

Helhedsorienterede indsatser til voksne

Kommunale helhedsorienterede indsatser til voksne borgere med komplekse udfordringer, 2024



Helhedsorienterede indsatser til voksne – Kommunale helhedsorienterede indsatser til voksne borgere med komplekse udfordringer, 2024

© VIVE og forfatterne, 2025

e-ISBN: 978-87-7582-440-3

Projekt: 303016

Finansiering: VIVE

VIVE

Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd

Herluf Trolles Gade 11

1052 København K

www.vive.dk

VIVEs publikationer kan frit citeres med tydelig kildeangivelse.



VIVE støtter FN's verdensmål og angiver her, hvilket eller hvilke verdensmål der knytter sig til publikationen.



Forord

Kommunernes indsatser til voksne borgere med komplekse udfordringer kræver ofte koordinering og samarbejde på tværs af den typiske opgavefordeling i den enkelte kommune. Der mangler dog viden om, hvordan kommunerne styrer, organiserer og følger op på helhedsorienterede indsatser.

VIVE har afdækket kommunernes brug af helhedsorienterede indsatser til voksne borgere med komplekse udfordringer, herunder deres organisering og samarbejdsprocesser samt deres økonomiske og faglige mål og resultater. Afdækningen supplerer en mere overordnet kortlægning fra VIVE af kommunernes brug af helhedsorienterede indsatser til familier, unge og voksne.

Denne rapport er udarbejdet af projektchef Camilla T. Dalsgaard og chefanalytiker Kasper Lemvigh. VIVE vil gerne rette en stor tak til de kommuner, der har bidraget til undersøgelsen, såvel i de indledende faser som ved at svare på spørgeskemaet.

Analysen er finansieret af VIVEs midler til forskning og analyser inden for Indenrigs- og Sundhedsministeriets særlige strategiske temaer.

Kræn Blume

Forsknings- og analysechef

VIVE Sociale Forhold og Arbejdsmarked



Indholdsfortegnelse

Hovedresultater	6
-----------------	---

Afrapportering	12
----------------	----

1	Indledning	13
1.1	Baggrund	13
1.2	Formål og undersøgelsesspørgsmål	13
1.3	Undersøgelsens genstandsfelt	14
1.4	Datagrundlag	15
1.5	Læsevejledning	16

2	Igangsættelse, indhold og udvælgelse af borgere	17
2.1	Beslutning om igangsættelse	18
2.2	Indsatsernes formål, indhold og omfang	21
2.3	Udvælgelse af borgere til indsatser	26

3	Organisering	29
3.1	Organisatorisk forankring	30
3.2	Organisering, opgaver og placering	35

4	Understøttelse af det tværgående samarbejde	41
4.1	Formel understøttelse af samarbejdet	42
4.2	Uformel understøttelse – fælles ejerskab	45

5	Myndighedsarbejdet	48
5.1	Placering af myndighedsansvar	49
5.2	Udarbejdelse af fælles handleplan	51
5.3	Medarbejdernes tilgang, forståelse og kompetencer	52

6	Økonomiske mål og resultater	55
6.1	Budgetlægning for helhedsorienterede indsatser	56
6.2	Økonomiske mål og resultater	62

7	Faglige mål og resultater	66
7.1	Tværgående, fælles faglige mål	67
7.2	Opfølgning på faglige resultater	69

Litteratur	77
------------	----

Dokumentation	78
---------------	----

Bilag 1 Datagrundlag og metode	79
--------------------------------	----

Bilag 2 Spørgeskema	83
---------------------	----

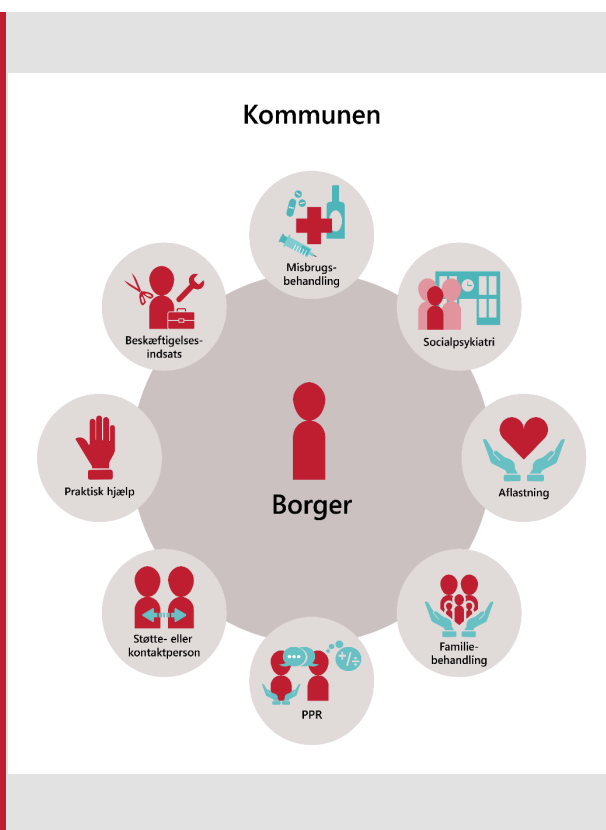
Hovedresultater

Når kommunerne hjælper og støtter borgere med sammensatte og komplekse udfordringer, kræver det ofte koordinering af og samarbejde om indsatser på tværs af den typiske opgavefordeling i den enkelte kommune. Der mangler dog viden om, hvordan kommunerne styrer, organiserer og følger op på helhedsorienterede indsatser, dvs. indsatser, der går på tværs af fagområder i kommunen. VIVE afdækker med denne undersøgelse helhedsorienterede indsatser til voksne borgere med komplekse udfordringer i 28 kommuner, herunder organisering, samarbejdsprocesser samt økonomiske og faglige mål og resultater. Afdækningen supplerer VIVE-rapporten "Helhedsorienterede indsatser i kommunerne. En kortlægning af kommunernes brug af helhedsorienterede indsatser til familier, unge og voksne, 2024" fra 2025.

Helhedsorienterede indsatser

En helhedsorienteret indsats er i denne undersøgelse en indsats på myndighedsniveau, som er formelt besluttet og involverer myndighedsmedarbejdere på tværs af fag- og lovområder inden for den enkelte kommune, fx social- og beskæftigelsesområdet.

I nogle kommuner omfatter den helhedsorienterede indsats både myndighedsopgaver og levering af konkrete indsatser, fx mentorstøtte. Det er dog i definitionen afgørende, at indsatsen indebærer myndighedssamarbejde på tværs af fag- og lovområder i kommunen.



Helhedsorienterede indsatser har fokus på job, uddannelse og trivsel

De helhedsorienterede indsatser i undersøgelsen er rettet til hele eller dele af voksenmålgruppen, fx borgere med bestemte udfordringer, borgere i bestemte aldersgrupper eller borgere med børn, hvor indsatsen omfatter hele familien. Indsatserne

har typisk fokus på at øge borgerens tilknytning eller nærhed til arbejdsmarked eller uddannelse og forbedre borgerens eller familiens trivsel.

I 9 ud af 10 kommuner løser medarbejderne i den helhedsorienterede indsats både myndighedsopgaver og leverer visse indsatser til borgerne.

I 1 ud af 10 kommuner løser medarbejderne i den helhedsorienterede indsats alene myndighedsopgaver.

Voksne borgere med komplekse udfordringer

Undersøgelsen har fokus på målgruppen af voksne borgere med komplekse udfordringer. Denne målgruppe er i spørgeskemaet afgrænset som "voksne på langvarig offentlig forsørgelse med mere end én sag i forskellige fag- og lovområder".

Formål at opnå gevinster for borgeren og bedre samarbejde på tværs

De helhedsorienterede indsatser i undersøgelsen har oftere til formål at opnå gevinster for den enkelte borger og det tværgående samarbejde i kommunen end for kommunens økonomi. For mere end 8 ud af 10 kommuner er formålet med den helhedsorienterede indsats øget oplevelse af mening og sammenhæng for den enkelte borger og bedre virkning af indsatsen til borgeren. Derimod peger kun 1 ud af 3 kommuner på et formål om reducerede udgifter til indsatser til borgeren. For knap 5 ud af 7 kommuner er bedre tværgående samarbejde og koordinering et formål med den helhedsorienterede indsats, mens det kun for 1 ud af 7 er et formål at udnytte kommunens administrative ressourcer bedre.

Indsatser omfatter beskæftigelsesområdet og voksenområdet

Langt de fleste helhedsorienterede indsatser i undersøgelsen omfatter beskæftigelsesområdet og det specialiserede voksenområde. Det afspejler, at mange helhedsorienterede indsatser til voksne har fokus på at bringe borgeren tættere på arbejdsmarked og uddannelse. I 2 ud af 3 kommuner omfatter indsatsen sundhedsområdet, fx i relation til misbrug og psykiatriske lidelser. I 2 ud af 3 kommuner omfatter indsatsen det specialiserede børn og unge-område, hvilket afspejler, at nogle helhedsorienterede indsatser til voksne har hele familien i fokus.

Bred forankring på tværs af organisationen – både politisk og administrativt

I 6 ud af 10 kommuner er den helhedsorienterede indsats besluttet igangsat både politisk og administrativt. I hver fjerde kommune er den helhedsorienterede indsats udelukkende besluttet politisk, mens indsatsen i hver syvende kommune udelukkende er besluttet i kommunens direktion.

Helhedsorienterede indsatser går ofte på tværs af den almindelige politiske og administrative organisering i kommunerne. Således går indsatsen i 8 ud af 10 kommuner på tværs af to eller flere politiske fagudvalg, mens den i 6 ud af 10 kommuner hører under to eller tre direktører. Ser man på chefniveauet under direktørerne, går den helhedsorienterede indsats på tværs af to eller tre fagchefer i godt hver anden kommune og mere end tre fagchefer i knap hver anden kommune.

Faste ledermøder og personer med særligt ansvar understøtter arbejdet

Mange kommuner har etableret formelle strukturer på ledelsesniveau for at understøtte den helhedsorienterede indsats og samarbejdet på tværs af fag- og lovområder. Det er mest udbredt at have faste mødefora på tværs af ledelsesniveauer eller på

administrative ledelsesniveauer under direktørniveauet. Kommunerne har desuden udpeget en eller flere personer med særligt ansvar for at understøtte den helhedsorienterede indsats og samarbejdet på tværs. Det kan dreje sig om en eller flere fagchefer, en eller flere koordinatører, en projektleder eller en daglig leder.

Fakta om undersøgelsen

Undersøgelsen bygger på data fra et webbaseret spørgeskema, der blev sendt til fagchefer med ansvar for voksensocialområdet i 34 udvalgte kommuner ultimo oktober 2024.

De 34 kommuner er udvalgt, fordi de har helhedsorienterede indsatser til voksne borgere med komplekse udfordringer. Den viden har vi fra en tidligere undersøgelse. Kommunerne er blevet bedt om kun at svare for én indsats, selv hvis de har flere helhedsorienterede indsatser til målgruppen.

28 ud af 34 kommuner har besvaret spørgeskemaet, svarende til 82 %. Svarkommunernes sammensætning er repræsentativ for de 34 kommuner på størrelse (indbyggertal) og geografisk beliggenhed (region).

Fælles ejerskab størst i ledelsen og blandt medarbejdere i indsatsen

Cirka 7 til 8 ud af 10 kommuner vurderer, at der blandt direktører, fagchefer og ledere under fagchefniveauet i høj

eller meget høj grad er et fælles ejerskab til den helhedsorienterede indsats. Ejerskabet vurderes at være større, jo højere ledelsesniveauet er. 8 ud af 10 kommuner vurderer, at der blandt medarbejderne *i den helhedsorienterede indsats* i høj eller meget høj grad er et fælles ejerskab til indsatsen, mens kun 4 ud af 10 vurderer, at det samme gælder blandt medarbejderne *på de involverede fagområder generelt*. Ligeledes er det den generelle vurdering i svarkommunerne, at den helhedsorienterede indsats i højere grad har medvirket til at udvikle en fælles tilgang og forståelse samt styrke de tværgående samarbejdskompetencer blandt medarbejdere i den helhedsorienterede indsats end blandt medarbejdere på de involverede fag- og lovområder generelt.

Flest kommuner har netværksorganisering – færrest har enhedsorganisering

Overordnet kan man skelne mellem to måder at organisere helhedsorienterede indsats på i kommunerne; 'netværksorganisering' og 'enhedsorganisering'. 7 ud af 10 svarkommuner har netværksorganisering, forstået på den måde, at de har etableret en formaliseret tværgående samarbejdsstruktur i den eksisterende organisering, hvor det tværgående myndighedssamarbejde om borgeren foregår. 1 ud af 7 svarkommuner har enhedsorganisering, forstået på den måde, at de har etableret en særskilt organisatorisk enhed, hvor det tværgående myndighedssamarbejde om borgeren foregår.

På tværs af organisering er medarbejderne i den helhedsorienterede indsats i 6 ud af 10 svarkommuner fysisk placeret på samme lokation 1-5 dage om ugen. I 2 ud af 10 kommuner er de enten slet ikke eller kun i særlige situationer samlokaliserede.

Myndighedsansvar i helhedsorienterede indsatser oftest fordelt på fagområder

Myndighedsansvaret i den helhedsorienterede indsats er i 7 ud af 10 svarkommuner fordelt på de involverede fag- og lovområder i den eksisterende organisering, mens det i hver niende kommune er placeret i en særskilt organisatorisk enhed. I knap hver sjette kommune er myndighedsansvaret i den helhedsorienterede indsats delvist placeret i en enhed og delvist på de involverede fag- og lovområder. Flertallet af de kommuner, der har netværksorganisering, har myndighedsansvaret fordelt på de involverede fagområder, mens de kommuner, der har enhedsorganisering, har myndighedsansvaret helt eller delvist placeret i en særskilt organisatorisk enhed.

Budgetterede udgifter oftest fordelt på fagområder

Også budgetterede udgifter er oftest fordelt på fagområderne. Budgetterede lønudgifter til medarbejdere i de helhedsorienterede indsatser er i 4 ud af 5 kommuner placeret på de involverede fagområder, mens de i knap hver femte kommune er placeret i en særskilt organisatorisk enhed. Budgetterede udgifter til leverede indsatser til borgere i helhedsorienterede indsatser er i langt de fleste svarkommuner placeret på de involverede fagområder. Det gælder både kommuner, som har myndighedsansvaret fordelt på de involverede fagområder, og kommuner, der helt eller delvist har myndighedsansvaret placeret i en enhed. Dermed er myndigheds- og betalingsansvaret i nogle kommuner adskilt, mens der i andre kommuner fortsat er en spredning af myndigheds- og betalingsansvaret på forskellige områder. Begge dele kan gøre det vanskeligt at styre udgifter og resultater *på tværs* af fagområder i kommunen. En måde at kompensere for dette på kan være ved ledelsesmæssig koordinering, jf. ovenfor, eller ved særskilt opfølgning på helhedsorienterede indsatsers økonomi og resultater, jf. nedenfor.

Mere udbredt at følge *særskilt* op på faglige end på økonomiske resultater

1 ud af 3 svarkommuner følger op på udgifterne *særskilt* for borgerne i den helhedsorienterede indsats til voksne, enten *på tværs af* involverede fagområder eller *inden for* de enkelte fagområder. 2 ud af 3 kommuner følger derimod *ikke* op på udgifterne *særskilt* for borgere i indsatserne. I stedet følger de op på disse udgifter som led i den almindelige økonomiopfølgning på de involverede fagområder.

2 ud af 3 kommuner følger løbende, systematisk op på de faglige resultater *særskilt* for borgerne i den helhedsorienterede indsats, enten *på tværs af* involverede fagområder eller *inden for* de enkelte fagområder. 1 ud af 3 kommuner med en helhedsorienteret indsats til voksne følger *ikke* løbende, systematisk op på faglige resultater *særskilt* for de involverede borgere. I stedet indgår borgerne i den almindelige resultatopfølgning på de involverede fagområder.

Flere mener, at faglige mål er nået – færre mener, at økonomiske mål er nået

Knap halvdelen af kommunerne har opstillet et økonomisk mål om på længere sigt at nedbringe udgifterne til indsatser til de borgere, der er omfattet af den helheds-

orienterede indsats. Tilsvarende har halvdelen af svarkommunerne sat fælles faglige mål på tværs af fagområder om resultater for borgere i den helhedsorienterede indsats. Af de kommuner, der har opstillet *økonomiske* mål, mener 38 %, at den helhedsorienterede indsats i høj eller meget høj grad har medvirket til at nå disse mål. Af de kommuner, der har opstillet fælles *faglige* mål, mener hele 73 %, at den helhedsorienterede indsats i høj eller meget høj grad har medvirket til at nå disse mål.

Flest følger op på trivsel, livskompetencer og status på job og uddannelse

Blandt de kommuner, der følger særskilt op på faglige resultater for borgerne i helhedsorienterede indsatser, følger 82 % op på borgernes trivsel. Omtrent 60-70 % af kommunerne følger særskilt op på borgernes egenmestring, netværk og fællesskab samt livskvalitet og livsmestring. Opfølgningen på disse faglige resultater hviler i de fleste kommuner både på borgernes egenvurdering og medarbejdernes vurdering.

Mellem 70 og 80 % af kommunerne følger op på borgernes situation i relation til job og uddannelse. Det stemmer godt overens med, at mange af indsatserne har fokus på job og uddannelse. Opfølgningen på disse faglige resultater bygger overvejende på medarbejdernes vurdering.

Cirka 40-50 % af kommunerne følger op på borgernes oplevelse af inddragelse i egen sag samt deres tilfredshed med den leverede indsats og med sagsbehandlingen. Opfølgning på disse resultater bygger overvejende på borgernes egenvurdering.

Perspektiver

Undersøgelsen giver ny viden om kommunale helhedsorienterede indsatser til voksne borgere med komplekse udfordringer. Denne viden kan danne grundlag for at diskutere og eventuelt justere arbejdet med helhedsorienterede indsatser til denne og andre målgrupper – både lokalt og nationalt. Analysen kan desuden bruges til at udpege kommuner til dyberegående undersøgelser af praksis med henblik på inspiration eller til mulige udviklingspartnerskaber om faglig og økonomisk styring af helhedsorienterede indsatser. Her vil det fx være relevant at undersøge, om nogle grupper af borgere ser ud til at have særlig gavn af en helhedsorienteret indsats. Det vil også være relevant i kommende analyser at se på helhedsorienterede indsatser på tværs af forskellige aktører, fx kommune og region, og ikke blot inden for den enkelte kommune.

> **Afrapportering**

1 Indledning

1.1 Baggrund

Kommunernes hjælp og støtte til voksne borgere med sammensatte og komplekse udfordringer kræver ofte, at man koordinerer og samarbejder på tværs af den typiske opgavefordeling mellem forskellige fag- og lovområder i den enkelte kommune. Der mangler imidlertid viden om, hvordan kommunerne styrer og tilrettelægger helhedsorienterede indsatser til denne målgruppe, herunder hvordan de er organiseret og finansieret.

Derfor har VIVE lavet denne afdækning af kommunernes brug af helhedsorienterede indsatser til voksne borgere med komplekse udfordringer. Afdækningen supplerer en mere overordnet kortlægning af kommunernes brug af helhedsorienterede indsatser til familier, unge og voksne, som VIVE udgav tidligere på året (Dalsgaard & Lemvigh, 2025). Afdækningen giver viden om den aktuelle anvendelse af helhedsorienterede indsatser til målgruppen, herunder deres organisering og samarbejdsprocesser samt deres økonomiske og faglige mål og resultater.

Denne viden giver et indblik i kommunale helhedsorienterede indsatser til voksne, som man ikke hidtil har haft. Endvidere kan den danne grundlag for at diskutere og eventuelt justere arbejdet med helhedsorienterede indsatser til denne og evt. andre målgrupper i kommunerne såvel som nationalt. Analysens datagrundlag kan også bruges til at udpege kommuner til dyberegående undersøgelser af praksis eller mulige udviklingspartnerskaber i forhold til faglig og økonomisk styring af helhedsorienterede indsatser.

1.2 Formål og undersøgelsesspørgsmål

Analysen har til formål at belyse kommunernes tilrettelæggelse af helhedsorienterede indsatser til voksne borgere med komplekse udfordringer.

Konkret sigter analysen på at besvare en række undersøgelsesspørgsmål, der er op-listet i Boks 1.1.

- **Indhold og omfang:** Hvad er det overordnede formål med indsatserne? Hvor mange borgere er omfattet i den enkelte kommune?
- **Udvælgelse af borgere:** Hvordan udvælges voksne borgere omfattet af en helhedsorienteret indsats?
- **Organisatorisk forankring:** Hvilke fagområder går de helhedsorienterede indsatser på tværs af? Hvor mange fagudvalg, direktører og fagchefer går indsatserne på tværs af?
- **Organisering af indsatsen:** Hvordan er helhedsorienterede indsatser til voksne borgere organiseret? Omfatter indsatserne alene myndighedssamarbejde eller også leverede indsatser til borgerne?
- **Understøttelse af det tværgående samarbejde:** Hvilke strukturer er der etableret for at understøtte den helhedsorienterede indsats? Er der særlige strukturer på ledelsesniveau? Er der udpeget personer med særligt ansvar?
- **Myndighedsarbejdet:** Hvor er myndighedsansvaret for den helhedsorienterede indsats placeret? Hvilken betydning har indsatsen for det tværgående samarbejde?
- **Økonomiske mål og resultater:** Hvor er budgettet til den helhedsorienterede indsats placeret? Er der lavet et særskilt budget? Er der økonomiske mål knyttet til indsatsen? Hvordan følger man op på økonomien i indsatsen?
- **Faglige mål og resultater:** Er der fælles, tværgående faglige mål om resultater for borgerne knyttet til den helhedsorienterede indsats? Hvordan følger man op på faglige resultater af helhedsorienterede indsatser?
- **Mønstre:** Er arbejdet med helhedsorienterede indsatser til voksne med komplekse udfordringer forskelligt i små og store kommuner?

1.3 Undersøgelsens genstandsfelt

I dette afsnit beskrives nærmere, hvad vi i analysen forstår ved 'helhedsorienterede indsatser', og hvordan den overordnede målgruppe er afgrænset.

1.3.1 Helhedsorienterede indsatser

Med en helhedsorienteret indsats menes i denne undersøgelse en indsats *på myndighedsniveau*, som er *formelt besluttet* og involverer myndighedsmedarbejdere *på tværs af fag- og lovområder* i kommunen, fx social- og beskæftigelsesområdet.

I nogle kommuner omfatter den helhedsorienterede indsats både myndighedsopgaver og levering af visse konkrete indsatser, fx mentorstøtte eller familiebehandling. Det er dog i definitionen afgørende, at den helhedsorienterede indsats indebærer myndighedssamarbejde på tværs af fag- og lovområder.

Analysen belyser helhedsorienterede indsatser til voksne *inden for den enkelte kommune*, selvom voksne borgere med komplekse udfordringer også kan have behov for hjælp og støtte fra andre aktører end kommunen.

1.3.2 Voksne borgere med komplekse udfordringer

Undersøgelsen har fokus på målgruppen af voksne borgere med komplekse udfordringer. Denne målgruppe er i spørgeskemaet afgrænset som "voksne på langvarig offentlig forsørgelse med mere end én sag i forskellige fag- og lovområder". Det bemærkes, at der kan være forskel på graden af kompleksitet og karakteren af borgernes udfordringer inden for målgruppen.

Vi har valgt at fokusere på netop denne målgruppe, fordi den i store træk er sammenfaldende med 'skal-målgruppen' efter ny rammelov om helhedsorienteret indsats (Social-, Bolig- og Ældreministeriet, 2022). Målgruppen er omfattet af flere lovområder, herunder servicelovens voksenbestemmelser til målgrupper inden for handicap, socialpsykiatri og social udsathed, beskæftigelseslovgivningen¹ og sundhedsloven².

1.4 Datagrundlag

I dette afsnit beskrives kort analysens datagrundlag. Analysens design og metode er uddybet i Bilag 1.

Analysen bygger på data fra et webbaseret spørgeskema. Skemaet blev sendt til fagchefer med ansvar for voksensocialområdet i 34 udvalgte kommuner ultimo oktober 2024. De 34 kommuner er udvalgt, fordi de har helhedsorienterede indsatser

¹ Blandt andet lov om en aktiv beskæftigelsesindsats (LAB-loven).

² Herunder §§ 141-142 om misbrug af alkohol og stoffer.

til gruppen af voksne borgere med komplekse og sammensatte problemer. Den viden har vi fra en tidligere spørgeskemaundersøgelse (Dalsgaard & Lemvigh, 2025). Fra den tidligere undersøgelse ved vi, at en del kommuner har to eller flere helhedsorienterede indsatser til målgruppen. Svarpersonerne er i nærværende undersøgelse blevet bedt om kun at svare for én indsats.³

Spørgeskemaet afdækker kommunernes arbejde med helhedsorienterede indsatser til voksne med komplekse udfordringer ud fra de undersøgelsesspørgsmål, der fremgår af afsnit 1.2. Spørgeskemaets spørgsmål er udviklet på baggrund af en gennemgang af eksisterende litteratur samt viden om kommunernes praksis fra tidligere undersøgelser. Skemaet er endvidere i udviklingsfasen pilottestet i to runder, hvor vi har talt med relevante fagchefer i otte kommuner med forskellig størrelse og geografisk beliggenhed. Spørgeskemaet findes i Bilag 2.

28 ud af 34 kommuner har besvaret spørgeskemaet, svarende til 82 %. Svarkommunernes sammensætning er repræsentativ for de 34 kommuner på størrelse (indbyggertal) og geografisk beliggenhed (region). Ikke alle kommuner har besvaret alle spørgsmål, og det præcise antal svarkommuner kan derfor variere. Når resultater præsenteres i rapporten, fremgår det af de enkelte figurer og tabeller, hvor mange kommuner der har svaret.

1.5 Læsevejledning

Ud over denne indledning indeholder rapporten seks analysekapitler med undersøgelsens resultater om helhedsorienterede indsatser til voksne borgere med komplekse udfordringer.

Kapitel 2 omhandler indsatsernes formål, indhold og beslutningsgrundlag samt omfang og udvælgelse af borgere i de helhedsorienterede indsatser. Kapitel 3 afdækker den organisatoriske forankring af helhedsorienterede indsatser til målgruppen og indsatsernes konkrete organisering og opgaver. Kapitel 4 beskriver understøttelsen af det tværgående arbejde i kommunerne, mens kapitel 5 undersøger myndighedsarbejdet i de helhedsorienterede indsatser. Kapitel 6 belyser økonomiske mål og resultater for indsatserne, mens kapitel 7 ser på faglige mål og resultater.

I Bilag 1 uddybes undersøgelsens datagrundlag og metode. I Bilag 2 findes spørgeskemaet.

³ De er blevet bedt om at svare for den helhedsorienterede indsats, som de vurderer, er den væsentligste.

2 Igangsættelse, indhold og udvælgelse af borgere

Dette kapitel afdækker baggrunden for at igangsætte helhedsorienterede indsatser til voksne borgere med komplekse udfordringer. Desuden ser vi på indsatsernes indhold, omfang og mere specifikke modtagergruppe.

Afsnit 2.1 ser nærmere på, hvem der har besluttet at igangsætte de helhedsorienterede indsatser, og hvilket grundlag beslutningen er truffet på. Afsnit 2.2 belyser indsatsernes formål og indhold samt modtagergruppernes kendetegn og størrelse. Endelig behandler afsnit 2.3 kommunernes udvælgelse af borgere, som tilbydes deltagelse i den helhedsorienterede indsats.

Boks 2.1 opsummerer kapitlets konklusioner.

Boks 2.1 Konklusioner – igangsættelse, indhold og udvælgelse af borgere

Beslutning om igangsættelse

Beslutningen om at iværksætte en helhedsorienteret indsats kan være forankret rent politisk, rent administrativt eller begge dele. I 6 ud af 10 kommuner er den helhedsorienterede indsats besluttet både politisk og administrativt. I hver fjerde kommune er den helhedsorienterede indsats udelukkende besluttet politisk, mens indsatsen i hver syvende kommune udelukkende er besluttet i kommunens direktion.

I knap 2 ud af 5 svarkommuner er den helhedsorienterede indsats til voksne besluttet på baggrund af erfaringer fra en prøvehandling eller et pilotprojekt. Knap 2 ud af 5 svarkommuner har besluttet at igangsætte den helhedsorienterede indsats ud fra en *overordnet* vurdering af de potentielle gevinster ved indsatsen, mens kun knap 1 ud af 5 kommuner har gjort det på baggrund af en *konkret* analyse eller beregning af de potentielle gevinster.

Formål: at opnå gevinster for borgeren og bedre samarbejde på tværs

De helhedsorienterede indsatser i undersøgelsen har oftere til formål at opnå gevinster for den enkelte borger end for kommunens økonomi. Over 80 % af svarkommunerne peger på, at formålet med den helhedsorienterede indsats er øget oplevelse af mening og sammenhæng for den enkelte borger og bedre virkning af indsatsen til borgeren. Derimod peger kun 29 % på et formål om reducerede udgifter til borgerne i den helhedsorienterede indsats.

Ser man på kommunens interne arbejdsprocesser, peger 68 % af kommunerne på bedre samarbejde og koordinering på tværs af fag- og lovområder som et formål med den helhedsorienterede indsats. Kun 14 % peger på, at det er et formål at udnytte kommunens administrative ressourcer bedre.

