

The background of the cover features a photograph of a person wearing a bright orange jacket. The person is seated, and their back is partially visible. In the background, another person is blurred, sitting at a desk. The overall lighting is soft and indoor.

ViHS

Videnscenter for
Handicap, Hjælpemidler og Socialpsykiatri



Handleplaner og ledelse

Arbejdet med pædagogiske handleplaner

SOCIALSTYRELSEN – VIDEN TIL GAVN

Handleplaner og ledelse

Arbejdet med pædagogiske handleplaner

Kolofon

Titel:

Handleplaner og ledelse
Arbejdet med pædagogiske handleplaner

Copyright © 2012

Videnscenter for Handicap, Hjælpemidler og Socialpsykiatri

Udgivet af:

Videnscenter for Handicap, Hjælpemidler og Socialpsykiatri, 2012

1. udgave, 1. oplag

Trykt udgave: ISBN 978-87-92905-35-2

Elektronisk udgave: ISBN 978-87-92905-36-9

Forfatter:

Knud Ramian

Redaktion:

Finn Blickfeldt Juliussen og Marie Herholdt Jørgensen

Layout: 4PLUS4

Foto: Modelfotos

Tryk: Rosendahls Schultz Grafisk A/S

Videnscenter for Handicap, Hjælpemidler og Socialpsykiatri

Landemærket 9

1119 København K

Faghæftet kan bestilles via

www.socialstyrelsen.dk



Videnscenter for Handicap, Hjælpemidler og Socialpsykiatri

Videnscenter for Handicap, Hjælpemidler og Socialpsykiatri er en enhed i Socialstyrelsen, Socialministeriet. Videnscentrets opgave er at udvikle, indsamle, bearbejde og formidle viden om handicap, hjælpemidler og socialpsykiatri med henblik på at bistå kommuner, regionale og private tilbud med udvikling og kvalificering af de lokalt forankrede rådgivnings- og vejledningstilbud.

Indholdsfortegnelse

Forord	5
Indledning	6
Fakta om § 141 handleplaner	9
Stil opgaven	10
1. Hvordan tager vi hensyn til love og regler?	10
2. Hvilke lokale rammer vil vi skabe?	12
3. Hvilke redskaber vil vi anvende?	14
4. Hvordan skal vi samarbejde med andre aktører?	16
Skaf ressourcerne	18
5. Hvordan skal vi kvalificere aktørerne?	18
6. Hvordan føres planarbejdet ud i livet?	19
Støt succesen	21
7. Hvordan skal succeskriterierne udformes?	21
8. Hvordan skal planarbejdet følges op?	23
9. Hvordan bruges planerne til udvikling?	24
10. Hvad er succeskriterierne for god ledelse af handleplansarbejdet?	24
Appendiks: Baggrund for udvikling af fagligheden omkring handleplansarbejdet	26
Gode hjemmesider	28





Forord

Dette faghæfte gennemgår ti overskuelige punkter i arbejdet med pædagogiske handleplaner. Faghæftet vil forhåbentlig kunne støtte op om dit ledelsesarbejde med at skabe gode rammer for arbejdet med pædagogiske handleplaner.

Engang var pædagogisk handleplansarbejde noget, mange fagprofessionelle elskede at hade. Argumentet var, at arbejdet med handleplaner tog tid fra det væsentlige – relationsarbejdet.

Tiden er løbet fra dette argument, for pædagogisk handleplansarbejde kan, understøttet af gode rammer, blive til godt relationsarbejde. Hvorfor ikke udvikle det pædagogiske handleplansarbejde ved at gøre dette arbejde til genstand for supervision, sparring og efteruddannelse?

Pædagogiske handleplaner bør have et rehabiliteringsperspektiv og kunne løfte begreberne *inklusion, deltagelse og borgerens trivsel* ind i centrum af indsatsen.

Pædagogisk handleplansarbejde er relationsarbejde, når det sætter borgeren i centrum og spørger: *Hvad vil du? Hvad håber du på? Hvad drømmer du om?* Med andre ord: *Hvem er du?*

For nogle borgere er det svært at svare på disse spørgsmål. Måske har borgeren aldrig før fået plads, tid og rum, hvor han eller hun kan relatere sig til egne drømme og håb. Aldrig før fået plads til at relatere sig til sig selv.

Men herfra starter de første spæde mål mod det liv, som borgeren ønsker, og det vil ofte være det liv, alle 'vi andre' har. Det handler om uddannelse, arbejde, egen bolig, netværk og familie. Det paradoksale ved individualiseringen er netop, at vi ofte bruger vores ret til at vælge selv, til at vælge det som alle 'de andre' har.

Finn Blickfeldt Juliussen, faglig konsulent
Videnscenter for Handicap, Hjælpemidler og
Socialpsykiatri, Socialstyrelsen

Indledning

Handleplaner og ledelse – Arbejdet med pædagogiske handleplaner handler om de rammer, der kan laves omkring arbejdet med pædagogiske handleplaner.

De pædagogiske handleplaner er de handleplaner, som udfolder indholdet i servicelovens § 141 handleplan i praksis.

Handleplaner og ledelse henvender sig først og fremmest til nye ledere, der ikke tidligere har haft til opgave at skabe rammer omkring arbejdet med pædagogiske handleplaner, og til ledelser, der gerne vil gå kvaliteten af arbejdet med pædagogisk handleplansarbejde efter i sømmene.

Hæftet giver overblik over det ledelsesarbejde, der er særligt knyttet til arbejdet med pædagogiske handleplaner.

Nye ledere vil tit komme ind i en organisation med bestemte traditioner for arbejdet med pædagogiske handleplaner, og både nye og erfarne ledere kan bruge hæftet til at vurdere, hvor der er muligheder for at forbedre de eksisterende løsninger.

Der er flere grunde til ledelsesmæssigt at systematisere arbejdet med de pædagogiske handleplaner:

- Det pædagogiske handleplansarbejde realiserer servicelovens tilbud til borgerne, så borgerne kan få redskaber til deres recovery-proces.
- Ledelsens arbejde har stor indflydelse på, om pædagogiske handleplaner bliver en succes.
- Der har ikke tidligere været så meget fokus på ledelsens betydning i forhold til pædagogisk handleplansarbejde.

