

# Praksisafdækning

Særligt dyre og komplekse enkeltsager i  
kommunal og regional praksis

---

**Nanna Munkholm Ashrafi & Gry Skytte Egsgaard**



**METODECENTRET**

Virkningsfulde løsninger på socialområdet



**METODECENTRET**  
Virkningsfulde løsninger på socialområdet

**PRAKSISAFDÆKNING. SÆRLIGT DYRE OG KOMPLEKSE ENKELTSAGER I KOMMUNAL OG REGIONAL PRAKSIS.**

Metodecentret  
Olof Palmes Allé 19  
8200 Aarhus N

NANNA MUNKHOLM ASHRAFI & GRY SKYTTE EGSGAARD

Udgivet MAJ 2025

Download på [www.metodecentret.dk](http://www.metodecentret.dk)

Der kan frit citeres fra udgivelsen, korrekt angivelse er:

Ashrafi, N. M. & Egsgaard, G. S. 2025. Praksisafdækning. Særligt dyre og komplekse enkeltsager i kommunal og regional praksis. Metodecentret.

## Indholdsfortegnelse

<b>1 Resumé.....</b>	<b>4</b>
<b>2 Indledning .....</b>	<b>6</b>
<b>3 Nøgletal .....</b>	<b>7</b>
<b>4 Erfaringer fra praksis.....</b>	<b>15</b>
4.1 Målgruppen .....	15
4.2 Processer omkring matching og overgange .....	18
4.3 Arbejdet med borgerne.....	22
4.4 Organisering af arbejdet.....	26
4.5 Samarbejde med netværket omkring borgeren .....	30
4.6 Rammer for arbejdet.....	35
<b>5 Inspiration til refleksion: Hvordan ser jeres praksis ud? .....</b>	<b>39</b>
<b>6 Litteratur .....</b>	<b>40</b>
Bilag 1: Hovedspørgsmål til refleksion .....	41
Bilag 2: Uddybende refleksionsspørgsmål .....	43
Bilag 3: Metodebilag.....	50

## 1 Resumé

Denne praksisafdækning undersøger kommuners og botilbuds arbejde med såkaldte særligt dyre og komplekse enkeltsager. Fokus er på borgere over 18 år, der modtager botilbud til over 2 mio. kr. årligt. Undersøgelsen kombinerer viden fra nøgletal fra fire kommuner og Region Midtjylland med viden fra interviews med fagprofessionelle, herunder botilbudsledere- og medarbejdere, samt myndighedspersoner.

De kvantitative fund fra nøgletallene viser, at 9 % af borgerne i botilbud i de fire kommuner har årlige udgifter på 2 mio. kr. eller derover. Gruppen består overvejende af unge voksne mænd i alderen 18–35 år, som bor jævnt fordelt mellem regionale, kommunale og private botilbud. I kommunale botilbud er udviklingshæmning og autismespektrumforstyrrelser de hyppigst forekommende funktionsnedsættelser, mens regionale tilbud har flere borgere med sindslidelser og hjerneskade. I regionen ses desuden er mere ligelig fordeling mellem kvinder og mænd. De fleste borgere har været i samme botilbud i fem år, og VISO er inddraget i cirka en tredjedel af sagerne.

De kvalitative fund fra interviewene viser, at arbejdet med særligt dyre og komplekse enkeltsager stiller høje krav til både faglighed, koordinering og organisering. Borgerne beskrives med komplekse og sammensatte behov, der bedst kan forstås som et krydspres af sansemæssige, følelsesmæssige, adfærdsmæssige og sociale faktorer. Ofte er kognitive funktionsnedsættelser kombineret med sansemæssige vanskeligheder, vanskeligheder med regulering af følelser, samt adfærd der udfordrer. Det betyder, at borgerne har behov for en høj grad af forudsigelighed, skærmning og tæt støtte. Ofte er der brug for, at den enkelte borger støttes af mindst én medarbejder, og i særlige situationer må der være 2 medarbejdere til stede for at understøtte sikkerheden.

Et gennemgående fund er, at god praksis hviler på en grundig faglig forståelse af den enkelte borger, en forudsigelig og velkoordineret hverdag, samt et fortløbende arbejde med udvikling af den pædagogiske tilgang. Et godt match og en tryk overgang til et botilbud kræver tid, fælles forståelse og tæt koordinering – særligt mellem myndighed og botilbud. Her peger flere på vigtigheden af at kende hinandens vilkår og begrænsninger, så samarbejdet kan forebygge unødigt pres og akutte løsninger.

Indsatsen lykkes bedst, når personalegruppen arbejder ud fra en fælles tilgang og deler viden systematisk. Faste teams, mulighed for refleksion og en høj grad af psykologisk tryghed bidrager til en bæredygtig og kvalificeret indsats – især når det

suppleres af tydelig og nærværende ledelse, der støtter op om arbejdsmiljø og fælles retning.

Derudover spiller inddragelse af borgerens perspektiv en central rolle. Det gælder både hos borgere, der kan udtrykke sig verbalt, og hos borgere, hvis perspektivet må indfanges gennem observationer og fagligt kendskab. Pårørende og øvrige netværk betragtes mange steder som vigtige samarbejdspartnere og vidensbærere, men inddragelsen er sårbar ved fx manglende samtykke, uenigheder og uklare forventninger.

Endelig understreger de interviewede betydningen af de fysiske og organisatoriske rammer. Mulighed for skærmning, oplæring af nye medarbejdere og faste, fagligt kompetente teams er afgørende for at skabe kontinuitet og tryghed – både for borgere og medarbejdere.

## 2 Indledning

De såkaldte særligt dyre og komplekse enkeltsager fylder stadig mere i kommunernes udgifter til det specialiserede socialområde (Ekspertudvalget, 2024; KL, 2022). En lille gruppe borgere med komplekse behov – ofte med kognitive funktionsnedsættelser og adfærd, der er udfordrende – modtager indsatser med meget høje omkostninger (Komponent, 2023), og kommunerne står over for en række faglige og økonomiske udfordringer i mødet med denne målgruppe.

Alligevel er området bemærkelsesværdigt underbelyst – både forskningsmæssigt og praksisnært. Vi ved for lidt om, hvem målgruppen egentlig består af, hvilke behov borgerne har og hvordan indsatserne ser ud i praksis. Metodecentret igangsatte derfor i januar 2025 en praksisafdækning med det formål at generere ny viden om, hvordan kommuner og botilbud konkret arbejder med borgere, der modtager de mest ressourcekrævende indsatser – med særligt fokus på borgere over 18 år i botilbud med årlige omkostninger over 2 mio. kr.

En praksisafdækning, der beskæftiger sig med et så underbelyst felt, bevæger sig også ind på et område med betydelig begrebslig og praktisk uklarhed. Det er fx vanskeligt at trække klare grænser mellem målgruppen og indsatsen, da der er meget lidt viden om, hvorfor en sag bliver "særligt dyr", eller hvad der gør den "særligt kompleks". Til dette skal lægges, at begrebsbrugen kan opleves meget borgerfjern, når det fx kan være svært at vide, om borgeren er "sagen" eller om helheden omkring borgeren er "sagen". Den begrebslige og praktiske uklarhed er et vilkår, som denne praksisafdækning tager alvorligt. Målet er netop at udfylde et videnshul og bringe nye indsigter frem om et område, der i stigende grad kræver opmærksomhed, men som hidtil har været vanskeligt at afgrænse og undersøge systematisk.