Forskel på specifik målgruppe, samme generelle fokus

Nogle helhedsorienterede indsatser er rettet til hele voksenmålgruppen eller en delmængde af den, fx borgere over 30 år. Andre indsatser er rettet til familier, dvs. voksne med børn. Målgruppen for den helhedsorienterede indsats kan desuden være bredt afgrænset, fx alle borgere med ønske om og behov for en sammenhængende indsats, eller mere smalt afgrænset, fx borgere i hjemløshed. Typisk har indsatserne fokus på at øge borgerens tilknytning eller nærhed til arbejdsmarked eller uddannelse og forbedre trivselen. Dog er der visse forskelle i betoning af de forskellige elementer.

Typisk indgår størstedelen af den potentielle modtagergruppe i indsatsen

32 % af svarkommunerne ved ikke, hvor mange borgere der aktuelt indgår i den helhedsorienterede indsats, og endnu flere (43 %) ved ikke, hvor stor en del af den potentielle målgruppe det drejer sig om. Hvis man ser bort fra de kommuner, der har svaret 'ved ikke', indgår der i 68 % af de resterende svarkommuner aktuelt 100 borgere eller færre i den helhedsorienterede indsats, mens der i 32 % indgår mere end 100 borgere. Sat i relation til de *mulige* borgere er det cirka 70 % af disse kommuner, hvor størstedelen af borgerne i den potentielle modtagergruppe indgår i den helhedsorienterede indsats.

Borgere typisk udvalgt ved konkret vurdering og objektive kriterier

I knap 7 ud af 10 kommuner (68 %) er borgerne udvalgt ved, at myndighed fra sag til sag vurderer, om det er relevant for den pågældende borger at deltage i den helhedsorienterede indsats. I knap 4 ud af 10 kommuner (39 %) er der faste, objektive kriterier for udvælgelsen ud fra oplysninger om borgerne. De mest anvendte udvælgelseskriterier er "antal fag- og lovområder, borgeren har kontakt til" og "indsats- eller ydelsestype knyttet til den enkelte borger". Kun i én svarkommune (4 %) skal der foreligge en ledelsesmæssig godkendelse af borgerens deltagelse i indsatsen.

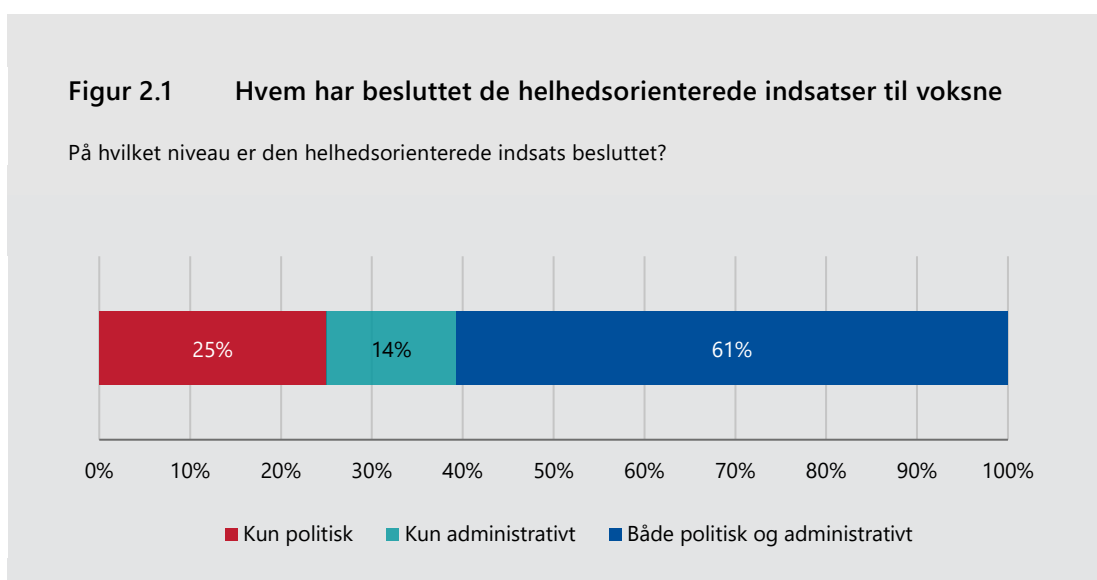
2.1 Beslutning om igangsættelse

I afsnit 2.1.1 belyser vi, om beslutningen om at igangsætte den helhedsorienterede indsats er truffet på politisk eller administrativt niveau. Dernæst undersøger vi i afsnit 2.1.2, hvilken type af beslutningsgrundlag der har været for igangsættelsen.

2.1.1 Hvem har besluttet den helhedsorienterede indsats?

Det vil ofte kræve en tværgående beslutning af igangsætte helhedsorienterede indsatser, fordi sådanne indsatser går på tværs af forskellige fag- og lovområder, og dermed også ofte på tværs af organisatoriske skel i kommunen. En tidligere analyse i fem kommuner peger på, at selvstændig politisk godkendelse eller vedtagelse af en helhedsorienteret indsats kan være med til at sikre politisk fokus på det tværgående arbejde og få arbejdet til at lykkes (Dalsgaard et al., 2018: 7; 21-22). Erfaringer fra andre kommuner peger i samme retning (KL, 2017: 19; KL, 2022: 6).

Figur 2.1 viser kommunernes svar på, hvem der har besluttet den helhedsorienterede indsats til voksne i deres kommune.⁴



Anm.: Spørgsmål 1.3 i spørgeskemaet i Bilag 2. Kommunernes svar på spørgsmålet er kodet til de viste kategorier. Antal kommuner: 28. Der har været mulighed for at sætte flere krydser.

I hver fjerde kommune er den helhedsorienterede indsats udelukkende besluttet politisk, især i fagudvalg og kommunalbestyrelsen.⁵ I godt 6 ud af 10 kommuner er indsatsen besluttet på både politisk og administrativt niveau. Kun i hver syvende kommune er den helhedsorienterede indsats udelukkende besluttet administrativt; i kommunens direktion. Det er mere udbredt blandt de større kommuner (33 %) end blandt de mindre (15 %)⁶, at den helhedsorienterede indsats udelukkende er politisk besluttet, mens den i flere mindre kommuner er besluttet både administrativt og politisk. Desuden varierer det, *hvilken* politisk instans der har besluttet indsatsen i

⁴ Kommunernes svar er kodet ud fra, om indsatserne er besluttet kun på politisk eller administrativt niveau, eller om indsatserne er besluttet på begge niveauer.

⁵ 61 % af indsatserne er besluttet i et eller flere fagudvalg, og 57 % i kommunalbestyrelsen. Mindre end hver femte indsats, 18 %, er besluttet i økonomiudvalget.

⁶ Mindre kommuner har < 44.200 indbyggere) og større kommuner har > 44.200 indbyggere), jf. Bilag 1.

større og mindre kommuner. I flere af de større kommuner (27 %) end de mindre (8 %) er indsatsen fx besluttet i økonomiudvalget.

2.1.2 Beslutningsgrundlag

Der kan være forskelligt grundlag i kommunerne for at træffe beslutning om at igangsætte en helhedsorienteret indsats, ligesom beslutningsgrundlaget kan være sammensat af forskellige elementer. For nogle indsatser foreligger der en analyse af potentialet. Analysen kan være mere eller mindre konkret, gående fra en business case eller anden type konkret beregning af potentielle gevinster til en mere overordnet vurdering af disse, fx ud fra et groft skøn over størrelsen af den potentielle modtagergruppe.⁷ For andre indsatser igangsætter kommunen en prøvehandling eller et pilotprojekt for at få erfaringer, som kan udnyttes i den videre udvikling, tilpasning og eventuelle udbredelse af indsatsen (Dalsgaard et al., 2018: 12; 46; 52-53).

Beslutningsgrundlaget for de helhedsorienterede indsatser i undersøgelsen fremgår af Figur 2.2.



Anm.: Spørgsmål 1.4 i spørgeskemaet i Bilag 2. Antal kommuner: 28. Der har kun været mulighed for at sætte ét kryds.

Det ses, at 36 % af de helhedsorienterede indsatser er igangsat på baggrund af erfaringer fra en prøvehandling eller et pilotprojekt. Ligeledes er 36 % af indsatserne igangsat ud fra en overordnet vurdering af de potentielle gevinster ved indsatsen. Færre, 18 %, af de helhedsorienterede indsatser i undersøgelsen er besluttet på

⁷ Det bemærkes, at der ikke er et skarpt skel mellem en 'overordnet vurdering' og en 'konkret analyse' af potentielle gevinster, hvorfor kommunen har svaret ud fra deres fortolkning af spørgsmålet.

baggrund af en konkret analyse eller beregning af de potentielle gevinster. Det kan hænge sammen med, at det er meget vanskeligt at opgøre de forventede effekter af indsatsen (Dalsgaard et al., 2018: 53). En enkelt kommune oplyser, at beslutningen om at igangsætte en helhedsorienteret indsats både beror på erfaringer fra et pilot-projekt og en konkret analyse af de potentielle gevinster ved indsatsen.

Flere kommuner har knyttet uddybende bemærkninger til deres besvarelse i spørgeskemaet. Blandt andet oplyser en kommune, at den helhedsorienterede indsats blev igangsat på baggrund af et forslag fra det regionale og kommunale udsatteråd. En anden kommune skriver, at iværksættelsen af indsatsen har afsæt i kommunens erfaringer med at sammentænke serviceloven og lov om en aktiv beskæftigelsesindsats til voksengruppen. En tredje kommune oplyser, at den helhedsorienterede indsats er igangsat som forberedelse til ikrafttrædelse af lov om helhedsorienteret indsats.

2.2 Indsatsernes formål, indhold og omfang

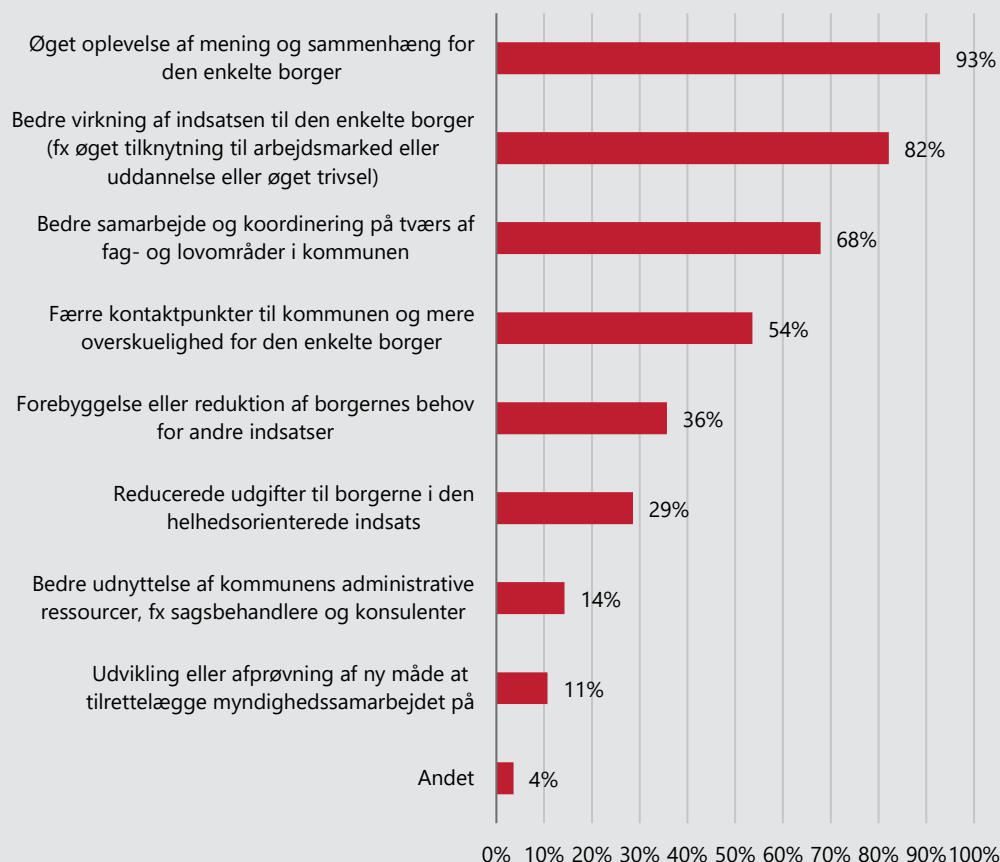
Dette afsnit belyser de helhedsorienterede indsatsers formål og indhold samt modtagergruppernes kendetegn og størrelse. I afsnit 2.2.1 belyser vi indsatsernes generelle formål. Afsnit 2.2.2 undersøger indsatsernes indhold og modtagergruppernes karakteristika, mens afsnit 2.2.3 ser på indsatsernes omfang i form af antallet af borgere.

2.2.1 Formål med helhedsorienterede indsatser til voksne

Figur 2.3 viser kommunernes svar på, hvad formålet er med de helhedsorienterede indsatser til voksne borgere med komplekse udfordringer. Det ser ud til, at de helhedsorienterede indsatser i højere grad har til formål at opnå gevinster for den enkelte borger end for kommunens økonomi. Således har henholdsvis 93 % og 82 % svaret, at formålet med de helhedsorienterede indsatser er "øget oplevelse af mening og sammenhæng for den enkelte borger" og "bedre virkning af indsatsen til den enkelte borger". 54 % har svaret, at formålet er at skabe "færre kontaktpunkter til kommunen og mere overskuelighed for den enkelte borger". Derimod har kun 29 % svaret, at formålet med indsatserne er "reducerede udgifter til borgerne i den helhedsorienterede indsats", mens 36 % har svaret, at formålet er "forebyggelse eller reduktion af borgernes behov for andre indsatser".

Figur 2.3 Formål med helhedsorienterede indsatser til voksne

Hvilket eller hvilke af følgende generelle formål har I især ønsket at opnå med den helhedsorienterede indsats?



Anm.: Spørgsmål 1.1 i spørgeskemaet i Bilag 2. Der har været mulighed for at sætte op til fire krydser. Antal kommuner: 28.

Ser man på formål, der vedrører kommunens interne arbejdsprocesser, har 68 % af kommunerne oplyst, at formålet med den helhedsorienterede indsats er "bedre samarbejde og koordinering på tværs af fag- og lovområder i kommunen". Kun 14 % henholdsvis 11 % har svaret, at formålet er "bedre udnyttelse af kommunens administrative ressourcer, fx sagsbehandlere og konsulenter" og "udvikling eller afprøvning af ny måde at tilrettelægge myndighedssamarbejdet på".

Enkelte kommuner har i spørgeskemaet knyttet kommentarer til deres svar. Herunder uddyber en kommune, at udgiftsreduktioner ikke i sig selv har været formålet, men at det har været et delformål at dæmpe udgiftsvæksten.

2.2.2 Indhold af og specifik målgruppe for indsatser

Kommunerne er i spørgeskemaet blevet bedt om at give en kort beskrivelse af, hvad der karakteriserer den specifikke målgruppe for den helhedsorienterede indsats til voksne borgere i deres kommune, og hvad indsatsen består i, dvs. indholdet af indsatsen.

Det varierer, hvilken specifik målgruppe indsatserne er rettet til. Således er nogle af indsatserne rettet til hele voksenmålgruppen eller en delmængde af denne. For eksempel beskriver en kommune målgruppen som:

Socialt udsatte borgere over 30 år, som oplever komplekse sociale og sundhedsmæssige problemer, og som er tilknyttet Jobcentret.

Andre indsatser er rettet til unge voksne eller til familier, dvs. voksne med børn. For eksempel beskriver en kommune målgruppen således:

Målgruppen [...] er familier med komplekse problemstillinger, der har indsatser på tværs af fagområder. Komplekse problemstillinger kan være af social, helbreds- og beskæftigelsesmæssig karakter såsom misbrugsproblematikker, psykiske udfordringer eller langvarig offentlig forsørgelse. Derudover er det et krav, at [...] familien skal have minimum to aktive sager i kommunen.

Det varierer også, om målgruppen for den helhedsorienterede indsats er bredt afgrænset, fx alle borgere med ønske om og behov for en sammenhængende indsats, eller mere smalt afgrænset, fx borgere i hjemløshed eller borgere med psykiatriske og sundhedsmæssige problemstillinger, som ikke evner eller ønsker at tage ophold i botilbud. For eksempel beskriver en kommune målgruppen således:

Målgruppe[n] er særligt socialt udsatte [borgere] med komplekse forløb og problemstillinger af fysisk, psykisk, social og/eller rusmiddelkarakter. Målgruppen [...] er kendetegnet ved, at de i mange tilfælde:

- *har en hjemløshedsproblematik og opholder sig på gaden, herberg, natcafe*
- *er sofasover eller funktionel hjemløs*
- *har behov for en samtidig social-, rusmiddel- samt psykiatrisk og/eller somatisk sundhedsmæssigt indsats. Fx som resultatet af ubehandlede psykiske lidelser (ofte ikke-diagnosticerede) og samtidigt forbrug af rusmidler*
- *kan ikke opsøge og fastholde den nødvendige støtte og behandling fra de ordinære støttesystemer*

- *har hyppige indlæggelser i psykiatrien og/eller somatikken eller vurderes at have behov for det.*

Der ser endvidere ud til at være visse forskelle i de helhedsorienterede indsatsers indhold og fokus. Typisk handler indsatserne om at øge borgerens tilknytning eller nærhed til arbejdsmarked eller uddannelse og sikre bedre trivsel, men det varierer, hvordan kommunerne betoner de forskellige elementer i beskrivelserne. Der synes at være en sammenhæng mellem karakteristika ved målgruppen og fokus i indsatserne. Eksempelvis er der typisk ikke fokus på job og uddannelse for borgere i hjemløshed med andre problemstillinger end hjemløshed.

Både målgruppen for og indholdet af de helhedsorienterede indsatser defineres og afgrænses således forskelligt blandt kommunerne i undersøgelsen. Det kan formentlig forklare noget af variationen mellem kommunerne i deres organisering og understøttelse samt deres økonomiske og faglige målsætninger og opfølgning. Det er dog ikke muligt ud fra spørgeskemadataene om målgrupper og indhold at undersøge sådanne mulige sammenhænge på en systematisk måde.

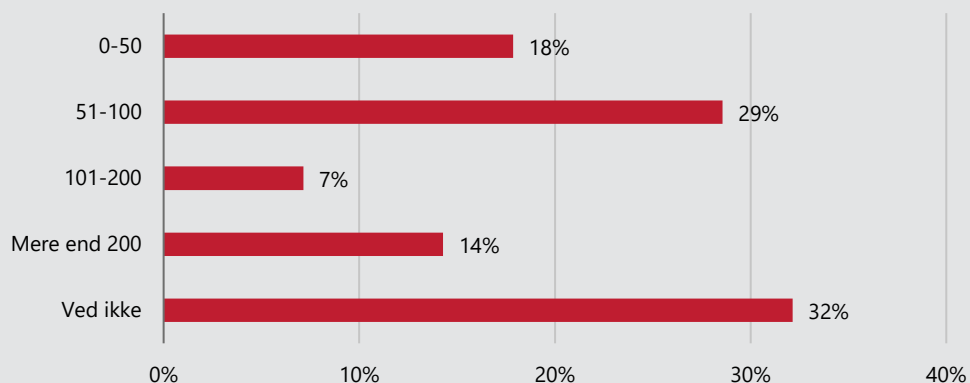
2.2.3 Omfang – hvor mange borgere i indsatsen

Dette afsnit belyser, hvor mange borgere der aktuelt indgår i den helhedsorienterede indsats i den enkelte kommune, og hvor stor en andel disse borgere udgør af den potentielle målgruppe for indsatsen. Indsatsens omfang kan have betydning for, hvilken praksis kommunerne har valgt i relation til fx organisering, understøttelse, budgettering og opfølgning på den helhedsorienterede indsats (Dalsgaard et al., 2018: 26; 30). Hvis udgifterne til borgerne i en helhedsorienteret indsats udgør en relativt lille del af kommunens samlede budget, kan det fx have været mindre relevant for kommunen at etablere et særskilt budget til indsatsen.

Figur 2.4 viser kommunernes svar på, hvor mange borgere der aktuelt indgår i den helhedsorienterede indsats i den enkelte kommune.

Figur 2.4 **Antal borgere i helhedsorienterede indsatser til voksne**

Hvor mange borgere indgår på nuværende tidspunkt i den helhedsorienterede indsats?



Anm.: Spørgsmål 1.7 i spørgeskemaet i Bilag 2. Antal kommuner: 28.

18 % af kommunerne har svaret, at der indgår 0-50 borgere, 29 % at der indgår 51-100 borgere, 7 % at der indgår 101-200 borgere, og 14 % at der indgår mere end 200 borgere i den helhedsorienterede indsats. I knap hver anden svarkommune indgår der således 100 borgere eller færre, mens der i hver femte svarkommune indgår mere end 100 borgere.

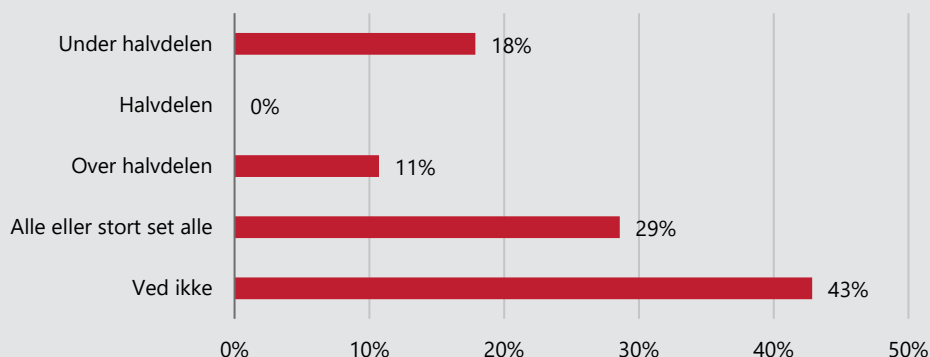
Det er værd at bemærke, at cirka hver tredje svarkommune ikke kan oplyse, hvor mange borgere der indgår i helhedsorienterede indsatser. Heriblandt oplyser to kommuner uddybende, at der ikke føres statistik over antallet af borgere i helhedsorienterede indsatser, mens én kommune skriver, at det ikke er muligt at give et kvalificeret bud på antallet af borgere, da indsatsen gennemføres i forskellige fora.

Hvis man ser bort fra de kommuner, der har svaret 'ved ikke', er det 68 % af de resterende kommuner, hvor der indgår 100 borgere eller færre, mens der i 32 % indgår mere end 100 borgere i den helhedsorienterede indsats.

Figur 2.5 viser kommunernes svar på, hvor stor en del af de borgere, som det ville være relevant at tilbyde deltagelse i den helhedsorienterede indsats, der aktuelt indgår i indsatsen i den enkelte kommune. Det giver et fingerpeg om graden af udrulning af indsatsen i den potentielle modtagergruppe.

Figur 2.5 Andel omfattet af helhedsorienterede indsatser til voksne

Hvor stor en del af de borgere, som ville være relevante at tilbyde deltagelse i den helhedsorienterede indsats, indgår på nuværende tidspunkt i indsatsen (cirka)?



Anm.: Spørgsmål 1.8 i spørgeskemaet i Bilag 2. Antal kommuner: 28.

I knap hver tredje kommune (29 %) indgår alle eller stort set alle borgere i den potentielle målgruppe i indsatsen. I 11 % af kommunerne indgår over halvdelen af borgerne i den potentielle målgruppe i indsatsen, mens det er under halvdelen af borgerne i 18 % af kommunerne.

Også til dette spørgsmål har en forholdsvis stor andel af kommunerne (43 %) svaret 'ved ikke'. I uddybende kommentarer har tre af disse kommuner anført, at det er svært at vurdere størrelsen af den potentielle målgruppe og dermed andelen af borgere, som er omfattet af de helhedsorienterede indsatser. En enkelt kommune har skrevet, at kommunen på tidspunktet for dataindsamlingen var i gang med en kortlægning af den potentielle målgruppe for den helhedsorienterede indsats.

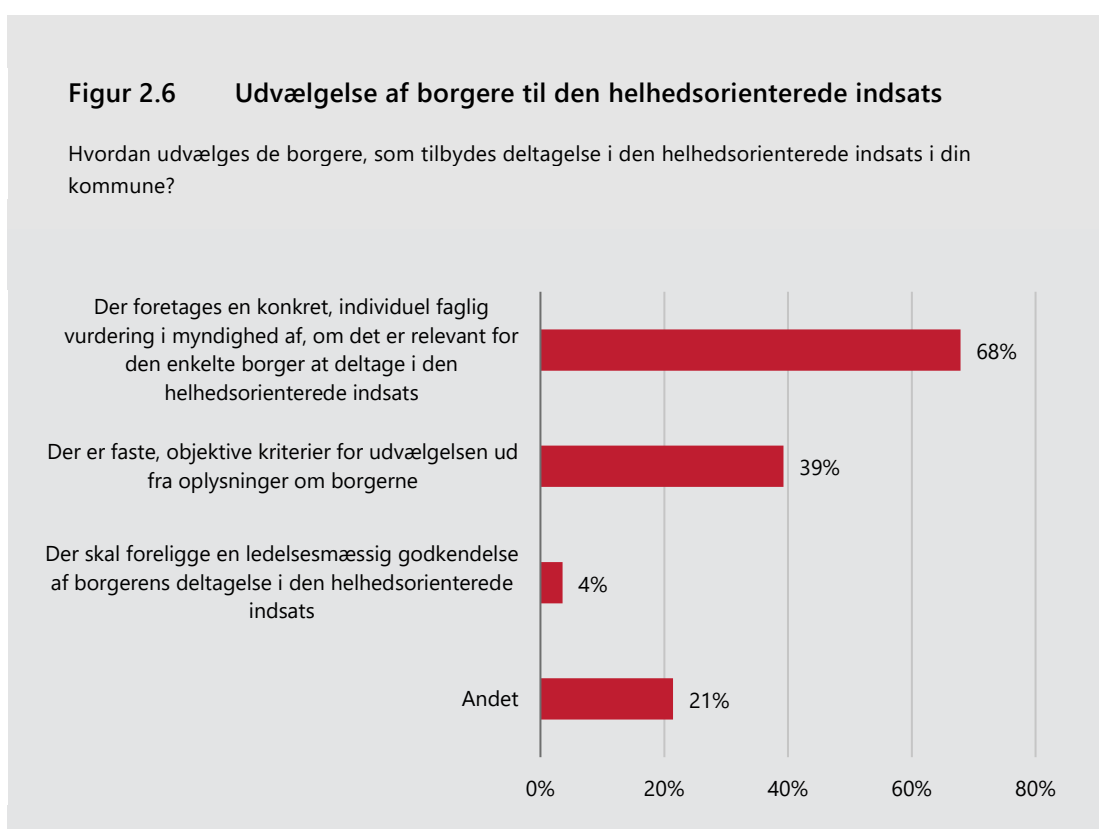
Hvis man ser bort fra de kommuner, der har svaret 'ved ikke', er det cirka 70 % af de resterende kommuner, hvor størstedelen af borgerne i den potentielle modtagergruppe indgår i den helhedsorienterede indsats.

2.3 Udvælgelse af borgere til indsatser

Kommuner, der har en helhedsorienteret indsats, skal tage stilling til, hvilke borgere der skal have tilbuddet om at indgå i indsatsen. Her er det centralt at overveje, i hvilket omfang udvælgelsen skal være baseret på kvantitative data henholdsvis mere kvalitative, faglige vurderinger. En tidligere analyse peger på, at det i udvælgelsen kan være relevant at søge en vekselvirkning mellem disse to typer af kriterier

(Dalsgaard et al., 2018: 8; 26; 36-38). Erfaringer fra kommuner viser ligeledes det hensigtsmæssige i at kombinere forskellige metoder i borgerudvælgelsen (KL, 2021: 7). Der peges samtidig på fordele og ulemper ved forskellige udvælgelsesmetoder (KL, 2017: 24; Dalsgaard et al., 2018: 38; KL, 2021: 7). Eksempelvis kan det være forholdsvis ressourcekrævende at gennemføre større dataanalyser, ligesom der kan være juridiske, tekniske og praktiske vanskeligheder forbundet med datasamkøring.

Figur 2.6 viser kommunernes svar på, hvordan man udvælger de borgere, som tilbydes deltagelse i den helhedsorienterede indsats i den enkelte kommune. Det bemærkes, at det altid er en forudsætning, at borgerne selv ønsker at indgå i den helhedsorienterede indsats.



Anm.: Spørgsmål 1.5 i spørgeskemaet i Bilag 2. Der har været mulighed for at sætte flere krydser. Antal kommuner: 28.

I knap 7 ud af 10 kommuner (68 %) er borgerne udvalgt ved, at myndighed fra sag til sag vurderer, om det er relevant for den pågældende borger af at deltage i den helhedsorienterede indsats. Flere af de mindre kommuner (85 %) end af de større (53 %) udvælger borgere efter et sådant individuelt relevanskriterium. I knap 4 ud af 10 kommuner (39 %) er der faste, objektive kriterier for udvælgelsen ud fra oplysninger om borgerne. Det gælder flere af de større kommuner (53 %) end af de mindre (23 %). Kun i én svarkommune (4 %) skal der foreligge en ledelsesmæssig godkendelse af borgerens deltagelse i indsatsen. I hver femte kommune (21 %) anvendes både objektive kriterier og faglig vurdering.