Hæftet tager udgangspunkt i tre fundamentale arbejdsopgaver for ledelsen af pædagogisk handleplansarbejde. De tre opgaver udgør hæftets tre hovedkapitler:

1. Stil opgaven

Ledelsens arbejde med at prioritere og tydeliggøre opgaverne med pædagogiske handleplaner.

2. Skaf ressourcerne

Ledelsens arbejde med at fremskaffe og fordele de nødvendige ressourcer og kompetencer til at løse de stillede opgaver.

3. Støt succesen

Ledelsens arbejde med at følge op på opgavernes løsning og anerkende indsatsen, når det lykkes – og skabe læring, hvis det ikke lykkes.

Løsningen af de tre opgaver hænger sammen og understøtter hinanden.

Ledelsen har imidlertid ikke bare arbejdsopgaver. Ledelse er også at skabe resultater. Sidste kapitel giver et bud på, hvordan man finder ud af, om ledelsesarbejdet er lykkedes.

Fra et borgerperspektiv handler en plan om fremtiden. Det offentlige, sagsbehandleren og den fagprofessionelle i socialpsykiatrien kan sammenlignes med et rejsebureau, der skal hjælpe borgeren med finde ruten til realisering af livsdrømmene og udstede den del af billetten, som borgeren p.t. ikke selv har kræfter til.

I et organisatorisk perspektiv er en pædagogisk handleplan et redskab, der skal hjælpe det sociale tilbud med, sammen med borgeren, at realisere den plan, som kommunen har lavet sammen med borgeren efter § 141 i serviceloven.



Stadig større dele af indsatsen er præget af ønsket om at støtte borgerens eget arbejde med at komme sig (recovery). Bag det ligger en tro på og viden om, at mulighederne for at få det bedre er til stede. Det er også en erkendelse af, at borgerens personlige indsats er helt afgørende. Det er en proces, som kun borgeren har kontrol over.

Ordet *rehabilitering* anvendes i forskellige betydninger. Her taler vi om ”recovery-orienteret psykosocial rehabilitering”. Med en recovery-orienteret psykosocial rehabilitering stiller man en tværfaglig indsats til rådighed for borgerens arbejde med at komme sig.

Knud Ramian, seniorkonsulent
Center for Kvalitetsudvikling,
Region Midtjylland

Sådan skal teksten læses:

- Teksten er bygget op omkring de 10 ledelsesopgaver, der knytter sig til arbejdet med pædagogiske handleplaner.
- Hvert afsnit starter med et spørgsmål om en af ledelsesopgaverne. Det kan du stille dig selv og mærke efter, om du føler dig på sikker grund. Der er en kort introduktion til de spørgsmål, dilemmaer og opmærksomhedspunkter, der er knyttet til de beslutninger, som det er ledelsens arbejde at træffe. Det er ikke tanken, at ledelsen selv træffer alle beslutningerne, men den skal sørge for, at de bliver truffet.
- Vi sætter også fokus på de udfordringer, der er på dette område. Du kan på kort tid skabe et overblik og bagefter gå i dybden med de afsnit, som du finder interessante.





Fakta om § 141 handleplaner

§141 handleplanen er kommunens tilbud til den enkelte og kan, som et tilbud til borgeren, udformes i en handleplan efter § 141 og omfatter ifølge stk. 3:

1. Formålet med indsatsen.
2. Hvilken indsats, der er nødvendig for at opnå formålet.
3. Den forventede varighed af indsatsen.
4. Andre særlige forhold om boform, beskæftigelse, personlig hjælp, behandling, hjælpemidler m.v.

Planen bør udarbejdes ud fra borgerens forudsætninger og så vidt muligt i samarbejde med borgeren.

Den pædagogiske handleplan, der laves sammen med borgeren på det enkelte tilbud, beskriver den sociale indsats, der er bevilget af kommunen, og som skal realiseres i tilbuddet. Planen skal indeholde de samme elementer som § 141-handleplanen.

Den pædagogiske handleplan skal således udfolde indholdet i § 141 handleplanen. Arbejdet med den pædagogiske handleplan er altså en 'officiel' plan, dvs. at den er underlagt de almindelige regler for offentlig virksomhed. Det betyder, at arbejdet med planen indeholder følgende faser:

1. Man skal sætte sig ind i § 141 og de argumenter, der lægger til grund for paragraffen.
2. Man skal udrede borgerens behov så godt, at det begrunder indsatsen.
3. Man skal udarbejde planen.
4. Man skal gennemføre planen.
5. Man skal følge op på planen, skrive status og, efter aftale, rapportere den til kommunen. Status skal gøre kommunen i stand til at revidere § 141 og evt. lave en fornyet bevilling.

Stil opgaven

Det er ledelsens opgave at stille, definere og prioritere arbejdet med handleplansarbejdet. Det omfatter en præcisering af opgaverne vedrørende fortolkning og forvaltning af love og regler på området; hvordan kravene udmøntes lokalt inden for de rammer, vi vælger at sætte; beslutninger omkring udførelsen af opgaverne i forhold til hvilke redskaber, vi vælger at anvende, og hvilke andre aktører, vi vælger at samarbejde med. Det er beslutninger, der kan sende klare signaler om, hvordan arbejdet med handleplaner prioriteres.

Dette kapitel stiller skarpt på følgende spørgsmål:

1. Hvordan tager vi hensyn til love og regler?

2. Hvilke lokale rammer vil vi skabe?

3. Hvilke redskaber vil vi anvende?

4. Hvordan skal vi samarbejde med andre aktører?

1

Hvordan tager vi hensyn til love og regler?

Et godt kendskab til love og regler kan styrke ledelsesarbejdet, frigøre de fagprofessionelle og sikre borgeren. Lovgivningen har i nogle tilfælde vist sig at være mere recovery-orienteret end praksis. Arbejdet med pædagogiske handleplaner vil altid være et udtryk for ledelsens fortolkning af lovgivningen. Det er derfor en ledelsesopgave at afklare, hvor

meget, der skal gøres ud af at bruge lovgivningen aktivt.

