvender Samarbejdsmodellen i forhold til forskellige målgrupper. Her kan nævnes Odsherred i forhold til psykisk sårbare unge. Fredericia, Roskilde, København, Kolding, Horsens, Lyngby-Taarbæk m.fl. anvender den i forhold til anbragte og tidlige anbragte unge. Og Aalborg, Randers, Esbjerg og Frederiksberg m.fl. i forhold til hjemløse unge eller unge i risiko for hjemløshed.

Hvilke omkostninger er forbundet med Samarbejdsmodellen?

Samarbejdsmodellen følger eksisterende lovgivning og eksisterende forpligtelser for samarbejde på tværs af forvaltninger. Aktiviteterne i Samarbejdsmodellen understøtter det arbejde, medarbejderne i forvejen bør gøre ifølge lovgivningen. Derudover understøtter aktiviteterne som beskrevet en kulturforandring mod bedre tværfagligt samarbejde og højere grad af inddragelse af den unge. Alt dette vil forventeligt give afkast på de initialomkostninger, der er i forbindelse med implementering af Samarbejdsmodellen. Evalueringer af modellen peger på, at samarbejdet på sigt bliver mere effektivt og den unges forløb mere kvalificeret, så flere kommer i uddannelse og beskæftigelse. Dette vil give en besparelse, som forventeligt vil være større end de omkostninger, der er ved at anvende Samarbejdsmodellen i drift. Dette er blandt andet erfaringerne fra Fredericia Kommune, som har arbejdet med modellen i fire år.

I det følgende beskrives de omkostninger, der er i forbindelse med opstart og test af Samarbejdsmodellen og omkostningerne forbundet med selve driften af Samarbejdsmodellen. For at tage højde for de lokale

forskelle der kan være kommunerne imellem, anbefales det, at en udviklingskonsulent eller lignende indledningsvist og løbende estimerer omkostningerne. De enkelte aktiviteter uddybes i de næste kapitler.

Opstart og pilottest af Samarbejdsmodel

Nedenfor beskrives de omkostninger, der er i forbindelse med opstart og pilottest af Samarbejdsmodellen:

- Projektleder til implementering af modellen: Halvtidsstilling i 12 måneder
- En dags kompetenceudvikling af medarbejdere: Alle sagsbehandlere og medarbejdere fra børne- og ungeforvaltningen, voksenforvaltningen, UU, jobcentret, socialpsykiatrien og behandlingspsykiatrien samt uddannelsesinstitutioner i området, der har med målgruppen at gøre
- Tre dages kompetenceudvikling for alle guider: Det vil typisk være sagsbehandlere med sager om udsatte unge og jobcentermedarbejdere på ungeområdet
- Forandringsteoridag a seks timer: For medarbejdere og ledere på tværs af forvaltninger og afdelinger, hvor mål og ønskede effekter samt indsatser for målgruppen og samarbejdet konkretiseres
- Opstartsdag a seks timer: For medarbejdere og ledere på tværs af forvaltninger og afdelinger, hvor afprøvningen af Samarbejdsmodellen igangsættes
- Læringsmøder: Der afholdes to læringsmøder a tre timer med de medarbejdere, som afprøver modellen i testfasen, hvor erfaringerne med Samarbejdsmodellen samles op
- Opsamlingsdag a tre timer: For medarbejdere og ledere på tværs af forvaltninger og afdelinger, hvor der samles op på erfaringerne med afprøvningen af Samarbejdsmodellen
- Ledergruppemøde a to timer hver tredje måned i testfasen, hvor der følges op på brugen af Samarbejdsmodellen og status på de unges uddannelse og beskæftigelse
- Ledergruppemøde i slutningen af testfasen: Her besluttet det, om Samarbejdsmodellen skal sættes i drift
- En implementeringsgruppe bestående af medarbejdere fra de involverede forvaltninger og afdelinger på tværs af kommune og region mødes hver anden måned i testfasen, det vil sige fem gange i alt a to timer. På møderne drøfter implementeringsgruppen centrale spørgsmål vedrørende samarbejdet, Samarbejdsmodellen, lovgivningen, organisering med videre, som måtte opstå i forbindelse med anvendelsen af Samarbejdsmodellen
- Oprettelse af diverse dokumenter, som vedrører Samarbejdsmodellen på kommunens hjemmeside eller intranet.
- Generelt må det forventes, at de medarbejdere, som deltager i pilottesten, skal afsætte tid til hyppigere at mødes på tværs af de involverede faggrupper, som typisk vil være placeret i forskellige forvaltninger, sektorer eller afdelinger. I Samarbejdsmodellen afholdes halvårlige møder, indtil den unge er 18 ½ år. På møderne deltager den unge og de involverede fagpersoner. Møderne tager i gennemsnit en time plus forberedelse. Mødernes varighed afhænger af, hvor mange deltagere der er på mødet, omfanget af emner der skal drøftes, samt hvor længe den unge er i stand til at deltage.
- I gennemsnit må der i begyndelsen påregnes ekstra arbejde per sag årligt for guiden, hvilket omfatter:
 - Forberedelse, afholdelse og opfølgning på møder med den unge og det tværfaglige team
 - Kontakt til den unge og løbende opfølgning på aftaler og mål, der skal bringe den unge i uddannelse og i arbejde
- Som ny guide estimeres det, at der anvendes ekstra tid til de aktiviteter, der er forbundet med opstarten af et ungeforløb. Det inkluderer dog også, at guiden introduceres til rollen som guide og sætter sig ind i Samarbejdsmodellen og de enkelte redskaber. Det må derfor forventes, at særligt guiden skal bruge yderligere ressourcer per sag, som gerne skulle betale sig i form af et bedre forløb for den unge, et mere effektivt samarbejde og flere unge i uddannelse og beskæftigelse i kommunen
- I gennemsnit yderligere arbejde per ung årligt for fagpersoner i tværfagligt team, hvilket særligt omfatter:
 - Afholdelse af møder med den unge og det tværfaglige team
 - Gennemførelse og opfølgning på aftaler, som fagpersonen forpligter sig til.

Drift

I det følgende beskrives de omkostninger, der er i selve driften af Samarbejdsmodellen.

- For nye guider og fagpersoner, som skal anvende modellen, vil der i starten af driften være de samme omkostninger, som beskrevet ovenfor under opstart og pilottest af Samarbejdsmodellen.
- Der vil løbende være behov for dokumentation af aktiviteter og resultater samt opdatering af hjemmeside med diverse dokumenter, der vedrører samarbejdet.
- Den tværfaglige ledergruppe skal som minimum mødes hvert halve år a to timer i driftsfasen, hvor de følger op på de unges uddannelse og beskæftigelse samt på samarbejdet generelt.
- Der skal løbende afholdes opfølgingsmøder for nye medarbejdere, som skal introduceres til Samarbejdsmodellen.

Jævnfør ovenfor skal driftsomkostningerne betragtes som en investering, der forventeligt vil tjene sig ind på sigt.