Kommunerne har haft mulighed for at beskrive en anden fremgangsmåde for udvælgelse af borgere end de foruddefinerede eller knyttede bemærkninger til deres svar. Blandt andet skriver en kommune, hvor myndighed vurderer relevansen af indsatsen for den enkelte borger, at der er udarbejdet konkrete retningslinjer for denne vurdering.⁸ En anden kommune, hvor der er faste, objektive kriterier for udvælgelsen, skriver, at der er udarbejdet inklusions- og eksklusionskriterier samt en visitationsprocedure, som både involverer borgeren og det kommunale koordinatorteam. En tredje kommune skriver, at indgangen til den helhedsorienterede indsats for en del af målgruppen er et åbent tilbud, dvs. et tilbud uden forudgående visitation. Borgerens alder (18 år eller derover) er i denne kommune det eneste begrænsende element for deltagelse i indsatsen. En fjerde kommune anfører, at målgruppen for den helhedsorienterede indsats er defineret ud fra kriterierne i HOI-loven.⁹

De kommuner, som har oplyst, at der er faste, objektive kriterier for udvælgelsen af borgere, er blevet spurgt om, hvilket eller hvilke kriterier der ligger til grund for udvælgelsen. 10 kommuner har svaret, og deres svar fremgår af Tabel 2.1. Det ses bl.a., at syv kommuner bruger "antal fag- og lovområder, borgeren har kontakt til" som udvælgelseskriterium, mens fem kommuner bruger "indsats- eller ydelsestype knyttet til den enkelte borger". Tre af kommunerne bruger begge disse kriterier.

Tabel 2.1 Hvilke faste, objektive udvælgelseskriterier – ti kommuners svar

Hvilket eller hvilke kriterier ligger til grund for udvælgelsen af de borgere, der tilbydes deltagelse i den helhedsorienterede indsats?	Antal kommuner
Antal fag- og lovområder i kommunen, borgeren har kontakt til	7
Indsats- eller ydelsestype knyttet til den enkelte borger	5
Antal sager pr. borger	1
Årlige udgifter til borgeren	1

Anm.: Spørgsmål 1.6 i spørgeskemaet i Bilag 2. Der har været mulighed for at sætte flere krydser. Antal kommuner: 10.

⁸ Dog uden at beskrive disse retningslinjer nærmere.

⁹ Af 'Aftale om rammerne for en helhedsorienteret indsats for borgere med komplekse problemer' fra juni 2022 fremgår det, at den såkaldte skal-målgruppe udgøres af borgere, som opfylder følgende kriterier: 1) Borger er fyldt 25, har Min Plan i jobcentret og modtager sygedagpenge, kontanthjælp, uddannelseshjælp, overgangsydelse (som ikke er omfattet af introduktionsprogrammet efter integrationsloven), revalideringsydelse, ressourceforløbsydelse eller ledighedsydelse; 2) modtager enten socialpædagogisk støtte, botilbud/botilbudslignende tilbud eller misbrugsbehandling under servicelovens § 101 samt 3) kommunen vurderer, at den enkelte borger, som lever op til ovenstående objektive kriterier, har et koordinationsbehov, som gør, at borgeren vil have gavn af en samlet udredning og indsatser inden for rammerne af HOI-loven. Samtidig fremgår det, at punkt 1 og 2 er minimumskriterier. Hertil kommer, at den såkaldte kan-målgruppe er voksne borgere over 18 år, som har komplekse og sammensatte problemer, og som vurderes at have et potentiale for udvikling og progression i forhold til arbejdsmarkedet og øget livsmestring.

3 Organisering

Dette kapitel afdækker kommunernes organisering af de helhedsorienterede indsatser til voksne borgere med komplekse udfordringer. Afsnit 3.1 ser nærmere på den organisatoriske forankring, herunder hvor mange politiske fagudvalg de helhedsorienterede indsatser går på tværs af, og hvilke fagområder indsatserne omfatter. Desuden ser vi på, hvor mange direktører og fagchefer de involverede fagområder hører under. Afsnit 3.2 belyser, hvordan opgaveløsningen i de helhedsorienterede indsatser er organiseret, hvilke opgaver medarbejderne løser, og om de fysisk er placeret sammen.

Boks 3.1 opsummerer kapitlets hovedkonklusioner.

Boks 3.1 Konklusioner – organisering

Helhedsorienterede indsatser til voksne går ofte på tværs af politiske fagudvalg ...

Helhedsorienterede indsatser til voksne går ofte på tværs af den almindelige politiske organisering i kommunerne. I 71 % af svarkommunerne går indsatsen på tværs af to eller tre politiske fagudvalg, mens den i 11 % af kommunerne går på tværs af fire fagudvalg. 18 % har deres helhedsorienterede indsats politisk forankret i et enkelt fagudvalg.

... og på tværs af beskæftigelsesområdet og det specialiserede voksenområde

I langt de fleste kommuner omfatter den helhedsorienterede indsats beskæftigelsesområdet (96 %) og det specialiserede voksenområde (93 %). Det afspejler, at mange helhedsorienterede indsatser til voksne har fokus på at bringe borgeren tættere på arbejdsmarked og uddannelse. I 64 % af kommunerne omfatter indsatsen sundhedsområdet, formentlig bl.a. i relation til misbrug og psykiatriske lidelser. I 68 % af kommunerne omfatter den helhedsorienterede indsats det specialiserede børn og unge-område, og i 39 hhv. 25 % af kommunerne omfatter den skoleområdet hhv. dagtilbudsområdet. Det afspejler, at nogle helhedsorienterede indsatser til voksne har hele familien i fokus.

Helhedsorienterede indsatser går typisk på tværs af to direktører og flere fagchefer

I 4 ud af 10 svarkommuner er den helhedsorienterede indsats samlet under én direktør, mens de involverede fagområder i 6 ud af 10 kommuner hører under to eller tre direktører. Flest hører under to direktører. Ser man på fagchefer, er det godt hver anden kommune, hvor den helhedsorienterede indsats til voksne går på tværs af to eller tre fagchefer, mens det er knap hver anden kommune, hvor indsatsen går på tværs af mere end tre fagchefer.

Flest kommuner har netværksorganisering af den helhedsorienterede indsats

Overordnet kan man skelne mellem to måder at organisere helhedsorienterede indsatser på i kommunerne: "netværksorganisering" og "enhedsorganisering". De fleste svarkommuner, 71 %, har netværksorganisering, forstået på den måde, at de har etableret en formaliseret tværgående samarbejdsstruktur i den eksisterende organisering, hvor det tværgående myndighedssamarbejde om borgeren foregår. 14 % af svarkommunerne har enhedsorganisering, forstået på den måde, at de har etableret en særskilt organisatorisk enhed, hvor det tværgående myndighedssamarbejde om borgeren foregår.

Flest helhedsorienterede indsatser rummer både myndigheds- og udføreropgaver

I de fleste svarkommuner, 89 %, løser medarbejderne i den helhedsorienterede indsats både myndighedsopgaver og leverer visse indsatser til borgerne. I de færreste kommuner, 11 %, løser medarbejderne i den helhedsorienterede indsats alene myndighedsopgaver.

Medarbejderne er typisk fysisk placeret sammen i hele eller dele af arbejdstiden

Medarbejderne i den helhedsorienterede indsats er i 44 % af svarkommunerne fysisk samlokaleret i hele deres arbejdstid. I 15 % af kommunerne er medarbejderne fysisk samlokaleret 1-2 dage *om ugen*. I 4 % af kommunerne er medarbejderne kun samlokaleret 1-3 dage *om måneden*, mens de i 19 % af kommunerne enten slet ikke eller kun i særlige situationer er fysisk placeret på samme lokation.

3.1 Organisatorisk forankring

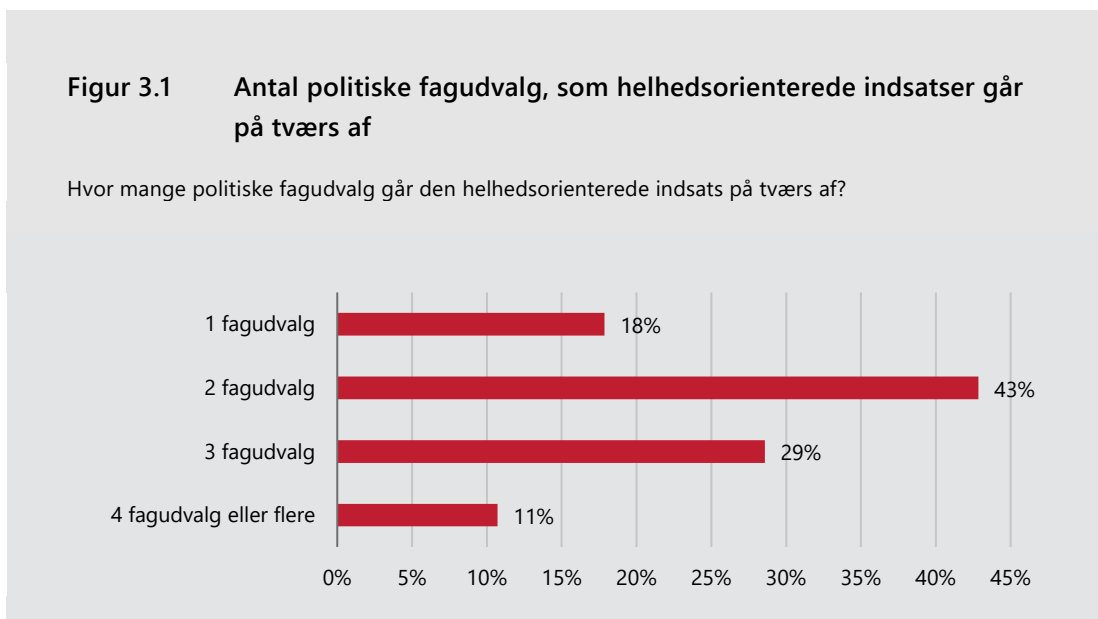
Dette afsnit belyser de helhedsorienterede indsatsers organisatoriske forankring. I afsnit 3.1.1 undersøger vi, hvor mange politiske fagudvalg de helhedsorienterede indsatser går på tværs af i kommunerne, ligesom vi ser på, hvilke og hvor mange fagområder indsatserne omfatter. Afsnit 3.1.2. belyser, hvor mange direktører og fagchefer de involverede fagområder hører under.

3.1.1 Politiske udvalg og fagområder, som indsatserne går på tværs af

Helhedsorienterede indsatser kan gå på tværs af den almindelige politiske organisering i kommunerne og dermed på tværs af flere politiske fagudvalg og bevillingsområder. Især i de tilfælde, hvor indsatsen involverer flere udvalg, er det væsentligt at sikre en politisk opbakning (Dalsgaard et al., 2018: 7).

Figur 3.1 viser kommunernes svar på, hvor mange politiske fagudvalg deres helhedsorienterede indsats til voksne går på tværs af. I langt størstedelen af

kommunerne, 82 %, går den helhedsorienterede indsats på tværs af to eller flere politiske fagudvalg, mens den i færre kommuner, 18 %, er politisk forankret i et enkelt fagudvalg. Det er mest almindeligt, at den helhedsorienterede indsats går på tværs af to fagudvalg.



Anm.: Spørgsmål 2.1 i spørgeskemaet i Bilag 2. Antal kommuner: 28.

Målgruppen af voksne borgere med komplekse udfordringer er karakteriseret ved at være omfattet af flere lovområder, herunder servicelovens voksenbestemmelser til målgrupper inden for handicap, socialpsykiatri og social udsathed, beskæftigelseslovgivningen¹⁰ og sundhedsloven¹¹. Ofte vil voksne med komplekse udfordringer dermed have behov for indsats fra forskellige kommunale fagområder.

Figur 3.2 viser, hvilke fagområder den helhedsorienterede indsats til voksne i undersøgelsen omfatter i de enkelte kommuner.

I langt de fleste kommuner omfatter den helhedsorienterede indsats beskæftigelsesområdet (96 %) og det specialiserede voksenområde (93 %). I 64 % af kommunerne omfatter indsatsen sundhedsområdet, og i 36 % omfatter den ældreområdet. Det afspejler formentlig, at mange helhedsorienterede indsats til voksne har fokus på at bringe borgeren tættere på arbejdsmarked og uddannelse, ofte koordineret med andre indsats i relation til eksempelvis misbrug, psykiatriske lidelser og eventuelle funktionsnedsættelser. I 68 % af kommunerne omfatter den helhedsorienterede indsats det specialiserede børn og unge-område, i 39 % af kommunerne omfatter den skoleområdet, og i 25 % dagtilbudsområdet. Det afspejler formentlig, at

¹⁰ Blandt andet lov om en aktiv beskæftigelsesindsats (LAB-loven).

¹¹ Herunder §§ 141-142 om misbrug af alkohol og stoffer.

nogle helhedsorienterede indsatser til voksne har hele familien i fokus, herunder børnenes trivsel og indsatser i relation til social udsathed.¹² Se også afsnit 2.1.2 om indholdet af indsatserne.

Figur 3.2 Fagområder i den helhedsorienterede indsats

Hvilke fagområder omfatter den helhedsorienterede indsats?



Anm.: Spørgsmål 2.2 i spørgeskemaet i Bilag 2. Der har været mulighed for at sætte flere krydser. Antal kommuner: 28.

Enkelte kommuner har knyttet uddybende bemærkninger til deres besvarelse. Heriblandt har den kommune, som har svaret 'andet', oplyst, at den helhedsorienterede indsats også omfatter den regionale psykiatri og somatikken.

Vi har talt op, hvor mange fagområder de helhedsorienterede indsatser til voksne typisk går på tværs af. I knap 4 ud af 10 kommuner (39 %) går den helhedsorienterede indsats på tværs af to-tre fagområder i kommunen, mens den i godt 6 ud af 10 kommuner (61 %) går på tværs af fire-syv fagområder.¹³ Det betyder ikke nødvendigvis, at alle borgere i en helhedsorienteret indsats har en sag inden for alle de

¹² For især det specialiserede børn og unge-område og skoleområdet, men også for sundheds-, dagtilbuds- og beskæftigelsesområdet er der forskel på disse andele og de tilsvarende andele i Dalsgaard og Lemvigh (2025). Den generelle tendens er, at flere af svarpersonerne i nærværende analyse har sat kryds i flere fagområder end i den tidligere analyse. Det hænger formentlig sammen med en kombination af flere ting. For det første indgår der flere indsatser og flere kommuner i den tidligere rapport. For det andet kan der være svaret for forskellige indsatser i nogle kommuner. For det tredje er svarpersonerne forskellige og kan derfor have forskellig viden om og opfattelse af den helhedsorienterede indsats.

¹³ Der er forskel på disse andele og de tilsvarende andele i Dalsgaard og Lemvigh (2025). Den generelle tendens er, at en større del af svarpersonerne i nærværende analyse har sat kryds i flere fagområder end i den tidligere analyse. Det hænger formentlig sammen med en kombination af flere ting, jf. forrige fodnote.

involverede fagområder, men at disse fagområder potentielt kan være involveret i den enkelte borgers sag.

3.1.2 Antal direktører og fagchefer, som indsætterne går på tværs af

Fagområderne kan administrativt være organiseret forskelligt fra kommune til kommune. Der kan være styringsmæssige udfordringer forbundet med, at helhedsorienterede indsætter går på tværs af direktørers og fagchefer¹⁴ ansvarsområder. En tidligere undersøgelse peger på, at den ledelsesmæssige forankring og koordinering på tværs af direktører og fagchefer derfor er et væsentligt fokuspunkt, når man implementerer en helhedsorienteret indsæt. Eksempelvis er det væsentligt, at der er enighed blandt de involverede direktører om at prioritere den helhedsorienterede indsæt, eller at der evt. er udpeget en ansvarshavende direktør. Samtidig peger undersøgelsen på, at organiseringen af fagområderne i kommunen ikke er afgørende for, hvor vellykket en helhedsorienteret indsæt bliver. Snarere er det væsentligt, at der i kommunen etableres strukturer eller procedurer, der kan være med til at overkomme eventuelle udfordringer ved, at en indsæt går på tværs af direktører og fagchefer (Dalsgaard et al., 2018: 29-30). Det ser vi nærmere på i afsnit 3.2 og kapitel 4.

For at få et fingerpeg om, i hvilken grad de helhedsorienterede indsætter går på tværs af kommunens administrative organisering, har vi bedt kommunerne om at svare på, hvor mange direktører henholdsvis fagchefer, de pågældende fagområder hører under. Svarene fremgår af Figur 3.3 og Figur 3.4.

I knap 4 ud af 10 kommuner (39 %) er de fagområder, som den helhedsorienterede indsæt omfatter, samlet under én direktør. Det ses i Figur 3.3. I knap halvdelen af kommunerne (46 %) hører de involverede fagområder under to direktører, mens det i 14 % af kommunerne er tre direktører. Ingen svarkommuner har oplyst, at den helhedsorienterede indsæt går på tværs af mere end tre direktører.¹⁵

En større andel af de mindre kommuner har samlet de involverede fagområder under én direktør (46 %) end af de større kommuner (33 %).¹⁶ Samtidig har flere af de større kommuner fagområderne liggende under tre direktører (20 %) end af de mindre kommuner (8 %). Dette afspejler formentlig, at hvert direktørområde i de mindre kommuner typisk spænder over flere fagområder end i de større kommuner.

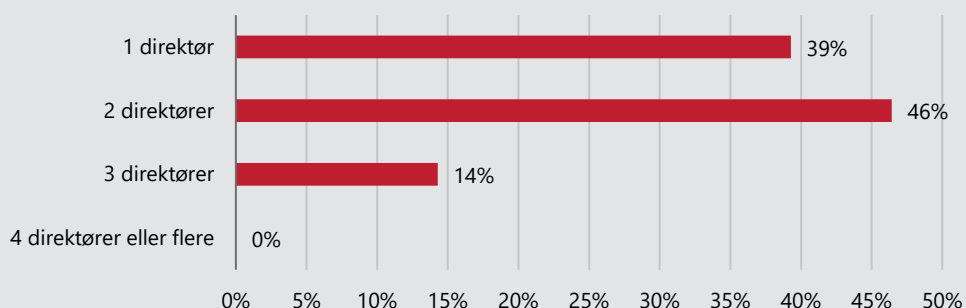
¹⁴ Med fagchefer menes chefniveauet lige under direktørniveauet.

¹⁵ Der er lidt forskel på disse andele og de tilsvarende andele i Dalsgaard og Lemvigh (2025). Det hænger formentlig sammen med en kombination af flere ting, jf. tidligere fodnote.

¹⁶ Mindre kommuner har < 44.200 indbyggere, og større kommuner har > 44.200 indbyggere, jf. Bilag 1.

Figur 3.3 **Hvor mange direktører**

Hvor mange direktører i kommunen hører de involverede fagområder under?

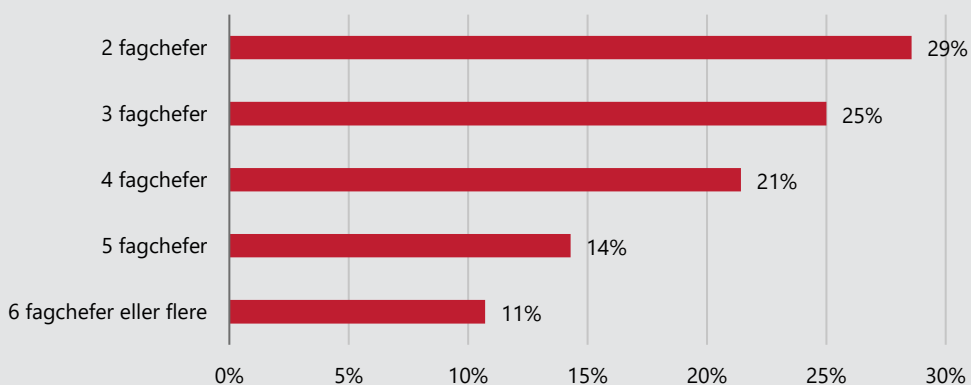


Anm.: Spørgsmål 2.3 i spørgeskemaet i Bilag 2. Antal kommuner: 28.

Vi har som nævnt også spurgt kommunerne, hvor mange fagchefer de omfattede fagområder hører under. Besvarelsene fremgår af Figur 3.4.

Figur 3.4 **Hvor mange fagchefer**

Hvor mange fagchefer i kommunen hører de involverede fagområder under?



Anm.: Spørgsmål 2.4 i spørgeskemaet i Bilag 2. Antal kommuner: 28.

I knap 3 ud af 10 kommuner hører de fagområder, der er omfattet af den helhedsorienterede indsats, under to fagchefer. I hver fjerde kommune hører de under tre fagchefer, og i godt hver femte kommune under fire fagchefer. I hver fjerde kommune går den helhedsorienterede indsats på tværs af fem eller flere fagchefer. Samlet set er det godt hver anden kommune, hvor den helhedsorienterede indsats til

voksne går på tværs af to-tre fagchefer, mens det er knap hver anden kommune, hvor indsatsen går på tværs af mere end tre fagchefer.

3.2 Organisering, opgaver og placering

Dette afsnit belyser forskellige aspekter af opgaveløsningen i de helhedsorienterede indsatser. I afsnit 3.2.1 undersøger vi, hvordan kommunerne har organiseret opgaveløsningen, og i afsnit 3.2.2 ser vi på, hvilke opgaver medarbejderne løser, og om de fysisk er placeret sammen.

3.2.1 Organisering af helhedsorienterede indsatser

Overordnet kan man skelne mellem to måder at organisere helhedsorienterede indsatser på i kommunerne. De kan have forskellige betegnelser forskellige steder, men vi har her valgt at kalde dem "netværksorganisering" og "enhedsorganisering" (Dalsgaard et al., 2018). De to typer af organisering skitseres kort nedenfor. I spørgeskemaet er de operationaliseret, som det fremgår af Boks 3.2.

Boks 3.2 Operationalisering af organiseringsformer i spørgeskema

Netværksorganisering:

"Der er etableret en formaliseret tværgående samarbejdsstruktur i den eksisterende organisering, hvor det tværgående myndighedssamarbejde om borgeren foregår."

Enhedsorganisering:

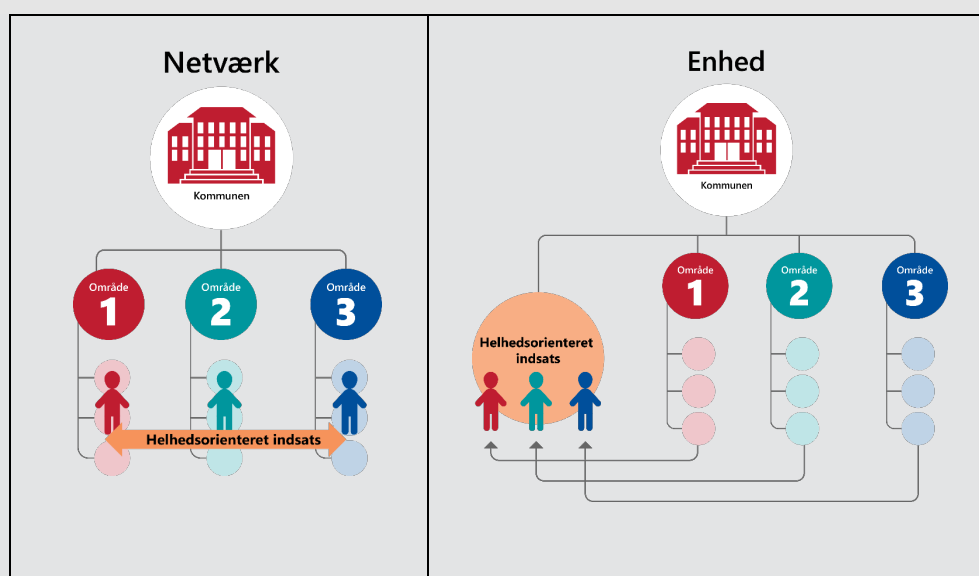
"Der er etableret en særskilt organisatorisk enhed, hvor det tværgående myndighedssamarbejde om borgeren foregår."

I *netværksorganiseringen* er de medarbejdere, der indgår i de helhedsorienterede indsatser, ligesom øvrige medarbejdere, ansat i et eksisterende fagområde under en fagchef. Se illustration i Figur 5.3. Med det udgangspunkt kan det tværgående og helhedsorienterede samarbejde struktureres på forskellige måder, men foregår typisk via koordineringsmøder om borgernes sager. Det kan enten være de samme eller forskellige fagpersoner, der deltager fra gang til gang. Ofte er der udpeget en medarbejder, som er ansvarlig for at sikre et sammenhængende og helhedsorienteret forløb for den enkelte borger, fx en sagsbehandler eller en borgerkonsulent.

Netværksorganiseringen kan bl.a. understøtte økonomisk styring inden for det enkelte fagområde, fordi myndigheds- og betalingsansvaret typisk forbliver samlet på fagområderne. Desuden kan netværksorganisering understøtte faglig sparring inden for eget fagområde, ligesom den er enkel at etablere, da den ikke kræver en egentlig organisationsændring. Omvendt kan det i netværksorganiseringen være vanskeligt at samarbejde på tværs af fagligheder, hvis samarbejdet kun foregår på koordineringsmøder. Desuden er opfølgningen på de *samlede* økonomiske og faglige resultater af den helhedsorienterede indsats, *set på tværs af fagområder*, ikke understøttet organisatorisk (Dalsgaard et al., 2018; Lemvigh et al., 2022).

I *enhedsorganiseringen* er de medarbejdere, der indgår i de helhedsorienterede indsatser, samlet i en selvstændig organisatorisk enhed, ofte med reference til en fælles leder med samlet ansvar for enheden. Se illustration i Figur 5.3. Medarbejdere i en tværgående enhed er typisk specialiserede inden for forskellige fagligheder og kommer fra forskellige fagområder. Enhedsorganiseringen kan give særligt gode betingelser for tværfagligt samarbejde og sammenhæng på tværs af fag- og lovområder, ligesom organiseringsformen kan være med til at sikre hurtig sagsbehandling og hurtig igangsættelse af indsatser (Dalsgaard et al., 2018; Oxford Research & LEAD+, 2020; KL, 2021). Omvendt kan det i enhedsorganiseringen være vanskeligt at opretholde en faglig specialisering, ligesom den typisk kræver en organisationsændring. Desuden kan enhedsorganisering indebære, at myndighedsansvar og betalingsforpligtelse er helt eller delvist adskilt, hvilket kan vanskeliggøre økonomisk styring på fagområderne (Dalsgaard et al., 2018: 35).

Figur 3.5 Illustration af organisering i netværk og enhed



Kombinationen af organisering samt placering af myndighedsansvar og budget for de helhedsorienterede indsatser i undersøgelsen er belyst i kapitel 5 og 6.

I praksis kan forskellige måder at organisere helhedsorienterede indsatser på forstås som et kontinuum, hvor netværks- og enhedsorganisering markerer yderpunkterne. Herimellem findes organiseringsformer, som i forskellig grad rummer elementer fra de to overordnede modeller. Eksempelvis har man i nogle kommuner etableret tværgående teams, bestående af medarbejdere fra forskellige fagområder med forskellige faglige baggrunde og funktioner, som mere eller mindre fast mødes og samarbejder om udvalgte borgere (se fx Oxford Research & LEAD+, 2020).

Figur 3.6 viser kommunernes svar på, hvordan de har organiseret deres helhedsorienterede indsats til voksne med komplekse udfordringer.



Anm.: Spørgsmål 2.5 i spørgeskemaet i Bilag 2. Antal kommuner: 28.

71 % af kommunerne svarer, at de har etableret en formaliseret tværgående samarbejdsstruktur i den eksisterende organisering, hvor det tværgående myndighedssamarbejde om borgeren foregår. 14 % af kommunerne svarer, at de har etableret en særskilt organisatorisk enhed, hvor det tværgående myndighedssamarbejde om borgeren foregår. En opdeling af kommunerne efter størrelse¹⁷ viser, at flere af de mindre kommuner (23 %) end af de større kommuner (7 %) har enhedsorganisering.

¹⁷ Mindre kommuner har < 44.200 indbyggere, og større kommuner har > 44.200 indbyggere, jf. Bilag 1.

14 % af kommunerne har svaret 'andet', dvs. at de har en anden organisering end en af de to overordnede typer. En af disse kommuner har uddybende skrevet, at den helhedsorienterede indsats i kommunen bærer præg af begge organisationsformer, da der både er etableret en særskilt organisatorisk enhed og et formaliseret samarbejde i den eksisterende organisering om borgere, som ikke flyttes til enheden. En anden kommune har oplyst, at den helhedsorienterede indsats er organiseret på den måde, at en misbrugsmedarbejder fra kommunen arbejder nogle timer om ugen i den afdeling, som varetager beskæftigelsesindsatsen for målgruppen.

3.2.2 Medarbejdernes opgaver og fysiske placering

Det kan være forskelligt, hvilke opgaver medarbejdere i helhedsorienterede indsatser løser. Nogle helhedsorienterede indsatser består alene af sagsbehandlere med ansvar for myndighedsbehandling af borgerens sag på tværs af fag- og lovområder, mens andre både involverer sagsbehandlere og medarbejdere med ansvar for at levere konkrete indsatser, fx mentorstøtte. Helhedsorienterede indsatser, hvor der både er tilknyttet sagsbehandlere og udførende medarbejdere, kan bl.a. understøtte hurtig igangsættelse af konkrete indsatser til borgerne (Dalsgaard et al., 2018).