Arbejdet med pædagogiske handleplaner er ikke fastlagt i lovgivningen på samme måde som for § 141 handleplaner. Dette forhold ændrer ikke ved, at arbejdet med pædagogiske handleplaner foregår inden for en række

andre rammer, som er fastlagt i den eksisterende lovgivning: serviceloven, aktivloven, psykiatriloven, forvaltningsloven, offentlighedsloven, persondataloven, og FN's Handicapkonvention, som Danmark ratificerede i 2009.

Kendskabet til disse love støtter op om gode principper for pædagogiske handleplaner. Det er ledelsens ansvar, at træffe beslutninger, der sikrer, at det lokale arbejde med pædagogiske handleplaner foregår inden for disse rammer. Hvis du er tvivl, kan du spørge den lokale jurist til råds.

Lovgivningen skal være kendt i tilbuddet, og den kan være indbygget i de skriftlige standarder/instrukser for de pædagogiske handleplaner.

Love og regler: spørgsmål, dilemmaer og opmærksomhedspunkter

Behov for udredning

Pædagogiske handleplaner skal være begrundede. Det kan forudsætte mere udredning, end kommunen har foretaget.

Graden af frivillighed

Hvordan er balancen mellem pædagogiske handleplaner som et tilbud til borgeren på den ene side og pædagogiske handleplaner

som et nødvendigt værktøj for fagprofessionelle på den anden?

Et centralt spørgsmål, man bør stille, er, om man kan håndtere forskellene mellem, hvad borgeren ønsker, og hvad personalet mener tjener borgerens tarv?

Hensynet til fornøden diskretion

Hensynet skal afvejes i forhold til, hvor åbent man kan, og ønsker, at diskutere indholdet i de pædagogiske handleplaner.

Særligt ved anvendelsen af it-systemer vedrørende pædagogiske handleplaner er det aktuelt at tænke over, hvordan hensynet til udredning balanceres i forhold til hensynet til fornøden diskretion, hvis mange har adgang til oplysningerne. Hvor skal fortrolige oplysninger dokumenteres i it-systemet? Skal der være alternativ dokumentation?

Hensynet til tavshedspligten

Hensynet til tavshedspligten skal tages alvorligt, men der kan være situationer, hvor tavshedspligten må vige af hensyn til borgeren tarv. Hvornår kan man anvende værdispringsreglen, der giver mulighed for at ophæve tavshedspligten, hvis der kan argumenteres for, at det er afgørende for borgerens tarv?

Graden af forpligtelse

Den pædagogiske handleplan vil altid omfatte tilbuddets forpligtelser, da den er en forlængelse af § 141 planen. I en pædagogisk handleplan skal der være overensstemmelse mellem mål og midler. Hvis målene ændrer sig, eller midler ikke er virksomme, skal planen ændres – uanset evt. fastlagte intervaller. Det er vigtigt at være forberedt på, hvad der skal gøres, hvis vi ikke leverer det lovede, og hvordan adgangen til at klage over os forvaltes.

2 Hvilke lokale rammer vil vi skabe?

Stærk organisering, ensartede krav og færdige skemaer kan være en lettelse for mange fagprofessionelle, når de skal indlede samarbejdet med borgeren om den pædagogiske handleplan. Men jo mere organiseret og ensartet handleplansarbejdet gøres, desto mere kan borgeren risikere at blive styret i sine valg. På den måde kan det blive vanskeligere at skabe individualitet og ejerskab til målene i planen.

Når borgeren har ret til en individualiseret indsats, er det ikke individualisering, hvis tilbuddene er begrænsede og udelukkende defineres af kommunen eller de fagprofessionelle.

Det er ledelsens opgave at tage stilling til, hvordan arbejdet med de pædagogiske handleplaner skal være prioriteret i forhold til gennemførelse og opfølgning. En lang række større og mindre beslutninger om rammerne kommer til at bestemme prioriteringen, og dermed kvaliteten, i handleplansarbejdet.

Lokale rammer: spørgsmål, dilemmaer og opmærksomhedspunkter

Fælles betegnelse

Pædagogiske handleplaner er navnet på de planer, som i den socialpsykiatriske praksis udfolder servicelovens § 141 handleplan (i det omfang borgeren har fået udarbejdet en § 141 handleplan). Der bruges mange forskellige navne om pædagogiske handleplaner: delplaner, indsatsplaner, individuelle planer, metodeplaner, samarbejdsaftaler, personlige planer eller personlige arbejdsbøger etc., og det kan være vigtigt at aftale, hvad de kaldes inden for de lokale rammer, I skaber.

Indholdet i planarbejdet

Der kan være forskel på, hvilke temaer pædagogiske handleplaner kan rumme ud over standardoverskrifterne. De kan både være helt enkle og mere detaljerede. Et tema kan inspirere til samtaler, man ellers ikke ville få, men kan måske samtidig begrænse opgaven til opstillede temaer.

Nogle steder har de gode erfaringer med udarbejdelse af en kriseplan som en del af handleplansarbejdet. En kriseplan er en forebyggende aftale om, hvad der skal ske, hvis borgeren kommer i krise eller ikke kan udnytte den almindelige pædagogiske handleplan. Andre steder er aftaler om medicin blevet en del af det almindelige handleplansarbejde.

Answaret for indholdet i planen

Indholdet i en pædagogisk handleplan er forpligtende for hele tilbuddets indsats, og er derfor ledelsens ansvar. Der skal tages beslutning om, hvordan dette ansvar forvaltes. Skal ledelsen eller andre godkende de enkelte planer? Der kan være en faglig begrundelse for, at en plan skal vurderes af andre inden iværksættelse, da man ellers kan komme til at aftale for ambitiøse eller for uambitiøse mål.

Fælles spilleregler for planarbejdet

Der er forskel på, hvor ensartede krav der stilles til arbejdet med og udformningen af pædagogiske handleplaner, fx hyppighed, planer for gennemførelse og krav til status. Nogle steder kan der være helt tydelige ønsker til, hvordan det skal foregå, mens man andre steder i varierende grad overlader det til den enkelte fagprofessionelle og borger at samarbejde om at finde ud af, hvordan man vil gribe det an, hvor hurtigt man vil arbejde med planen etc.