3.2 CENTRALE AFKLARINGSPUNKTER

For at sikre det bedst mulige beslutningsgrundlag for at arbejde med Samarbejdsmodellen, skal følgende klarlægges:

- Hvor mange unge med psykiske vanskeligheder har kommunen i alderen mellem 16 og 24 år? Hvor mange unge i kommunen er regionen i berøring med?
- Hvor mange af de unge med psykiske vanskeligheder er i uddannelse eller beskæftigelse?
- Vurderer kommunens sagsbehandlere og ledere fra børne- og ungeforvaltningen, voksenforvaltningen og jobcentret, at der kunne være behov for at styrke samarbejdet og koordineringen omkring disse unge? Og vurderer de centrale medarbejdere og ledere fra den regionale behandlingspsykiatri det også?
- Har kommunen og regionen eksisterende samarbejdsfora, som kan bruges eller udbygges i forbindelse med en implementering af modellen?
- Hvilke kommunikationskanaler og it-understøttelse har kommunen og regionen til at understøtte samarbejdet på tværs, og hvad skal eventuelt udvikles eller indkøbes til understøttelse af Samarbejdsmodellen?

3.3 BESLUTNING OM IT-UNDERSTØTTELSE AF SAMARBEJDSMODELLEN

Dette afsnit beskriver de overvejelser og muligheder, der er i forhold til at it-understøtte Samarbejdsmodellen.

I dag har en lang række kommuner it-understøttet deres sagsbehandling af sager vedrørende udsatte børn og unge. Det vil være relevant at træffe beslutning om, hvorvidt man vil investere i en integration af Samarbejdsmodellens redskaber med kommunens eksisterende it-understøttelse. På den måde bliver oplysningerne tilgængelige som en del af de skabeloner, der allerede anvendes, og dobbeltarbejde undgås. Særligt relevant vil det være at sikre en integration af følgende redskab fra modellen:

- Mål- og aftaleskemaet, som kan sammentænkes med de handleplaner, der udarbejdes på tværs af forvaltningerne, for eksempel § 141-handleplan, § 140-handleplan, jobplan med mere.

Hvis dette og andre af Samarbejdsmodellens redskaber integreres med kommunernes og regionens sagsbehandlingssystemer, vil det være muligt at sikre en meget konkret og direkte integration af modellen i den daglige praksis. For eksempel vil guiden kunne overføre stamoplysninger mellem redskaberne.

Udfordring i forhold til fælles it-systemer

En barriere for integrationen er, hvis forvaltningerne i en kommune ikke har fælles it-systemer på tværs af forvaltninger og ikke har mulighed for direkte at dele personfølsomme oplysninger elektronisk mellem deres systemer. Særligt drejer det sig om snitflader mellem følgende systemer:

- Jobcentrenes it-systemer
- It-systemer på børne- og ungeområdet (DUBU eller tilsvarende systemer)
- It-systemer på voksenområdet (DHUV eller tilsvarende systemer)
- It-systemer i UU.

Det kræver etablering af snitflader mellem systemerne, hvilket kan være en både omkostningstung og langvarig proces. En anden løsning, der kan træffes beslutning om, er at investere i en it-plattform, som beskrives i det næste afsnit.

It-plattform til udveksling af oplysninger om borgeren på tværs af forvaltninger

På markedet for it-løsninger er der mulighed for at udvikle it-understøttede kommunikationsplatforme, som tillader sikker fildeling og kommunikation mellem fagpersoner (myndighedspersoner og leverandører) og borgere (unge og forældre). Disse platforme er ikke afhængige af integrationer til eksterne systemer og kan anvendes på tværs af forskellige forvaltninger.

Platformene giver mulighed for udveksling af oplysninger om den unge i form af specifikke filer, som uploades. Det kan eksempelvis være mål- og aftaleskemaet, som er et konkret redskab i Samarbejdsmodellen, hvor mål og aftaler for den unge samles på tværs af de områder, som arbejder med den unge. Filerne kan downloades og redigeres af de forskellige brugere, som får adgang til den unges filer. Brugerne inkluderer her både fagpersoner og den unge selv samt eventuelt dennes forældre. Det kræver altid samtykke fra den unge og fra forældrene, hvis den unge er under 18 år. Med platformen er alle relevante oplysninger, som er vigtige for samarbejdet og for den unge, samlet et sted. Samtlige tilknyttede brugere kan på den måde altid se alle oplysninger om de unge, de arbejder med. Hermed undgås situationer, hvor mails bliver væk eller overset, eller parter ikke modtager de korrekte og relevante oplysninger.

Den fælles it-plattform tilgås gennem en almindelig webbrowser, og data og oplysninger gemmes på en databaseserver. Kommunale og regionale brugere logger på platformen med en adgangskode, og den unge og forældre logger på siden med deres NemID. De kommunale og regionale brugere, der opretter den enkelte ungesag, vil dog i den udstrækning, det er nødvendigt, kunne redigere om den unge og forældre skal have adgang til oplysningerne eller ej. Det er ligeledes muligt at redigere, hvilke kommunale og regionale brugere der skal have adgang til at læse og skrive om den unge.

For mere information om mulighederne for udvikling af en sådan platform, herunder hvilke aktører der er på markedet samt pris, kan der rettes henvendelse til kommunens it-afdeling eller til en af de kommuner, der har været med i afprøvningen.

Inddrag it, økonomi og jura i beslutningen om it-understøttelse

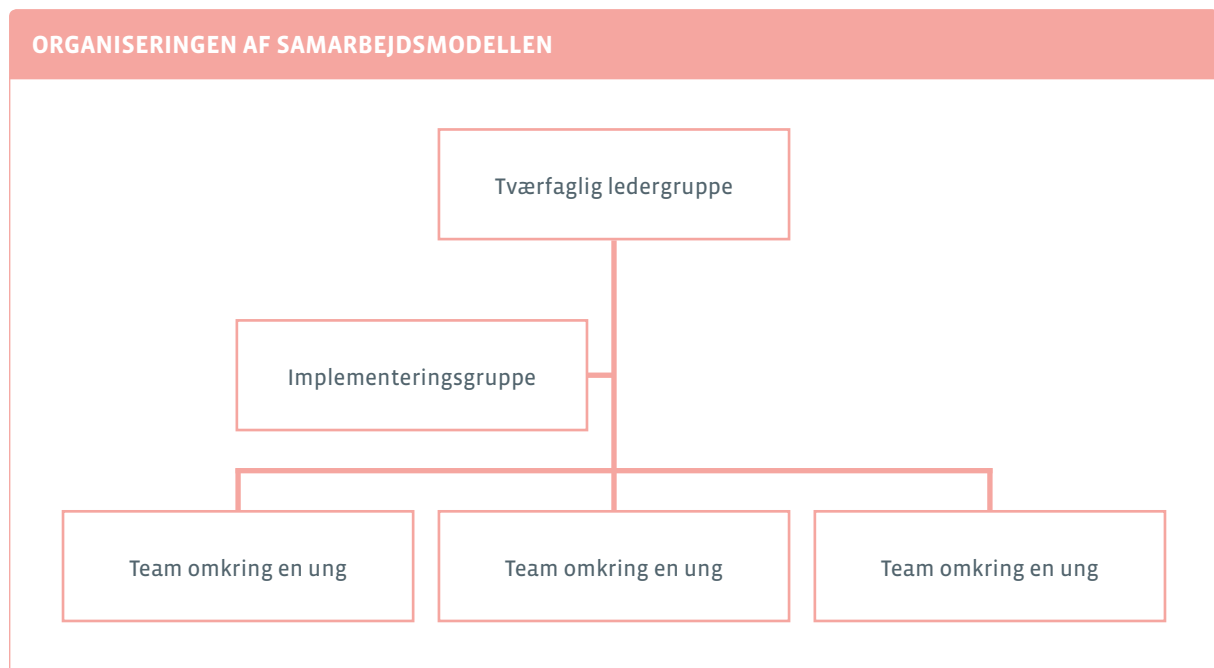
Uanset hvilken løsning der træffes beslutning om, anbefales det at inddrage kommunens it-afdeling samt økonomisk såvel som juridisk kompetence fra kommunen i beslutningsprocessen. Dette sikrer, at beslutningen tager højde for de kommunespecifikke it-mæssige, økonomiske samt juridiske forhold, der kan være ved løsningerne.