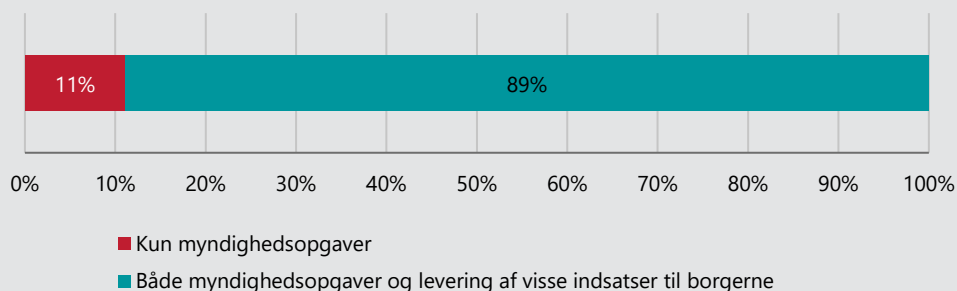
Det kan desuden være forskelligt, om medarbejdere i helhedsorienterede indsatser er fysisk placeret på samme lokation i hele eller dele af deres arbejdstid, eller om de arbejder på forskellige fysiske lokationer. Fysisk samlokation af medarbejdere kan bl.a. understøtte faglig vidensdeling og mere sammenhængende forløb for borgerne (Hjelmar et al., 2024).

I det følgende ser vi først på medarbejdernes opgaver i Figur 3.7 og dernæst på medarbejdernes fysiske placering i Figur 3.8.

Som det fremgår af Figur 3.7, løser medarbejdere i den helhedsorienterede indsats i langt de fleste af kommunerne (89 %) både myndighedsopgaver og leverer visse indsatser til borgerne. I langt de færreste kommuner (11 %) løser medarbejdere i den helhedsorienterede indsats alene myndighedsopgaver.

Figur 3.7 Opgaver i helhedsorienterede indsatser til voksne

Hvilke opgaver løser medarbejderne i den helhedsorienterede indsats?



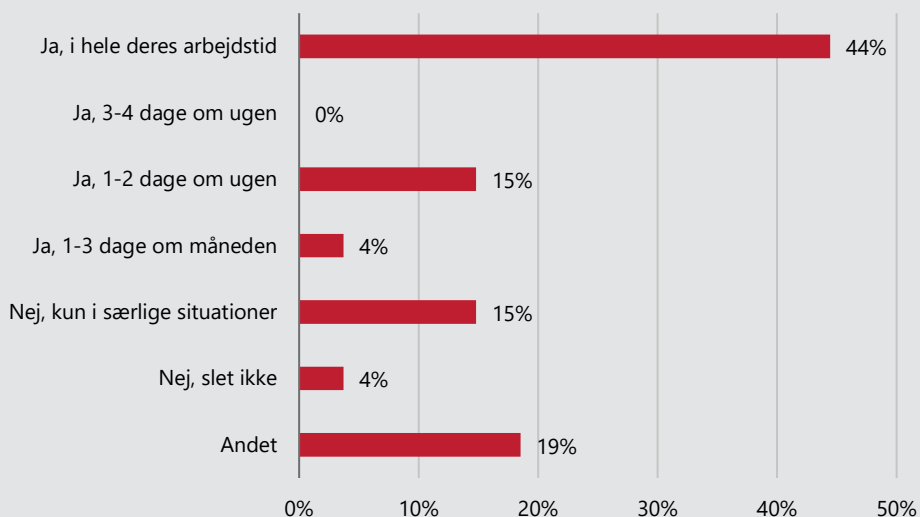
Anm.: Spørgsmål 2.6 i spørgeskemaet i Bilag 2. Antal kommuner: 27.

Det ses af Figur 3.8, at medarbejderne i den helhedsorienterede indsats i 44 % af svarkommunerne er fysisk samlokaliseret i hele deres arbejdstid. I 15 % af kommunerne er medarbejderne fysisk samlokaliseret 1-2 dage *om ugen* og i 4 % af kommunerne kun 1-3 dage *om måneden*. I 19 % af kommunerne er medarbejderne enten slet ikke eller kun i særlige situationer fysisk placeret på samme lokation.

Enkelte kommuner har uddybet deres besvarelse. En kommune oplyser, at alle medarbejdere i den helhedsorienterede indsats har tidspunkter i deres arbejdsplaner, hvor der afholdes møder om koordineringsopgaver på tværs. En anden kommune skriver, at det tværfaglige koordinatorteam mødes ca. én dag om ugen på samme lokation. På øvrige tidspunkter er koordinatorteamet fysisk placeret i deres respektive afdelinger og varetager opgaverne der.

Figur 3.8 Fysisk placering af medarbejderne i helhedsorienterede indsatser

Er medarbejderne i den helhedsorienterede indsats fysisk placeret på samme lokation i hele eller dele af deres arbejdstid?



Anm.: Spørgsmål 2.7 i spørgeskemaet i Bilag 2. Antal kommuner: 27.

En større andel af de mindre kommuner (69 %) end af de større kommuner (23 %) har svaret, at medarbejderne i den helhedsorienterede indsats til voksne er fysisk samlokaliseret i hele deres arbejdstid. Det hænger blandt andet sammen med, at flere af de mindre kommuner har enhedsorganisering. Således har en større andel af kommuner med enhedsorganisering svaret 'Ja, i hele deres arbejdstid' (100 %) end af kommuner med netværksorganisering (35 %).

4 Understøttelse af det tværgående samarbejde

Dette kapitel afdækker understøttelsen af den helhedsorienterede indsats og samarbejdet på tværs af fag- og lovområder. Afsnit 4.1 ser nærmere på den mere formelle understøttelse i form af formelle strukturer og personer med særligt ansvar. Afsnit 4.2 søger at belyse de mere uformelle understøttende strukturer i form af fælles ejerskab til den helhedsorienterede indsats på tværs af fag- og lovområder.

Boks 4.1 opsummerer kapitlets hovedkonklusioner.

Boks 4.1 Konklusioner – understøttelse af det tværgående samarbejde

Flest har faste mødefora på administrativt ledelsesniveau

Der er i kommunerne etableret forskellige formelle strukturer på administrativt og politisk ledelsesniveau for at understøtte den helhedsorienterede indsats og samarbejdet på tværs af fag- og lovområder. Det er mest udbredt at have faste mødefora på tværs af ledelsesniveauer eller på administrative ledelsesniveauer under direktørniveauet. 56 % af kommunerne har således etableret et fast mødeforum på tværs af ledelsesniveauer. 37 % har etableret et fast mødeforum for relevante fagchefer, og lige så mange et mødeforum for ledere under fagchefniveauet, fx teamledere. Færre, 15 %, af kommunerne har etableret et fast mødeforum på *direktør*niveau, og 11 % et tværgående mødeforum på *politisk* niveau.

Alle kommuner har personer med særligt ansvar for at understøtte samarbejdet

Alle svarkommuner har udpeget en eller flere personer med særligt ansvar for at understøtte den helhedsorienterede indsats og samarbejdet på tværs. I 43 % af kommunerne drejer det sig om en eller flere af de fagchefer, som er involveret i den helhedsorienterede indsats. I 32 % af kommunerne er der udpeget en eller flere koordinatore. 21 % har udpeget en projektleder, mens 18 % har udpeget en daglig leder af den helhedsorienterede indsats. 36 % kommuner har svaret 'andet', og har blandt andet udpeget en konsulent fra hvert fagområde eller myndighedsledere på de involverede fagområder som særligt ansvarlige for at understøtte den helhedsorienterede indsats og samarbejdet på tværs.

Fælles ejerskab størst i ledelsen og blandt medarbejdere i indsatsen

Størstedelen af svarpersonerne mener, at der i ledelsen i høj eller meget høj grad er et fælles ejerskab til indsatsene. Det gælder både direktørniveauet (82 %), fagchefniveauet (74 %) og blandt ledere under fagchefniveauet (71 %). Derudover er det vurderingen i 79 % af kommunerne, at der blandt medarbejderne *i den helhedsorienterede indsats* i høj eller meget høj grad er et fælles ejerskab til indsatsen. Derimod vurderer kun 42 % af

kommunerne, at der blandt medarbejderne *på de involverede fagområder generelt* i høj eller meget høj grad er et fælles ejerskab til den helhedsorienterede indsats. Det fælles ejerskab til den helhedsorienterede indsats vurderes altså at være større blandt medarbejdere i indsatsen end blandt de øvrige medarbejdere i forvaltningen.

4.1 Formel understøttelse af samarbejdet

I afsnit 4.1.1 belyser vi, hvilke formelle strukturer, i form af faste mødefora på ledelsesniveau, der er etableret for at understøtte den helhedsorienterede indsats. Dernæst undersøger vi i afsnit 4.1.2, om der er udpeget personer med særligt ansvar for at understøtte samarbejdet.

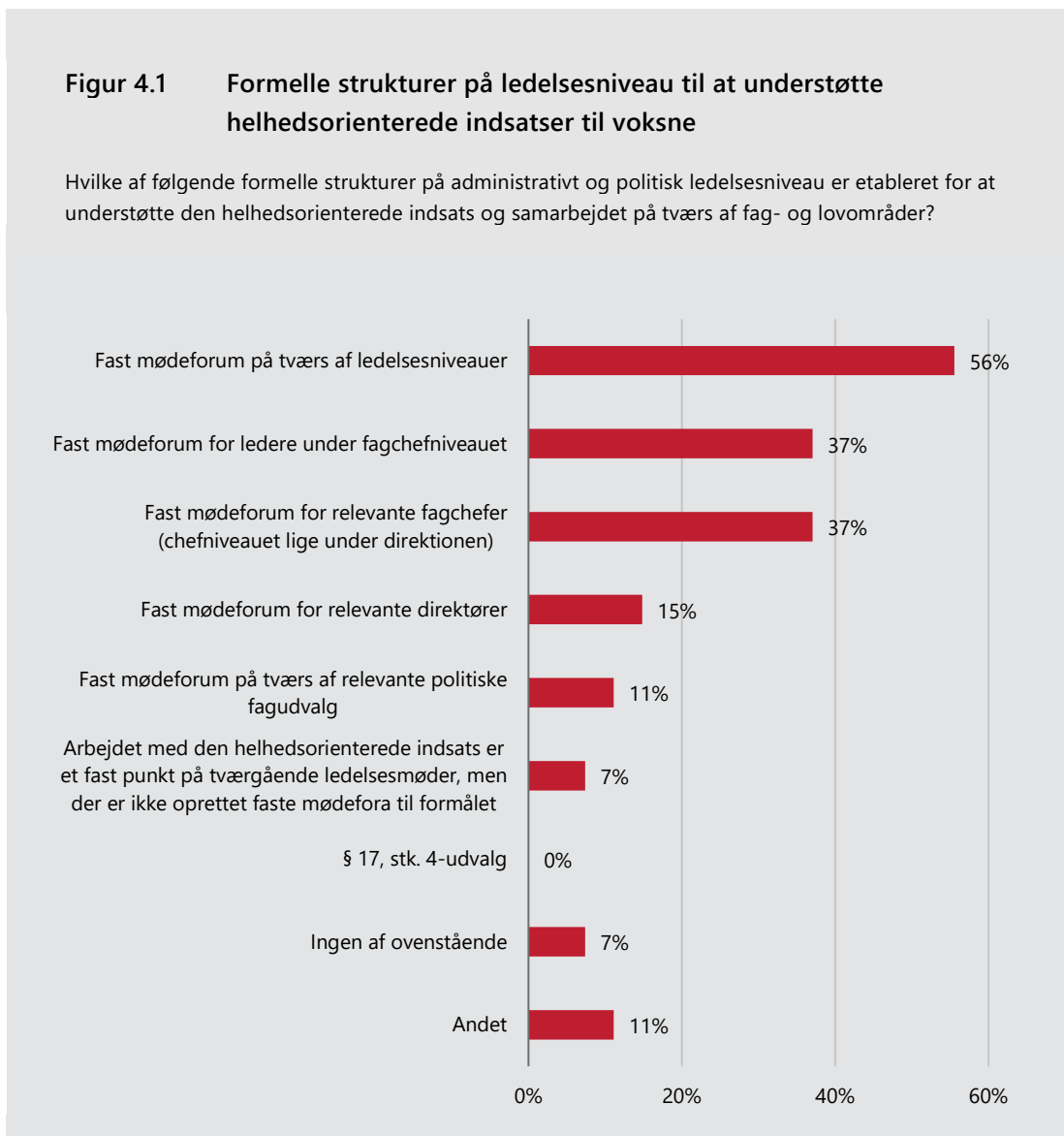
4.1.1 Faste mødefora på ledelsesniveau

Det tværgående samarbejde i helhedsorienterede indsatser kan understøttes af formelle strukturer i form af forskellige, faste mødefora på både administrativt og politisk ledelsesniveau. Faste mødefora eller særlige politiske udvalg kan bl.a. være med til at sikre ledelsesmæssig opbakning, skabe en fællesfaglig forståelse på tværs af fagområder, lette afklaringen af visitations- og betalingsansvar samt skabe et rum for fælles, tværgående drøftelse af opfølgning på økonomiske og faglige resultater på tværs af fagområder. Samtidig skal man være opmærksom på, at ressourceforbruget i form af ledelsens tid skal stå mål med udbyttet, ligesom et chefforum kan blive en flaskehals i beslutningsprocessen (Dalsgaard et al., 2018: 30-31; Lemvigh et al., 2022).

Figur 4.1 viser, hvor mange kommuner der har etableret faste mødefora på administrativt og politisk ledelsesniveau for at understøtte de helhedsorienterede indsatser til voksne og samarbejdet på tværs. Det mest udbredte blandt svarkommunerne er at have faste mødefora på tværs af ledelsesniveauer eller på administrative ledelsesniveauer under direktørniveauet. I 56 % af kommunerne er der etableret et fast mødeforum på tværs af ledelsesniveauer. For eksempel har en kommune beskrevet, at der er nedsat en styregruppe på administrativt niveau bestående af direktøren for området og to fagchefer. 37 % af kommunerne har oplyst, at der er etableret et fast mødeforum for relevante fagchefer, dvs. chefniveauet lige under direktionen, mens lige så mange har etableret et mødeforum for ledere under fagchefniveauet, fx teamledere. 15 % af kommunerne har etableret et fast mødeforum på

direktørniveau, hvilket udelukkende ses i større svarkommuner¹⁸. 7 % har svaret, at arbejdet med den helhedsorienterede indsats er et fast punkt på tværgående ledelsesmøder, men at der ikke er oprettet faste mødefora til formålet.

Ser man på det politiske niveau, har 11 % af kommunerne etableret et mødeforum på tværs af relevante politiske fagudvalg, mens ingen af svarkommunerne har nedsat et § 17, stk. 4-udvalg, dvs. et midlertidigt politisk udvalg udpeget af kommunalbestyrelsen, til at varetage opgaven.



Anm.: Spørgsmål 3.1 i spørgeskemaet i Bilag 2. Der har været mulighed for at sætte flere krydser. Antal kommuner: 27.

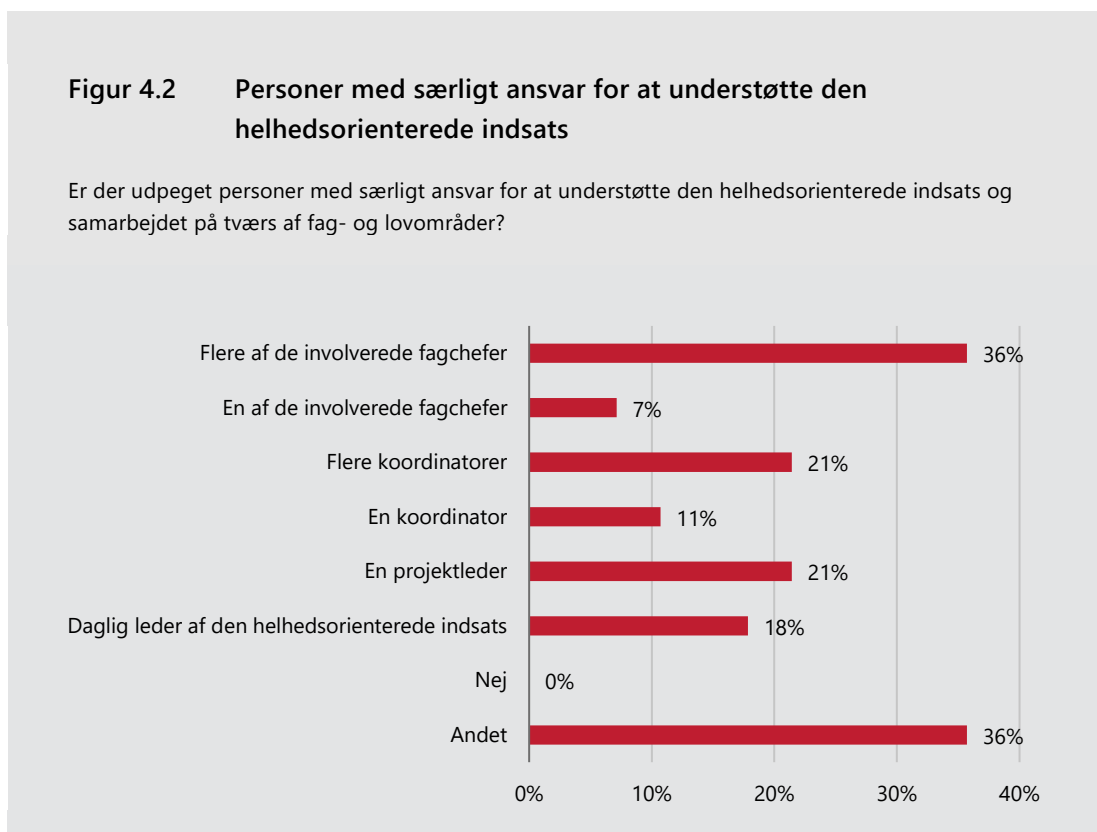
¹⁸ Større kommuner har > 44.000 indbyggere, jf. Bilag 1.

To kommuner, svarende til 7 %, har oplyst, at de ikke har etableret nogen af de nævnte formelle strukturer, mens tre kommuner har svaret 'andet'. Kommunerne har i spørgeskemaet haft mulighed for at beskrive andre formelle strukturer, som er etableret for at understøtte den helhedsorienterede indsats og samarbejdet på tværs af fag- og lovområder. Det har enkelte kommuner gjort. Blandt andet skriver to kommuner (7 %), at der løbende holdes møder med både ledere og medarbejdere, som er involveret i de helhedsorienterede indsatser.

4.1.2 Personer med særligt ansvar for helhedsorienterede indsatser

Erfaringer fra tidligere analyser viser, at det kan være en fordel at udpege personer med særligt ansvar for at understøtte den helhedsorienterede indsats og samarbejdet på tværs af områder (Dalsgaard et al., 2018; KL, 2021: 14). Det kan eksempelvis være en kontaktperson, der sørger for at koordinere sagsbehandlingen på tværs af de involverede fagområder i kommunen, eller en daglig leder med ansvar for den samlede indsats.

Figur 4.2 viser kommunernes svar på, om der er udpeget personer i kommunen, som har et særligt ansvar for at understøtte den helhedsorienterede indsats til voksne og samarbejdet på tværs af fag- og lovområder. Det er der i alle kommuner.



Anm.: Spørgsmål 3.2 i spørgeskemaet i Bilag 2. Der har været mulighed for at sætte flere krydser. Antal kommuner: 27.

I samlet set 43 % af svarkommunerne er der udpeget en eller flere af de fagchefer, som er involveret i den helhedsorienterede indsats. I 32 % af kommunerne er der udpeget en eller flere koordinatore som særligt ansvarlige for at understøtte den helhedsorienterede indsats og samarbejdet på tværs. Hver femte kommune, 21 %, har udpeget en projektleder, mens næsten lige så mange, 18 %, har udpeget en daglig leder af den helhedsorienterede indsats.

Blandt de 10 kommuner, som har svaret 'andet', oplyser en kommune, at der er tilknyttet en konsulent fra hvert af de involverede fagområder, som har ansvar for at understøtte iværksættelsen af konkrete indsatser til borgere i den helhedsorienterede indsats. En anden kommune skriver, at der er løbende kontakt mellem en koordinerende socialrådgiver i psykiatrien, lederen af bostøtten og en rådgiver i myndighed. I en tredje kommune er der udpeget en chef for den helhedsorienterede indsats med direkte reference til de to ansvarlige direktører, mens en fjerde kommune oplyser, at myndighedslederne på de involverede fagområder har et særligt ansvar for at understøtte den helhedsorienterede indsats og samarbejdet på tværs af fag- og lovområder.

4.2 Uformel understøttelse – fælles ejerskab

Tidligere studier viser, at ledelsens opbakning til og prioritering af det tværgående samarbejde er en væsentlig forudsætning for, at samarbejdet kan lykkes. Hvis det tværgående samarbejde ikke er stærkt forankret i den øverste ledelse, svækkes den ledelsesmæssige opbakning blandt fagchefer og teamledere, hvilket hæmmer samarbejdet mellem medarbejderne (Social- og Boligstyrelsen, 2023: 16; Oxford Research & LEAD+, 2020: 43; KL, 2023: 10; Hjelmar et al., 2024: 49).

På den baggrund har vi bedt svarpersonerne om at vurdere, i hvilken grad der på tværs af fag- og lovområder i kommunen blandt forskellige grupper er et fælles ejerskab til den helhedsorienterede indsats til voksne med komplekse udfordringer. Figur 4.3 viser besvarelserne. Som det fremgår, er der ikke stor forskel på, hvordan svarpersonerne vurderer det fælles ejerskab til de helhedsorienterede indsatser blandt de forskellige grupper. Således mener størstedelen af svarpersonerne, at der på de tre ledelsesniveauer i høj eller meget høj grad er et fælles ejerskab til indsatserne. Det gælder både direktørniveauet (82 %), fagchefniveauet (74 %) og blandt ledere under fagchefniveauet (71 %).

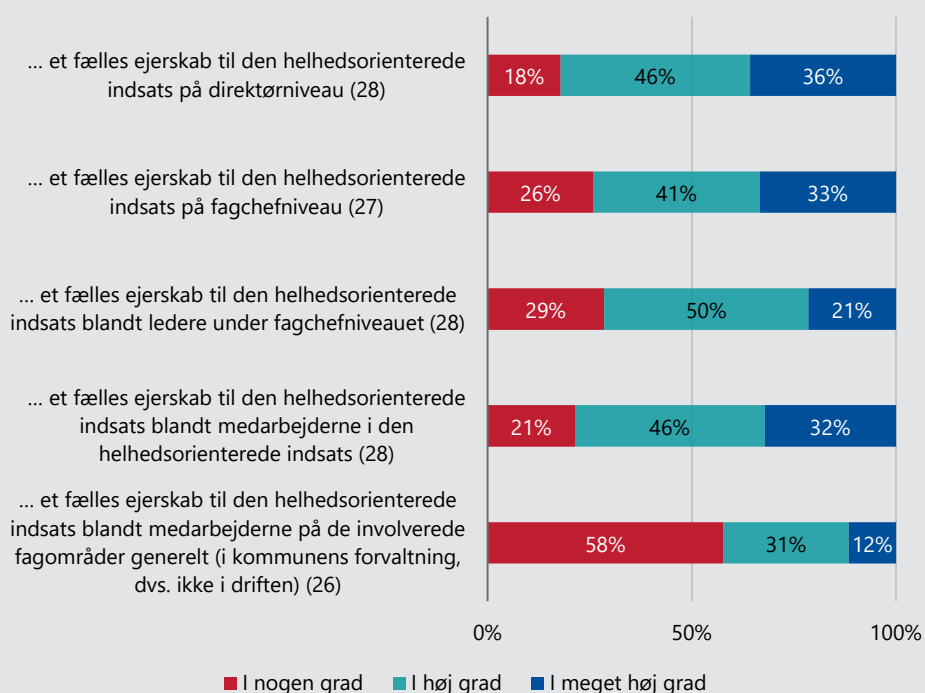
Derudover er det vurderingen i 79 % af kommunerne, at der blandt medarbejderne i den helhedsorienterede indsats i høj eller meget høj grad er et fælles ejerskab til indsatsen. Derimod vurderer kun 42 % af kommunerne, at der blandt medarbejderne på de involverede fagområder generelt i høj eller meget høj grad er et fælles

ejerskab til den helhedsorienterede indsats. Det ser altså ud til, at ejerskabet til den helhedsorienterede indsats vurderes at være større blandt medarbejdere i indsatsen end de øvrige medarbejdere i forvaltningen.

Flere af de større kommuner end af de mindre kommuner mener, at der i høj eller meget høj grad er et fælles ejerskab til de helhedsorienterede indsatser, både på fagchefniveau og blandt medarbejdere i de helhedsorienterede indsatser¹⁹.

Figur 4.3 Fælles ejerskab til de helhedsorienterede indsatser

I hvilken grad vurderer du, at der på tværs af fag- og lovområder i kommunen er ...?



Anm.: Spørgsmål 3.3 i spørgeskemaet i Bilag 2. Tal i parenteser i figuren angiver antallet af kommuner, som har besvaret spørgsmålet for den enkelte svarkategori. Ingen af svarpersonerne har svaret i lav eller meget lav grad, og derfor summerer andelen for hvert spørgsmål til 100 % i figuren.

Der ser endvidere ud til at være en tendens til, at der i højere grad vurderes at være et fælles ejerskab blandt medarbejdere i den helhedsorienterede indsats i kommuner, hvor medarbejderne er fysisk samplaceret en større del af tiden (1-2 dage om ugen eller hyppigere) end i kommuner, hvor medarbejderne er fysisk samplaceret

¹⁹ Andelen af større kommuner, der svarer i høj eller meget høj grad for fagchefer, er 86 %, mens den for mindre kommuner er 62 %. Andelen af større kommuner, der svarer i høj eller meget høj grad for medarbejdere, er 93 %, mens den for mindre kommuner er 62 %.

en mindre del af tiden (1-3 dage om måneden eller sjældnere).²⁰ Det er i overensstemmelse med eksisterende erfaringer med, at samarbejdet styrkes, når medarbejderne arbejder på samme fysiske lokation, og svækkes, når de ikke gør det (Oxford Research & LEAD+, 2020: 33; Social- og Boligstyrelsen, 2023: 16).

²⁰ Der er dog forholdsvis få kommuner (6) i sidstnævnte gruppe.

5 Myndighedsarbejdet

Dette kapitel afdækker det myndighedsarbejde, der finder sted i regi af de helhedsorienterede indsats til voksne. Afsnit 5.1 afdækker, hvor myndighedsansvaret i den helhedsorienterede indsats er placeret, mens afsnit 5.2 undersøger, om der som led i indsatsen udarbejdes en fælles handleplan for borgeren på tværs af fag- og lovområder. Endelig søger afsnit 5.3 at belyse medarbejdernes tilgang, faglige forståelse og kompetencer i relation til det tværgående samarbejde.

Boks 5.1 opsummerer kapitlets hovedkonklusioner.

Boks 5.1 Konklusioner – myndighedsarbejdet

Myndighedsansvar i den helhedsorienterede indsats oftest fordelt på fagområder

Myndighedsansvaret i den helhedsorienterede indsats er i 7 ud af 10 svarkommuner fordelt på de involverede fag- og lovområder i den eksisterende organisering, mens det i 11 % af kommunerne er placeret i en særskilt organisatorisk enhed. I 15 % af kommunerne er myndighedsansvaret i den helhedsorienterede indsats delvist placeret i en særskilt organisatorisk enhed og delvist placeret på de involverede fag- og lovområder. Flertallet af kommuner med netværksorganisering har myndighedsansvaret fordelt på de involverede fagområder, mens kommuner med enhedsorganisering har myndighedsansvaret helt eller delvist placeret i en særskilt organisatorisk enhed.

Flest kommuner udarbejder fælles handleplan på tværs af områder

Kommunerne *skal* udarbejde individuelle sektorspecifikke handleplaner for borgeren, der dokumenterer de indsatser og mål, der er opstillet for borgeren. Derudover *kan* kommunerne udarbejde en fælles handleplan for borgere, som deltager i helhedsorienterede indsatser. 7 ud af 10 svarkommuner udarbejder som led i den helhedsorienterede indsats til voksne en fælles handleplan for borgeren på tværs af involverede fag- og lovområder.