Afdækningen tilstræber at skabe et praksisnært indblik i, hvad der kendetegner målgruppen, hvilke tilgange og metoder der anvendes og vurderes som virksomme, samt hvor de fagprofessionelle oplever behov for yderligere udvikling. Dermed udgør arbejdet både et selvstændigt vidensbidrag, men fungerer også som et første skridt i et langsigtet udviklingsarbejde med henblik på at udvikle og afprøve nye faglige tilgange på området.

Praksisafdækningen bygger på interviews og en workshop med botilbudsledere, medarbejdere i botilbud og fagprofessionelle fra myndighedsområdet, alle med erfaring fra arbejdet med særligt dyre og komplekse enkeltsager. Deltagerne

kommer fra Aarhus, Herning, Norddjurs, Randers og Skanderborg Kommuner samt Specialområde udviklingshandicap, Region Midtjylland.

Herudover omfatter afdækningen en indsamling og gennemgang af nøgletal vedrørende målgruppen i fire kommuner – Aarhus, Herning, Norddjurs og Randers – samt Socialområdet Region Midtjylland<sup>1</sup>. Formålet er at opnå en dybere forståelse af både de strukturelle rammevilkår og de daglige praksisser, der præger indsatserne, og dermed skabe et solidt grundlag for fremtidig metodeudvikling og afprøvning.

### 3 Nøgletal

Som led i praksisafdækningen er der indsamlet en række kommunale og regionale nøgletal med henblik på at skabe et overblik over omfanget og karakteren af særligt dyre og komplekse enkeltsager. Dataene er indhentet fra Herning, Randers, Norddjurs og Aarhus Kommuner samt Socialområdet Region Midtjylland, og omfatter blandt andet oplysninger om antallet af sager, alders- og kønsfordeling, tilknyttede omkostninger samt placeringstype – herunder hvorvidt borgerne er anbragt i kommunalt, regionalt eller privat regi. Derudover er der indsamlet data om antallet af tidligere botilbud, den enkelte borger har været tilknyttet, eventuelle domsfældelser, kommunens kendskab til borgeren før det fyldte 18. år samt hvorvidt VISO har været involveret i sagen.

I gennemgangen af nøgletallene adskiller vi de fire kommuner fra Region Midtjylland. Dette skyldes, at en borger kan indgå i både en kommunes og i regionens opgørelse, da nogle borgere fra kommunerne er placeret i regionalt regi – og muligvis i Region Midtjylland. Derudover indgår Herning og Aarhus Kommune ikke i visse opgørelser, da det på specifikke områder ikke har været muligt at fremskaffe de nødvendige data.

Nøgletallene vil løbende blive sammenholdt med resultaterne fra Komponentens afdækning fra 2023 af bo- og eventuelt dagtilbudssager med årlige udgifter over 2 mio. kr. I denne undersøgelse blev 845 enkeltsager fra 59 kommuner analyseret gennem kvalitative sagsscreeninger.

Data omfatter borgere, der pr. 1. oktober 2024 var visiteret til bo- og eventuelt dagtilbud, hvor de samlede årlige udgifter til tilbuddene udgjorde 2 mio. kr. eller

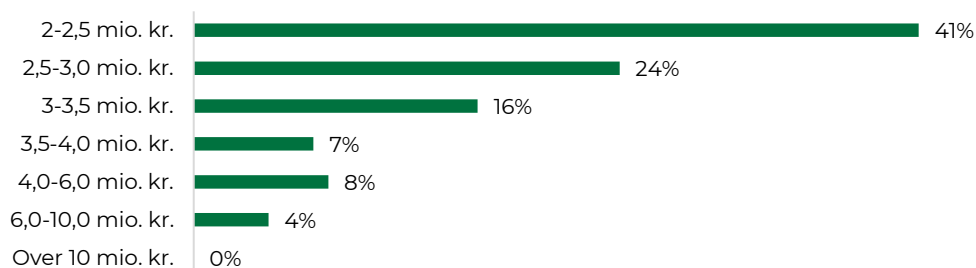
---

<sup>1</sup> Herunder specialområderne: Autisme, Hjerneskade, Socialpsykiatri Voksne, Udviklingshandicap, Børn og Unge og Holmstrupgård

derover. Opgørelsen er lavet på brutto-niveau, hvilket vil sige, at udgifterne er opgjort før eventuel statsrefusion.

Nøgletallene giver et samlet overblik over de borgere, som kommunerne har identificeret som særligt dyre og komplekse enkeltsager. Ud af i alt 2.623 borgere, der pr. 1. oktober 2024 var visiteret til et bo- og eventuelt dagtilbud i de fire kommuner, modtager 236 borgere en indsats, hvor de samlede årlige udgifter overstiger 2 mio. kr. Det svarer til cirka 9 procent af den samlede målgruppe.

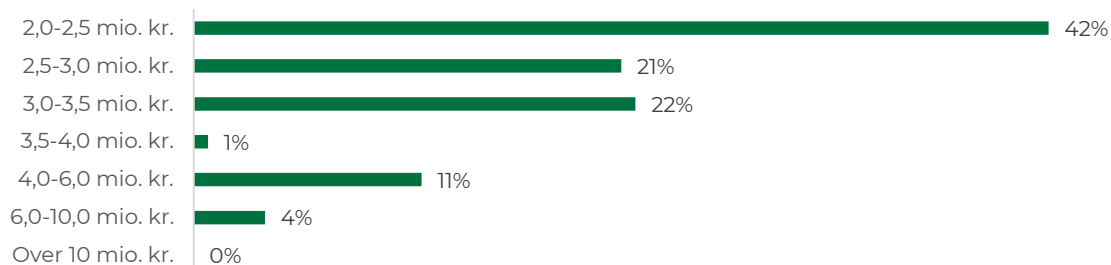
**Figur 1: Fordeling på pris (Aarhus, Herning, Norddjurs og Randers)**



Note: Udregningen baserer sig på i alt 236 borgere. Kilde: Egen bearbejdning af data fra Aarhus, Herning, Norddjurs og Randers.

I figur 1 ses det, at blandt de 236 borgere i kommunerne med årlige udgifter på over 2 mio. kr. ligger størstedelen i den laveste ende af intervallet. Hele 41 procent har udgifter på mellem 2 og 2,5 mio. kr., mens yderligere 24 procent ligger mellem 2,5 og 3 mio. kr. Kun 16 procent har udgifter mellem 3 og 3,5 mio. kr., og andelen falder yderligere i de højere prisintervaller. Kun 4 procent har årlige udgifter over 6 mio. kr., og ingen sager overstiger 10 mio. kr.