FASE 2: OPSTART

I denne fase forberedes pilottesten af modellen. Opstartsfasen varer ca. fire måneder og indebærer følgende aktiviteter, som uddybes i det følgende:

- Udpeg projektejer og projektleder
- Udpeg tværfaglig ledergruppe
- Udpeg en tværfaglig implementeringsgruppe med medarbejdere
- Udarbejd en klar rollefordeling
- Fælles vision og mål – forandringsteori
- Udvælg unge til afprøvning
- Udarbejd en simpel dokumentationsmodel om resultater
- Udarbejd en samlet implementeringsplan.

Følgende organisering anbefales i forbindelse med implementeringen af Samarbejdsmodellen.



Gode erfaringer med rollerne som projektleder og projektejer

I Odsherred kommune er der gode erfaringer med udmøntning af rollen som projektejer og projektleder.

Projektejeren på direktørniveau besluttede fra starten sammen med ledergruppen, som bestod af ledere på tværs af de forvaltninger, der skal samarbejde, at samarbejdsmodellen skulle anvendes i en nyetableret ungeenhed, som betjener alle psykisk sårbare unge i kommunen, som har udfordringer med hensyn til uddannelse. Dermed var der fra starten ledelsesmæssig opbakning til implementeringen, og Samarbejdsmodellen blev udbredt til samtlige medarbejdere i enheden, som blev guider på fuld tid for i alt ca. 180 unge.

Lederen af enheden blev også projektleder med ansvar for den daglige afprøvning af Samarbejdsmodellen. Følgende typer af aktiviteter og møder blev sat i system for at understøtte afprøvningen:

- Projektleder gør status over modellen og møderne med guiderne på ugentlige opfølgingsmøder.
- Administrativ medarbejder i ungeenheden registrerer løbende status på de unges uddannelse.
- Projektleder gør løbende status med projektejeren, særligt inden ledergruppemøder.
- Ledergruppemøder afholdes hvert kvartal om status på afprøvningen og de unges udvikling.
- Budgetmøde afholdes en gang månedligt mellem projektleder og projektejer med henblik på styring af ressourcer.

4.1 UDPEG EN PROJEKTEJER OG EN PROJEKTLEDER

Der udpeges en projektejer på direktørniveau, som kan gå foran i implementeringen og sikre ledelsesmæssig opbakning og prioritering af implementeringen af Samarbejdsmodellen på tværs af forvaltninger og af-

delinger i kommunen og med inddragelsen af ledere fra hhv. børne- og ungdomspsykiatrien og voksenpsykiatrien. Projektejeren skal være overordnet ansvarlig for implementeringen af Samarbejdsmodellen og skal være med til at sikre gode arbejdsbetingelser for projektlederen og de tværfaglige teams.

Derudover udpeges en projektleder, som står for den daglige ledelse af implementeringen. Projektlederen bør have kendskab til området. Det kan være en fagperson fra en af de relevante forvaltninger – børne- og ungeforvaltning, voksenforvaltning eller jobcentret. Det kan også være en projektleder fra en stabsfunktion, som sætter sig grundigt ind i de fagområder, som har med de unge at gøre. Projektlederen understøttes af en administrativ koordinator og har direkte adgang til beslutningskompetence, det vil sige ledelsen og projektejeren. Projektlederen kan med fordel supportere guiderne på teammøderne ved at agere mødeleder og udfylde redskaber, herunder særligt mål- og aftaleskemaet

4.2 UDPEG EN TVÆRFAGLIG LEDERGRUPPE FOR INDSATSEN

I opstartsfasen etableres en tværfaglig ledergruppe bestående af ledere fra de forvaltninger og afdelinger i kommunen og i regionen, som arbejder sammen med de unge. Ledergruppen har til opgave at prioritere ressourcer og opmærksomhed på det tværfaglige samarbejde og på indsætterne, som skal hjælpe udsatte unge i uddannelse eller beskæftigelse. Ledergruppen kobler Samarbejdsmodellen med de politiske og strategiske målsætninger i kommunen og med de samarbejdsaftaler (eller lignende), der er mellem kommunen og regionen.

Den tværfaglige ledergruppe består som minimum af:

- Den ansvarlige direktør eller afdelingsleder fra børne- og ungeforvaltningen
- Den ansvarlige direktør eller afdelingsleder fra jobcentret
- Den ansvarlige leder for UU
- Den ansvarlige direktør eller afdelingsleder fra voksenforvaltningen og socialpsykiatrien
- Den ansvarlige leder for den regionale børne- og ungdomspsykiatri og voksenpsykiatri.

En kerneopgave for ledergruppen er at drøfte og beslutte,

hvilket råderum og hvilke beslutningskompetencer, medarbejdere fra de forskellige forvaltninger og afdelinger skal have for at kunne understøtte samarbejdet med den unge. Ledergruppen skal sikre en effektiv beslutningsproces, hvor opståede udfordringer kan drøftes og løsninger kan igangsættes hurtigt. Ledergruppens indledende beslutninger om råderum og ansvarsfordeling er afgørende for en god efterfølgende implementering af Samarbejdsmodellen.

Ledergruppen mødes hvert kvartal i testfasen og beslutter i slutningen af testfasen, hvorvidt Samarbejdsmodellen skal sættes i drift. Derudover mødes ledergruppen hvert halve år i driftsfasen for at følge op på de unges uddannelses- og beskæftigelsessituation samt på samarbejdet generelt.