Medarbejdernes tilgang, faglige forståelse og kompetencer

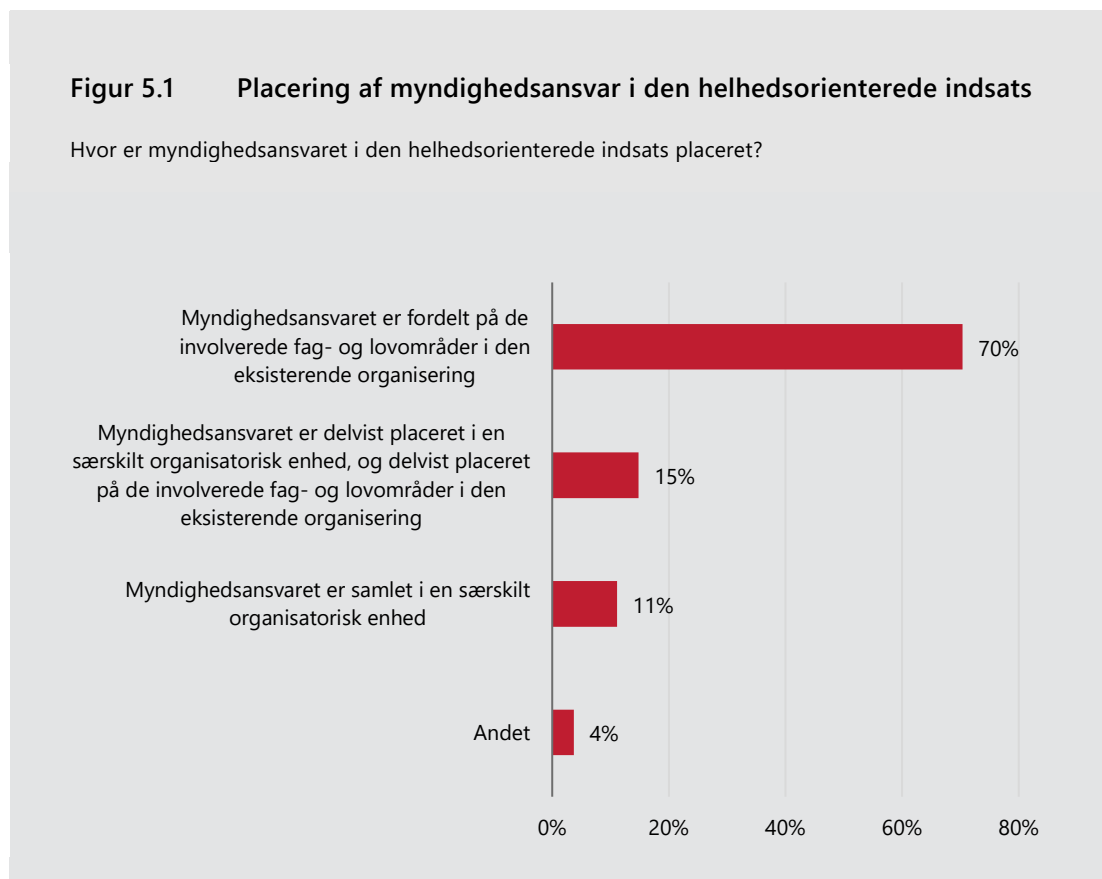
Generelt vurderer kommunerne, at den helhedsorienterede indsats i højere grad har medvirket til at udvikle en fælles tilgang og forståelse samt styrke de tværgående samarbejdskompetencer blandt medarbejdere *i den helhedsorienterede indsats* end blandt medarbejdere *på de involverede fag- og lovområder generelt*.

5.1 Placering af myndighedsansvar

Myndighedsansvaret i helhedsorienterede indsatser kan som udgangspunkt enten være *samlet* i en særskilt organisatorisk, tværgående enhed eller *fordelt* på de involverede fagområder i den eksisterende kommunale organisering. Ansvaret kan dog også være delt mellem en særskilt organisatorisk enhed og de involverede fagområder. Med myndighedsansvar mener vi her visitationskompetencen, dvs. kompetencen til at bevilge en konkret indsats eller ydelse til en borger.

En *samling* af myndighedsansvaret i en enhed kan understøtte udviklingen af en fællesfaglig forståelse af borgerens situation og behov blandt medarbejdere i indsatserne og dermed understøtte sammenhæng og helhedsorientering i forløbet for den enkelte borger. En *fordeling* af myndighedsansvaret på fagområder kan understøtte faglig specialisering og lette muligheden for (mono-)faglig sparring (Dalsgaard et al., 2018: 33-35).

Figur 5.1 viser kommunernes svar på, hvor myndighedsansvaret er placeret i deres helhedsorienterede indsats til voksne borgere med komplekse udfordringer.



Anm.: Spørgsmål 4.1 i spørgeskemaet i Bilag 2. Antal kommuner: 27.

Myndighedsansvaret i den helhedsorienterede indsats er i 7 ud af 10 svarkommuner fordelt på de involverede fag- og lovområder i den eksisterende organisering, mens det i 11 % af kommunerne er placeret i en særskilt organisatorisk enhed. I 15 % af kommunerne er myndighedsansvaret i den helhedsorienterede indsats delvist placeret i en særskilt organisatorisk enhed og delvist placeret på de involverede fag- og lovområder. I den sammenhæng skriver en kommune i en uddybende kommentar, at nogle medarbejdere har myndighedsansvar i forhold til indsatser efter beskæftigelseslovgivningen, mens andre medarbejdere har myndighedsansvar i relation til indsatser på det sociale og sundhedsmæssige område.

Lidt flere af de større kommuner (79 %) end af de mindre kommuner (62 %) har placeret myndighedsansvaret på de involverede fag- og lovområder i den eksisterende organisering. Det hænger sammen med, at flere mindre kommuner har en enhedsorganisering, jf. afsnit 3.2.1.

Der vil ofte være en sammenhæng mellem organiseringen af den helhedsorienterede indsats og placeringen af myndighedsansvaret, hvilket bl.a. afspejler behovet for at understøtte den faglige og økonomiske styring af området (Dalsgaard et al., 2018). En sådan sammenhæng viser sig også blandt svarkommunerne. Det ses af Tabel 5.1, der viser, at et stort flertal af de kommuner, der har netværksorganisering, har myndighedsansvaret fordelt på de involverede fagområder, mens det ikke er tilfældet for nogen af de kommuner, der har enhedsorganisering. Halvdelen af de kommuner, der har enhedsorganisering, har myndighedsansvaret samlet i en særskilt organisatorisk enhed, mens det ikke er tilfældet for nogen af de kommuner, der har netværksorganisering.

Tabel 5.1 Sammenhæng mellem organisering og placering af myndighedsansvar i helhedsorienterede indsatser

		Placering af myndighedsansvar			Antal kommuner
		Samlet i enhed	Delt mellem enhed og fagområder	Fordelt på fagområder	
Organisering	Netværk	0 %	11 %	89 %	19
	Enhed	50 %	50 %	0 %	4

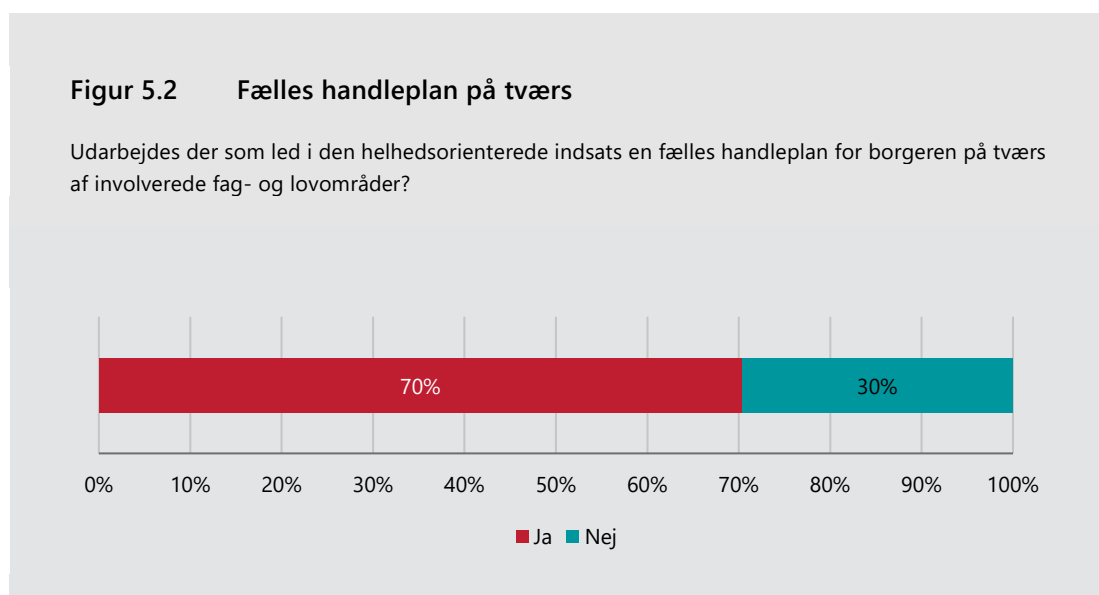
Anm.: Kombination af kommunernes svar på spørgsmål 2.5 og spørgsmål 4.1 i spørgeskemaet i Bilag 2. Kommuner, der har svaret 'andet' på de to spørgsmål, er udeladt af tabellens beregninger. Antal kommuner, der har besvaret begge spørgsmål med de viste kategorier, er 23. Heraf 19 kommuner med netværksorganisering og 4 kommuner med enhedsorganisering.

5.2 Udarbejdelse af fælles handleplan

I sektorlovgivningerne er der krav til kommunerne om at udarbejde individuelle sektorspecifikke handleplaner for borgeren, der dokumenterer de indsatser og mål, der er opstillet for borgeren. I tillæg hertil kan kommunerne vælge at udarbejde en samlet eller fælles handleplan for borgere, som deltager i helhedsorienterede indsatser. Den fælles handleplan kan i givet fald beskrive alle indsatser og mål for den enkelte borger og dermed fungere som en overliggende for de sektorspecifikke planer, som fortsat ligger inden for de enkelte lovområder.

En fælles handleplan kan understøtte, at borgerens forløb er samordnet, herunder at der er et fælles perspektiv på borgerens situation og behov på tværs af involverede fag- og lovområder. Endvidere kan en fælles handleplan forbedre borgernes oplevelse af samarbejdet med kommunen og give administrative lettelser i kommunerne, ligesom den fungerer som et godt redskab til at skabe overblik for og dialog med borgeren (KL, 2017; Deloitte, 2017; Holm-Petersen et al., 2021).

Figur 5.2 viser kommunernes svar på, om der som led i den helhedsorienterede indsats til voksne udarbejdes en fælles handleplan for borgeren på tværs af involverede fag- og lovområder. 7 ud af 10 kommuner svarer ja til dette spørgsmål, mens 3 ud af 10 kommuner svarer nej. Flere af de mindre kommuner (77 %) end af de større kommuner (64 %) svarer ja til, at der udarbejdes en fælles handleplan for borgeren.



Anm.: Spørgsmål 4.2 i spørgeskemaet i Bilag 2. Antal kommuner: 27.

Kommunerne har i spørgeskemaet haft mulighed for at kommentere deres svar. Det har flere kommuner gjort, heraf flest kommuner, hvor der udarbejdes en fælles handleplan. De fleste kommentarer peger på, at udarbejdelse af en fælles handle-

plan for borgeren afhænger af den konkrete situation, herunder om det vurderes relevant at udarbejde en plan, eller om borgeren ønsker det. Derudover skriver en kommune, at der udarbejdes en fælles plan for borgeren, men at planen registreres i forskellige it-systemer på de involverede fagområder. Kommunen oplyser endvidere, at der fortsat imødeses et fælles it-system, som kan varetage funktionen med én fælles plan for borgeren. En anden kommune skriver, at kommunen allerede har implementeret en it-løsning, som både giver borgeren et samlet overblik over sin plan og administrativt understøtter arbejdet med en fælles plan for borgeren.

5.3 Medarbejdernes tilgang, forståelse og kompetencer

I dette afsnit belyser vi medarbejdernes helhedsorienterede tilgang, forståelse og kompetencer, som er operationaliseret ved tre elementer:

1. Fælles mål for indsatser til borgeren og en fælles tilgang til den enkelte borgers behov og livssituation
2. Forståelse for og kendskab til hinandens fagligheder (metoder, lovgivninger mv.) på tværs af områder
3. Tværgående samarbejdskompetencer.

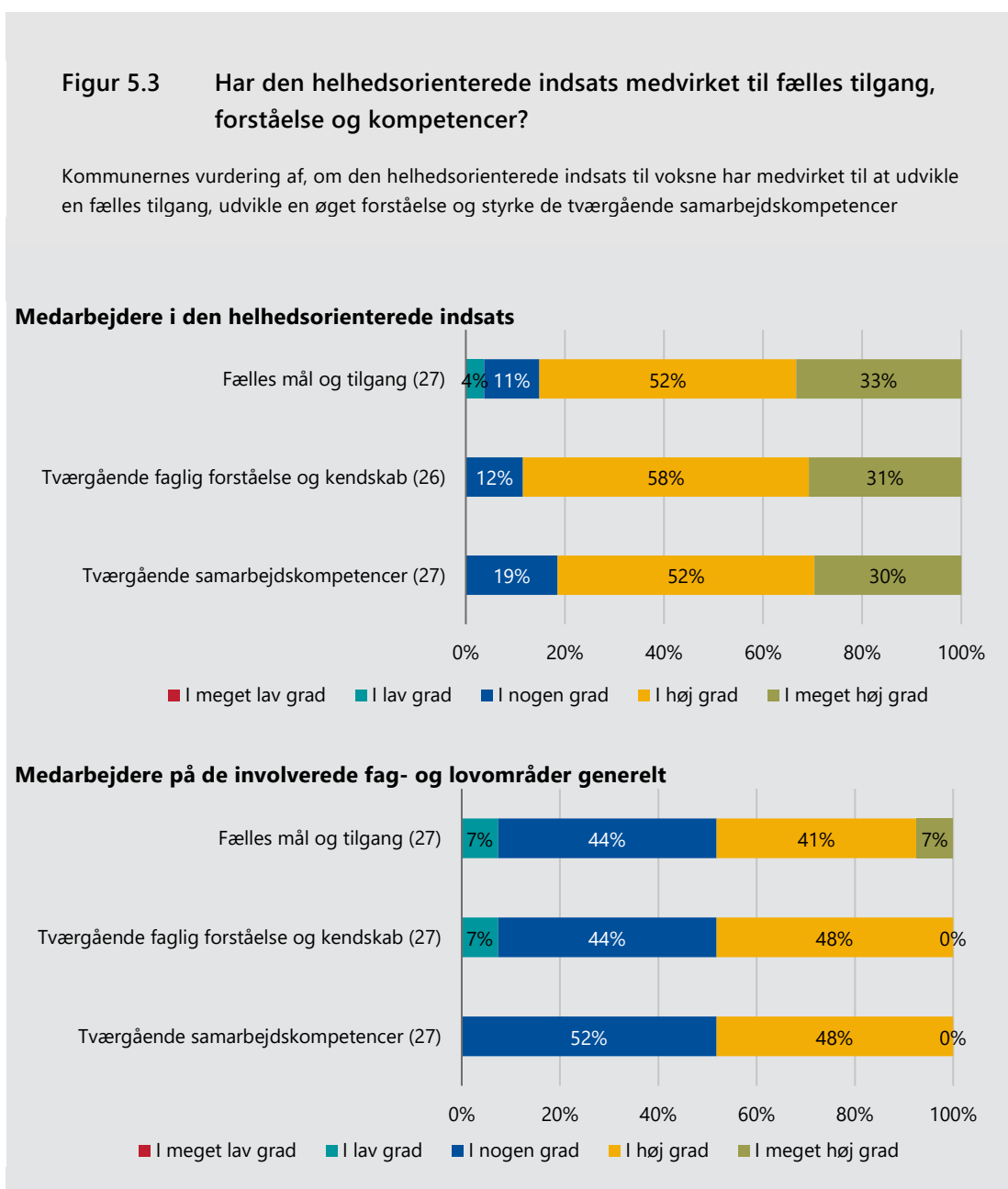
Tidligere undersøgelser peger på, at helhedsorienterede indsatser kan indebære et potentiale for at udvikle og forbedre myndighedssamarbejdet og den fælles faglige forståelse på tværs af områder inden for den enkelte kommune, hvilket understøtter potentialet for at finde bedre og nye løsninger for borgere med komplekse udfordringer (KL, 2021; KL, 2022).

For hvert element har vi i spørgeskemaet bedt respondenterne om at vurdere, i hvilken grad den helhedsorienterede indsats har medvirket til, at de nævnte elementer er udviklet eller øget. I skemaet skelner vi mellem to grupper af medarbejdere i kommunens forvaltning, dvs. ikke i driften:

1. Medarbejdere i den helhedsorienterede indsats
2. Medarbejdere på de involverede fag- og lovområder generelt.

Der kan være helt eller delvist overlap mellem disse medarbejdergrupper, alt efter organisering af den helhedsorienterede indsats i kommunen. I kommuner med netværksorganisering vil der typisk være mere overlap end i kommuner med enhedsorganisering.

Figur 5.3 viser kommunernes vurdering af de tre elementer for de to medarbejdergrupper.



Anm.: Spørgsmål 4.3, 4.4 og 4.5 i spørgeskemaet i Bilag 2. Antal kommuner er angivet i parentes bag det enkelte spørgsmål i figuren.

Det fremgår af figuren, at der ikke er den helt store forskel på vurderingen af de tre elementer *inden for* de enkelte medarbejdergrupper. Der er imidlertid for alle tre elementer forskel på vurderingerne *på tværs af* de to medarbejdergrupper. Generelt vurderer svarpersonerne, at den helhedsorienterede indsats i højere grad har medvirket til at udvikle en fælles tilgang og en øget forståelse samt til at styrke de tværgående

samarbejdskompetencer blandt medarbejdere i den helhedsorienterede indsats end blandt medarbejdere på de involverede fag- og lovområder generelt.

Dette mønster ser ud til især at gælde i kommuner med enhedsorganisering, mens der generelt er lidt mindre forskel i kommuner med netværksorganisering. Det skal dog bemærkes, at der kun er fire kommuner med enhedsorganisering i undersøgelsen. Det ser ud til, at en større andel af kommuner med enhedsorganisering end af kommuner med netværksorganisering vurderer, at den helhedsorienterede indsats i høj eller meget høj grad har medvirket til, at de tre elementer er udviklet eller øget blandt medarbejdere *i den helhedsorienterede indsats*.²¹ Omvendt ser det ud til, at en større andel af kommuner med netværksorganisering vurderer, at den helhedsorienterede indsats har medvirket til at udvikle en fælles tilgang og forståelse samt styrke de tværgående samarbejdskompetencer blandt medarbejdere *på de involverede fag- og lovområder generelt*.²²

²¹ Samtlige kommuner med enhedsorganisering svarer i høj eller meget høj grad til alle tre elementer, mens andelen for kommuner med netværksorganisering er lavere for både tilgang (80 %), forståelse (84 %) og kompetencer (75 %).

²² 25 % af kommunerne med enhedsorganisering (en af fire) svarer i høj eller meget høj grad til de tre elementer, mens andelen for kommuner med netværksorganisering er højere for både tilgang (55 %), forståelse (55 %) og kompetencer (50 %).

6 Økonomiske mål og resultater

Dette kapitel belyser en række aspekter af helhedsorienterede indsatsers økonomiske mål og resultater. Helhedsorienterede indsatser kræver særlige overvejelser i forhold til økonomi og budgetlægning, fordi de går på tværs af budgetansvarsområder og dermed på tværs af kommunernes almindelige styringslogik.

Afsnit 6.1 ser nærmere på kommunernes budgetlægning for helhedsorienterede indsatser, herunder placering og fordeling af budgetmidler. Afsnit 6.2 afdækker kommunernes praksis for opstilling af økonomiske mål for samt opfølgning på økonomiske resultater af helhedsorienterede indsatser.

Boks 6.1 opsummerer kapitlets hovedkonklusioner.

Boks 6.1 Konklusioner – økonomiske mål og resultater

Færrest kommuner har et særskilt budget for den helhedsorienterede indsats

De fleste kommuner har *ikke* lavet et særskilt budget for deres helhedsorienterede indsats. Knap hver tredje kommune (29 %) har lavet et særskilt budget for *lønudgifter* til medarbejdere i den helhedsorienterede indsats, mens det kun gælder hver niende kommune (11%) for *udgifter til leverede indsatser* til borgere omfattet af den helhedsorienterede indsats

Budgettede udgifter til helhedsorienterede indsatser oftest placeret på fagområderne

Budgettede *lønudgifter* til medarbejdere i de helhedsorienterede indsatser er i størstedelen af kommunerne (79 %) placeret på de involverede fagområder, mens de i knap hver femte kommune (18 %) er placeret i en særskilt organisatorisk enhed. I en enkelt kommune er lønbudgettet placeret delvist i en enhed og delvist på fagområderne.

Budgettede udgifter til *leverede indsatser* til borgere i helhedsorienterede indsatser er i næsten alle svarkommuner (93 %) placeret på de involverede fagområder. I to kommuner (7 %) har budgettet for disse udgifter en delt placering. Ingen af kommunerne har budgettet placeret i en særskilt organisatorisk enhed. Alle de svarkommuner, som har myndighedsansvaret fordelt på de involverede fagområder, jf. kapitel 5, har også udgiftsbudgettet til leverede indsatser placeret på de involverede fagområder. Flertallet af de kommuner, der helt eller delvist har myndighedsansvaret placeret i en enhed, har dog også fortsat budgettet fordelt på fagområderne.

1 ud af 4 kommuner har omfordelt budget mellem fagområder

En helhedsorienteret indsats, som går på tværs af fagområder, kan indebære en forskydning af udgifter mellem områderne, så ét områdes udgifter stiger, mens et andet områdes

udgifter falder. 3 ud af 4 svarkommuner har dog *ikke* omfordelt budgetmidler mellem de involverede fagområder ved implementering af deres helhedsorienterede indsats til voksne, mens 1 ud af 4 kommuner *har* omfordelt budgetmidler. I disse kommuner er omfordelingen oftest sket på baggrund af en politisk beslutning.

Knap hver anden kommune har et økonomisk mål for den helhedsorienterede indsats

Knap halvdelen af svarkommunerne *har* opstillet et økonomisk mål om på længere sigt at nedbringe udgifterne til indsatser til de borgere, der er omfattet af den helhedsorienterede indsats. Af disse kommuner har 77 % opstillet et *generelt* mål for at nedbringe udgifterne, der ikke er konkretiseret som et beløb, mens 23 % har opstillet et *konkret* mål (beløb). Godt halvdelen af kommunerne har *ikke* opstillet et økonomisk mål om at nedbringe udgifterne til indsatser til borgerne i den helhedsorienterede indsats.

38 % af de kommuner, der har opstillet økonomiske mål, mener, at den helhedsorienterede indsats i høj eller meget høj grad har medvirket til at nå disse mål, mens 23 % vurderer, at indsatsen i lav eller meget lav grad har medvirket hertil.

1 ud af 3 følger særskilt op på udgifter til borgere i den helhedsorienterede indsats

2 ud af 3 kommuner med en helhedsorienteret indsats til voksne med komplekse udfordringer foretager ikke opfølgning på udgifterne *særskilt* for borgere i indsatserne. I stedet foretages der opfølgning på disse udgifter som led i den almindelige økonomiopfølgning på de involverede fagområder. 1 ud af 3 kommuner foretager derimod opfølgning på udgifterne særskilt for borgerne i den helhedsorienterede indsats, men på to forskellige måder. Godt hver fjerde kommune (26 %) følger op på udgifterne *på tværs af* involverede fagområder, mens de resterende kommuner (7 %) følger op på udgifterne *inden for* de enkelte involverede fagområder, men ikke på tværs af områder.

6.1 Budgetlægning for helhedsorienterede indsatser

I dette afsnit ser vi på, hvordan kommunerne lægger og fordeler budgetmidler til helhedsorienterede indsatser til voksne. Som nævnt kræver det særlige overvejelser, fordi det ikke altid er givet, hvilket fagområde (budgetansvarsområde) der skal betale hvor meget til hvilke konkrete indsatser i borgerens forløb, når der er tale om et samarbejde på tværs af fagområder. En helhedsorienteret indsats kan også koste ekstra penge på ét område og give besparelser på et andet.

Afsnit 6.1.1 undersøger, hvor budgetmidlerne til den helhedsorienterede indsats er placeret, og om der er lavet et særskilt budget til indsatsen. I afsnit 6.1.2 ser vi på, om der er omfordelt midler mellem budgetansvarsområder ved implementeringen af den helhedsorienterede indsats, og i givet fald hvordan.

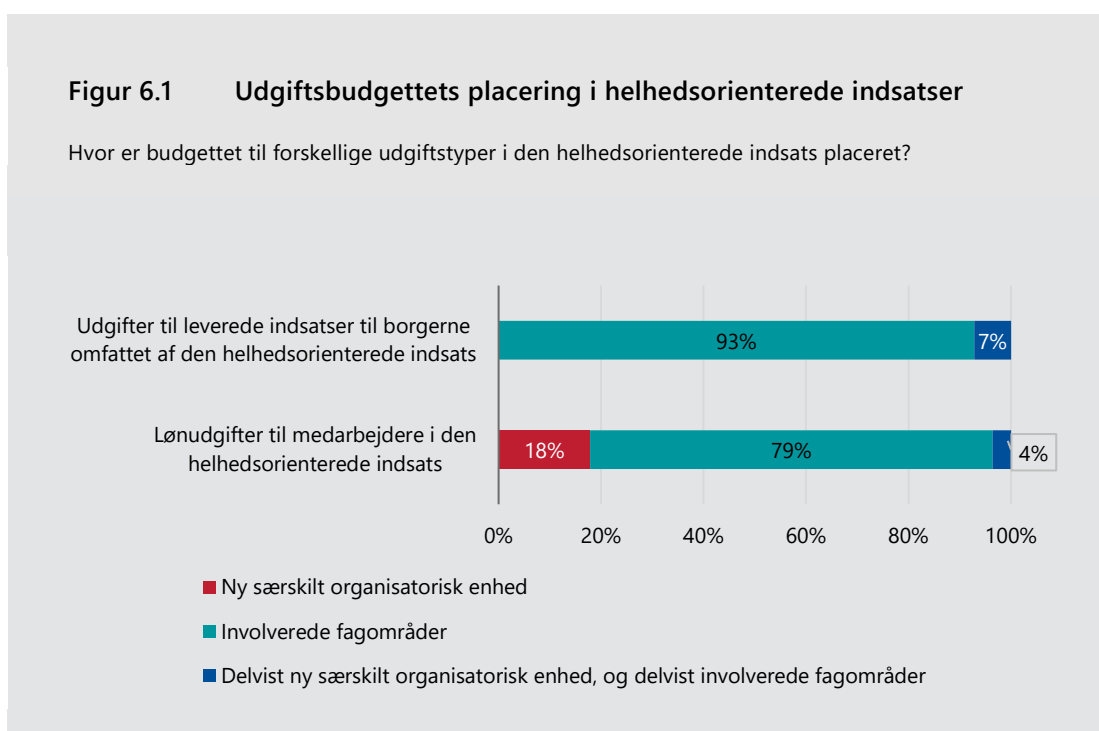
6.1.1 Hvor ligger budgetmidlerne, og er der et særskilt budget?

I afdækningen af budgettets placering og om der er et særskilt budget for den helhedsorienterede indsats, skelner vi mellem to udgiftstyper:

1. Løn til medarbejdere i den helhedsorienterede indsats
2. Udgifter til leverede indsatser til borgere omfattet af den helhedsorienterede indsats.

Placering af budgetmidlerne

Figur 6.1 viser kommunernes svar på, hvor budgettet til disse to udgiftstyper i de helhedsorienterede indsatser er placeret. Som for myndighedsansvaret (jf. afsnit 5.1) har der været mulighed for at svare, at budgettet er placeret enten i en særskilt organisatorisk enhed, på de involverede fagområder eller delt mellem disse to.



Anm.: Spørgsmål 5.1 i spørgeskemaet i Bilag 2. Antal kommuner: 28.

Budgettet til udgifter til *leverede indsatser* til borgere i helhedsorienterede indsatser er i næsten alle svarkommuner (93 %) placeret på de involverede fagområder. I to kommuner, svarende til 7 %, har budgettet for disse udgifter en delt placering. Ingen af kommunerne har budgettet placeret i en særskilt organisatorisk enhed.

Budgetterede *lønudgifter* til medarbejdere i de helhedsorienterede indsatser er ligeledes i størstedelen af kommunerne (79 %) placeret på de involverede fagområder,

mens de i knap hver femte kommune (18 %) er placeret i en særskilt organisatorisk enhed. I en enkelt kommune (4 %) er lønbudgettet placeret delvist i en enhed og delvist på fagområderne.

Det kan have betydning for den enkelte kommunes økonomiske styringsmuligheder, hvordan budgettet til den helhedsorienterede indsats er placeret i forhold til myndighedsansvaret. Eksempelvis kan det være svært at bevare overblikket og styre udgifterne, hvis myndigheds- og budgetansvar er adskilt (Dalsgaard et al., 2018; Lemvigh et al., 2022). Derfor har vi undersøgt, om budget og myndighedsansvar for den helhedsorienterede indsats er samplaceret i svarkommunerne, jf. Tabel 6.1.

Tabel 6.1 Placering af budget og myndighedsansvar i helhedsorienterede indsatser

		Placering af budget til udgifter til leverede indsatser			Antal kommuner
		Samlet i enhed	Delvist placeret i enhed	Fordelt på fagområder	
Placering af myndighedsansvar	Samlet i enhed	0 %	33 %	67 %	3
	Delt mellem enhed og fagområder	0 %	25 %	75 %	4
	Fordelt på fagområder	0 %	0 %	100 %	19

Anm.: Kombination af kommunernes svar på spørgsmål 4.1 og spørgsmål 5.1 i spørgeskemaet i Bilag 2. Kommuner, der har svaret 'andet' er udeladt af tabellens beregninger. Antal kommuner, der har besvaret begge spørgsmål med de viste kategorier, er 26.