**Figur 2: Fordeling på pris (Region Midtjylland)**

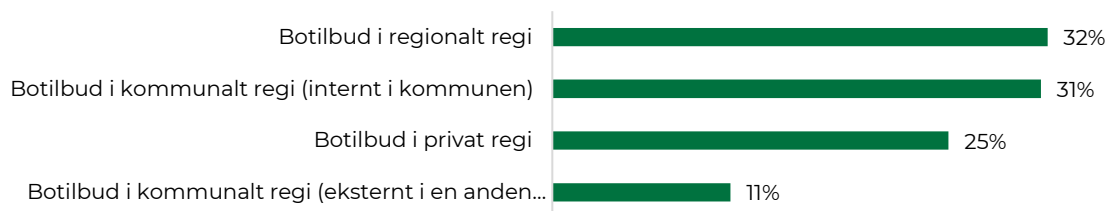


Note: Udregningen baserer sig på i alt 142 borgere. Kilde: Egen bearbejdning af data fra Socialområdet Region Midtjylland

Sammenlignet med Region Midtjylland ses et nogenlunde tilsvarende mønster (figur 2), hvor 42 procent af sagerne også ligger i intervallet 2–2,5 mio. kr og 21 procent af sagerne i intervallet 2,5-3,0 mio. kr. Regionen har til gengæld flere sager i intervallet 3,0-3,5 mio. kr, mens alene 1 procent af sagerne placerer sig i intervallet 3,5-4,0 mio. kr. En større andel af sagerne har udgifter mellem 4 og 6 mio. kr. (11 procent). Til gengæld er der – ligesom i kommunerne – ingen sager med udgifter over 10 mio. kr.

Sammenlignes de kommunale data med Komponent's opgørelse, ses både ligheder og forskelle. Komponent finder, at cirka to tredjedele af sagerne koster under 3 mio. kr. årligt, hvilket stemmer godt overens med de 65 procent i denne afdækning, der ligger i samme interval. Til gengæld er andelen af sager med udgifter over 4 mio. kr. højere i de kommunale data (19 procent) end hos Komponent (11 procent).

**Figur 3: Fordeling af borgere på botilbudstyper (Aarhus, Herning, Norddjurs og Randers)**

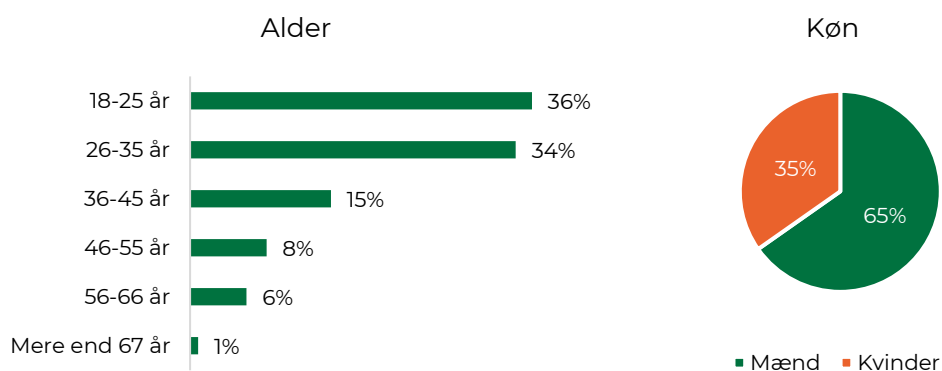


Note: Udregningen baserer sig på i alt 236 borgere. Kilde: Egen bearbejdning af data fra Aarhus, Herning, Norddjurs og Randers.

I figur 3, som viser fordelingen af borgere i botilbudstyper, ses det, at de fordeler sig forholdsvis ligeligt mellem forskellige typer af botilbud. 32 procent er i botilbud i regionalt regi, 31 procent i kommunale botilbud internt i egen kommune og 25 procent i private botilbud. Derudover er 11 procent placeret i kommunale botilbud beliggende i en anden kommune.

Sammenlignet med Komponentets opgørelse ses visse forskelle. Her er andelen i regionale tilbud lavere (20 %), mens andelen i private botilbud er højere (39 %). Fordelingen på kommunale botilbud stemmer til gengæld overens, idet Komponent ligeledes finder, at 41 % af borgerne er placeret i kommunalt regi.

**Figur 4: Fordeling på alder og køn (Aarhus, Herning, Norddjurs og Randers)**

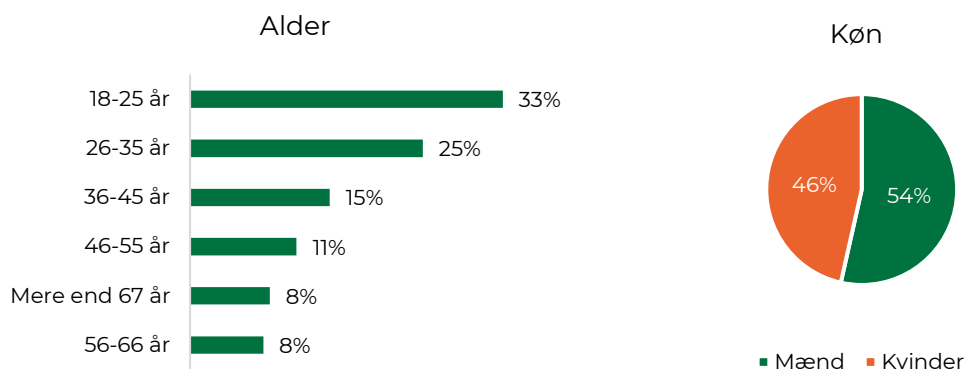


Note: Udregningen baserer sig på i alt 236 borgere. Kilde: Egen bearbejdning af data fra Aarhus, Herning, Norddjurs og Randers.

Figur 4 viser alders- og kønsfordelingen i målgruppen i de fire kommuner. Det fremgår, at målgruppen for særligt dyre og komplekse enkeltsager primært består af yngre voksne: 70 procent af borgerne er mellem 18 og 35 år, mens kun 15 procent er over 45 år. Gruppen består overvejende af mænd (65 procent).

Sammenlignet med Komponentets opgørelse ses en vis overensstemmelse. Her er 61 procent af borgerne under 35 år, og omkring to tredjedele er mænd. Dermed bekræftes billedet af en målgruppe, der overvejende består af unge voksne med en overrepræsentation af mænd.

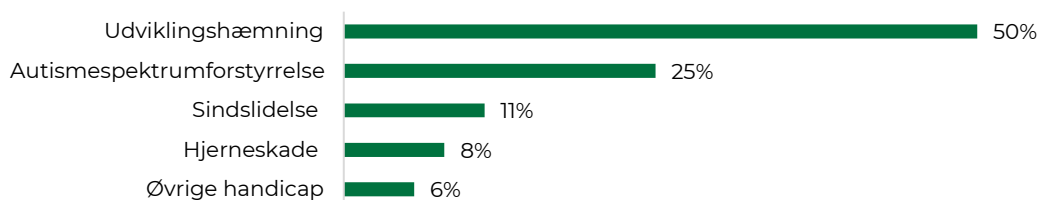
**Figur 5: Fordeling på alder og køn (Region Midtjylland)**



Note: Udregningen baserer sig på i alt 142 borgere. Kilde: Egen bearbejdning af data fra Socialområdet Region Midtjylland

I Region Midtjylland (figur 5) tegner der sig et lidt andet billede. Blandt de i alt 143 borgere er 58 procent mellem 18 og 35 år, mens 27 procent er over 45 år. Den kønsmæssige fordeling er desuden mere balanceret end i kommunerne, idet 54 procent er mænd og 46 procent er kvinder.