4.3 UDPEG EN TVÆRFAGLIG IMPLEMENTERINGSGRUPPE

Der nedsættes en tværfaglig implementeringsgruppe under ledelse af projektlederen. Gruppen består af relevante fagpersoner fra de forvaltninger og afdelinger, som har med målgruppen at gøre: børne- og ungeforvaltningen, voksenforvaltningen, UU, jobcentret, socialpsykiatri, børne- og ungdomspsykiatrien og voksenpsykiatrien samt centrale uddannelsesinstitutioner. Udover fagpersoner bør de mellemledere, som re-

præsenterer forvaltningerne og afdelinger, indgå samt medarbejdere med it-kompetencer og økonomiske og juridiske kompetencer.

Gruppen mødes hveranden måned i testfasen med henblik på at følge op på Samarbejdsmodellens anvendelse i praksis og levere input til den tværfaglige ledergruppe, hvis der er centrale spørgsmål, som kræver ledelsesmæssig vurdering og beslutning.

En af de centrale opgaver for den tværfaglige implementeringsgruppe er at integrere redskaberne i Samarbejdsmodellen med eksisterende redskaber. Det drejer sig fx om at integrere mål- og aftaleskemaet i de handleplaner, som anvendes, fx § 140-handleplanen og § 141-handleplanen, herunder til de systemer, som understøtter disse, fx DUBU (børne- og ungeom-rådet) og DHUV (voksenområdet). På den måde undgår man langt henad vejen dobbeltarbejde og registrering i flere skemaer.

4.4 UDARBEJD EN KLAR ROLLEFORDELING

For at sikre en effektiv implementering og klarhed over, hvem der gør hvad, udarbejdes en oversigt med rolle- og ansvarsfordelingen hos de forskellige fagpersoner, som får ansvar for implementeringen af Samarbejdsmodellen. Nedenstående skema viser et forslag til denne.

4.5 FÆLLES BILLEDE AF VISION OG MÅL - FORANDRINGSTEORI

Det er afgørende, at alle niveauer – fra borgmester til fagperson – får et fælles billede af visionen og målene med samarbejdet på tværs. Der skal sikres ejerskab hos alle aktører for at implementeringen af Samarbejdsmodellen bliver en succes. Medarbejderne skal se meningen med at arbejde på nye måder. Det skal være relevant for dem, der skal bruge Samarbejdsmodellen.

Forandringsteori er et redskab til at give et fælles billede af, hvor det tværfaglige samarbejde i kommunen skal hen (vision) og hvilke konkrete effekter og mål, man ønsker at opnå for udsatte unge i kommunen.

Forandringsteorien udarbejdes på en forandringsteoridag med deltagelse af den tværfaglige ledergruppe, implementeringsgruppen og andre repræsentanter fra de relevante forvaltninger og afdelinger i kommunen og regionen, som har med de unge at gøre. Det anbefales, at dagen faciliteres af en erfaren proceskonsulent.

Formålet med forandringsteoridagen er at give delta-

gerne et fælles afsæt for deres samarbejde på tværs. Forandringsteorien følger disse trin:

1. Med afsæt i de politiske mål for målgruppen og området formuleres en vision og strategiske målsætninger for samarbejdet.
2. Målgruppen beskrives og konkretiseres, herunder de forskellige karakteristika, der kendetegner unge med psykiske vanskeligheder.
3. Opstilling af de effekter, aktørerne ønsker opnået for målgruppen og for det tværfaglige samarbejde og koordineringen af indsatsen, som forudsætning for at opnå effekterne for målgruppen. Det vil sige, hvilke realistiske mål er der for målgruppen på langt, mellemlangt og kort sigt?
4. Hvilke indsatser, herunder organisering og koordinering af indsatser, skal der til for at opnå de ønskede effekter?

Med et skarpt fokus på de organisatoriske forudsætninger for at nå målene for målgruppen skabes grundlag for en mobilisering af det tværfaglige samarbejde og blik for, hvordan koordineringen kan forbedres.

ROLLE- OG ANSVARFDELING

ROLLE	ANSVAR OG OPGAVER
Projektejer Tværfaglig ledergruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Ansvar for implementeringen i kommunen • Rapportering til det politiske niveau • Opbakning til ledere og medarbejdere som deltager i implementeringen • Engagere øvrige direktører og ledere på området for at sikre opbakning i hele kommunen og regionen til implementeringen • Løbende kontakt til projektlederen med henblik på koordinering og status • Beslutning om samarbejdsmodellen skal sættes i drift
Projektleder	<ul style="list-style-type: none"> • Lede den daglige implementering af samarbejdsmodellen • Rapportere til projektejer og medarbejdere i forhold til implementeringen og dens resultater • Koordinere med implementeringsgruppen • Assistere guider som mødeleder på tværfaglige teammøder
Projektkoordinator	<ul style="list-style-type: none"> • Få praktikken til at hænge sammen, fx booke møder • Oprette og opdatere dokumenter vedrørende samarbejdet på hjemmeside eller intranet
Implementeringsgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Afprøve samarbejdsmodellen i praksis • Følge op på samarbejdsmodellens anvendelse i praksis • Koble samarbejdsmodellen og redskaberne til drift og eksisterende systemer og arbejdsgange • Dokumentere resultater • Ressource for andre medarbejdere

Dette giver samtidig nogle vigtige organisatoriske fokuspunkter at følge i forbindelse med implementeringen af Samarbejdsmodellen og indsatserne: Hvilke effekter skal der konkret følges op på undervejs i implementeringen?

Projektlederen har ansvar for at samle op på forandringssteoridagen i form af et kortfattet referat og en visualisering af forandringsteorien.

4.6 INDDRAG ALLE RELEVANTE SAMARBEJDSPARTNERE

Samarbejdsmodellen handler om at skabe et bedre internt samarbejde i kommunen og med den regionale psykiatri omkring unge med psykiske vanskeligheder. Der er dog også behov for at skabe et langt tættere og bedre samarbejde med andre fagpersoner, som har med de unge at gøre. Det vil eksempelvis sige uddannelsesinstitutioner, misbrugskonsulenter, psykologer etc.

Repræsentanter for disse fagpersoner inddrages i udarbejdelsen af forandringsteorien for samarbejdet. Den tværfaglige ledergruppe kan også invitere udvalgte decentrale ledelsesrepræsentanter med på ledergruppemøderne, for eksempel ledere fra ungdomsskole, misbrugscenter eller PPR. Ligeledes kan medarbejderrepræsentanter også inviteres med i implementeringsgruppen. På medarbejderniveau inddrages fagpersonerne i de konkrete ungeforløb, hvor medarbejdere fra de steder, de unges færdes, indgår i de tværfaglige teams omkring de unge. Det kan eksempelvis være den unges lærer eller psykolog.

På den måde vil samarbejdet mellem kommunen og primærsektoren blive styrket på ledelsesniveau og på medarbejderniveau.