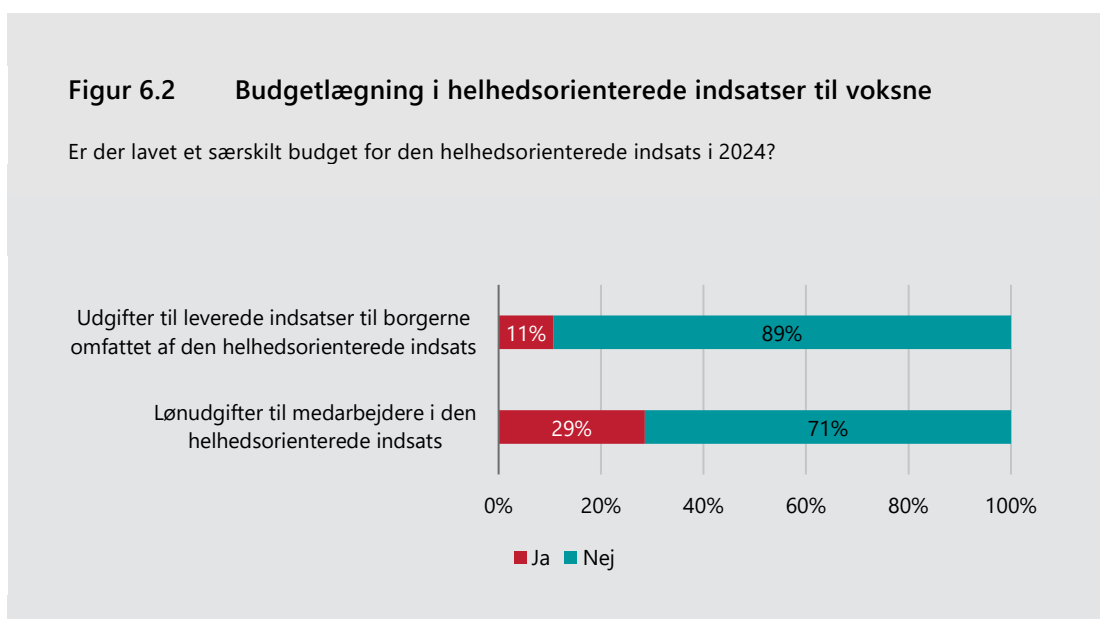
Tabellen viser, at samtlige de svarkommuner, som har myndighedsansvaret fordelt på de involverede fagområder, også har udgiftsbudgettet til leverede indsatser placeret på de involverede fagområder. Flertallet af de kommuner, der helt eller delvist har myndighedsansvaret placeret i en enhed, har imidlertid også fortsat budgettet liggende på fagområderne. Her er budget- og myndighedsansvar således tilsyneladende delvist adskilt.

Uanset, hvordan man har valgt at placere myndigheds- og betalingsansvaret for den helhedsorienterede indsats, er der væsentlige styringsmæssige opmærksomhedspunkter. Hvis budget- og myndighedsansvar er adskilt, kan det være svært at styre udgifterne, ligesom incitamentet til ressourcebevidsthed alt andet lige svækkes. Selv hvis myndigheds- og betalingsansvaret er fastholdt samlet – men fordelt på de involverede fagområder – er der dog styringsmæssigt behov for at følge op på økonomiske og faglige resultater på tværs af fagområder for borgerne i den helhedsorienterede indsats for at kunne vurdere dens samlede effekt (Dalsgaard et al., 2018: 39-40; 54-58). Det ser vi nærmere på i afsnit 6.2 og kapitel 7.

Er der et særskilt budget?

Ifølge en tidligere analyse er det svært at finde en god budgetlægningsmodel for helhedsorienterede indsatser, der går på tværs af fagområder. Én mulig vej at gå er at tildele den helhedsorienterede indsats sit eget, særskilte budget. Uanset om man har et særskilt budget til den helhedsorienterede indsats eller ej, synes det væsentligt at have klarhed over det samlede ressourcetræk knyttet til borgerne i den helhedsorienterede indsats, jf. også afsnit 6.2 (Dalsgaard et al., 2018: 46-47).

Figur 6.2 viser kommunernes svar på, om der for de to udgiftstyper er udarbejdet et særskilt budget for den helhedsorienterede indsats til voksne med komplekse udfordringer.



Anm.: Spørgsmål 5.2 i spørgeskemaet i Bilag 2. Antal kommuner: 28.

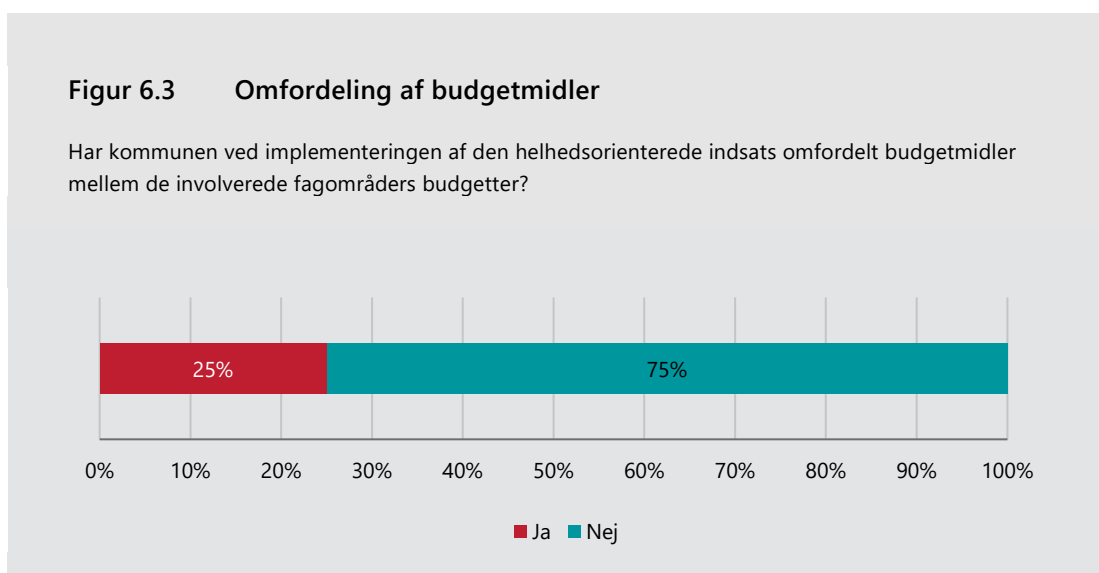
De fleste kommuner i undersøgelsen har ikke lavet et særskilt budget for deres helhedsorienterede indsats. Knap hver tredje kommune (29 %) har lavet et særskilt budget for lønudgifter til medarbejdere i den helhedsorienterede indsats, mens det kun gælder hver niende kommune (11%) for udgifter til leverede indsatser til borgere omfattet af den helhedsorienterede indsats. Flere af kommunerne med enhedsorganisering end med netværksorganisering har lavet et særskilt budget for lønudgifterne, mens der ikke er forskel i relation til udgifter til leverede indsatser til borgerne.²³

²³ Dog er der kun fire kommuner, der har enhedsorganisering.

6.1.2 Omfordeling af budget på tværs

Som nævnt kan en helhedsorienteret indsats, som går på tværs af fagområder, indebære en forskydning af udgifter mellem områderne, så ét områdes udgifter stiger, mens et andet områdes udgifter falder. For eksempel kan en helhedsorienteret indsats indebære en tværgående, social- og sundhedsfaglig indsats til en borger for at løse en misbrugsproblematik. Indsatsen kan medføre, at borgeren kommer i fuld eller delvis beskæftigelse, og at eventuelle børns trivsel forbedres. Denne indsats vil kræve øget aktivitet og øgede udgifter på det specialiserede voksenområde og sundhedsområdet på kort sigt, men kan til gengæld medføre reducerede udgifter og aktiviteter på beskæftigelsesområdet og eventuelt det specialiserede børn- og ungeområde på længere sigt. Dermed indebærer helhedsorienterede indsatser incitamentsproblematikker, fordi den økonomiske gevinst ikke nødvendigvis tilfalder det fagområde, der investerer i indsatsen. Derfor kan man som kommune overveje at omfordele budgetmidler mellem de involverede fagområder, når man beslutter en helhedsorienteret indsats (Dalsgaard et al., 2018: 50-53).

Vi har spurgt kommunerne, om der ved implementering af den helhedsorienterede indsats er omfordelt budgetmidler mellem de involverede fagområder. Figur 6.3 viser kommunernes svar på spørgsmålet. Som det fremgår, har 3 ud af 4 svarkommuner *ikke* omfordelt budgetmidler ved implementering af deres helhedsorienterede indsats til voksne med komplekse udfordringer, mens 1 ud af 4 kommuner *har* omfordelt budgetmidler.



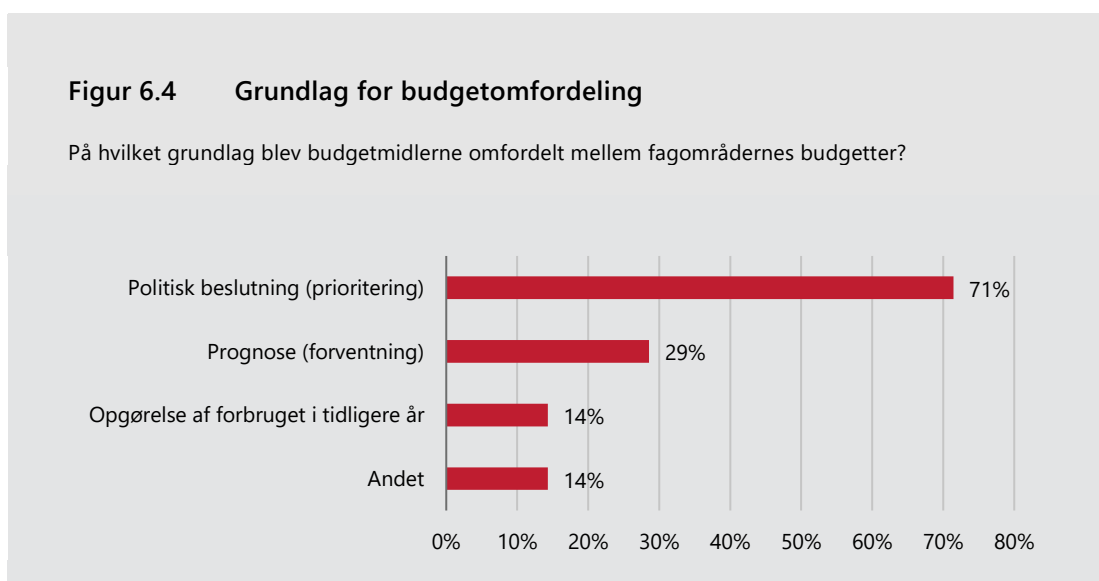
Anm.: Spørgsmål 5.3 i spørgeskemaet i Bilag 2. Antal kommuner: 28.

Enkelte kommuner har kommenteret deres besvarelse. To kommuner, som begge har omfordelt budgetmidler, skriver, at det drejede sig om lønmidler. En kommune,

som ikke har omfordelt budgetmidler, oplyser, at den helhedsorienterede indsats har været finansieret af eksterne projektmidler.

En tidligere undersøgelse pegede på, at det er vanskeligt at opgøre forventede effekter af en helhedsorienteret indsats på forhånd, og at kommunerne derfor ser ud til at være mindre tilbøjelige til at omfordele budgetmidler. En omfordeling kan imidlertid også ske, efter at indsatsen er implementeret, og man har gjort sig erfaringer med den faktiske fordeling af udgifter og besparelser²⁴ (Dalsgaard et al., 2018). Det kræver dog, at kommunen følger særskilt op på udgifter til borgerne i den helhedsorienterede indsats på tværs af fagområder, jf. også afsnit 6.2.

De syv svarkommuner, som har omfordelt budgetmidler mellem fagområdernes budgetter, er blevet spurgt, på hvilket grundlag budgetmidlerne er blevet omfordelt. Svarene fremgår af Figur 6,4.



Anm.: Spørgsmål 5.4 i spørgeskemaet i Bilag 2. Der har været mulighed for at sætte flere krydser. Antal kommuner: 7.

Det mest udbredte grundlag at omfordele budgetmidler på blandt disse kommuner er en politisk beslutning (5 ud af 7 kommuner). I 2 ud af 7 kommuner er det sket på baggrund af en prognose, mens det i én kommune er sket ud fra en opgørelse af forbruget i tidligere år. Én kommune har svaret 'andet' og uddyber, at udgifterne blev delt ligeligt mellem beskæftigelses-, familie- og voksensocialområdet.

²⁴ Vi har ikke i spørgeskemaet spurgt kommunerne, om de har omfordelt eller vil omfordele midler ud fra erfaringer med fordeling af faktiske udgifter.

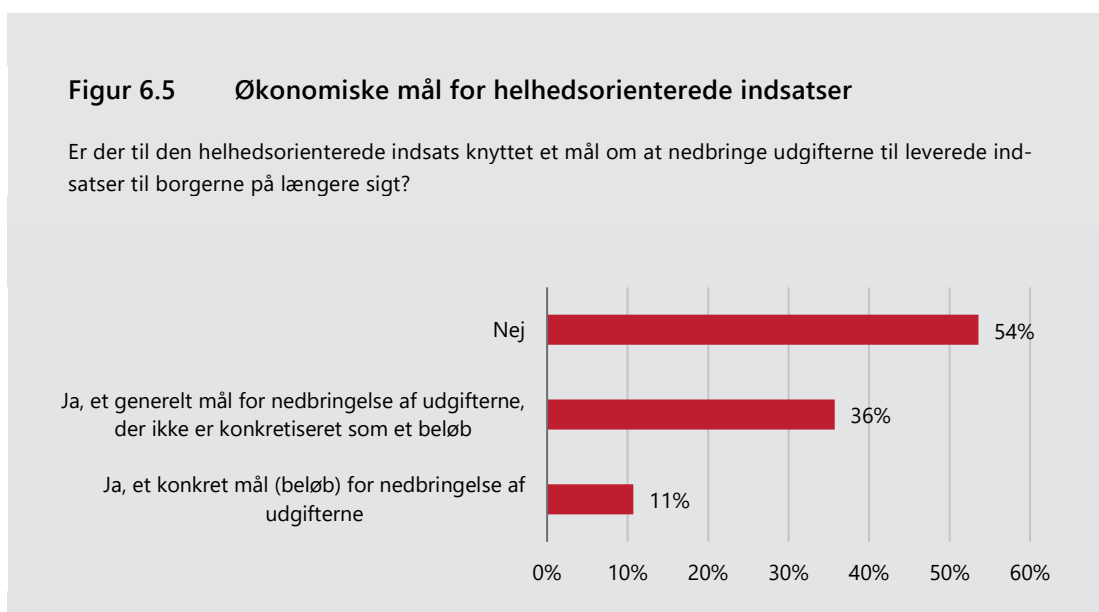
6.2 Økonomiske mål og resultater

Dette afsnit belyser en række aspekter af helhedsorienterede indsatsers økonomiske mål og resultater. Helhedsorienterede indsatser kræver som nævnt særlige overvejelser i relation til den økonomiske styring, fordi indsatserne går på tværs af fagområder og dermed på tværs af kommunernes almindelige styringslogik, som følger de enkelte budgetansvarsområder. Det helhedsorienterede perspektiv er således et samlet perspektiv for hele kommunens økonomi.

Afsnit 6.2.1 afdækker kommunernes praksis for opstilling af økonomiske mål for helhedsorienterede indsatser og deres vurdering af, om disse mål er opnået. Afsnit 6.2.2 undersøger kommunernes økonomiske opfølgning på helhedsorienterede indsatser.

6.2.1 Økonomiske mål

Det kan være en del af formålet med en helhedsorienteret indsats at reducere udgifter til borgerne eller forebygge borgernes behov for andre indsatser. Det har omtrent hver tredje kommune i denne undersøgelse angivet som et formål, jf. afsnit 2.2.1. Kommunerne er også blevet spurgt, om der til deres helhedsorienterede indsats til voksne er knyttet et mål om at nedbringe udgifterne til leverede indsatser til borgerne på længere sigt. Figur 6.5 viser kommunernes svar på spørgsmålet.

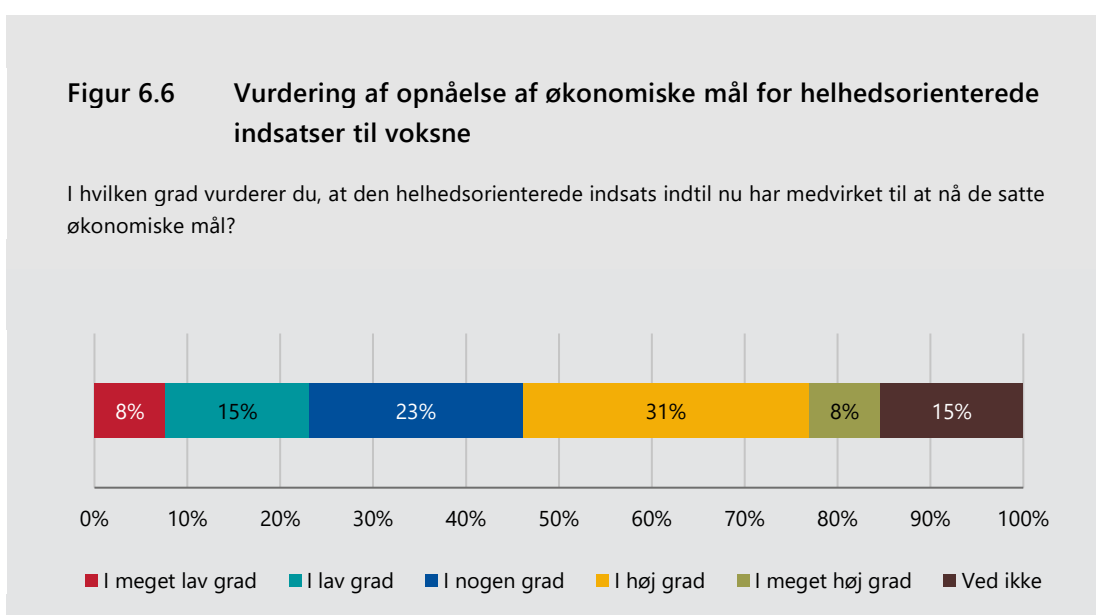


Anm.: Spørgsmål 5.5 i spørgeskemaet i Bilag 2. Der har kun været mulighed for at sætte ét kryds. Antal kommuner: 28.

I lidt over halvdelen af kommunerne (54 %) er der ikke opstillet et sådant økonomisk mål. I godt hver tredje kommune (36 %) er der opstillet et generelt mål for at

nedbringe udgifterne, der ikke er konkretiseret som et beløb. I hver niende kommune (11 %) er der opstillet et konkret mål (beløb) for nedbringelse af udgifterne. En kommune, som har svaret nej til spørgsmålet, har bemærket, at der vil være et mål om, at indsatsen omkring borgeren skal reduceres ud fra en forhåbning om en bedring af borgerens tilstand, men at der ikke vil være et mål om at nedbringe udgifterne til indsatser til borgeren.

Kommuner, som har svaret ja til, at der er opstillet mål om økonomiske resultater i den helhedsorienterede indsats til voksne, er efterfølgende blevet spurgt, i hvilken grad de mener, at indsatserne indtil nu har medvirket til at opnå disse mål. 13 kommuner har svaret, og resultatet fremgår af Figur 6.6.



Anm.: Spørgsmål 5.6 i spørgeskemaet i Bilag 2. Antal kommuner: 13.

5 af de 13 kommuner (38 %) vurderer, at de helhedsorienterede indsatser til voksne i høj eller meget høj grad har medvirket til at opnå de satte økonomiske mål, mens 3 kommuner (23 %) mener, at indsatserne i nogen grad har medvirket til at nå målene. Alt i alt er det således godt 60 % af de kommuner, der har opstillet økonomiske mål, der i et vist omfang mener, at den helhedsorienterede indsats har medvirket til at nå disse mål. 3 kommuner vurderer, at indsatsen i lav eller meget lav grad har medvirket hertil, mens 2 kommuner (15 %) har svaret 'ved ikke'.

Enkelte kommuner har uddybet deres svar. Blandt andet skriver en kommune, som har svaret 'i nogen grad', at man på socialområdet ikke oplever, at støtten til borgere i den helhedsorienterede indsats kan reduceres, men at virkningen af indsatsen formentlig kan ses i andre dele af kommunen. En kommune, som har svaret 'i høj grad' skriver, at ingen af borgerne i den helhedsorienterede indsats efterfølgende

har haft behov for § 85-støtte, og at kommunen har fået borgere i arbejde, som forventeligt ellers ville have været i lange ydelsesforløb eller fået tilkendt førtidspension. Kommunen tilføjer, at der ikke foreligger konkrete tal for de økonomiske gevinster som følge af den helhedsorienterede indsats, men at indsatsen vurderes at have haft en positiv økonomisk betydning for kommunen.

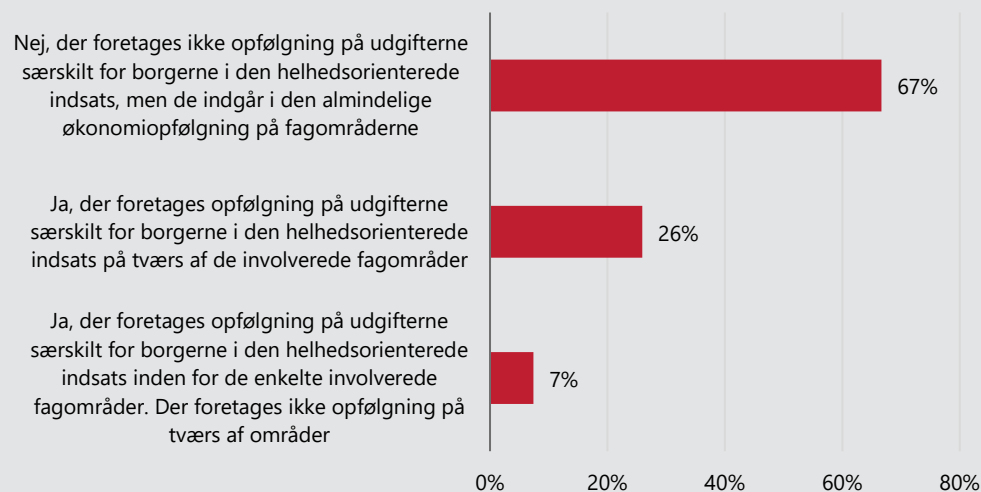
6.2.2 Særskilt opfølgning på økonomi?

Den "almindelige" opfølgning på fagområderne giver kommunen et indblik i økonomi og resultater *inden for* det enkelte fagområde. Tidligere analyser peger imidlertid på, at kommunerne med fordel kan supplere med en *særskilt* opfølgning for borgere i den helhedsorienterede indsats, som går *på tværs af* fagområder. En sådan opfølgning kan understøtte kommunernes mulighed for at følge udgifterne til den samlede helhedsorienterede indsats og – hvis der også følges op på resultaterne – vurdere effekterne heraf (se fx Dalsgaard et al., 2018; Lemvigh et al., 2022). Tværgående opfølgning kan spille en særlig rolle ved adskilt myndigheds- og betalingsansvar, eller når myndigheds- og betalingsansvar er fordelt ud på fagområderne, jf. afsnit 6.1.

Kommunerne er derfor i undersøgelsen blevet spurgt, om de foretager opfølgning på udgifterne *særskilt* for borgere i den helhedsorienterede indsats, og om denne opfølgning i givet fald foregår inden for eller på tværs af de involverede fagområder. Figur 6.7 viser kommunernes svar på spørgsmålet.

Figur 6.7 Opfølgning på økonomi for helhedsorienterede indsatser til voksne

Foretages der i din kommune en løbende, systematisk opfølgning på udgifterne til leverede indsatser særskilt for borgere, som er en del af den helhedsorienterede indsats?



Anm.: Spørgsmål 5.7 i spørgeskemaet i Bilag 2. Der har kun været mulighed for at sætte ét kryds. Antal kommuner: 27.

1 ud af 3 kommuner (33 %) foretager på den ene eller den anden måde opfølgning på udgifterne *særskilt* for borgerne i den helhedsorienterede indsats. Det gælder flere af de større kommuner (53 %) end af de mindre kommuner (15 %). Godt hver fjerde kommune (26 %) foretager opfølgning på udgifterne *på tværs af* involverede fagområder. De resterende kommuner (7 %) foretager opfølgning på udgifterne *inden for* de enkelte involverede fagområder, men ikke på tværs af områder.

2 ud af 3 kommuner (67 %) med en helhedsorienteret indsats til voksne med komplekse udfordringer foretager derimod *ikke* opfølgning på udgifterne *særskilt* for borgere i indsatserne. I stedet foretages der opfølgning på disse udgifter som led i den almindelige økonomiopfølgning på de involverede fagområder.

Enkelte kommuner har uddybende bemærkninger til deres svar. Blandt andet skriver en kommune, som følger op på udgifterne på tværs af de involverede fagområder, at der er nedsat en følge- eller styregruppe, som vurderer den økonomiske virkning af indsatsen og betydningen af indsatsen for borgernes placering på indsatsstigen. En anden kommune, som også følger op på udgifterne på tværs, oplyser, at opfølgningen lige nu ikke er systematisk, men baserer sig på udtræk af forløbsdata. Kommunen skriver også, at man løbende arbejder på at udvikle den tværgående ledelsesinformation, herunder om økonomien.

7 Faglige mål og resultater

Dette kapitel belyser en række aspekter af helhedsorienterede indsatsers faglige mål og resultater. Helhedsorienterede indsatser kræver særlige overvejelser, også i forhold til faglige mål og resultater for borgeren, fordi indsatserne går på tværs af fagområder og dermed på tværs af kommunernes almindelige styringslogik.

Afsnit 7.1 ser nærmere på kommunernes praksis for opstilling af tværgående, fælles faglige mål for borgerens udvikling og deres vurdering af, om disse mål er opnået. Afsnit 7.2 afdækker kommunernes praksis for opfølgning på faglige resultater af helhedsorienterede indsatser.

Boks 7.1 opsummerer kapitlets hovedkonklusioner.

Boks 7.1 Konklusioner – faglige mål og resultater

Hver anden kommune har sat tværgående, fælles faglige mål

Halvdelen af svarkommunerne *har* sat fælles faglige mål på tværs af fagområder for borgere i den helhedsorienterede indsats. Af disse kommuner har 79 % sat et eller flere *generelle*, fælles faglige mål, mens 43 % har sat et eller flere *konkrete*, fælles faglige mål. 43 % af svarkommunerne har *ikke* sat fælles faglige mål på tværs af fagområder om resultater for borgere i den helhedsorienterede indsats, mens 7 % har svaret 'ved ikke'.

73 % af de kommuner, der har opstillet tværgående, fælles faglige mål, vurderer, at deres helhedsorienterede indsats i høj eller meget høj grad har medvirket til at nå disse mål. Ingen af kommunerne vurderer, at indsatsen i lav eller meget lav grad har medvirket hertil.

2 ud af 3 følger særskilt op på resultater for borgere i helhedsorienterede indsatser

1 ud af 3 kommuner med en helhedsorienteret indsats til voksne med komplekse udfordringer foretager *ikke* løbende, systematisk opfølgning på de faglige resultater *særskilt* for de involverede borgere. I stedet indgår borgerne i den almindelige resultatopfølgning på de involverede fagområder. 2 ud af 3 kommuner foretager derimod løbende, systematisk opfølgning på de faglige resultater særskilt for borgerne i den helhedsorienterede indsats, men på to forskellige måder. Godt halvdelen af disse kommuner følger op på resultaterne *på tværs af* involverede fagområder, mens knap halvdelen følger op på resultaterne *inden for* de enkelte involverede fagområder, men ikke på tværs af områder.

Hvis man ikke følger særskilt op ...

Blandt de kommuner, der ikke følger op på faglige resultater, peger flertallet (63 %) på, at det i høj eller meget høj grad er, fordi kommunen ikke har formuleret en målsætning

herom. Omtrent 30-40 % har svaret, at det i høj eller meget høj grad skyldes målevanskeligheder, eller at der ikke er et tilstrækkeligt godt datagrundlag for at lave opfølgning. Kun 14 % af kommunerne mener, at det i høj eller meget høj grad skyldes, at ressourcetrækket ved at følge op ikke står mål med gevinsterne herved.

Flest følger op på borgernes trivsel, livskompetencer og status på job og uddannelse

Blandt de kommuner, der følger særskilt op på faglige resultater for borgerne i helhedsorienterede indsatser, følger 82 % op på borgernes trivsel. Omtrent 60-70 % af kommunerne følger særskilt op på borgernes egenmestring, netværk og fællesskab samt livskvalitet og livsmestring. Opfølgningen på disse resultater hviler i de fleste kommuner både på borgernes egenvurdering og medarbejdernes vurdering.

Mellem 70 og 80 % af kommunerne følger op på borgernes situation i relation til job og uddannelse. Det stemmer godt overens med, at der i mange af indsatserne er fokus på job og uddannelse. Opfølgningen på disse resultater bygger overvejende på medarbejdernes vurdering. Det gælder også kvaliteten i myndighedsafgørelsen, som det dog kun er 1 ud af 4 kommuner, der følger op på.

Omtrent 40-50 % af kommunerne følger op på borgernes oplevelse af inddragelse i egen sag samt deres tilfredshed med den leverede indsats og med sagsbehandlingen. Opfølgningen på disse resultater bygger overvejende på borgernes egenvurdering.