**Figur 6: Fordeling af funktionsnedsættelser (Herning, Norddjurs og Randers)**



Note: Udregningen baserer sig på i alt 125 registreringer. Kilde: Egen bearbejdning af data fra Herning, Norddjurs og Randers.

Ses på, hvordan de registrerede funktionsnedsættelser fordeler sig blandt borgerne, viser data fra Herning, Norddjurs og Randers, at udviklingshæmning udgør halvdelen (50 procent) af alle registrerede funktionsnedsættelser, mens autismespektrumforstyrrelse står for 25 procent (figur 6). En mindre andel af registreringerne omfatter sindslidelser (11 procent), hjerneskade (8 procent) og øvrige handicap (6 procent). Det skal bemærkes, at den enkelte borger kan være registreret

med flere diagnoser, og tallene angiver derfor andelen af samlede registrerede funktionsnedsættelser – ikke unikke borgere.

Sammenlignet med Komponentens opgørelse tegner der sig et nogenlunde sammenligneligt billede. Her vurderes 29 procent at have udviklingshæmning og 36 procent autismespektrumforstyrrelse – heraf to tredjedele i kombination med udviklingshæmning. Samlet set vurderes 52 procent af borgerne at have udviklingshæmning alene eller i kombination. Forskellene kan blandt andet tilskrives, at Komponentens data bygger på kvalitative screeningsvurderinger med én dominerende funktionsnedsættelse pr. sag, mens data i denne afdækning bygger på administrative registreringer, hvor flere funktionsnedsættelser kan være registreret for samme borger.

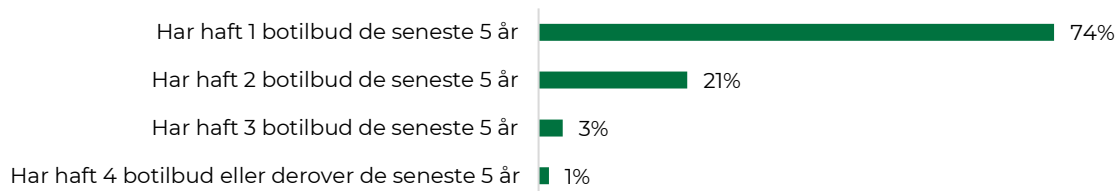
**Figur 7: Fordeling af funktionsnedsættelser (Region Midtjylland)**



Note: Udregningen baserer sig på i alt 142 registreringer. Kilde: Egen bearbejdning af data fra Socialområdet Region Midtjylland

I Region Midtjylland tegner der sig et mere differentieret billede (figur 7). Her udgør udviklingshæmning og sindslidelse hver 24 procent af de registrerede funktionsnedsættelser, efterfulgt af autismespektrumforstyrrelser (21 procent), hjerneskade (18 procent) og øvrige handicap (13 procent). Sammenlignet med de tre kommuner fylder udviklingshæmning mindre i det regionale regi, mens sindslidelser og hjerneskade er mere fremtrædende.

**Figur 8: Antal botilbud borgere har haft de seneste 5 år (Aarhus, Norddjurs, Randers)**



Note: Udregningen baserer sig på i alt 202 borgere. Kilde: Egen bearbejdning af data fra Aarhus, Norddjurs og Randers.

Figur 8 viser, at langt størstedelen af borgerne i Aarhus, Norddjurs og Randers har haft en stabil placering i det samme botilbud over en femårig periode. 74 procent har kun haft ét botilbud, mens 21 procent har haft to. Kun en mindre andel – samlet 4 procent – har haft tre eller flere botilbud i løbet af de seneste fem år.

Sammenlignet med Komponentets opgørelse tegner der sig et billede af højere stabilitet i de tre kommuner. Komponent fandt, at 59 % af borgerne havde haft ét botilbud over fem år, og 30 % havde haft to.

Afslutningsvis viser data fra Herning, Norddjurs og Randers, at 14 procent af de i alt 96 borgere i målgruppen har en registreret dom<sup>2</sup>, og at VISO har været involveret i 35 procent af sagerne. På tværs af alle fire kommuner fremgår det desuden, at 60 procent af borgerne har været kendt af kommunen før det fyldte 18. år.

Sammenholdt med Komponentets opgørelse ses en høj grad af overensstemmelse. Her var VISO involveret i 34 procent af sagerne. Til gengæld er andelen af borgere med en dom lidt lavere i de kommunale data end hos Komponent (19 procent).

---

<sup>2</sup> Ikke opgjort efter domstype.

### Centrale pointer

- **Omfang:** 9 % af borgerne i botilbud i de fire kommuner modtager indsatser til over 2 mio. kr. årligt.
- **Udgifter:** De fleste sager ligger i intervallet 2–2,5 mio. kr. Ingen overstiger 10 mio. kr.
- **Placering:** Borgerne fordeler sig jævnt mellem regionale, kommunale og private tilbud.
- **Alder og køn:** Målgruppen er primært yngre voksne. Kommunerne har en overvægt af mænd (65 %), mens kønsfordelingen er mere ligelig i regionen.
- **Funktionsnedsættelser:** Udviklingshæmning dominerer i kommunerne (50 %), mens regionen har en mere ligelig fordeling mellem udviklingshæmning, sindslidelse og autisme.
- **Sammenlignelighed med Komponent (2023):** De kommunale nøgletal stemmer overordnet godt overens med Komponent's (2022) resultater, særligt hvad angår alder, køn, funktionsnedsættelser og VISO-involvering.

## 4 Erfaringer fra praksis

I forbindelse med praksisafdækningen er der gennemført interviews med i alt 13 fagprofessionelle, herunder fem botilbuds- og afdelingsledere, tre medarbejdere i botilbud samt fem myndighedspersoner fra Aarhus, Herning, Norddjurs, Randers og Skanderborg Kommune samt Specialområde udviklingshandicap Region Midtjylland. De bosteder, der indgår i praksisafdækningen, har mellem én og fem borgere fra målgruppen placeret på botilbuddet, dette ud af en større, samlet beboergruppe. De ansatte i de botilbud, der har bidraget til praksisafdækningen, arbejder således i botilbud med en blandet beboergruppe, hvoraf én eller flere borgere har meget komplekse behov og for hvem den årlige udgift er 2 millioner kroner eller derover.

I det følgende præsenteres de overordnede fund fra interviewene, struktureret omkring seks centrale tematikker: 1) målgruppen, 2) processer omkring matching og overgange, 3) det faglige arbejde med borgerne, 4) organiseringen af indsatsen, 5) samarbejdet med netværket omkring borgeren og 6) de strukturelle rammer for arbejdet.

### 4.1 Målgruppen

I interviewundersøgelsen blev der lagt særlig vægt på at opnå en dybere forståelse af, hvilke karakteristika, der almindeligvis kendetegner borgere, for hvem de årlige omkostninger til bo- og evt. dagtilbud beløber sig på 2 millioner kroner eller mere. Desuden blev der lagt vægt på en forståelse af, hvilke forhold der bidrager til målgruppens kompleksitet og de særlige udfordringer, som opstår i arbejdet med denne borgergruppe i praksis.