4.7 UDVÆLG GUIDER OG UNGE TIL TESTFASEN

Der udvælges et antal unge, som Samarbejdsmodellen afprøves sammen med. Valget af unge forudsætter en kortlægning af, hvor mange unge med psykiske vanskeligheder, der er i kommunen, og hvor mange unge fra kommunen, som regionen er i berøring med. De udvalgte unge indgår i testfasen, hvor brugen af Samarbejdsmodellen pilottestes. Derfor er det relevant at udvælge et bredt udsnit af unge, så kommunen og regionen får

erfaringer med så mange forskellige typer af unge som muligt. Udvalget af unge kan foretages ud fra følgende kriterier:

- Variation i alder og køn
- Variation i udfordringer
- Både unge med svære psykiske vanskeligheder (diagnoser) og psykisk sårbare unge, dobbeltdiagnoser og spiseforstyrrelser m.m.

Valget af unge indebærer, at et antal sagsbehandlere eller andre medarbejdere bliver guider for de unge, som Samarbejdsmodellen afprøves på. Det anbefales at starte med minimum to medarbejdere fra såvel børne- og ungeforvaltningen som fra jobcenter og voksenforvaltning og evt. UU eller behandlingspsykiatrien. Disse indgår i implementeringsgruppen som nævnt i afsnit 4.3. Ved at der er to medarbejdere fra hvert område, er der mulighed for at sparre med hinanden i testfasen. Samtidigt fordeles ressourcebelastningen kun på få personer, så det ikke går ud over den øvrige drift. Ved at der er medarbejdere fra flere områder med, opnås der erfaringer med Samarbejdsmodellen på tværs af de relevante områder, som arbejder med målgruppen.

Alternativt udpeges få medarbejdere fra en afdeling som fuldtidsguider for x-antal unge, hvormed de får opbygget en erfaring og kapacitet til at arbejde med modellen, som siden kan spredes til øvrige medarbejdere.

Det er afgørende at vælge guider, som har rammerne og ressourcerne samt potentialet til at udfylde rollen. Der skal være ledelsesmæssig opbakning og prioritering af de ressourcer, der skal til for at en guide kan komme godt i gang med arbejdet med modellen. Guiden skal besidde såvel personlige kompetencer (empati, nysgerrighed og åbenhed) som faglige kompetencer og have eller relativt hurtigt opnå kendskab til det kommunale og regionale system, herunder de områder og tilbud, som kommunen og regionen har i forhold til unge med psykiske vanskeligheder. Derudover skal der investeres tid til, at guiden klædes godt på.

4.8 PLAN FOR OPSKALERING I DRIFT – FRA FÅ UNGE TIL ALLE UNGE

Der udarbejdes en plan for overgangen fra den indledende afprøvning af få udvalgte unge til den fulde im-

plementering i storskala i driftsfasen, hvor Samarbejdsmodellen skal anvendes på alle ungesager. I planen oplystes samtlige unge, som Samarbejdsmodellen skal anvendes på i drift. Hver ung tilknyttes en guide. Navnet og kontaktoplysninger på guiden skrives ud fra den pågældende unge i listen. I planen fremgår det, hvilke personer som indgår i implementerings-gruppen. Disse personer er en slags superbrugere af Samarbejdsmodellen og vil derfor kunne bruges som ressourcer og til sparring omkring brug af Samarbejdsmodellen for nye medarbejdere. De guider, som ikke har været med i pilottesten, kan kontakte de guider fra samme område, som har været med i pilottesten med henblik på at blive klædt ordentligt på til at varetage rollen som guide. I planen beskrives, hvornår disse mødes i starten af driftsfasen. I planen henvises til Samarbejdsmodellen – introduktion og redskaber, som beskriver modellen, herunder rollerne, forløbet og redskaberne, der er udarbejdet til de medarbejdere, som skal arbejde med modellen. Det anbefales, at de nye guider starter med minimum to-tre unge inden for det første halve til hele år for på den måde at komme godt ind i rollen og i Samarbejdsmodellen. Derefter anvendes Samarbejdsmodellen på samtlige af de ungesager, som er i kommunen.

4.9 UDARBEJD EN SIMPEL DOKUMENTATIONSMODEL OM RESULTATER

Et centralt element i Samarbejdsmodellen er en løbende dokumentation af resultaterne i forhold til uddannelse og beskæftigelse. Dokumentationen bør på kommuneniveau indeholde:

- En oversigt over de unge, som har været med i Samarbejdsmodellen
- En status på uddannelse og beskæftigelse på alle nuværende og tidligere unge, som har været med i Samarbejdsmodellen
- En oversigt over gennemførelse af de fastsatte møder for alle unge, som har været med i Samarbejdsmodellen.

Projektlederen er ansvarlig for at udarbejde en dokumentationsmodel, så ledelsen løbende kan følge ungesagerne i forhold til uddannelse og beskæftigelse. Det kan være i form af et regneark eller eksisterende databehandlingssystem, hvor data vedrørende målgrupper, indsatser, økonomi med mere er lagret.

4.10 UDARBEJD EN SAMLET IMPLEMENTERINGSPLAN

For at holde styr på alle aktiviteterne i implementeringen udarbejdes en implementeringsplan.

Nedenstående skabelon kan skabe oversigt over de aktiviteter, der er relevante at gennemføre i implementeringen af Samarbejdsmodellen. Det er projektlederens ansvar at udfylde og følge op på planen.

Temaerne kan omfatte:

- Ledelse: Hvilke aktiviteter i implementeringen involverer ledelsen, fx ledergruppemøder, orientering til ledelsen, beslutning fra ledelsen?
- Kommunikation: Hvilke kommunikationsaktiviteter er der, fx nyhedsbreve om Samarbejdsmodellen, formidling af Samarbejdsmodellen til medarbejdere?
- Inddragelse: Hvilke aktiviteter inddrager medarbejderne? Fx forandringsteori, læringsmøder?
- Arbejdsproces og kultur: Hvilke aktiviteter omhandler arbejdsprocesser og kulturen i organisationen? Fx fælles temadag om Samarbejdsmodellen og fagpersonernes forskellige tilgange til og rammer for arbejdet med udsatte unge?
- Organisering, roller og ansvar: Hvilke aktiviteter omhandler organiseringen af arbejdet, samt fordeling af roller og ansvar? Fx forandringsteori, etablering af projektorganisation på opstartsdag.
- Uddannelse og træning: Hvilke uddannelses- og træningsaktiviteter er der, fx kursus i mødeledelse, motiverende samtale?
- Opfølgning og dokumentation: Hvornår og hvordan følges op på implementeringen og resultaterne? Fx læringsmøder, indtastning af data fra mødetjeklister, præsentation på ledergruppemøder.
- Evaluering og justering: Hvornår og hvordan bliver der evalueret og justeret på praksis og på Samarbejdsmodellen? Fx på læringsmøder, ledergruppemøder, analyse af data om de unges uddannelse og beskæftigelse.