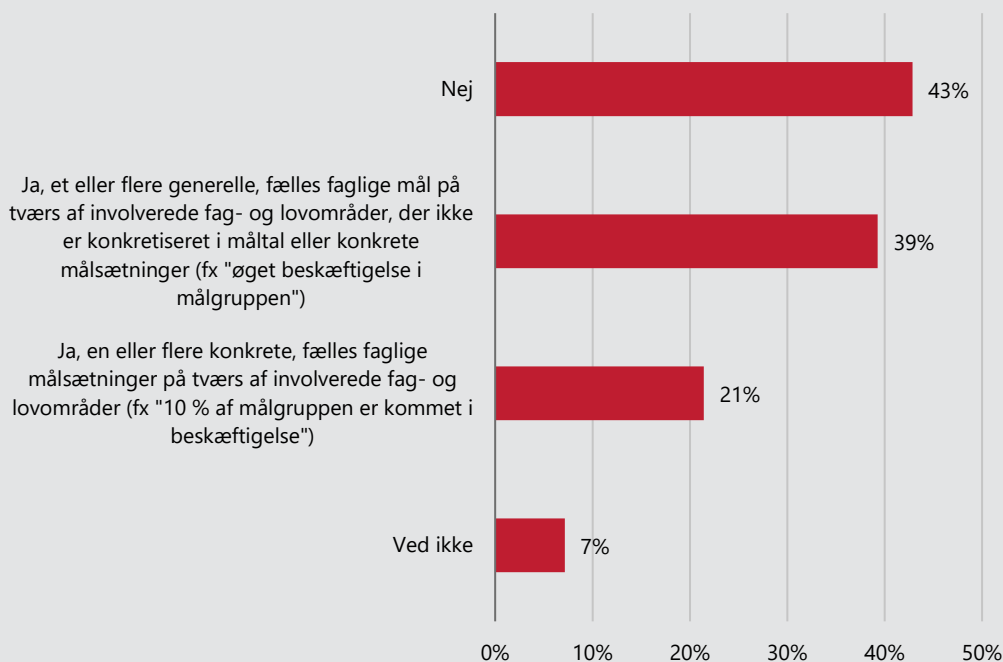
7.1 Tværgående, fælles faglige mål

Ofte har kommunerne inden for hvert enkelt fagområde nogle faglige mål for, hvilke resultater man ønsker at opnå med indsatsen til borgerne. Det er med til at sætte en retning for arbejdet. Når man har en helhedsorienteret indsats, der går på tværs af fagområder, kan det herudover være relevant at fastsætte *tværgående, fælles* faglige mål om resultater for borgerne. De fælles mål kan være med til at etablere en fælles retning i samarbejdet mellem fagområder, så ledere og medarbejdere på tværs af fagligheder arbejder for at støtte borgeren på vej mod det fælles mål (se fx Holm-Petersen et al., 2021; KL, 2022; Lemvig et al., 2022: 31; Social- og Boligstyrelsen, 2023). Fælles faglige mål kan fx være forbedret trivsel, sundhed og livskvalitet samt øget nærhed til arbejdsmarked eller uddannelse.

Figur 7.1 viser kommunernes svar på, om der ud over eventuelle mål inden for de enkelte fagområder er sat – generelle eller konkrete – fælles faglige mål på tværs af fagområder om resultater for de borgere, som indgår i den helhedsorienterede indsats til voksne.

Figur 7.1 Tværgående, fælles faglige mål

Ud over eventuelle mål inden for de enkelte fagområder er der så sat fælles faglige mål på tværs af fagområder om resultater for de borgere, der indgår i den helhedsorienterede indsats? Resultater kan her fx være forbedret trivsel, sundhed og livskvalitet eller progression mod job eller uddannelse.



Anm.: Spørgsmål 6.1 i spørgeskemaet i Bilag 2. Der har været mulighed for at sætte flere krydser. Antal kommuner: 28.

Lidt mere end 4 ud af 10 kommuner (43 %) har *ikke* sat fælles faglige mål på tværs af fagområder om resultater for borgere i den helhedsorienterede indsats. Det gælder flere mindre kommuner (54 %) end større kommuner (33 %). 7 % af kommunerne har svaret 'ved ikke'. Halvdelen af kommunerne *har* således sat fælles faglige mål på tværs af fagområder for borgere i den helhedsorienterede indsats. Af disse kommuner har 79 % sat et eller flere *generelle*, fælles faglige mål, mens 43 % har sat et eller flere *konkrete*, fælles faglige mål.²⁵

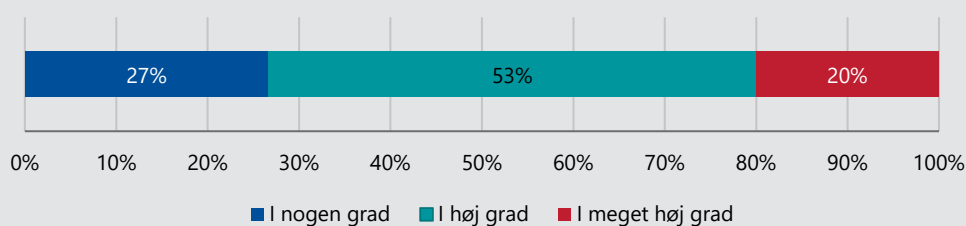
Det er således nogenlunde lige udbredt blandt svarkommunerne at sætte fælles *faglige* mål som at sætte fælles *økonomiske* mål for den helhedsorienterede indsats til voksne borgere med komplekse udfordringer, jf. også afsnit 6.2.1.

²⁵ Disse tal er ikke vist i figuren. Svarer til 39 % hhv. 21 % af alle svarkommuner.

Kommuner, som har sat tværgående, fælles faglige mål om resultater, er efterfølgende blevet spurgt, i hvilken grad de vurderer, at den helhedsorienterede indsats indtil nu har medvirket til at opnå disse mål. Besvarelsene fremgår af Figur 7.2.

Figur 7.2 Vurdering af tværgående, fælles faglige mål i helhedsorienterede indsatser til voksne

I hvilken grad vurderer du, at den helhedsorienterede indsats indtil nu har medvirket til at opnå de tværgående, fælles faglige mål om resultater for borgerne?



Anm.: Spørgsmål 6.2 i spørgeskemaet i Bilag 2. Antal kommuner: 15. Ingen af kommunerne har svaret i lav eller meget lav grad.

Knap 3 ud af 4 kommuner (73 %) vurderer, at deres helhedsorienterede indsats til voksne i høj eller meget høj grad har medvirket til at opnå de tværgående, fælles faglige mål om resultater for borgerne. Til sammenligning vurderer kun knap 40 % af de kommuner, der har opstillet økonomiske mål, at den helhedsorienterede indsats i høj eller meget høj grad har medvirket til at opnå de satte økonomiske mål, jf. afsnit 6.2.1. Godt 1 ud af 4 kommuner (27 %) mener, at indsatsen i nogen grad har medvirket til at opnå de tværgående, fælles faglige mål, mens ingen af kommunerne mener, at det i lav eller meget lav grad er tilfældet.

En kommune oplyser i en uddybende kommentar, at det at arbejde motiverende metodisk med borgerne forud for iværksættelsen af et forløb, fx inden visitation til en konkret indsats, har en direkte positiv betydning for forløbets resultater.

7.2 Opfølgning på faglige resultater

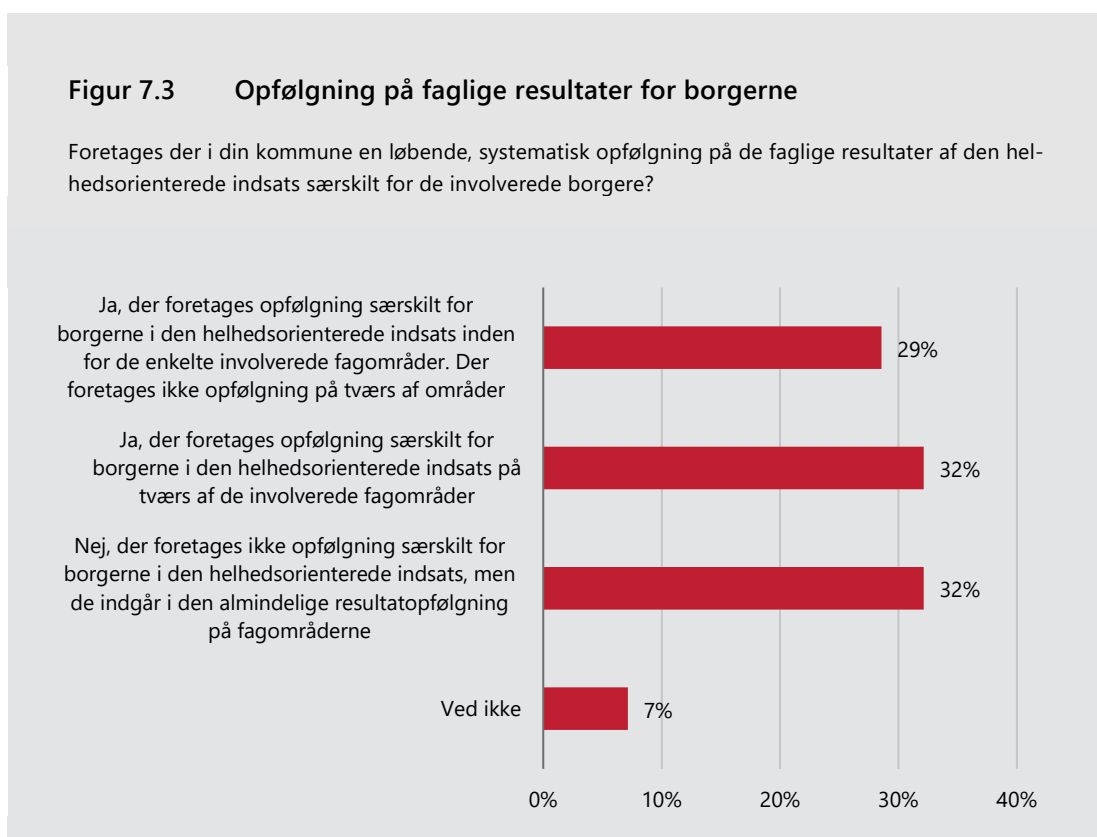
Den "almindelige" opfølgning på fagområderne giver et indblik i de faglige resultater for borgerne *inden for* det enkelte fagområde. Tidligere analyser peger imidlertid på, at kommunerne med fordel kan supplere med en *særskilt* resultatopfølgning for borgere i den helhedsorienterede indsats, som går *på tværs af* fagområder. En sådan opfølgning kan understøtte muligheden for at vurdere resultaterne af den

samlede helhedsorienterede indsats og – hvis der samtidig følges op på udgifterne – at vurdere effekterne (se fx Dalsgaard et al., 2018; Lemvigh et al., 2022).

Afsnit 7.2.1 undersøger kommunernes praksis for opfølgning på faglige resultater af helhedsorienterede indsatser. Afsnit 7.2.2 ser nærmere på de kommuner, der *ikke* følger op på faglige resultater på tværs af fagområder, mens afsnit 7.2.3 ser nærmere på de kommuner, der gør det, og hvad opfølgningen mere konkret består i.

7.2.1 Særskilt opfølgning på faglige resultater for borgerne?

Kommunerne er blevet spurgt, om de foretager løbende, systematisk opfølgning på de faglige resultater af den helhedsorienterede indsats til voksne *særskilt* for de involverede borgere, og om denne opfølgning i givet fald foregår inden for eller på tværs af de involverede fagområder. Figur 7.3 viser kommunernes svar.



Anm.: Spørgsmål 6.3 i spørgeskemaet i Bilag 2. Antal kommuner: 28.

1 ud af 3 kommuner med en helhedsorienteret indsats til voksne med komplekse udfordringer foretager *ikke* løbende, systematisk opfølgning på de faglige resultater særskilt for de involverede borgere. I stedet indgår borgerne i den almindelige resultatopfølgning på de involverede fagområder.

Knap 2 ud af 3 kommuner (61 %) foretager derimod løbende, systematisk opfølgning på de faglige resultater særskilt for borgerne i den helhedsorienterede indsats, men på to forskellige måder. Omtrent hver tredje kommune foretager opfølgning på resultaterne *på tværs af* involverede fagområder, mens omtrent hver tredje kommune foretager opfølgning på resultaterne *inden for* de enkelte involverede fagområder, men ikke på tværs af områder.

Det er således mere udbredt blandt svarkommunerne at følge *særskilt* op på *faglige* resultater end på *økonomiske* resultater af den helhedsorienterede indsats til voksne borgere med komplekse udfordringer, jf. også afsnit 6.2.2.

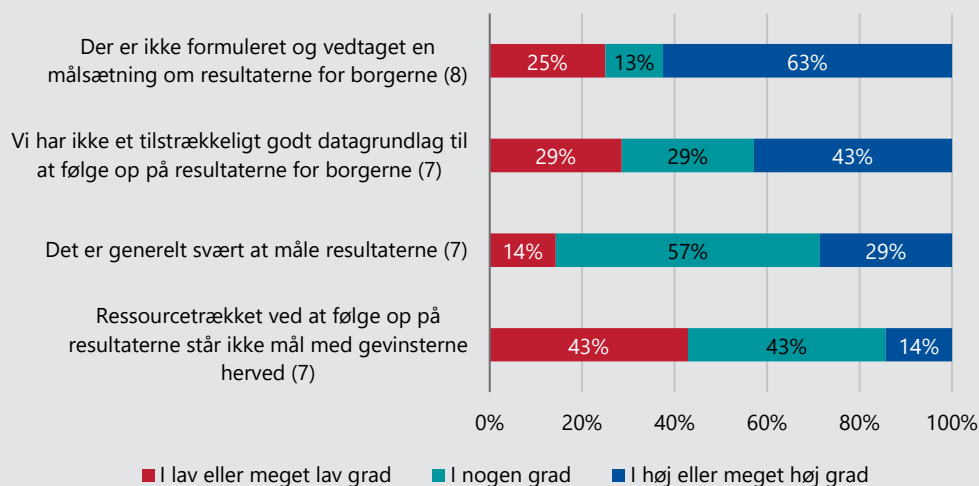
Få kommuner har knyttet bemærkninger til deres svar. Bl.a. skriver en kommune, som har svaret 'ved ikke', at der endnu ikke foreligger et færdigt evalueringsdesign for den helhedsorienterede indsats, men at det er besluttet at evaluere indsatsen, herunder følge op på borgerens situation før og efter iværksættelsen af forløb.

7.2.2 Hvis man ikke følger op, er det fordi ...

De ni kommuner, som ikke foretager opfølgning på faglige resultater særskilt for borgere i helhedsorienterede indsatser til voksne, er blevet spurgt om baggrunden herfor. Besvarelsene fremgår af Figur 7.4.

Figur 7.4 Hvorfor følges der ikke særskilt op på faglige resultater

I hvilken grad er nedenstående udsagn en del af baggrunden for, at I ikke foretager en opfølgning på resultaterne særskilt for borgerne i den helhedsorienterede indsats?



Anm.: Spørgsmål 6.5 i spørgeskemaet i Bilag 2. Tal i parenteser i figuren angiver antallet af kommuner, som har besvaret spørgsmålet for den enkelte svarkategori.

Som det fremgår, peger de fleste kommuner (63 %) på, at en del af baggrunden for, at der ikke følges op på faglige resultater i høj eller meget høj grad, er, at kommunen ikke har formuleret en målsætning herom. Knap halvdelen af kommunerne (43 %) har svaret, at det i høj eller meget høj grad skyldes, at der ikke er et tilstrækkeligt godt datagrundlag for at lave opfølgning, mens 29 % har svaret, at det i høj eller meget høj grad hænger sammen med målevanskeligheder. Kun 14 % af kommunerne mener, at det i høj eller meget høj grad skyldes, at ressourcetrækket ved at følge op på de faglige resultater ikke står mål med gevinsterne herved.

To kommuner har knyttet bemærkninger til deres besvarelse. Den ene kommune oplyser, at det er en del af den helhedsorienterede indsats, kommunen i øjeblikket udvikler på, mens den anden kommune skriver, at der følges op på alle borgersager på samme måde.

7.2.3 Hvis man følger op, gør man det sådan her ...

De 17 kommuner, som løbende og systematisk følger op på de faglige resultater særskilt for borgere i helhedsorienterede indsats, er efterfølgende blevet stillet uddybende spørgsmål til denne opfølgning. Kommunerne er blevet spurgt, hvilke

typer af faglige resultater der følges op på, og *hvem* der laver denne opfølgning; borgeren selv og/eller kommunale medarbejdere.

Figur 7.5 viser, hvilke *typer* af faglige resultater for borgere i helhedsorienterede indsatser kommunerne følger op på, i første omgang uden at skele til, *hvem* der laver denne vurdering.

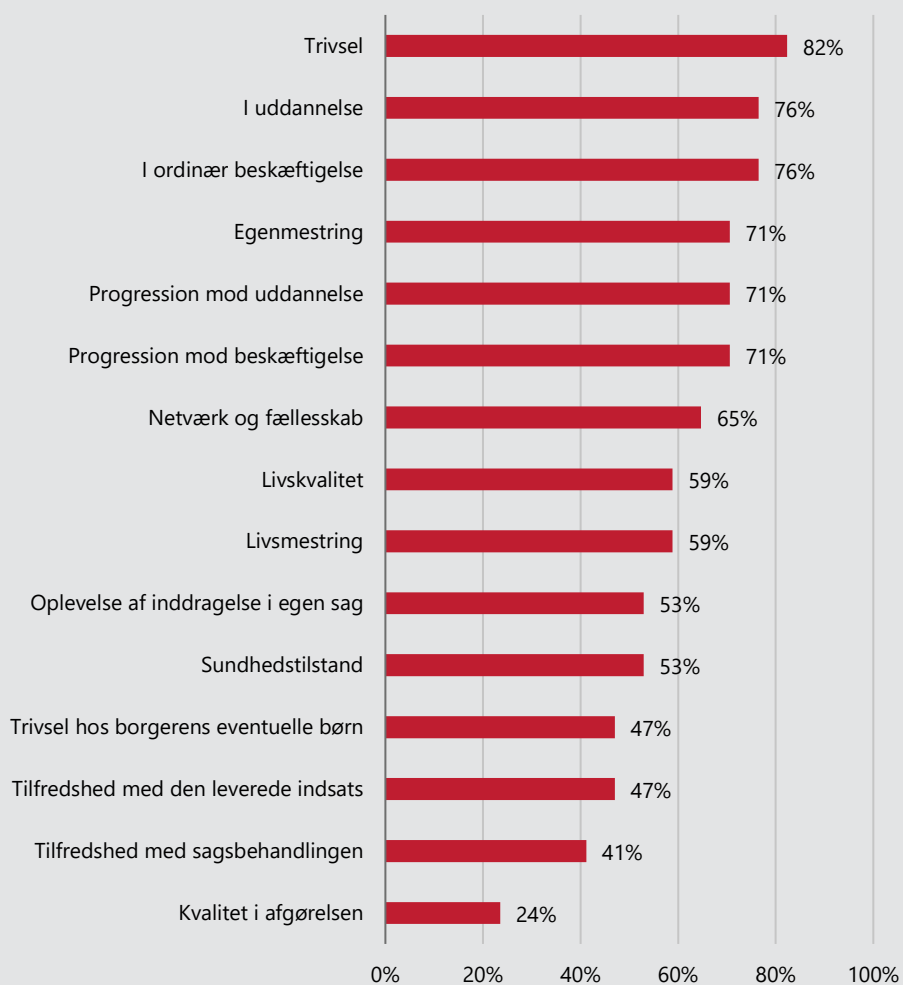
Det fremgår af Figur 7.5, at flest kommuner følger op på trivslen blandt borgere, der deltager i helhedsorienterede indsatser til voksne. Det oplyser 14 kommuner, svarende til 82 %. En relativt stor andel af kommunerne (71-76 %) følger op på borgernes situation i relation til job og uddannelse. Det stemmer godt overens med, at der i mange af indsatserne er fokus på job og uddannelse, jf. afsnit 2.1.

Endvidere har en forholdsvis stor andel af kommunerne oplyst, at der følges særskilt op på forhold, der knytter sig til den enkelte borgers livskompetencer og forudsætninger for at leve en god, meningsfuld og selvstændig tilværelse. 71 % af kommunerne følger således op på borgernes egenmestring, mens 65 % følger op på borgernes netværk og fællesskab. 59 % følger op på borgernes livskvalitet og livsmestring, mens 53 % følger op på borgernes sundhedstilstand.

Når man ser på borgerens oplevelser og tilfredshed, følger 53 % af kommunerne op på borgernes oplevelse af inddragelse i egen sag. Færre kommuner følger op på borgernes tilfredshed med den leverede indsats (47 %) og med sagsbehandlingen (41 %). Kun hver fjerde kommune følger op på kvaliteten i myndighedsafgørelsen.

Figur 7.5 **Typer af faglige resultater, der følges særskilt op på i den helhedsorienterede indsats**

Hvilken eller hvilke typer af faglige resultater for borgerne følges der op på særskilt for den helhedsorienterede indsats [og hvem laver denne vurdering]?

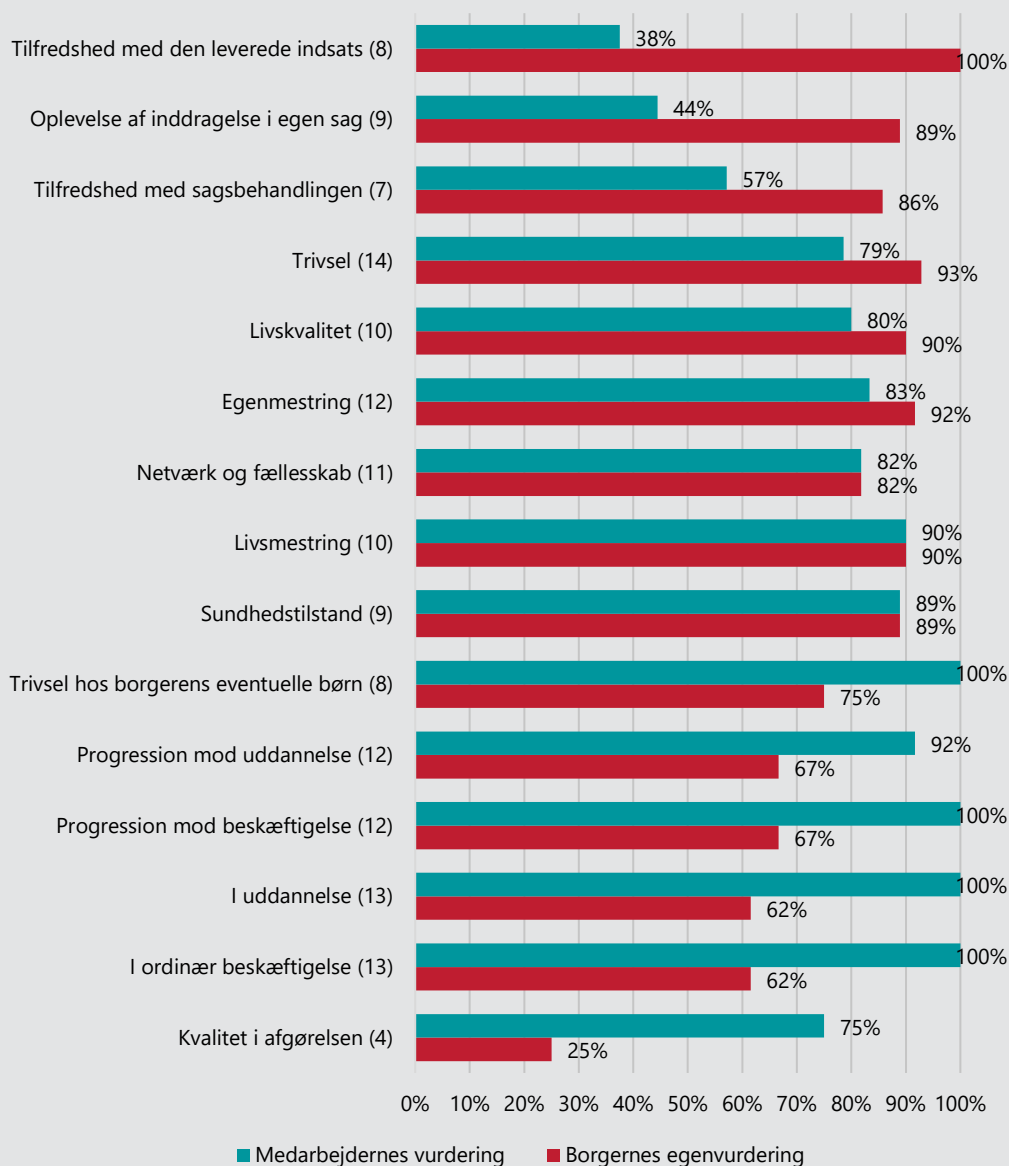


Anm.: Spørgsmål 6.4 i spørgeskemaet i Bilag 2. Der har været mulighed for at sætte flere krydser. Antal kommuner: 17.

Ser man herefter på, *hvem* der laver vurderingen af de faglige resultater for borgere i helhedsorienterede indsatser til voksne, tegner der sig et forholdsvis klart mønster. Det fremgår af Figur 7.6.

Figur 7.6 Hvem følger op på hvilke faglige resultater af helhedsorienterede indsats til voksne

Hvilken eller hvilke typer af faglige resultater for borgerne følges der op på særskilt for den helhedsorienterede indsats, og hvem laver denne vurdering?



Anm.: Spørgsmål 6.4 i spørgeskemaet i Bilag 2. Der har været mulighed for at sætte flere krydser. Tal i parenteser i figuren angiver antallet af kommuner, som har besvaret spørgsmålet for den enkelte svarkategori.

Øverst i Figur 7.6 ses det, at opfølgningen på visse typer af faglige resultater overvejende baserer sig på borgernes egenvurdering. Det gælder borgernes tilfredshed med den leverede indsats, borgernes oplevelse af inddragelse i egen sag og borgernes tilfredshed med sagsbehandlingen.

For andre typer af faglige resultater bygger opfølgningen overvejende på medarbejdernes vurdering af borgernes situation. Det gælder især kvaliteten i myndighedsafgørelsen, men også opfølgningen på borgernes situation i relation til job og uddannelse samt til dels trivsel hos borgernes eventuelle børn. Det ses nederst i Figur 7.6.

Endelig er der typer af faglige resultater, hvor opfølgningen i de fleste kommuner hviler både på borgernes egenvurdering og medarbejdernes vurdering. Det drejer sig især om forhold, som angår borgernes trivsel samt den enkelte borgers livskompetencer og forudsætninger for en god, meningsfuld og selvstændig tilværelse, herunder livskvalitet, egenmestring, netværk og fællesskab, livsmestring og sundhedstilstand. Det ses i midten af Figur 7.6.

Litteratur

- Dalsgaard, C.T. & Lemvigh, K. (2025). *Helhedsorienterede indsatser i kommunerne: En kortlægning af kommunernes brug af helhedsorienterede indsatser til familier, unge og voksne, 2024*. København: VIVE.
- Dalsgaard, C.T., Kjærgaard, M., Lemvigh, K. & Panduro, B. (2018). *Økonomistyring af tværgående løsninger: Inspiration til kommunernes økonomistyring af tværgående løsninger målrettet udsatte familier*. København: VIVE.
- Deloitte (2017). *Helhedsindsats for udsatte familier: Evaluering*. København: Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering.
- Hjelmar, U., Fischer, R.H. & Ibsen, J.T. (2024). *Tværfagligt samarbejde om en helhedsorienteret indsats: En vidensindsamling med fokus på nordiske erfaringer og virkninger af samarbejdet*. København: VIVE.
- Holm-Petersen, C., Schmidt, A., Povlsen, R.E., Jonsen, E.H. & Jakobsen, M.L. (2021). *Én plan for en sammenhængende indsats sammen med borgeren: Slutevaluering af et frikommuneforsøg (2016-2020)*. København: VIVE.
- KL (2017). *Bedre tværgående samarbejde om ydelser og indsats*. København: KL.
- KL (2021). *Helhedsorienterede indsatser for udsatte borgere: Hvorfor og hvordan?* København: KL.
- KL (2022). *Helhedsorienterede indsatser for udsatte borgere: Metoder og redskaber*. København: KL.
- KL (2023). *Mere ledelse, mindre detailstyring, bedre velfærd*. København: KL.
- Lemvigh, K., Kloppenborg, H.S. & Dalsgaard, C.T. (2022). *Økonomisk styring af overgangsindsatsen til unge: Inspiration til kommunernes økonomiske styring af indsatsen til unge i overgangen fra barn til voksen*. København: VIVE.
- Oxford Research & LEAD+ (2020). *En kortlægning af helhedsorienterede indsatser i 40 kommuner*. København: Oxford Research & LEAD+.
- Social- og Boligstyrelsen (2023). *Seks kritiske succesfaktorer for implementering af helhedsorienteret indsats for udsatte voksne*. Odense: Social- og Boligstyrelsen.
- Social-, Bolig- og Ældreministeriet (2022). *Aftale om udmøntning af Aftale om rammerne for en helhedsorienteret indsats for borgere med komplekse problemer*. København: Social-, Bolig- og Ældreministeriet.