Beskrivelse af arbejdet med pædagogiske handleplaner

Man kan lave procesvejledninger til borgere og fagprofessionelle på mange niveauer. De kan både være en støtte og en kilde til frustration. Der kan være brug for fælles kriterier for gode planer og et fælles sprog omkring handleplansarbejdet. Man kan vælge at udarbejde standarder, der følger de eksisterende fælles standarder. Der skal træffes beslutning om, hvilken form for guideline af procesvejledningen, man ønsker.

Specialisering af handleplansarbejdet

Det er en faglig udfordring at lave pædagogiske handleplaner, som sikrer succes og motivation (dvs. at 80 % af målene lykkes). Det er også en udfordring at klare det skriftlige arbejde og kommunikationen til forvaltningen. Nogle steder har man besluttet, at alle kontaktpersoner får en kontaktpersonuddannelse¹. Andre steder har man besluttet at udpege en tovholder, der hjælper kontaktpersonerne med planarbejdet.

1 Kontaktpersonuddannelsen er en uddannelse henvendt til personer med en videregående sundhedsfaglig eller pædagogisk uddannelse. Uddannelsen forudsætter grundlæggende viden om socialpsykiatri.

Nogle steder støttes handleplansarbejdet af supervision og efteruddannelse (eksempelvis kognitiv efteruddannelse). Andre steder kan man tale om pædagogiske handleplaner med en fagprofessionel, der har brugerbaggrund. Der kan også være specialisering på målgruppeniveau, så særlige borgere får tilknyttet en tovholder, måske som led i en intern oplæring.

Integration af planarbejdet med evt. it-løsninger

Kommunen stiller ofte krav om anvendelse af digitale løsninger, så det kan være begrænset, hvor stor valgfrihed man har i forhold til it-løsninger.

Der kan dog være lokale beslutninger om, hvor meget man vil sidde sammen ved skærmen, og hvor meget man vil gøre ud af at give borgeren adgang til at arbejde med og følge op på deres planer i it-systemet.

Planarbejdet og § 141 planen

Servicelovens § 141 handleplan er udgangspunktet for arbejdet med den pædagogiske handleplan. I begge plantyper skal borgerens ønsker og drømme sættes i centrum. I nogle tilfælde er der ikke udarbejdet en § 141 handleplan. I den såkaldte dialogbaserede BUM-model (BUM står for Bestiller, Udfører og Modtager) er udfører som regel med i både udredningsarbejdet og i udarbejdelsen af § 141-planen. Andre steder ligger hovedvægten på arbejdet med personlige arbejdsbøger.

3 Hvilke redskaber vil vi anvende?

Gode redskaber og metoder kan kvalificere arbejdet med pædagogiske handleplaner. Man skal blot være opmærksom på, at redskaberne kan noget forskelligt, og at de kræver fagprofessionelle, som kan betjene dem. Mange fagprofessionelle beviliges kurser i forskellige metoder til brug i arbejdet med pædagogiske handleplaner. Enkelte steder bokser en fagprofessionel alene med sin metode uden opbakning. Den afgørende faktor for valget af, hvilke redskaber og metoder, der skal stilles til rådighed og som kommer i drift, handler om ledelsens opbakning. Sommetider kan man ligefrem se, at det er lederens baggrundsuddannelse, der bestemmer valget af værktøj.

Redskaber: spørgsmål, dilemmaer og opmærksomhedspunkter

Hvilke redskaber skal vi kende?

Der er udviklet en række forskellige redskaber til brug for handleplansarbejdet, og det gælder om at finde dem, der passer til målgruppen. Redskaberne har som regel karakter af skemaer og vejledninger i, hvordan man bruger dem. Fagprofessionelle er tit mere betænkelige ved redskaberne end borgerne. De fleste redskaber har den fordel, at de sikrer, at borgeren bliver hørt. Der kan være brug for at tage værktøj i anvendelse, som specielt passer til borgeren, og der kan være store forskelle på, hvilke redskaber, der passer en bestemt borger. Har man flere muligheder kan man give borgeren et valg, og standardskemaet kan så udfyldes til sidst. Beslutninger om valg af værktøjer og implementeringen af dem har stor indflydelse på, hvad personalet skal kunne og på, hvor

individualiseret man kan lave handleplansarbejdet.

Former for udredning

Det er forskelligt fra kommune til kommune, hvor meget *bestiller* (forvaltning og sagsbehandler) gør ud af det udredningsarbejde, som er grundlaget for § 141 planen. Udredninger er den del af planarbejdet, der begrundes planen. Flere kommuner anvender DHUV-metodens udredningsværktøj (Voksenudredningsmetoden)², men der kan også være brug for mere specialiserede redskaber til udredning i forbindelse med arbejdet med pædagogiske handleplaner. I kommuner, der er knapt så ambitiøse med handleplansarbejdet, foreligger der ikke altid den fornødne udredning, der kan begrunde indsatsen. Derfor kan det være nødvendigt at kunne lave en 'startudredning' for at sikre sig, at man tager udgangspunkt i borgerens målsætninger og forudsætninger. De mere specialiserede redskaber kræver alle, at fagprofessionelle har tilstrækkelig uddannelse i de pågældende metoder, og at anvendelsen bakkes op af ledelsen. Arbejdet med personlige arbejdsbøger henvender sig mere direkte til borgerne, men skal støttes af fagprofessionelle.

Den store udfordring vil de fleste steder være at give borgeren valgmuligheder mellem forskellige redskaber i arbejdet med pædagogiske handleplaner. Hvis man har flere redskaber, er det en udfordring at sørge for, at fagprofessionelle er opdaterede, og at nye fagprofessionelle bliver oplært.



2 Læs mere om DHUV på hjemmesiden www.socialstyrelsen.dk/dhuv



4

Hvordan skal vi samarbejde med andre aktører?

Vi ved, at et effektivt samarbejde mellem de forskellige aktører er en forudsætning for den helhedsorienterede indsats, som loven kræver. Vi ved også, at det er en af de største udfordringer at få et godt samarbejde i gang og vedligeholde det. Det kræver ofte en del møder og tid.

Det er vigtigt, at resultatet af samarbejdet bliver vurderet: Er der skabt en fælles retning, koordination og reel opbakning? Misforståelser omkring tavshedspligten kan risikere at vanskeliggøre samarbejde på tværs af kommunen.