Tema	Aktivitet	Indhold	Dato	Deltagere	Ansvarlig	Opfølgning	Forudsætning
Se eksempler nedenfor	Hvilke aktiviteter er der inden for temaet?	Hvad er indholdet i aktiviteterne?	Hvornår afvikles aktiviteterne?	Hvem skal deltage i aktiviteterne?	Hvem er ansvarlig for at iværksætte aktiviteterne?	Hvornår følges op på aktiviteterne?	Hvilke forudsætninger skal være til stede? Hvad skal være sket før aktiviteterne kan igangsættes?

FASE 3: PILOTTEST AF SAMARBEJDSMODELLEN

Formålet med testfasen er at sikre, at fagpersonerne er klædt godt på til at bruge Samarbejdsmodellen. Testfasen varer ca. 10 måneder og omfatter følgende aktiviteter, der uddybes i de næste afsnit:

- Fælles opstartsdag for alle medarbejdere
- Kompetenceudvikling for guider
- Løbende opfølgning af implementeringsgruppen
- Læringsmøder hver tredje måned
- Opsamlingsmøde og beslutning om drift
- Formidling af Samarbejdsmodellen.

I pilottesten af Samarbejdsmodellen anvendes småskalaforsøg til systematisk afprøvning. Dette indebærer, at kommunen og regionen i en afgrænset tidsramme på ti måneder afprøver Samarbejdsmodellens redskaber i de ungesager, som blev valgt i opstartsfasen.

Småskalaforsøg er inspireret af gennembrudsmetoden³, der anvender fire trin i afprøvning og implementering af forandringstiltag i praksis. Trinene består af:

- **Planlægning:** Omfatter etableringen af tværfaglige teams og en guide for hver af de udvalgte ungesager
- **Afprøvning:** Omfatter selve afprøvningen af Samarbejdsmodellen og redskaber i de udvalgte ungesager
- **Vurdering:** Omfatter læringsmøder, hvor der følges op på brugen af redskaberne
- **Handling:** Omfatter yderligere afprøvning af redskaberne, eventuelt i en justeret form og praksis, på baggrund af output fra læringsmøderne.

De fire trin udgør et cirkulært afsluttet forløb, der kan gennemføres over de ti måneder pilottesten varer.

5.1 FÆLLES OPSTARTSDAG FOR ALLE MEDARBEJDERE

Når man som kommune og region starter implementeringen af Samarbejdsmodellen, kan man med fordel samle alle berørte fagpersoner fra børne- og ungeforvaltningen, voksenforvaltningen, UU, jobcentret, socialpsykiatrien, den regionale behandlingspsykiatri samt uddannelses-institutioner til en opstartsdag.

På den fælles opstartsdag får medarbejderne mulighed for at møde hinanden på tværs og få bedre kendskab til, hvilke andre fagpersoner som er i kontakt med de

unge. Dagen kan bygges op omkring en generel introduktion til Samarbejdsmodellen og en beskrivelse af de kommende processer i implementeringen samt organiseringen med en tværfaglig ledergruppe, implementeringsgruppe og tværfaglige teams. Der kan også være et oplæg om målgruppen og deres særlige udfordringer, fx med udgangspunkt i andre kommuners og regioners erfaringer, undersøgelser og forskning, samt hvordan Samarbejdsmodellen spiller sammen med kommunens politiske strategier på området. Endelig er det oplagt at bruge opstartsmødet til at drøfte samarbejdet mellem kommunen og regionen, herunder fælles mål og udfordringer, som kommunen og regionen i samarbejde kan være med til at håndtere.

Opstartsdagen bør indeholde gruppearbejde om udvalgte temaer med medarbejdere på tværs af de forskellige forvaltninger.

Erfaringer med fælles kompetenceudvikling

Flere kommuner har gode erfaringer med at gennemføre fælles uddannelse og kompetenceudvikling på tværs af faggrupper og afdelinger. Det er en god måde at lære hinanden at kende på og få en fælles forståelsesramme.

I afprøvningen af Samarbejdsmodellen har medarbejderne været glade for fælles kursusdage, og erfaringerne viser, at det letter det efterfølgende samarbejde betydeligt.

5.2 KOMPETENCEUDVIKLING AF GUIDER

De centrale fagpersoner i Samarbejdsmodellen er guiderne, der har en række opgaver i forhold til at opstille mål med den unge samt koordinere og følge op på samarbejdet med det tværfaglige team, der nedsættes for hver ung.

Det er centralt for Samarbejdsmodellens succes, at guiderne er klædt godt på til at løfte opgaven og har et godt kendskab til, hvad der forventes, og hvordan det gøres i praksis.

Derfor anbefales det, at de medarbejdere, der udpeges

³ Læs mere om gennembrudsmetoden på hjemmesiden for CFK – Folkesundhed og Kvalitetsudvikling: <http://www.cfk.rm.dk/projekter/kvalitetsudvikling+++sundhed/gennembrudsmetoden>. De fire trin er inspireret af PDSA-tilgangen, som står for: P (Plan), D (Do), S (Study) og A (Act).

som guider, modtager kompetenceudvikling à to til tre dages varighed. Eventuelt med mulighed for løbende sparring og supervision. De centrale elementer i kompetenceudviklingen bør være følgende:

- Kendskab til mulighederne, tilbud og reglerne omkring unge og overgange i de forskellige lovgivninger på de forskellige områder
- Hvordan Samarbejdsmodellens redskaber bruges
- Kursus i mødeledelse med fokus på den unge: Hvordan gennemføres effektive møder med et ungeperspektiv? Hvordan aktiveres fagpersonerne bedst muligt? Hvordan skabes der nye og bedre forståelser af den unges situation og dermed bedre forudsætninger for effektive løsninger og handlinger i samarbejde med den unge?
- Den motiverende samtale: Motivering af unge til at ville forandre deres situation
- Empowerment: Hvordan inddrager og ansvarliggør man den unge, så den unge tager ejerskab over eget forløb og liv uden at lægge et for stort pres på den unge?
- Samtykke: Hvad er reglerne?

Kompetenceudviklingen bør indeholde en afprøvning af de enkelte redskaber. Det kan ske ved, at guider og kollegaer anvender redskaberne for de unge, som fagpersonerne allerede kender. Dette kan også gøres ved at simulere et virkeligt møde (se boks).

Erfaringer med simulering af møde

Flere kommuner har gode erfaringer med at simulere et tværfagligt teammøde som led i træningen af guider. Konceptet går ud på, at en guide gennemfører et møde ud fra den drejebog, som er en del af materialet i Samarbejdsmodellen. En deltager spiller ung og resten udfylder roller som fagpersoner i det tværfaglige team samt fra den unges private netværk. På den måde afprøves et teammøde inden for trygge rammer, hvor det er tilladt at fejle.

Simuleringen faciliteres af en udvalgt person som kan supervisere teamet, eventuelt en trænet proceskonsulent. Simuleringen af et møde gør, at deltagerne får et godt kendskab til redskaberne, og denne måde at afholde tværfaglige møder på. Man kan afprøve forskellige måder at inddrage den unge og træne hinanden i, hvordan man reagerer på forskellige adfærdsmønstre hos den unge. Facilitatoren laver jævnligt timeouts, således at deltagerne får mulighed for at reflektere over specifikke forhold i afholdelsen af mødet.