Et centralt fund er, at kompleksitet i denne kontekst ikke blot handler om sværhedsgraden af én enkelt problematik, men snarere om sammensatte og overlappende udfordringer, der forstærker hinanden og stiller høje krav til både faglighed og organisering.

De interviewede fagprofessionelle beskriver en betydelig variation i målgruppen, både hvad angår type og omfang af funktionsnedsættelser. Nogle borgere har psykiatriske diagnoser såsom autisme, ADHD, skizofreni eller

personlighedsforstyrrelser, mens andre lever med udviklingshæmning og lavt kognitivt funktionsniveau. For mange gør der sig imidlertid en kombination af flere funktionsnedsættelser gældende. Borgernes sproglige færdigheder varierer ligeledes, herunder i hvilken grad de er i stand til at udtrykke sig verbalt. Derudover varierer målgruppen også med hensyn til, om borgerne har et aktivt misbrug og/eller tidligere domsfældelser.

Forskellene i funktionsnedsættelser og andre udfordringer synes at afspejle en grundlæggende sondring mellem to områder, som borgerne i denne afdækning typisk tilhører: voksen-handicapområdet og socialpsykiatrien. Særligt på tværs af disse to områder ses forskelle i målgruppens karakteristika. I socialpsykiatrien er sindslidelser fremherskende, mens udviklingshæmning er mest udbredt på voksen-handicapområdet. Det har blandt andet betydning for borgernes kognitive funktionsniveau og sproglige færdigheder, som generelt er højere i socialpsykiatrien. Forskellene præger tilgangen i det pædagogiske arbejde, herunder især hvordan borgeren inddrages i forskellige situationer og hvordan det er relevant at samarbejde med netværk. Forskelle mellem de to områder vil løbende blive udfoldet i notatet.

Trods forskellighederne peger de fagprofessionelle imidlertid på flere gennemgående karakteristika, som går igen hos mange af borgerne i målgruppen. Et centralt fællestræk er, at borgeren har en adfærd, der udfordrer omgivelserne, og som blandt andet får konsekvenser i form af ødelæggelse af inventar, fysisk vold mod medarbejdere og/eller selvskadende handlinger. Derudover nævnes udbredte vanskeligheder med sansemæssig regulering – både i form af over- og understimulering – samt et markant behov for skærmning og støtte til følelsesmæssig og adfærdsmæssig regulering.

*"Jeg vil helt klart mene, at det der er særligt udfordrende, det er, at de simpelthen ikke trives godt med for meget stimuli. (...) De her borgere, som er helt, helt særlige, de tåler det ikke, og de reagerer kraftigt på det, og de mistrives." (Afdelingsleder, Region Midtjylland)*

Borgerne i målgruppen har desuden typisk behov for en meget høj grad af forudsigelighed og genkendelighed i deres hverdag. Dette stiller krav om en fast struktur i dagligdagen samt en høj grad af ensartethed i personalets kommunikation og pædagogiske tilgang. I praksis betyder det, at der ofte er én medarbejder fast

tilknyttet hver borger hele døgnet rundt (1:1-normering) – også om natten. I nogle tilfælde eller i specifikke situationer kræver borgerens behov endda, at der er to medarbejdere til stede ad gangen (1:2-normering). I nogle tilfælde suppleres indsatsen desuden med vagtselskaber.

*"Der skal være flere personale på en gang. Vi har et par stykker, hvor man skal være to på de her borgere, så snart de forlader deres lejlighed. Og det er af sikkerhedsmæssige årsager. Det er jo fordi, at de kan være udadreagerende i en så voldsom grad, at der er en, der skal prøve at indskærpe skaden og en, der skal ringe efter hjælp."  
(Medarbejder, Skanderborg)*

Sammenfattende peger interviewene på, at kompleksitet i disse sager skal forstås som et krydspres af sansemæssige, følelsesmæssige, adfærdsmæssige og sociale faktorer, der tilsammen gør det vanskeligt at etablere stabile og effektive indsatser uden høj specialisering og tæt personaleopfølgning.

### Centrale pointer

- **Målgruppen er sammensat og kompleks**, med stor variation i både funktionsnedsættelser, psykiatriske diagnoser, kognitivt niveau og sproglige færdigheder.
- **Adfærd, der udfordrer, er udbredt**, herunder vold, selvskade og ødelæggelse af inventar, hvilket stiller høje krav til personalets kompetencer og organisering.
- **Betydelige vanskeligheder med sanseregulering**, både i form af over- og understimulering, og har behov for støtte til at håndtere sansemæssige påvirkninger.
- **Betydelige vanskeligheder med følelsesregulering** og behov for tæt støtte og opfølgning fra personalet.
- **Stort behov for forudsigelighed og genkendelighed**, hvilket kræver en fast struktur og ensartet pædagogisk tilgang blandt medarbejdere.
- **Indsatsen er ofte meget personalekrævende**, typisk med 1:1-normering døgnet rundt – i enkelte tilfælde 1:2 – og suppleres i nogle tilfælde med vagtselskaber.

## 4.2 Processer omkring matching og overgange

Et centralt tema i interviewene var de fagprofessionelles erfaringer med processer i forbindelse med både matching og overgangen til et nyt botilbud.

De fagprofessionelle peger på, at en vellykket matchning kræver systematik og et dybdegående kendskab til borgeren – ikke blot på et administrativt eller diagnostisk niveau, men også i forhold til borgerens daglige behov og reaktionsmønstre, samt allerede kendt viden om pædagogiske praksis, der er hjælpsom for borgeren. Enkelte påpeger, at god matchning i høj grad afhænger af beskrivelser og vurderinger fra samarbejdspartnere, fx psykiatrien.

En god matchningsproces forudsætter både tid og ressourcer til at etablere en kvalificeret dialog med borgeren og med pårørende, inddrage tidligere botilbud og vurdere, hvilke tilbud der potentielt kan imødekomme borgerens behov. Har borgeren betydelig udviklingshæmning eller betydelige sproglige

funktionsnedsættelser er det vigtigt, at borgerens perspektiv søges inddraget ved at anvende andre kommunikationsformer end verbal dialog. Dette synes særligt at gøre sig gældende på voksenhandikapområdet.

Tid bliver her en afgørende faktor. Ikke alene for at skabe dialog og koordinering mellem involverede parter, men også for at give medarbejdere og det nye botilbud mulighed for at tilegne sig viden om borgeren og forberede sig på opgaven.

*"Det er jo en længerevarende proces (...) ringe rundt og høre, og så sende materiale. (...) Og så kan det være, at vi er ude og se et tilbud, for at finde ud af, om vi tænker, at det er et match eller ej. Og så er det jo en visitation, og så er det fremvisning af tilbud til borgeren derefter." (Myndighed, Norddjurs)*

Nogle botilbud beskriver, hvordan de selv gennemfører en form for forudgående "egen assessment", blandt andet ved at besøge borgerens tidligere botilbud og tale med nuværende medarbejdere for at få et mere nuanceret billede af borgerens behov og adfærd i praksis. Andre botilbud har fokus på intern refleksion og forberedelse blandt personalet, så overgangen ikke blot bliver en logistisk proces, men en fagligt informeret og velovervejede indsats. Nogle botilbud har i relation til dette gode erfaringer med, at personalet inddrages tidligt i processen.