En særlig udfordring er samarbejdet med borgerens personlige netværk og de pårørende. Dette netværksarbejde kan udvikles, og der findes kun få erfaringer med at inddrage borgerens netværk og pårørende i forbindelse med planarbejdet. Åben Dialog-tilgangen er et godt eksempel på planlægningsarbejde,

som foregår på tværs af sektorer og forvaltninger, og som samtidig inddrager borgerens personlige netværk og pårørende tæt. Netværk og pårørende er erfaringsmæssigt et af de vigtigste elementer i mange borgeres proces med at få et bedre liv (se www.socialtyrelsen.dk/handicap/socialpsykiatri).

Ledelsen spiller en særlig vigtig rolle i det tværgående samarbejde omkring de pædagogiske handleplaner. Det er ledelsen opgave at:

- Kende til de andre aktørers planer
- Kende spillereglerne for samarbejdet
- Kende de konkrete samarbejdsfora
- Udnytte/forhandle de nødvendige aftaler, der kan bane vejen for det løbende samarbejde.

Samarbejde med andre aktører: spørgsmål, dilemmaer og opmærksomhedspunkter

§ 141 planen skal vise, hvilke andre aktører, der er involveret i planarbejdet, og som de pædagogiske handleplaner skal spille sammen med. Fagfolkene skal vide, hvilke roller de har i det tværgående samarbejde. Borgerne skal opleve, at samarbejdet giver dem mere kontrol over deres liv.

Behov for særlige aftaler for at få samarbejdet til at fungere

For mennesker med komplekse problemer kan der være mange andre (pårørende, jobcenter, psykiatri, politi, kriminalforsorg, misbrugsbehandling, praktiserende læge, hjemmesygepleje og hjemmehjælp) involveret i samarbejdet omkring dem, og dermed også mange slags planer. Der er særligt behov for, at pædagogiske handleplaner koordineres, fx i forbindelse med brug af jobcenter, misbrugsbehandling, indlæggelse på psykiatrisk afdeling, dom til behandling, løsladelse fra fængselsophold og justering af medicin.

I disse situationer er det fornuftigt, at borgeren kun har én plan. På den baggrund kan man nedsætte et tværgående rehabiliteringsteam. Disse team kan arbejde på tværs af alle involverede instanser, og arbejdet vil blive bundet op på en plan, som er borgerens tværgående plan for rehabilitering. Denne plan vil spille tæt sammen med § 141 handleplanen – og heri vil den pædagogiske handleplan ligge indlejret.

Samarbejdsformer

Det er ikke enkelt at få et tværgående samarbejde til at fungere. Der er gennem årene udviklet en række forskellige metoder til tværgående samarbejde, som det kan være

nyttigt for ledelsen af kende til, og som kan være brugbart for de involverede fagprofessionelle at være trænet i at bruge.

Modeller for tværgående samarbejde

Der findes færdigudviklede modeller til styrkelse af det tværgående samarbejde, fx:

■ Koordinerende kontaktperson/ sagsbehandler

En metode, udviklet for Socialministeriet. Den giver beføjelser og redskaber til den person, der får til opgave at bære den centrale koordinator af en indsats (se www.socialstyrelsen.dk/koordinerende).

■ Stafet-samarbejde

Ligeledes udviklet for Socialministeriet. En simpel model, der sikrer, at der altid er styr på aftalerne ét sted, nemlig hos den, der har ”stafetten”.

■ Team-samarbejde

Baserer sig på fast teamdannelse omkring en bestemt person.

■ Koordinerende handleplaner

En metode, hvor én af de involverede aktører får mandat fra de andre aktører til at skabe en enkelt helhedsplan for de involverede. Den er udviklet til brug omkring mennesker med svært misbrug og sindslidelse.

■ Familierådslagning

Udviklet med inspiration fra børne- og ungdområdet. Den fokuserer på at samle alle aktører, særligt familie- og andre uformelle relationer, til en samlet indsats omkring en borger.

Skaf ressourcerne

Ledelsen har nu truffet beslutning om, hvordan opgaven med at udarbejde og varetage arbejdet med de pædagogiske handleplaner skal prioriteres. Det er ligeledes ledelsens opgave at træffe beslutninger, der frembringer ressourcer til dette arbejde og at få ressourcerne mobiliseret. Der skal træffes beslutning om, hvordan man kvalificerer fagprofessionelle og borgere, hvordan man samarbejder med andre og ikke mindst, hvordan planerne realiseres.

Dette kapitel stiller skarpt på følgende spørgsmål:

5. Hvordan skal vi kvalificere aktørerne?

6. Hvordan føres planarbejdet ud i livet?

5 Hvordan skal vi kvalificere aktørerne?

Der skal træffes beslutninger om, *hvem* der skal kunne *hvad*. Arbejdet med pædagogiske handleplaner og opfølgningen på dem stiller fx krav om, at man kan formulere sig skriftligt.

Handleplansarbejdet stiller krav til både fagprofessionelles og borgernes kompetencer. Hvis ikke de fagprofessionelle har den fornødne indsigt og tilstrækkelige kompetencer, er det ikke en god opgave at arbejde med handleplaner. Det gælder også

for borgerne. Det er ledelsens opgave, at de krav, der stilles til de fagprofessionelles kompetencer, er synlige krav, og at de fagprofessionelle og borgerne tilbydes muligheder for at kvalificere sig til arbejdet med pædagogiske handleplaner. Der skal derfor også være ressourcer til kompetenceudvikling.

Den kompetente borger opfatter den pædagogiske handleplan som et personligt redskab, der skaber retning og bevægelse mod ønskede mål.

Kvalificering af andre aktører: spørgsmål, dilemmaer og opmærksomhedspunkter

Der er fire beslutningsområder:

- Hvilke krav stiller vi til de fagprofessionelles kompetencer, for at de kan gå ind i handleplansarbejde?
- Hvilke muligheder skal der være for kompetenceudvikling for borgere og fagprofessionelle?
- Hvem er ansvarlig for kompetenceudviklingen, og hvilke ressourcer skal de have til rådighed?
- Hvordan introduceres nye fagprofessionelle/borgere?