Supervision

Udover kursusdagene kan guiderne med fordel modtage løbende supervision i det at rumme konflikter og forskellige typer af ”pres” og dilemmaer. Det kan eksempelvis være i det at kunne rumme en ung med borderline eller det at få en ung, der har svært ved at udtrykke sig, til at formulere behov og ønsker for fremtiden. Eller det at kunne balancere mellem en bemyndigende og myndiggørende rolle, hvor der dels stilles krav til den unge, og hvor der gøres noget på den unges vegne, samtidigt med at den unge skal have mulighed for at handle i eget liv. Supervisionen kan også handle om at træne guiden i at ”holde ud”, når tingene går langsomt, samtidigt med at der er krav om hastighed fra myndighed eller forældre. Supervisionen kan med fordel foretages efter et møde. Supervisionen kan også tilrettelægges som faste seancer i løbet af testfasen og senere i driftsfasen.

5.3 IMPLEMENTERINGSGRUPPEN

Under pilottesten kan der opstå en række centrale spørgsmål om samarbejdet, lovgivning, organisering og så videre. Til at håndtere disse spørgsmål og til at sikre den løbende implementering mødes implementeringsgruppen én gang hver anden måned, det vil sige fem gange i alt. Hvis spørgsmålene kræver svar eller beslutninger fra den tværfaglige ledergruppe, er det implementeringsgruppens opgave via projektlederen at bringe dette videre til ledergruppen.

Implementeringsgruppen vil have ansvar for følgende i testfasen:

- **Afprøve** Samarbejdsmodellen og være med til at afprøve redskaberne i praksis
- **Følge op på**, hvordan Samarbejdsmodellen og redskaberne virker i kommunen og regionen med henblik på eventuel justering
- **Drift**: Repræsentanterne for de involverede forvaltninger og afdelinger vil være forandringsagenter og ambassadører for implementeringen og skal sammen med deres ledere være med til at sikre, at Samarbejdsmodellen kan bruges i drift og i forhold til eksisterende arbejds gange
- **Integration af Samarbejdsmodellens redskaber i eksisterende it-systemer**, eventuelt i forbindelse med

implementering af DUBU eller DHUV

- **Dokumentation af resultater** for de unge, det vil sige status på de unges uddannelse og beskæftigelse
- **Ressource** for de tværfaglige teams, der etableres for hver ung, med viden og erfaringer i brugen af Samarbejdsmodellen.

5.4 LÆRINGSMØDE HVER TREDJE MÅNED I TESTFASEN

En af forudsætningerne for en vellykket implementering og forankring af nye tiltag, fx metoder og nye måder at samarbejde på, er løbende opfølgning på erfaringer, læring, supervision og feedback i forhold til brugen af de nye metoder, tilgange og indsatser, der arbejdes med.

For at understøtte dette afholdes læringsmøder à tre timers varighed, hvor de berørte medarbejdere fra alle forvaltninger og afdelinger får mulighed for at mødes og dele erfaringer på tværs med henblik på at sætte den løbende læring i system. Læringsmøderne planlægges af projektlederen og bør have en styret dagsorden. Der er gode erfaringer med at give grupper på tværs af forvaltningerne og afdelingerne lejlighed til at udveksle erfaringer. Se boks med eksempel på en dagsorden.

Pointer fra læringsmøderne samles op og diskuteres i implementeringsgruppen og den tværfaglige ledergruppe på direktørniveau. Projektlederen har ansvar for implementering af eventuelle justeringer. Det anbefales at holde et læringsmøde hver tredje måned i pilottesten for at følge tæt op på erfaringerne. Dette betyder, at der holdes læringsmøde efter tre måneder og efter seks måneder i testfasen.

Kortfattet evaluering af pilottesten

Mod slutningen af testfasen udarbejder projektlederen en kort evaluering af brugen af Samarbejdsmodellen, som præsenteres på et opsamlingsmøde, hvorefter den tværfaglige ledergruppe skal beslutte, om Samarbejdsmodellen skal sættes i drift.

Evalueringsnotatet bør som minimum omfatte:

- Resultaterne: Status på de unges uddannelse og beskæftigelse herunder indikationer på de unges generelle udvikling. Her kan data fra den

dokumentationsmodel, projektlederen har udarbejdet, anvendes (se kapitel 4.9)

- Aktiviteterne: Status på gennemførte møder, inddragelse af de unge med mere
- Erfaringerne med brugen af Samarbejdsmodellen: Gode erfaringer og identificerede udfordringer i brugen af Samarbejdsmodellen og i forhold til samarbejdet generelt.

Eksempel på dagsorden for et læringsmøde

Formål med læringsmødet

At drøfte og udforske, hvilke resultater samarbejdsmodellen har skabt for såvel de unge som for samarbejdet. I den forbindelse går vi i dybden med to udvalgte ungesager. En sag, hvor processen har fungeret godt, og hvor den unge er i en positiv udvikling i forhold til uddannelse og beskæftigelse. Og en anden sag, hvor der er udfordringer, som betyder, at den unge ikke udvikler sig som ønsket. Begge dele med henblik på at trække læring ud og justere: Hvad er det, vi gør godt, som betyder, at den unge har et godt forløb, og hvad er det, som forhindrer, at den unge har et godt forløb.

Programmet for dagen er:

1. Velkommen
2. Status på afprøvningen
3. Udbytte af Samarbejdsmodellen fra deltagerens perspektiv:
 - a. Generelt i forhold til det tværfaglige samarbejde
 - b. Specifikt i forhold til udvalgte ungesager: Hvad har I gjort anderledes, som har haft en god effekt?
4. Hvad er forudsætningerne for at lykkes med samarbejdet og den unges udvikling mod uddannelse og beskæftigelse?
5. Arbejde med temaer, som deltagerne på mødet har meldt ind på inden mødet
6. Fremadrettede beslutninger eller beskeder til den tværfaglige ledergruppe vedrørende eventuelle udfordringer eller ønsker om ændringer af arbejds gange med mere.

5.5 OPSAMLINGSMØDE OG BESLUTNING OM DRIFT

Som afslutning på testfasen samles den tværfaglige ledergruppe og implementeringsgruppen samt de fagpersoner fra de involverede forvaltninger og afdelinger fra såvel kommune som region på et opsamlingsmøde à tre timers varighed. På opsamlingsmødet præsenteres resultaterne fra testfasen med udgangspunkt i evalueringsnotatet samt gennem korte præsentationer af erfaringerne fra udvalgte medarbejdere, herunder særligt guidernes erfaringer med at bruge Samarbejdsmodellen.

Efter opsamlingsmødet mødes den tværfaglige ledergruppe, hvor de på baggrund af evalueringen beslutter, hvorvidt Samarbejdsmodellen skal sættes i drift.