Dokumentation

Bilag 1 Datagrundlag og metode

Analysedesign og dataindsamling

Kortlægningen er baseret på en webbaseret spørgeskemaundersøgelse. Denne dataindsamlingsmetode er valgt, da formålet med analysen er at skabe et overblik over kommunernes brug af helhedsorienterede indsatser til voksne borgere med komplekse udfordringer (se afsnit 1.1). Et spørgeskema er velegnet som dataindsamlingsmetode, når formålet er at få oplysninger om praksis i mange forskellige kommuner og at kortlægge denne praksis ud fra et i forvejen fastlagt udfaldsrum. Brug af spørgeskema giver dog i begrænset omfang mulighed for en dybtgående afdækning af og detaljeret viden om de enkelte helhedsorienterede indsatser, herunder fx en nuanceret forståelse af målgruppe, indhold samt årsager og virkninger. Det har ikke været muligt inden for projektets rammer at lave en mixed methods-tilgang og hermed kombinere spørgeskemaundersøgelse og casestudier. Som anført i afsnittet om hovedresultater kan analysen dog bruges til at udpege kommuner til dyberegående undersøgelser af praksis.

Udvikling af spørgeskema

Spørgeskemaet blev udviklet af VIVE i et første udkast på baggrund af en omfattende gennemgang af eksisterende litteratur samt indgående viden om kommunernes praksis fra tidligere undersøgelser.²⁶ Spørgeskemaet er herefter inden færdiggørelse pilottestet i to runder med en mellemliggende revidering. Pilottestenes formål var for det første at kvalificere operationaliseringen af undersøgelsesspørgsmålene og for det andet at sikre en præcis og forståelig sprogbrug, der matcher praksis i kommunerne, i såvel spørgsmål som svarkategorier i spørgeskemaet. Spørgeskemaet er pilottestet af fagchefer på det specialiserede voksenområde i otte kommuner. Der blev gennemført strukturerede virtuelle interviews af ca. 1 times varighed, hvor udkastet til det pågældende spørgeskema blev drøftet.

Dataindsamling

Der er udvalgt 34 kommuner, hvor kommunaldirektørerne i kommunerne i et tidligere spørgeskema har oplyst, at kommunerne har en eller flere helhedsorienterede indsatser til voksne borgere med komplekse udfordringer (Dalsgaard & Lemvig, 2025). Spørgeskemaet blev sendt til fagchefer på det specialiserede voksenområde i de 34 udvalgte kommuner 30. oktober 2024. Kontaktoplysninger om fagcheferne blev indsamlet via kommunernes hjemmesider. Der blev sendt to skriftlige påmindelser, hhv. 13. november og 21. november 2024, til fagchefer, der enten ikke havde færdiggjort eller ikke havde påbegyndt deres besvarelse. Endvidere havde VIVE

²⁶ Se litteraturlisten.

telefonisk og skriftlig dialog med fagcheferne i en række kommuner for at få svarprocenten op. Spørgeskemaet blev lukket for besvarelser 17. december 2024.

Det er forskelligt, hvem der har indtastet spørgeskemabesvarelsen i de enkelte kommuner. Af de personer, der har oplyst deres stilling i spørgeskemaet, er cirka 40 % fagchefer, cirka 10 % er myndighedschefer, cirka 15 % er afdelings- eller teamledere, og cirka 15 % er projektledere eller konsulenter. I en enkelt kommune, svarende til 4 %, er det en direktør, der har besvaret spørgeskemaet. VIVE forventer ud fra pilotundersøgelsen, at spørgeskemaet typisk er udfyldt af en person med relevant kendskab til genstandsfeltet. Vi har derfor ikke umiddelbar grund til at forvente, at forskelle i svarpersonernes stilling har en væsentlig betydning for deres kendskab til kommunens helhedsorienterede indsats til voksne med komplekse udfordringer. Det er ikke muligt at undersøge, om der er systematisk forskel i svarene efter stillingskategori, da vi har få observationer i hver kategori.

Spørgsmålstyper

Spørgsmålene i spørgeskemaerne er en blanding af lukkede spørgsmål med faste svarkategorier og åbne spørgsmål, hvor svarpersonerne har haft mulighed for at skrive fritekst. De faste svarkategorier er søgt udarbejdet, så de har størst mulig relevans og dækker et relativt bredt udfaldsrum inden for den kommunale praksis. Det er blandt andet her, at drøftelserne med fagchefer i pilottestene er anvendt. I mange tilfælde er der desuden givet mulighed for at uddybe et svar på et lukket spørgsmål med en fritekstkommentar.

Besvarelserne af de lukkede spørgsmål er afrapporteret i beskrivende analyser, især procentvise fordelinger. Desuden er der i relevant omfang foretaget analyser af eventuelle forskelle i kommunernes svar ud fra kommunestørrelse. Nogle spørgsmål er stillet til alle svarpersonerne, mens andre kun er stillet til nogle svarpersoner, ud fra deres svar på tidligere spørgsmål.

Svarene på hvert af de åbne spørgsmål er gennemgået systematisk og inddraget i afrapporteringen i det omfang, de bidrager til at kvalificere, uddybe eller begrunde kommunernes besvarelser på de lukkede spørgsmål.

Svarprocenter og repræsentativitet

Der er indkommet besvarelser fra 28 af de 34 udvalgte kommuner, hvor fagchefer på det specialiserede voksenområde har modtaget spørgeskemaet. Det giver en svarprocent på 82 %, jf. også Bilagstabel 1.1. Nogle af besvarelserne er kun delvist

gennemført, og for nogle spørgsmål har vi derfor svar fra færre end 28 kommuner, hvilket følgelig giver en lidt lavere svarprocent.²⁷

Bilagstabel 1.1 Svarprocenter for grupper af kommuner

Opdeling i grupper efter	Svarprocent
Kommunestørrelse	
De mindste kommuner (< 44.200 indbyggere)	81 %
De største kommuner (> 44.200 indbyggere)	83 %
Geografisk beliggenhed	
Region Hovedstaden	75 %
Region Sjælland	83 %
Region Syddanmark	100 %
Region Midtjylland	88 %
Region Nordjylland	75 %
Samlet svarprocent	
Alle kommuner	82 %

Bilagstabel 1.1 viser svarprocenter for spørgeskemaet fordelt på forskellige grupper af kommuner. Svarprocenten for de mindste og største kommuner er stort set den samme, hhv. 81 % og 83 %. Desuden fremgår det, at en mindre andel af kommunerne i Region Hovedstaden og Nordjylland (begge 75 %) og en større andel af kommunerne i Region Sjælland (83 %) og Midtjylland (88 %) har besvaret spørgeskemaet. I Region Syddanmark har alle fire inviterede kommuner svaret.

Det er endvidere undersøgt, om stikprøven på 28 svarkommuner er repræsentativ for populationen, dvs. de 34 udvalgte kommuner. Repræsentativitetsanalysen fremgår af Bilagstabel 1.2. Det ses, at stikprøve og population ligger meget tæt på hinanden med hensyn til baggrundsvariablene region og størrelse. Der er mindre afvigelser fra populationstallene for de forskellige baggrundsvariable, men afvigelserne er små og statistisk insignifikante. Der ser således ikke ud til at være nogen systematisk skævhed, og derfor kan rapportens analyser og resultater siges at repræsentere de 34 udvalgte kommuner, når man ser på de faktorer, der indgår i repræsentativitetsanalysen.

²⁷ Den laveste svarprocent er 76 %, hvilket svarer til, at 26 kommuner har svaret på spørgsmålet.

Bilagstabel 1.2 Population, stikprøve og repræsentativitet

	Population (34 udvalgte kommuner)	Stikprøve (28 svarkommuner)	95-% konfidensinterval	
	Gennemsnit	Gennemsnit	Minimum	Maksimum
Kommunestørrelse (indbyggertal)	80.201	77.006	32.175	121.837
Region				
<i>Hovedstaden</i>	35 %	32 %	15 %	49 %
<i>Sjælland</i>	18 %	18 %	4 %	32 %
<i>Syddanmark</i>	12 %	14 %	1 %	27 %
<i>Midtjylland</i>	24 %	25 %	9 %	41 %
<i>Nordjylland</i>	12 %	11 %	-1 %	22 %
Antal kommuner	34	28		

Anm.: Gennemsnittene i populationen og stikprøven er stort set ens. Man kan derfor sige, at de 28 svarkommuner i rapporten repræsenterer de udvalgte 34 kommuner. Dette understøttes også rent statistisk ved, at konfidensintervallet for alle baggrundsvariablene overlapper med populationsværdierne, hvilket betyder, at eventuelle forskelle er udtryk for tilfældigheder.

Bilag 2 Spørgeskema

Spørgeskema om kommunernes brug af helhedsorienterede indsætter til voksne borgere med komplekse udfordringer

1. Formål, indhold, forankring og udvælgelse af borgere

Som nævnt forstår vi en 'helhedsorienteret indsats' som en indsats på myndighedsniveau, der er formelt besluttet og går på tværs af fag- og lovområder i kommunen. Der er ikke tale om leverede indsætter til borgerne.

Hvis din kommune har mere end én helhedsorienteret indsats til voksne borgere med komplekse udfordringer, vil vi bede dig udfylde spørgeskemaet for den indsats, du vurderer, er den væsentligste.

Spørgsmål 1.1 – overordnet formål

Hvilket eller hvilke af følgende generelle formål har I især ønsket at opnå med den helhedsorienterede indsats? (sæt op til fire krydser)

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> Øget oplevelse af mening og sammenhæng for den enkelte borger |
| <input type="checkbox"/> Færre kontaktpunkter til kommunen og mere overskuelighed for den enkelte borger |
| <input type="checkbox"/> Bedre virkning af indsatsen til den enkelte borger (fx øget tilknytning til arbejdsmarked eller uddannelse eller øget trivsel) |
| <input type="checkbox"/> Forebyggelse eller reduktion af borgernes behov for andre indsætter |
| <input type="checkbox"/> Bedre udnyttelse af kommunens administrative ressourcer, fx sagsbehandlere og konsulenter |
| <input type="checkbox"/> Reducerede udgifter til borgerne i den helhedsorienterede indsats |
| <input type="checkbox"/> Bedre samarbejde og koordinering på tværs af fag- og lovområder i kommunen |
| <input type="checkbox"/> Udvikling eller afprøvning af ny måde at tilrettelægge myndighedssamarbejdet på |
| <input type="checkbox"/> Andet |

Hvis du har svaret 'andet', så uddyb gerne her. Du kan også skrive andre bemærkninger til dit svar.

Spørgsmål 1.2 – kort beskrivelse

Beskriv kort, hvad der karakteriserer målgruppen for den helhedsorienterede indsats i din kommune, og hvad indsatsen består i (indholdet af indsatsen).

Hvis det er nemmere for dig, kan du indkopiere link til relevante dokumenter eller beskrivelser på kommunens hjemmeside.

Målgruppe:

Indhold:

Spørgsmål 1.3 – hvem har besluttet

På hvilket niveau er den helhedsorienterede indsats besluttet? (sæt gerne flere krydser)

- | | | | | | |
|--|--|---|--------------------------------------|--|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Kommunalbestyrelsen | <input type="checkbox"/> Økonomiudvalget | <input type="checkbox"/> Et eller flere fagudvalg | <input type="checkbox"/> Direktionen | <input type="checkbox"/> Fagchefniveau (chefniveauet lige) | <input type="checkbox"/> Andet |
|--|--|---|--------------------------------------|--|--------------------------------|

under direkti-
onen)

Hvis du har svaret 'andet', så uddyb gerne her. Du kan også skrive andre bemærkninger til dit svar.

Spørgsmål 1.4 – beslutningsgrundlag

På hvilket grundlag er det besluttet at igangsætte den helhedsorienterede indsats? (sæt ét kryds)

- En konkret analyse eller beregning af de potentielle gevinster
- En overordnet vurdering af de potentielle gevinster
- Erfaringer fra en prøvehandling/et pilotprojekt
- Andet

Hvis du har svaret 'andet', så uddyb gerne her. Du kan også skrive andre bemærkninger til dit svar.

Spørgsmål 1.5 – udvælgelse af borgere

Hvordan udvælges de borgere, som tilbydes deltagelse i den helhedsorienterede indsats i din kommune? (sæt gerne flere krydser)

- Der er faste, objektive kriterier for udvælgelsen ud fra oplysninger om borgerne
- Der foretages en konkret, individuel faglig vurdering i myndighed af, om det er relevant for den enkelte borger at deltage i den helhedsorienterede indsats
- Der skal foreligge en ledelsesmæssig godkendelse af borgerens deltagelse i den helhedsorienterede indsats
- Andet

Hvis du har svaret 'andet', så uddyb gerne her. Du kan også skrive andre bemærkninger til dit svar.

→ Hvis kryds i 'Faste, objektive kriterier' i spørgsmål 1.5 → besvar spørgsmål 1.6 og gå derefter til spørgsmål 1.7

→ Hvis kun kryds i øvrige svarmuligheder i spørgsmål 1.5 → gå direkte til spørgsmål 1.7

Spørgsmål 1.6 – faste, objektive kriterier

Hvilket eller hvilke kriterier ligger til grund for udvælgelsen af de borgere, der tilbydes deltagelse i den helhedsorienterede indsats? (sæt gerne flere krydser)

- Antal fag- og lovområder i kommunen, borgeren har kontakt til
- Antal sager pr. borger
- Indsats- eller ydelsestype knyttet til den enkelte borger
- Årlige udgifter til borgeren
- Andet

Hvis du har svaret 'andet', så uddyb gerne her. Du kan også skrive andre bemærkninger til dit svar.

I de næste to spørgsmål vil vi gerne vide, hvor mange borgere der indgår i den helhedsorienterede indsats i din kommune, og hvor stor en andel disse borgere udgør af den potentielle målgruppe for indsatsen.

3. Understøttelse af det tværgående samarbejde

Spørgsmål 3.1 – formelle strukturer

Hvilke af følgende formelle strukturer på administrativt og politisk ledelsesniveau er etableret for at understøtte den helhedsorienterede indsats og samarbejdet på tværs af fag- og lovområder? (sæt gerne flere krydser)

<input type="checkbox"/> Fast mødeforum på tværs af relevante <u>politiske</u> fagudvalg
<input type="checkbox"/> § 17, stk. 4-udvalg
<input type="checkbox"/> Fast mødeforum for relevante <u>direktører</u>
<input type="checkbox"/> Fast mødeforum for relevante <u>fagchefer</u> (chefniveauet lige under direktionen)
<input type="checkbox"/> Fast mødeforum for ledere under fagchefniveauet
<input type="checkbox"/> Fast mødeforum <u>på tværs af ledelsesniveauer</u>
<input type="checkbox"/> Arbejdet med den helhedsorienterede indsats er et fast punkt på tværgående ledelsesmøder, men der er ikke oprettet faste mødefora til formålet
<input type="checkbox"/> Andet
<input type="checkbox"/> Ingen af ovenstående

Hvis du har svaret 'andet', så uddyb gerne her. Du kan også skrive andre bemærkninger til dit svar.

Spørgsmål 3.2 – personer

Er der udpeget personer med særligt ansvar for at understøtte den helhedsorienterede indsats og samarbejdet på tværs af fag- og lovområder? (sæt gerne flere krydser)

<input type="checkbox"/> Daglig leder af den helhedsorienterede indsats
<input type="checkbox"/> En koordinator
<input type="checkbox"/> Flere koordinators
<input type="checkbox"/> En projektleder
<input type="checkbox"/> En af de involverede fagchefer
<input type="checkbox"/> Flere af de involverede fagchefer
<input type="checkbox"/> Andet
<input type="checkbox"/> Nej

Hvis du har svaret 'andet', så uddyb gerne her. Du kan også skrive andre bemærkninger til dit svar.

Spørgsmål 3.3 – fælles ejerskab

I hvilken grad vurderer du, at der på tværs af fag- og lovområder i kommunen er...? (sæt ét kryds i hver række)

	I meget lav grad	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
... et fælles ejerskab til den helhedsorienterede indsats på <u>direktørniveau</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... et fælles ejerskab til den helhedsorienterede indsats på <u>fagchefniveau</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... et fælles ejerskab til den helhedsorienterede indsats blandt <u>ledere under fagchefniveauet</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

... et fælles ejerskab til den helhedsorienterede indsats blandt <u>medarbejderne i den helhedsorienterede indsats</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... et fælles ejerskab til den helhedsorienterede indsats blandt <u>medarbejderne på de involverede fagområder generelt</u> (i kommunens forvaltning, dvs. ikke i driften)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hvis du har bemærkninger til dit svar, kan du skrive dem her.

4. Myndighedsarbejdet

Spørgsmål 4.1 – placering af myndighedsansvar

Hvor er myndighedsansvaret i den helhedsorienterede indsats placeret? (sæt ét kryds)	
<input type="checkbox"/> Myndighedsansvaret er <u>samlet</u> i en særskilt organisatorisk enhed	
<input type="checkbox"/> Myndighedsansvaret er <u>fordelt</u> på de involverede fag- og lovområder i den eksisterende organisering	
<input type="checkbox"/> Myndighedsansvaret er <u>delvist placeret</u> i en særskilt organisatorisk enhed, og <u>delvist placeret</u> på de involverede fag- og lovområder i den eksisterende organisering	
<input type="checkbox"/> Andet	

Hvis du har svaret 'andet', så uddyb gerne her. Du kan også skrive andre bemærkninger til dit svar.

Spørgsmål 4.2 – fælles handleplan

Udarbejdes der som led i den helhedsorienterede indsats en fælles handleplan for borgeren på tværs af involverede fag- og lovområder? (sæt ét kryds)	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nej

Hvis du har bemærkninger til dit svar, kan du skrive dem her.

I de tre næste spørgsmål skelner vi mellem to grupper af medarbejdere i kommunens forvaltning (dvs. ikke i driften):

- (1) medarbejdere i den helhedsorienterede indsats
- (2) medarbejdere på de involverede fag- og lovområder generelt.

Der kan være helt eller delvist overlap mellem disse grupper alt efter organisering af den helhedsorienterede indsats i kommunen.

Spørgsmål 4.3 – fælles mål og tilgang

I hvilken grad vurderer du, at den helhedsorienterede indsats har medvirket til, at der er udviklet fælles mål for indsats til borgeren og en fælles tilgang til den enkelte borgers behov og livssituation? (sæt ét kryds for hver medarbejdergruppe)

Husk, at der er tale om medarbejdere i kommunens forvaltning (dvs. ikke i driften).

	I meget lav grad	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Blandt medarbejdere i den helhedsorienterede indsats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Blandt medarbejdere på de involverede fag- og lovområder generelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 4.4 – tværgående faglig forståelse og kendskab

I hvilken grad vurderer du, at den helhedsorienterede indsats har medvirket til, at der er udviklet øget forståelse for og kendskab til hinandens fagligheder (metoder, lovgivninger mv.) på tværs af områder? (sæt ét kryds for hver medarbejdergruppe)

Husk, at der er tale om medarbejdere i kommunens forvaltning (dvs. ikke i driften).

	I meget lav grad	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Blandt medarbejdere i den helhedsorienterede indsats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Blandt medarbejdere på de involverede fag- og lovområder generelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgsmål 4.5 – tværgående samarbejdskompetencer

I hvilken grad vurderer du, at den helhedsorienterede indsats har medvirket til at styrke medarbejdernes tværgående samarbejdskompetencer? (sæt ét kryds for hver medarbejdergruppe)

Husk, at der er tale om medarbejdere i kommunens forvaltning (dvs. ikke i driften).

	I meget lav grad	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Blandt medarbejdere i den helhedsorienterede indsats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Blandt medarbejdere på de involverede fag- og lovområder generelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hvis du har bemærkninger til dine svar, kan du skrive dem her.

5. Økonomiske mål og resultater

Spørgsmål 5.1 – budgettets placering

Hvor er budgettet til forskellige udgiftstyper i den helhedsorienterede indsats placeret? (sæt ét kryds for hver udgiftstype)

	Ny særskilt organisatorisk enhed	Involverede fagområder	Delvist ny særskilt organisatorisk enhed, og delvist involverede fagområder
Lønudgifter til medarbejdere i den helhedsorienterede indsats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Udgifter til leverede indsatser til borgerne omfattet af den helhedsorienterede indsats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Hvis du har bemærkninger til dit svar, kan du skrive dem her.

→ Hvis to krydser i 'Ny særskilt organisatorisk enhed' i spørgsmål 5.1 → gå til spørgsmål 5.5

→ Hvis kryds i 'Involverede fagområder' i spørgsmål 5.1 → gå til spørgsmål 5.2

→ Hvis kryds i 'Delvist det ene / delvist det andet' i spørgsmål 5.1 → gå til spørgsmål 5.2

Spørgsmål 5.2 – budgetlægning

Er der lavet et særskilt budget for den helhedsorienterede indsats i 2024? (sæt ét kryds for hver udgiftstype)

	Ja	Nej
Lønudgifter til medarbejdere i den helhedsorienterede indsats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Udgifter til leverede indsatser til borgerne omfattet af den helhedsorienterede indsats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hvis du har bemærkninger til dit svar, kan du skrive dem her.

Spørgsmål 5.3 – omfordeling af budgetmidler

Har kommunen ved implementeringen af den helhedsorienterede indsats omfordelt budgetmidler mellem de involverede fagområders budgetter? (sæt ét kryds)

<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nej
-----------------------------	------------------------------

Hvis du har bemærkninger til dit svar, kan du skrive dem her.

→ Hvis 'Ja' i spørgsmål 5.3 → gå til spørgsmål 5.4

→ Hvis 'Nej' i spørgsmål 5.3 → gå til spørgsmål 5.5

Spørgsmål 5.4 – hvordan omfordeling

På hvilket grundlag blev budgetmidlerne omfordelt mellem fagområdernes budgetter? (sæt evt. flere krydser)

<input type="checkbox"/> Prognose (forventning)
<input type="checkbox"/> Opgørelse af forbruget i tidligere år
<input type="checkbox"/> Politisk beslutning (prioritering)
<input type="checkbox"/> Andet

Hvis du har svaret 'andet', så uddyb gerne her. Du kan også skrive andre bemærkninger til dit svar.

Spørgsmål 5.5 – mål om økonomiske resultater

Er der til den helhedsorienterede indsats knyttet et mål om at nedbringe udgifterne til leverede indsatser til borgerne på længere sigt? (sæt ét kryds)

<input type="checkbox"/> Ja, et <u>generelt</u> mål for nedbringelse af udgifterne, der ikke er konkretiseret som et beløb
<input type="checkbox"/> Ja, et <u>konkret</u> mål (beløb) for nedbringelse af udgifterne
<input type="checkbox"/> Nej

Hvis du har bemærkninger til dit svar, kan du skrive dem her.

→ Hvis 'Ja...' i spørgsmål 5.5 → gå til spørgsmål 5.6

→ Hvis 'Nej' i spørgsmål 5.5 → gå til spørgsmål 5.7

Spørgsmål 5.6 – vurdering af opnåelse af økonomiske mål

I hvilken grad vurderer du, at den helhedsorienterede indsats indtil nu har medvirket til at nå de satte økonomiske mål? (sæt ét kryds)

- | | | | | |
|---|-------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> I meget lav grad | <input type="checkbox"/> I lav grad | <input type="checkbox"/> I nogen grad | <input type="checkbox"/> I høj grad | <input type="checkbox"/> I meget høj grad |
|---|-------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|---|

Ved ikke

Hvis du har svaret 'ved ikke', kan du uddybe her. Du kan også skrive andre bemærkninger til dit svar.

Spørgsmål 5.7 – opfølgning på udgifter til leverede indsatser

Foretages der i din kommune en løbende, systematisk opfølgning på udgifterne til leverede indsatser særskilt for borgere, som er en del af den helhedsorienterede indsats? (sæt ét kryds)

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> Ja, der foretages opfølgning på udgifterne <u>særskilt</u> for borgerne i den helhedsorienterede indsats <u>på tværs af</u> de involverede fagområder |
| <input type="checkbox"/> Ja, der foretages opfølgning på udgifterne <u>særskilt</u> for borgerne i den helhedsorienterede indsats <u>inden for de enkelte</u> involverede fagområder. Der foretages <u>ikke</u> opfølgning på tværs af områder |
| <input type="checkbox"/> Nej, der foretages <u>ikke</u> opfølgning på udgifterne <u>særskilt</u> for borgerne i den helhedsorienterede indsats, men de indgår i den almindelige økonomiopfølgning på fagområderne |
| <input type="checkbox"/> Ved ikke |

Hvis du har svaret 'ved ikke', kan du uddybe her. Du kan også skrive andre bemærkninger til dit svar.

6. Faglige mål og resultater

Spørgsmål 6.1 – tværgående, fælles faglige mål om resultater for borgerne

Ud over eventuelle mål inden for de enkelte fagområder, er der så sat fælles faglige mål på tværs af fagområder om resultater for de borgere, der indgår i den helhedsorienterede indsats? Resultater kan her fx være forbedret trivsel, sundhed og livskvalitet eller progression mod job eller uddannelse (sæt evt. flere krydser)

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> Ja, et eller flere <u>generelle</u> , fælles faglige mål på tværs af involverede fag- og lovområder, der ikke er konkretiseret i måltal eller konkrete målsætninger (fx "øget beskæftigelse i målgruppen") |
| <input type="checkbox"/> Ja, en eller flere <u>konkrete</u> , fælles faglige målsætninger på tværs af involverede fag- og lovområder (fx "10 % af målgruppen er kommet i beskæftigelse") |
| <input type="checkbox"/> Nej |
| <input type="checkbox"/> Ved ikke |

Hvis du har svaret 'ved ikke', kan du uddybe her. Du kan også skrive andre bemærkninger til dit svar.

→ Hvis 'Ja...' i spørgsmål 6.1 → gå til spørgsmål 6.2

→ Hvis 'Nej' eller 'Ved ikke' i spørgsmål 6.1 → gå til spørgsmål 6.3

Spørgsmål 6.2 – vurdering af målopnåelse

I hvilken grad vurderer du, at den helhedsorienterede indsats indtil nu har medvirket til at opnå de tværgående, fælles faglige mål om resultater for borgerne? (sæt ét kryds)

- I meget lav grad
 I lav grad
 I nogen grad
 I høj grad
 I meget høj grad

Ved ikke

Hvis du har svaret 'ved ikke', kan du uddybe her. Du kan også skrive andre bemærkninger til dit svar.

Spørgsmål 6.3 – opfølgning på faglige resultater for borgerne

Foretages der i din kommune en løbende, systematisk opfølgning på de faglige resultater af den helhedsorienterede indsats særskilt for de involverede borgere? (sæt ét kryds)

- Ja, der foretages opfølgning særskilt for borgerne i den helhedsorienterede indsats på tværs af de involverede fagområder
 Ja, der foretages opfølgning særskilt for borgerne i den helhedsorienterede indsats inden for de enkelte involverede fagområder. Der foretages ikke opfølgning på tværs af områder
 Nej, der foretages ikke opfølgning særskilt for borgerne i den helhedsorienterede indsats, men de indgår i den almindelige resultatopfølgning på fagområderne
 Ved ikke

Hvis du har svaret 'ved ikke', kan du uddybe her. Du kan også skrive andre bemærkninger til dit svar.

→ Hvis 'Ja...' i spørgsmål 6.3 → besvar spørgsmål 6.4

→ Hvis 'Nej' i spørgsmål 6.3 → gå til spørgsmål 6.5

→ Hvis 'Ved ikke' i spørgsmål 6.3 → gå til Afslutning

Spørgsmål 6.4 – hvordan opfølgning på faglige resultater særskilt for borgerne i den helhedsorienterede indsats

Hvilken eller hvilke typer af faglige resultater for borgerne følges der op på særskilt for den helhedsorienterede indsats, og hvem laver denne vurdering? (sæt gerne flere krydser i hver række)

	Borgernes egen-vurdering	Medarbejdernes vurdering	Der følges ikke op på denne <u>særskilt</u> for borgerne i den helhedsorienterede indsats
I ordinær beskæftigelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Progression mod beskæftigelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I uddannelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Progression mod uddannelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sundhedstilstand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Livsmestring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Egenmestring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Livskvalitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trivsel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netværk og fællesskab	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tilfredshed med den leverede indsats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tilfredshed med sagsbehandlingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalitet i afgørelsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oplevelse af inddragelse i egen sag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trivsel hos borgerens eventuelle børn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Andet			

Hvis du har svaret 'andet', så uddyb gerne her. Du kan også skrive andre bemærkninger til dit svar.

Spørgsmål 6.5 – hvorfor ikke opfølgning på resultater særskilt for borgerne i den helhedsorienterede indsats

I hvilken grad er nedenstående udsagn en del af baggrunden for, at I ikke foretager en opfølgning på resultaterne særskilt for borgerne i den helhedsorienterede indsats? (sæt ét kryds i hver række)

	I meget lav grad	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Det er generelt svært at måle resultaterne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi har ikke et tilstrækkeligt godt datagrundlag til at følge op på resultaterne for borgerne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ressourcetrækket ved at følge op på resultaterne står ikke mål med gevinsterne herved	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der er ikke formuleret og vedtaget en målsætning om resultaterne for borgerne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Andet					

Hvis du har svaret 'andet', så uddyb gerne her. Du kan også skrive andre bemærkninger til dit svar.

Afslutning

Spørgeskemaet er slut. Mange tak for besvarelsen!

Hvis du trykker 'afslut' i det elektroniske skema, vises hele besvarelsen. Allernederst i besvarelsen finder du en 'Udskriv'-knap, som du kan trykke på for at gemme eller udskrive besvarelsen.

Generelle bemærkninger til spørgeskemaet kan skrives her.

VIVÉ