Borgerens kendskab til handleplaner

Der er ikke tvivl om, at borgernes kendskab til arbejdet med pædagogiske handleplaner spiller en stor rolle. Vi ved, at hvis borgeren selv ved, hvordan man laver en pædagogisk handleplan, bliver det meget lettere at føle ejerskab til den. Der kan træffes beslutninger om, hvordan man skal informere borgerne om handleplansarbejdet, og om hvilke valgmuligheder borgerne skal have omkring indhold og forløb. Der kan træffes beslutninger

om, hvordan man bedst kvalificerer borgerne til deltagelse i handleplansarbejdet.

Kvalificering af borgeren til arbejdet med handleplanen

Den store udfordring er kvalificering af borgerne til arbejdet med den pædagogiske handleplan. Det er et område, som har været overladt til samarbejdet mellem borger og fagprofessionel. Der er formentlig et stort potentiale i at kvalificere borgerne mere direkte, og erfaringerne viser, at kompetenceudvikling på dette område kan være en overset kilde til vækst.

Kompetenceudviklingen i arbejdet med pædagogiske handleplaner skal prioriteres i forhold til andre relevante kurser. Det kræver en uddannelses- og kompetenceudviklingspolitik.

6 Hvordan føres planarbejdet ud i livet?

Det er en ledelsesopgave at tage stilling til, hvilke muligheder og begrænsninger der ligger omkring planernes realisering, så borgeren ikke ender med at sidde med oplevelsen af at "alle mine drømme ender med at blive en slags skoleskema."

Der kan være mange skridt fra, at en pædagogisk handleplan er aftalt, til den faktisk bliver realiseret. Denne proces har der ikke været meget opmærksomhed på. En pædagogisk handleplan skal gøre en forskel, både i borgerens og den fagprofessionelles liv. Det stiller krav til handlekraft hos de involverede, men også mere end det. Det kan koste tid at støtte op om en handleplan i hverdagen, og det kan koste penge at realisere en plan. Der skal altså være 'frie' midler i budgettet, og mulighed for at lave ændringer i arbejdsplaner, fx hvis en borger skal have støtte fra en kontaktperson til at gå i biografen samme aften. Måske skal mange være involveret i at føre planen ud i livet. Der skal være mulighed for samarbejde med relevante parter og måske inddrages specialister.

Udførelse: spørgsmål, dilemmaer og opmærksomhedspunkter

Det er vigtigt på forhånd at have afklaret følgende spørgsmål:

- Hvordan sikrer vi den fornødne individualisering af indsatsen?
- Hvad gør vi, hvis rammerne ikke passer til borgerens planer?

- Hvor mange skal være involveret i den enkeltes handleplan?
- Hvilke muligheder der er for fleksible arbejdstider?
- Hvordan skaffer man de fornødne ressourcer til gennemførelsen?
- Hvordan behandler vi de uundgåelige dilemmaer?
- Har vi ressourcer til de helt individuelle løsninger?

Plads til kreative mål?

Når alle ressourcer er bundet i faste løsninger, bliver der meget lidt tid til at følge individuelle, og måske mere kreative, mål. Der er en generel tendens til at lægge stor vægt på vejledninger omkring planudarbejdelse og opfølgning, mens der ikke er så meget opmærksomhed omkring tilrettelæggelsen af plangennemførelsen.

Støt succesen

Det ledelsesmæssige opfølgningsarbejde er afgørende for succes. Uden effektive beslutninger omkring opfølgning holder de foregående beslutninger hurtigt op med at virke. Opfølgningsarbejdet skal vise, at arbejdet med pædagogiske handleplaner prioriteres. Det styrker alles motivation, skaber synlige succeser og mulighed for læring.

7

Hvordan skal succeskriterierne udformes?

Der er to store udfordringer omkring arbejdet med succeskriterier i pædagogiske handleplaner. Det ene er et kriterium om at sikre borgeren et reelt ejerskab til planen. De mange ydre omstændigheder kan let resultere i, at borgeren bliver frataget ejerskabet. Den anden udfordring er at bekæmpe en indbygget tendens, hos både borgere og fagfolk, til at formulere flere eller bedre målsætninger, end det er muligt at opnå – og dermed skabe en oplevelse af fiasko, der kvæler motivationen. Derfor er det en god ide, at andre kikker med, når målene formuleres.

Dette kapitel stiller skarpt på følgende spørgsmål:

7. Hvordan skal succeskriterierne udformes?

8. Hvordan skal planarbejdet følges op?

9. Hvordan bruges planerne til udvikling?

10. Hvad er succeskriterierne for god ledelse af handleplansarbejdet?

Det har betydning, for både borgere og fagfolk, at have kendskab til succeskriterierne for godt handleplansarbejde – så er det nemmere at finde ud af, om det lykkes.

Succeskriterier: spørgsmål, dilemmaer og opmærksomhedspunkter

Det er ledelsens opgave at finde svar på spørgsmålene:

- Hvilke succeskriterier har vi i arbejdet med pædagogiske handleplaner?
- Hvordan sørger vi for, at kriterierne er kendt af fagprofessionelle og borgere?

Det er ledelsens opgave at sikre, at kvalitetskravene både matcher kommunens arbejde med § 141 planerne og borgernes ønske om en virksom indsats.

Konkrete succeskriterier

Der er mange succeskriterier at vælge imellem, og valget er ikke ligegyldigt. Eksempler på succeskriterier kan være at leve op til de

lovpligtige standarder, at lave planer nok, at lave dem tidligt nok, at opnå resultater eller at lave levende planer.

SMART

Man kan vurdere om planerne er SMARTE. 'SMART' har længe været en måde at formulere kvalitetskravene til gode planer. De skal Specifikke, Målbare, Attraktive, Realistiske og Tidsbestemte.

80 %

Kan man vurdere om målene nås? En tommelfingerregel siger, at hvis man ikke når ca. 80 % af sine mål, taber man kraft og motivation. Det handler ofte om en hurtig revision af målene, så de bliver realistiske.

Hvis succeskriterierne bliver for omfattende, kan de ikke længere fungere som vejledere i hverdagen.