5.6 FORMIDLING AF SAMARBEJDSMODELLEN

For at sikre en effektiv kommunikation af Samarbejdsmodellen og for at brede den ud til alle medarbejdere samt gøre al materiale vedrørende Samarbejdsmodellen let tilgængeligt anbefales det at placere følgende dokumenter på kommunens hjemmeside eller intranet:

- Introduktionen til Samarbejdsmodellen inkl. redskaber
- Pjecen til de unge
- Pjecen til beslutningstagere
- Implementeringsguiden
- Alle redskaberne:
 - Grundkontrakt og samtykkeerklæring
 - Netværkskort
 - Netværksoverblik + Indsatsoverblik
 - Mål- og aftaleskema
- Den udarbejdede forandringsteori
- Statusnotater på de unges udvikling
- Evalueringsnotatet
- Referater fra ledergruppemøderne, læringsmøder og implementeringsgruppemøder
- Tidsplan
- Aktivitetskalender
- Korte nyhedsbreve
- Billeder fra aktiviteterne
- Oplæg fra møder
- Kursusmateriale
- Links til relevante hjemmesider og publikationer.

FASE 4:

UNDERSTØTTELSE AF DEN LØBENDE DRIFT

Efter ti måneders test af Samarbejdsmodellen træffer den tværfaglige ledergruppe beslutning om, hvorvidt Samarbejdsmodellen skal gå i drift og anvendes bredt i kommunen.

I driftsfasen er der ligeledes behov for en løbende opfølgning for at sikre fortsat fremdrift og for at dokumentere resultaterne løbende. Driftsfasen omfatter følgende aktiviteter, som uddybes i de næste afsnit:

- Samarbejdsmodellen anvendes på alle ungesager
- Løbende dokumentation af aktiviteter og resultater
- Halvårige møder i den tværfaglige ledergruppe
- Løbende opfølgingsmøder for nye medarbejdere.

6.1 FRA FÅ UNGE TIL ALLE UNGE

I opstartsfasen (jævnfør kapitel 4.8) er der udarbejdet en plan for overgangen fra den indledende afprøvning med få udvalgte unge til anvendelse af Samarbejdsmodellen på samtlige unge i målgruppen som en integreret del af driften. Denne plan skal nu føres ud i livet. Det betyder, at følgende aktiviteter sættes i værk:

- Alle unge, som står i planen og som Samarbejdsmodellen skal anvendes på i drift, får hver en guide.
- Alle guiderne udvælger to til tre unge, som de afprøver Samarbejdsmodellen på det første halve til hele år. Derefter anvendes Samarbejdsmodellen på samtlige af de ungesager, medarbejderne har i deres sagsstamme.
- De nye guider sætter sig grundigt ind i modellen ved at læse den udarbejdede introduktion til Samarbejdsmodellen, som beskriver Samarbejdsmodellen, herunder rollerne, forløbet og redskaberne.
- De guider, som har afprøvet Samarbejdsmodellen i testfasen, og som indgår i implementeringsgruppen, aftaler et møde med de nye guider fra samme afdeling. På mødet gennemgås Samarbejdsmodellen og de erfaringer, der er gjort indtil videre. Det aftales ligeledes, hvordan de nye guider kan bruge de erfarne guider i løbet af driftsfasen. På mødet deltager områdets leder for at bakke op om brugen af Samarbejdsmodellen.

6.2 LØBENDE DOKUMENTATION AF RESULTATER OG AKTIVITETER

For at sikre løbende fokus på målet om uddannelse eller beskæftigelse dokumenterer guiderne løbende aktiviteterne og resultaterne af samarbejdet. Aktiviteterne og resultaterne opsamles på kommuneniveau for at vurdere, om man samlet set når de ønskede resultater med Samarbejdsmodellen. Til dette anvendes den dokumentationsmodel, som er udviklet (jf. kap. 4.9).

Det anbefales, at kommunen udpeger en administrativ ansvarlig, som står for udarbejdelse af en halvårlig status over, hvor mange unge der er indskrevet i Samarbejdsmodellen samt en status over deres uddannelses- og beskæftigelsessituation. Oversigten klargøres som møde-materiale til de halvårige møder i den tværfaglige ledergruppe, hvor projektejeren også deltager. Materialet præsenteres ligeledes for politikerne på de relevante udvalgs møder.

6.3 HALVÅRLIGE MØDER I DEN TVÆRFAGLIGE LEDERGRUPPE

Den tværfaglige ledergruppe mødes hvert halve år med henblik på at følge op på implementeringen af Samarbejdsmodellen. Der følges op på resultaterne i forhold til de unge og på de udfordringer, som kræver ledelsesmæssig stillingtagen og handling.

På møderne drøftes, hvordan hver afdeling og forvaltning bidrager bedst til brugen af Samarbejdsmodellen, herunder hvordan medarbejderne kan løse deres forskellige opgaver i forhold til Samarbejdsmodellen. På møderne tages temaer op, som er dukket op i pilottesten, fra læringsmøderne samt implementeringsgruppemøderne, og som det er relevant at belyse på ledelsesniveau. Kommunikation og gennemsigtighed er helt centralt, for at medarbejderne oplever, at deres ledere bakker dem – og det tværfaglige samarbejde – op. Derfor bør der som output på ledergruppemøderne udarbejdes et kortfattet referat, som giver medarbejderne svar på indleverede temaer, forslag til justeringer og oplevede udfordringer. Derudover udarbejder lederne skriftlige aftaler om, hvordan formidling og forankring

af Samarbejdsmodellen vil ske i praksis, og hvordan dette kommunikeres til medarbejderne.

6.4 LØBENDE OPFØLGNINGSMØDER FOR NYE MEDARBEJDERE

Der vil løbende ske udskiftning i de fagpersoner, som skal arbejde med Samarbejdsmodellen i de forskellige forvaltninger og afdelinger. Kommunen og regionen kan derfor med fordel afholde årlige eller halvårslige opsamlingsmøder, hvor nye medarbejdere introduceres til Samarbejdsmodellen og får mulighed for at afprøve redskaberne og høre erfaringerne fra de medarbejdere, der har arbejdet med Samarbejdsmodellen.

Korte oplæg med grafer over de unges status til ledergruppemøder

I X Kommune har projektlederen på de halvårslige ledergruppemøder præsenteret et kort oplæg med grafer, som viser status på unges uddannelse og beskæftigelse herunder hvilken type uddannelse og beskæftigelse. På den måde har ledelsen fået indblik i, hvordan det går de unge.



Publikationen er udgivet af
Socialstyrelsen
Edisonsvej 18, 1.
5000 Odense C

Tlf: 72 42 37 00
E-mail: socialstyrelsen@socialstyrelsen.dk
www.socialstyrelsen.dk

Indhold udarbejdet af Rambøll for
Socialstyrelsen.
Udgivet Maj 2015

Download eller se sti til implementerings-
guiden på www.socialstyrelsen.dk.

Der kan frit citeres fra implementerings-
guiden med angivelse af kilde.