*"Min erfaring er bare, at hvis du har medarbejderne med, hvis du kan arbejde med inddragelse allerede der, og at de ligesom alle sammen har kigget mig, som deres leder, i øjnene og sig selv i øjnene, og som team sagt "det her, det tror vi på, vi kan gøre noget konstruktivt ind i" (Botilbudsleder, Aarhus)*

Også selve overgangen fremhæves som en kritisk fase, der kræver nænsomhed og tilpasning. Flytningen skal i videst muligt omfang tilrettelægges, så den opleves tryk og forudsigelig for borgeren. Det indebærer blandt andet, at medarbejdere fra det nye tilbud så vidt muligt inddrages tidligt i matchningsprocessen, så de har mulighed for at opbygge relationer og forventningsafstemme både internt og med borgeren.

*"Så bliver processen jo at tænke i det, der hedder nænsom flytning. Så tager vi ud og besøger borgerne. Lærer dem lidt at kende. Hører om, hvad er det her for et menneske. Når man så flytter herind, så skal vi jo også have nogen, der skal følge med os, der lige kan svare på de spørgsmål, som vi måske ikke har fanget." (Afdelingsleder, Skanderborg)*

De fagprofessionelle peger dog samtidig på, at det netop er her, processen kan blive udfordrende i praksis. Flere beskriver, hvordan overgange – både fra hjem til botilbud og mellem botilbud – nogle gange sker akut, forhastet og under uhensigtsmæssige vilkår. Det gælder særligt i overgangen fra barn til voksen, hvor selve systemskiftet kan presse tidsrammen og gøre det vanskeligt at sikre en glidende overgang. Lovkravet om, at overgangen fra børne- til voksenområdet skal forberedes i god tid<sup>3</sup>, udmøntes nogle steder i såkaldte overgangskonferencer, som af myndighedspersoner peger på som en særligt hjælpsom ramme for at forberede en smidig overgang. Her mødes medarbejdere fra både børne- og voksenområdet – ofte allerede halvandet år før den unge fylder 18 – for at sikre en tidlig, fælles forståelse af den unges behov og fremtidige indsatser. Flere fremhæver gode erfaringer med denne praksis og understreger, at det er afgørende at igangsætte arbejdet i meget god tid, så overgangen ikke bliver forhastet eller præget af manglende koordinering. Dette giver voksenområdet mulighed for at være i god tid, både med sagsoplysning og med at finde et eventuelt nyt botilbud. Ofte er det også vigtigt med tæt dialog med den unge og forældrene om de lovgivningsmæssige forskelle, de vil opleve ved overgangen fra børne- til voksenområdet. I enkelte interviews peges desuden på vigtigheden af, at sagsbehandleren fra børneområdet fortsat følger den unge i overgangen til voksenområdet, da det kan bidrage til at gøre forløbet mere trygt og sammenhængende.

Udfordringer ifm. flytning og overgange kan også skyldes, at det ofte er vanskeligt at finde et botilbud, der matcher borgerens behov. Det kan være svært at foretage en præcis vurdering af støttebehovet, og borgerens eller de pårørendes/værgers ønsker kan være vanskelige at imødekomme. Flere myndighedspersoner peger på, at det i

---

<sup>3</sup> Barnets lov §122.

sådanne situationer kan være udfordrende at stille krav til botilbuddene – ganske enkelt fordi der ikke findes reelle alternativer. Den høje grad af kompleksitet i målgruppen gør det desuden vanskeligt at finde botilbud, der både har den nødvendige fysiske og faglige kapacitet, og som samtidig er godkendt af socialtilsynet til at modtage borgere med den pågældende funktionsnedsættelse eller diagnose.

*"Altså det er jo svært, når man kun har ét tilbud, der byder ind og siger, at vi kan have borgeren. Og det er jo det, der er lidt frustrerende - fordi det ville da være langt bedre, hvis vi kunne vælge den faglig kvalificerede, hvor vi var sikre og vidste, at det her ville være det rigtige. Det kan vi bare ikke altid." (Myndighed, Aarhus)*

I andre tilfælde er det botilbuddet selv, der vælger at opsige en borgers plads, hvilket også kan resultere i en akut og uforudset flytning – både for myndighed og borger. Flere af de interviewede ledere og medarbejdere fortæller, at de har oplevet at måtte opgive at have en borger boende, typisk fordi de fysiske rammer ikke har været tilstrækkelige til at håndtere borgerens behov.

Samlet peger interviewene således på, at mens grundig forberedelse er en central forudsætning for et godt match og en tryk overgang, udfordres dette ideal i praksis af strukturelle og organisatoriske forhold, som ofte tvinger aktørerne til at handle hurtigt og under pres, hvilket ifølge interviewpersonerne er med til at forringe borgernes trivsel og potentielt gøre dem dyrere.

### Centrale pointer

- **En god matchning forudsætter systematik og dybdegående kendskab til borgeren**, herunder både pædagogiske behov og daglige reaktionsmønstre.
- **Tid er en afgørende ressource** – både til dialog med borger, pårørende og tidligere botilbud, til vurdering af relevante tilbud og til forberedelse af medarbejdere og botilbud.
- **Overgange bør tilrettelægges nænsomt og forudsigeligt**, med tidlig inddragelse af medarbejdere fra det nye tilbud.
- **Overgange bliver ofte udfordrende i praksis**, fx når de sker akut, forhastet eller under strukturelt pres

## 4.3 Arbejdet med borgerne

Interviewene peger på en række centrale karakteristika ved de praksisser, som fagprofessionelle oplever som virksomme i arbejdet med borgere i særligt dyre og komplekse enkeltsager. Et gennemgående træk i beskrivelserne af virksom praksis er betydningen af, at hele organisationen – fra den enkelte medarbejder til team og ledelse – arbejder ud fra en fælles retning og tilgang. Det forudsætter en tydelig formulering af formål og et fælles værdigrundlag.

*"Så har vi en ledelse, som har gjort noget klogt. Det er den nuværende ledelse. Det har virkelig haft betydning for mig, og jeg fornemmer, at det har betydning for mange medarbejdere, som virkelig lægger vægt på, at vi er en formålsdrevet organisation. Det er formålet, der er alles chef. Og vores formål, det er defineret som beboernes gode og betydningsfulde liv." (Botilbudsleder, Skanderborg)*

Et vigtigt element i en sådan fælles tilgang er en kontinuerlig nysgerrighed på borgerens indefra-perspektiv og oplevelse af sin egen situation. Flere

fagprofessionelle beskriver, hvordan dette i praksis indebærer en tålmodig og vedvarende afsøgning af, hvem borgeren er, hvad der motiverer vedkommende, og hvordan vedkommende oplever sin hverdag – som en central del af arbejdet med at inddrage borgerens perspektiv.