8 Hvordan skal planarbejdet følges op?

Den store udfordring er at få gjort planerne levedygtige. Det bliver de kun, hvis man løbende sætter sig ned og vurderer, om de er på vej mod succes, eller om de skal laves om. Der er meget stor forskel på den arbejdsplads, hvor det hver uge drøftes, hvordan handleplansarbejdet kan realiseres i den kommende uge, og det sted, hvor planerne tages frem en gang om året, når der skal skrives status. Det er en ledelsesopgave at træffe beslutninger om, hvordan ledelse og kolleger løbende følger op og viser opmærksomhed og omsorg for handleplansarbejdet og dets resultater.

Opfølgning: spørgsmål, dilemmaer og opmærksomhedspunkter

Der er flere måder at følge op. Ledelsen kan vise sit engagement; have en grundlæggende viden om pædagogiske handleplaner; stille spørgsmål og være til stede, når planerne drøftes; vise anerkendelse; fortælle andre stolt om jeres arbejde – selv i knappe tider.

Ledelsens engagement i arbejdet med opfølgning af pædagogiske handleplaner spiller en rolle for handleplanernes gennemslagskraft.

Levende handleplaner vil præge hverdagen, og levende handleplaner, som er tilstedeværende hos de involverede parter i dagligdagen, kræver løbende opfølgning. Kommunen vil typisk efterspørge en opfølgning, og måske stille særlige krav til hyppighed og dens udformning, da opfølgningen skal danne grundlag for evt. revision/fortsættelse af en bevilling.

Eksempel på succeskriterium:

En pædagogisk handleplan er en succes, når den er *levende*:

- Når de aftaler, der indgår i planen, giver mening for både borgere og fagprofessionelle
- Når aftalerne er præsente i medarbejdernes og borgerens bevidsthed
- Når den daglige arbejdstilrettelæggelse har baggrund i aftalerne og den udvikling, der sker med borgeren
- Når samarbejdet mellem borger og fagprofessionel til stadighed fører til revision af aftalerne.

Pejlemærker - planarbejde som udviklingsarbejde:

- En samling formulerede mål udtrykker tydeligt, hvad vi faktisk lover borgerne.
- En samling af pædagogiske handleplaner er et udtryk for, hvad vi faktisk tilbyder borgerne, og hvordan vi arbejder.
- En samling af statusskrivelser er et udtryk for, hvad vi faktisk lykkes med, hvad der virker, hvad vi ikke lykkes med og hvad der ikke virker.
- En vurdering af kvaliteten i de eksisterende pædagogiske handleplaner og statusskrivelser kan give en vidensbaseret inspiration til faglig udvikling af arbejdet med handleplaner.

9 Hvordan bruges planerne til udvikling?

Det er en ledelsesopgave at træffe beslutninger om, hvordan viden om pædagogiske handleplaner og arbejdet med dem til at udvikle indsatsen bedst udnyttes.

Når planerne anvendes til faglig udvikling, er det et signal om deres betydning og anvendelighed. Det styrker de fagprofessionelles motivation for at få dem lavet godt.

Den store udfordring for ledelsen er at holde fast i, at man skal bruge tid på at lære af handleplansarbejdet og bruge sin læring til udvikling af indsatsen.

10 Hvad er succeskriterierne for god ledelse af handleplansarbejdet?

Der er mange måder at lede på, men uanset ledelsesformen skal resultatet af ledelsesarbejdet kunne vurderes ligesom handleplansarbejdet. Ledelsen skal også kunne vurdere sin egen succes.

Man kunne få den tanke, at resultatet af ledelsens arbejde kan aflæses i borgernes recovery-processer. Sådan hænger det ikke sammen. Der er alt for mange andre forhold,

der spiller ind. Nogle borgere er knap nok startet i en recovery-proces; andre skal bruge år, og andre igen klarer det faktisk mest selv. At give ledelsen ansvaret og æren for recovery-processerne er at tillægge ledelsen alt for stor betydning. Recovery-processerne ligger i borgernes hænder, og ledelsen kan ikke tage æren for dem.

Man kan i stedet bruge nogle andre kriterier at vurdere kvaliteten af ledelsens arbejde. Vi foreslår tre:

■ 1. Retning

betyder, at der skal være en klar fornemmelse og enighed om, hvad det overordnede formål er, og hvordan det nås i arbejdet med pædagogiske handleplaner.

■ 2. Koordination

betyder, at der er klare aftalte spilleregler og forskellige roller i arbejdet. Samtidig skal der være den fornødne fleksibilitet, som gør, at man arbejder med den fornødne hensyntagen til hinanden og til borgeren.

■ 3. Engagement

betyder, at de involverede mobiliserer de kræfter, der er nødvendige for at løse opgaven. Det betyder også, at man kan være stolte sammen og kan fejre resultaterne sammen.

De tre kriterier skal spille sammen og understøtte hinanden for at være virksomme. Hvis det viser sig, at arbejdet med pædagogiske handleplaner ikke opfylder sit formål, ikke er tilstrækkelig koordineret og gennemføres uden tilstrækkeligt engagement, spildes der rigtig mange ressourcer. Så må også ledelsen lære af det, justere målene og lave en ny plan.

Appendiks:

Baggrund for udvikling af fagligheden omkring handleplansarbejdet

1998

Fra 1998 har serviceloven givet en række borgere et tilbud om en individuel handleplan, en § 141-handleplan. Det var et socialpolitisk forsøg på at erstatte faste lovbundne rettigheder med et løfte om individuel behovsbestemt støtte fra kommunerne.

I 1998 startede et systematisk samarbejde med praksis omkring udviklingen af arbejdet med pædagogiske handleplaner i socialpsykiatrien. Mange forslag til udarbejdelse af planer var blevet indsamlet, og de bedste ideer pegede på, hvad kvalitet i handleplansarbejdet handlede om. Det daværende Videnscenter for Socialpsykiatri og Center for Evaluering, Psykiatrien i det daværende Århus Amt besluttede at indsamle viden og erfaringer med handleplansarbejdet. Udviklingen af arbejdet med pædagogiske handleplaner skulle vise sig at blive et langt og vedholdende træk.

2001

Først mødtes deltagere fra hele landet for at skabe det gode handleplansarbejde, og det udviklede forståelse for de mange delprocesser som arbejdet med en handleplan faktisk indeholder - HAPLA-projektet (Handle PLANer). En af konklusionerne var også, at man

kunne lave nok så gode planer, hvis de ikke blev til levende planer. Levende planer, betyder planer, der bliver omsat til praksis i hverdagen. HAPLA-projektet sluttede i 2001.