Sondringen mellem borgere inden for henholdsvis voksen-handicapområdet og socialpsykiatrien er i denne sammenhæng væsentlig, da den har betydning for, hvordan inddragelsen konkret tilrettelægges. For borgere med højere kognitivt funktionsniveau og verbale færdigheder sker inddragelsen typisk gennem dialog og medinddragelse i beslutninger. For borgere med lavt funktionsniveau og begrænset sprog sker inddragelsen derimod primært gennem fagpersoners observationer, tolkninger og vurderinger af, hvordan borgeren oplever og reagerer i forskellige situationer. Fælles for begge tilgange er en gennemgående bestræbelse på at forstå og integrere borgerens perspektiv i indsatsen – uanset forudsætninger.

Et andet centralt element i virksom praksis, som flere interviewpersoner fremhæver, er betydningen af, at medarbejderne har en fælles tilgang til borgeren og handler i overensstemmelse med hinanden – både i sprogbrug, pædagogisk metode og i det daglige samarbejde. I den forbindelse understreges det, at det ikke alene handler om at være ens, men om at have en fælles forståelse af, hvordan og på hvilke punkter tilgangen bør være ensartet – og hvor der eventuelt kan være plads til forskelle. Dette forudsætter et grundigt kendskab til borgeren samt en høj grad af kommunikation og koordinering i medarbejdergruppen, hvilket samtlige botilbud i undersøgelsen arbejder aktivt med i deres hverdag. Det er en proces, der kræver tid og kontinuitet, og som sjældent kan etableres hurtigt eller uden et tæt samarbejde i personalegruppen. Hvordan dette konkret organiseres og kommer til udtryk, uddybes senere i afsnittet *Organisering af arbejdet*.

På tværs af interviewene fremhæves det, at netop en ensartethed i tilgangen skaber tryghed og forudsigelighed for borgeren – og betragtes som afgørende for at kunne arbejde stabilt og målrettet.

*"Få tilgangene beskrevet præcist (...) Få spændet imellem, at en medarbejder gør det på den måde, en anden medarbejder gør det på den måde, til ikke at være så stort. Ens funktionalitet har faktisk enormt stor betydning for de her mennesker, og den må gerne se nogenlunde ens ud." (Afdelingsleder, Skanderborg)*

*" (...) det man ofte støder på, det er, at så er der én medarbejder, der finder en helt særlig måde at gøre det på, når han er der. Der er bare ikke nogen, der kan kopiere den (...) Og så er kunsten jo at finde noget, som bliver så alment, så en gruppe af personaler kan gøre det. Det bliver virkelig udsat, hvis man begynder at dyrke enkelte personalers succeser, som ikke kan kopieres." (Botilbudsleder, Randers)*

Samtidig understreges vigtigheden af metodisk fleksibilitet. Virksom praksis er ikke knyttet til én bestemt metode, men kendetegnes i højere grad ved, at medarbejdere har adgang til en bred værktøjskasse og et repertoire af pædagogiske og behandlingsmæssige tilgange, som kan tilpasses den enkelte borgers behov. Denne fleksibilitet gør det muligt at afprøve forskellige tilgange, justere løbende og systematisk følge op på, hvad der virker.

*"Man kan ikke sige, at man som sted har en bestemt tilgang, som virker på alle sammen, når vi taler borgere, som har de her udfordringer. Der er man nødt til at tilpasse til borgeren. (...) Men så plukker vi jo fra forskellige pædagogikker. Det kan jo være elementer af TEACCH, det kan også være low arousal. Så plukker man det, man kan se virker. (Botilbudsleder, Randers)*

I botilbuddenes arbejde med at finde virksom praksis omkring den enkelte borger er det vigtigt, at der i dagligdagen arbejdes med en tydelig formulering af nye handlinger i medarbejdergruppen. Disse nye handlinger afprøves igennem en periode, og effekten for borgeren og botilbuddet evalueres systematisk på møder i personalegruppen. Herefter foretages tilpasninger af praksis, hvorved den pædagogiske tilgang hele tiden udvikles. På denne måde understøttes, at personalets praksis ikke alene er ensartet og metodisk fleksibel, men også hensigtsmæssig for borgeren og fører til en bedre trivsel for den enkelte.

På nogle botilbud anvendes systematisk indsamling af data om borgeren i processen med tilpasning af den pædagogiske praksis. Det kan fx være en systematisk registrering af, hvornår borgeren trives særligt godt eller særligt dårligt, som

inddrages i de pædagogiske dialoger. Nogle steder arbejder tillige med inddragelse af data i udviklingen af botilbuddet som helhed, fx registrering af antal magtanvendelser og udvikling af praksis for at undgå disse.

Endelig fremhæves viden- og informationsdeling som en forudsætning for kvalitet og kontinuitet i indsatsen. Viden deles både systematisk – eksempelvis gennem møder, logbøger og referater – og mere ad hoc, gennem forskellige kommunikationskanaler, der sikrer hurtig og løbende opdatering af hele personalegruppen.

*"Du skal være meget fleksibel, og du skal kunne kommunikere. Når jeg sammenligner os med andre, som har nogle andre målgrupper, så det jeg hører er, at man er mindre kommunikativ med hinanden. Hvor her, der bliver du nødt til at samarbejde." (Medarbejder, Aarhus)*

*"Teammøder og fælles P-møder. Så de har både noget fælles, fordi der kan jo godt være nogen i det andet team, der også kommer ind til de borgere, og lige præcis ved de her borgere er det enormt vigtigt, at al den information, der er, er tilgængelig for alle, så de fælles p-møder er også rigtig vigtige. Og så arbejder vi enormt meget med metodebeskrivelser. Altså alt er beskrevet ned til mindste detalje." (Centerleder, Herning)*

Overlap i vagtskift spiller også en vigtig rolle som arena for både videregivelse af information og faglig koordinering. Det gælder både overlevering på borgerniveau – hvor der gives viden om borgerens aktuelle tilstand og behov – og på medarbejderniveau, hvor overlap kan give indblik i kollegaers mentale og fysiske tilstand og dermed styrke samarbejdet i det videre arbejde. Ét bosted fortæller fx, at de ved hvert vagtskifte afsætter 15 minutter til regulering og debriefing af medarbejderne efter informationer om borgeren er overleveret. Her har personalet mulighed for at dele oplevelser fra vagten og give udtryk for, hvordan de selv har det – noget de oplever som afgørende for et trygt og bæredygtigt arbejdsmiljø.

### Centrale pointer

- **Fælles retning og værdigrundlag er afgørende** – hele medarbejdergruppen skal arbejde ud fra en tydelig og delt forståelse af formål, værdier og tilgang.
- **Nysgerrighed på borgerens perspektiv** fremhæves som en vigtig drivkraft i det daglige arbejde.
- **Ensartethed i tilgangen skaber stabilitet** – medarbejdere bør handle koordineret og konsistent for at sikre tryghed og forudsigelighed for borgeren.
- **Metodisk fleksibilitet er nødvendig**, og virkningsfuld praksis bygger på adgang til en bred værktøjskasse og tilpasning til den enkelte borger.
- **Effektiv viden- og informationsdeling** – både formel og uformel – er en forudsætning for kontinuitet og koordinering i indsatsen.