2004

Fokus på, hvordan pædagogisk handleplansarbejde rent faktisk bliver omsat i praksis, blev derfor udgangspunktet for det næste projekt. Et af de vigtige resultater fra dette projekt var erkendelsen af, at ledelsens beslutninger om rammerne omkring gennemførelsen af handleplanerne havde stor indflydelse på, om det var muligt at lave gode og levende handleplaner. Dette projekt fik navnet PLANET (PLANer og NETværk) og sluttede i 2004.

2008

Rapporten om PLANET konkluderede, at en central forudsætning for at pædagogisk handleplansarbejde rent faktisk bliver indarbejdet som fast praksis, ligger på ledelsesniveauets rammesætning af planarbejdet. Med støtte fra Socialministeriet gik vi i gang med et landsdækkende projekt med fokus på at forstå, hvilke rammer der fremmede gode og levende planer. Som start på projektet blev der lavet en survey-undersøgelse, der belyste,

hvor langt kommunerne var kommet med at lægge rammerne omkring arbejdet med handleplaner. Den survey-undersøgelse afslørede store mangler. Samtidig viste tal fra de landsdækkende brugertilfredshedsundersøgelser, at brugere, der havde handleplaner, alt i alt var mere tilfredse end brugere, der ikke havde det. Efter en række landsdækkende konferencer arbejdede ledergrupper over hele landet med at lave rammer for handleplansarbejdet. Det arbejde forløb samtidig med kommunalreformens gennemførelse, hvilket gav en voldsom energi i projektarbejdet. Konklusionen pegede tydeligt på de beslutningsområder, ledelsen skulle være opmærksom på. Projektet hed LEPLA (LEdelse PLAner) og sluttede i 2008. Dette hæfte bygger på, hvad vi lærte dengang.

2009

Spørgsmålet var, om arbejdet med pædagogiske handleplaner nu var blevet bedre (en undersøgelse af borgere, der med succes var flyttet fra botilbud illustrerede også, at handleplanerne hele vejen havde haft positiv betydning). Derfor blev der i 2009 gennemført en fornyet landsdækkende survey-undersøgelse. Den omfattede nu både myndighedernes og *udførernes* indsats. Undersøgelsen viste, at der var sket en markant fremgang i

organiseringen af arbejdet med pædagogiske handleplaner. Kommunernes store udfordring var at få løftet om en individuel plan til at passe med kommunens serviceniveau og dens muligheder for at styre sin økonomi. Undersøgelsen viste også, at fx kvalificeringen af brugerne – der i mellemtiden var blevet til borgere – var et område med store muligheder for kvalitetstilvækst i arbejdet med handleplaner.

2010

Den udfordring kunne vi naturligvis ikke lade ligge al den stund, at erkendelsen af muligheder for at komme sig havde slået igennem. Vi måtte, som i 1998, ud og samle de bedste ideer sammen. Det blev til et inspirationskatalog med erfaringer fra tilbud, der havde erfaringer i kvalificering af borgerne. Dette katalog fra 2010 ligger nu og venter på et spredningsprojekt. Samme år udkom evalueringen af et forsøg med få sat gang i handleplansarbejdet i Vejen Kommune. Det forsøg viste atter, hvor afgørende ledelsens viden om og opfølgning på arbejdet med handleplanerne var.

Gode hjemmesider

Socialstyrelsen

Socialstyrelsen er en del af Social- og integrationsministeriet. Det er Socialstyrelsens opgave at bidrage aktivt til vidensbaseret socialpolitik, der medvirker til effektive sociale ydelser for borgerne.

→ www.socialstyrelsen.dk

Videnscenter for Handicap, Hjælpemidler og Socialpsykiatri (ViHS)

ViHS er en enhed under Socialstyrelsen. ViHS har til opgave at indsamle, bearbejde, udvikle og formidle viden om handicapgrupper og socialpsykiatri. Videnscentrets primære opgave er at oppebære og udvikle almen, grundlæggende og specialiseret viden, samt viden om indsatser og effekten heraf – også internationalt. Videnscentret arbejder derudover med at udvikle ny viden på områder, hvor der er afdækket et vidensbehov, som ikke nødvendigvis er afgrænset til bestemte handicapgrupper.

→ www.socialstyrelsen.dk/handicap/socialpsykiatri

DHUV - voksenudredningsmetoden

Voksenudredningsmetoden er udarbejdet, så den understøtter en helhedsorienteret og individuel vurdering af borgernes funktionsevne. Udredningsmetoden bidrager til, at der kan træffes bedre og mere veldokumenterede afgørelser på det sociale område.

Målgrupperne for metoden er alle borgere, som har et handicap, psykiske lidelser, et socialt problem, eller andet, der påvirker borgerens funktionsevne.

På hjemmesiden kan du læse meget mere om metoden, samt finde forskellige relevante pjecer om metoden.

→ www.socialstyrelsen.dk/dhuv

Koordinerende sagsbehandler/kontaktperson

På hjemmesiden kan fagpersoner finde en lang række koordinationsredskaber. De kan anvendes til på bedst mulig måde at organisere og koordinere indsatsen over for mennesker med handicap.

→ www.socialstyrelsen.dk/koordinerende

Handleplaner og ledelse gennemgår ti overskuelige punkter i arbejdet med pædagogiske handleplaner. Faghæftet kan støtte op om ledelsesarbejde med at skabe gode rammer for arbejdet med pædagogiske handleplaner.

Pædagogiske handleplaner bør have et rehabiliteringsperspektiv og kunne løfte begreberne *inklusion*, *deltagelse* og *borgerens trivsel* ind i centrum af indsatsen. En pædagogisk handleplan kan være et redskab, der hjælper borgeren godt på vej i arbejdet med at komme sig.

Pædagogisk handleplansarbejde er relationsarbejde, når det sætter borgeren i centrum og spørger: Hvad vil *du*? Hvad håber du på? Hvad drømmer du om? Med andre ord: *Hvem er du*?

Handleplaner og ledelse kan understøtte arbejdet med denne proces.