## 4.4 Organisering af arbejdet

De interviewede fagprofessionelle fremhæver, at en velfungerende organisering af arbejdet er afgørende for at opretholde en stabil og kvalificeret indsats i komplekse sager. Særligt betones betydningen af at arbejde i faste teams omkring den enkelte borger. Flere steder er man gået væk fra den klassiske kontaktpersonsordning og arbejder i stedet i små, faste teams omkring den enkelte borger, hvor flere medarbejdere deler ansvaret. Det giver mulighed for, at flere fagpersoner kan vurdere situationer i fællesskab og håndtere forskellige aspekter af borgerens behov sammen. At være del af et team, hvor man ikke står alene med opgaven, opleves som en væsentlig tryghed i hverdagen.

Samtidig peger interviewpersonerne på, at det faglige samarbejde hænger tæt sammen med teamets trivsel og interne støtte. Et velfungerende teammiljø kræver opmærksomhed på hinandens belastningsniveau – både arbejdsmæssigt og personligt. Denne opmærksomhed skaber et kollegialt beredskab, der gør det muligt at gribe ind og aflaste hinanden, når arbejdet bliver psykisk krævende:

*"Når jeg låner så meget mit nervesystem til borgerne, så er det vigtigt, at jeg også kan sige til min kollega, nu kan jeg ikke mere. Nu er det nok, du bliver nødt til at overtage. Vi gør meget ud af at snakke om sårbarheder, om grænser, om det, der er svært, det, der bøvler, det, der presser mig." (Medarbejder, Aarhus)*

Et andet centralt træk ved organiseringen er tilstedeværelsen af strukturerede refleksionsrum, hvor medarbejderne kan dele erfaringer, drøfte dilemmaer og udvikle fælles tilgange. For at sådanne rum skal fungere, er psykologisk tryghed afgørende. I et psykologisk trygt miljø bliver det muligt for medarbejderne at tale om styrker og udfordringer i eget arbejde, men også at beskæftige sig nænsomt med hinandens arbejde og lære af hinanden.

*"Så var der en [...] kollega, jeg havde på det tidspunkt. [...] Hun kom hen til mig og sagde, "[Navn] det ser ud til, at du har lidt svært ved at få [borger] ind og sove. Kan jeg lige prøve?" Så siger jeg, at hun kan bare prøve. [...] Så kommer hun hen, trækker en stol hen og sætter sig foran [borger]. Hun sætter begge hænder på [borgers] skød og siger "Vil du gøre mig en tjeneste?" Og så siger [borger] "Ja tak, det vil jeg gerne". Så rejser [borger] sig op og går ind i seng. Jeg har prøvet i en halv time. Det er virkelig imponerende. Jeg tænker, holy shit, det vil jeg også kunne en dag." (medarbejder, Skanderborg)*

I øvrigt nævnes vigtigheden af, at der på det enkelte botilbud er en fælles og faglig opmærksomhed omkring betydningen af følelsesmæssige udsving hos den enkelte medarbejder for udtryk og vurderinger. Det bemærkes fx, at en medarbejder, der ikke føler sig i sikkerhed på arbejdet, kan opleve så meget ængstelse omkring arbejdet, at det kan påvirke udtalelser, handlinger og vurderinger. Denne opmærksomhed inkluderer også et fokus på vigtigheden af, at der i medarbejdergruppen arbejdes bevidst med at undgå negative italesættelser, det være sig ift. borgere, pårørende, kollegaer eller samarbejdspartnere.

*"Så det er meget tydeligt, at vi også kan snakke ordentligt, og opføre os ordentligt for de pårørende. [...] Jeg tåler ikke at høre, at man snakker negativt om vores pårørende, vi kan snakke omkring at pårørende kan være presset, men det kan vi også som medarbejdere. Men jeg vil ikke høre noget grimt om pårørende, allerede der, at vi er enige om det gør vi ikke, lad os lukke det ned, lad os kigge anderledes, lad os lave et perspektivskifte."  
(Botilbudsmedarbejder, Aarhus)*

Flere bosteder prioriterer desuden adgang til løbende supervision, psykologbistand og mulighed for individuelle samtaler ved behov.

*"Ekstra supervision, som også er en del af merindskrivningen. Der er supervisioner i hvert fald en gang om måneden. Man kan også kalde på ekstra supervision, hvis du nu står i en voldsom konflikt med borger, så skal du have tilbud om supervision samme dag eller dagen efter." (Botilbudsleder, Aarhus)*

En tommelfingerregel, som enkelte bosteder nævner, er at fordele arbejdstiden med cirka 75 procent til borgerrettede opgaver og 25 procent til refleksion, supervision og restitution. På tværs af interviewene fremhæves det, at medarbejdertrivsel og et godt arbejdsmiljø har direkte betydning for kvaliteten i indsatsen – fordi overskud og kollegial støtte er forudsætninger for faglig ro og udvikling. Samtidig understøttes på denne måde bæredygtigheden af den enkelte medarbejder.

De interviewede fagprofessionelle peger samstemmende på, at tydelig og tilstedeværende ledelse er afgørende for at kunne opretholde en stabil og kvalificeret indsats i arbejdet med særligt dyre og komplekse enkeltsager. Det gælder både i forhold til at sætte en klar retning og formulere et fælles værdigrundlag, men også i forhold til at understøtte det daglige samarbejde og medarbejdernes trivsel.

Lederne selv fremhæver, at arbejdet med denne målgruppe adskiller sig fra andre beboergrupper ved, at det kalder på en langt mere nærværende ledelsesstil. Hvor det i mange botilbud er muligt at udøve ledelse på større afstand, beskrives det omkring disse borgere som nødvendigt at være tæt på både de faglige beslutninger og

medarbejdernes konkrete arbejdsopgaver. Nogle ledere fremhæver, at de er direkte involveret i den daglige planlægning af, hvilke medarbejdere der skal være tilknyttet hvilke borgere. Dette sker med henblik på at fordele ansvaret for komplekse borgere jævnt i medarbejdergruppen og undgå, at enkelte medarbejdere overbelastes eller efterlades alene i opgaven over tid.

Denne måde at organisere arbejdet på hænger tæt sammen med en vigtig ledelsesmæssig prioritet: At så mange som muligt i medarbejdergruppen kan arbejde med den enkelte borger. Det styrker kontinuitet og fleksibilitet i indsatsen og mindsker sårbarheden ved sygdom eller personaleskift. Samtidig signalerer det tydeligt, at arbejdet med de mest komplekse borgere er et fælles ansvar, som kræver koordinering, faglig opbakning og ledelsesmæssig tilstedeværelse.

*"Fordi med så få mennesker til ét, der kræver så meget, så holder man jo ikke fri [hvis man er den eneste, der kan være hos borgeren]. Det vil jeg ikke være med til. Jeg sagde meget højt og tydeligt "prøv at høre, han er svær at arbejde med, det er en stor belastning for os, men vi kan godt lide ham, og vi vil kunne lide ham. For at vi kan det, så tænker jeg, at man må arbejde nede hos ham." (Afdelingsleder, Skanderborg)*

Også medarbejderne understreger betydningen af en tydelig og involveret ledelse – ikke mindst i arbejdet med en målgruppe, hvor faglige dilemmaer, følelsesmæssige belastninger og uforudsigelige situationer er en del af hverdagen. Her bliver ledelsens rolle som både faglig sparringspartner og organisatorisk støtte central for at sikre tryghed, koordinering og fælles retning i indsatsen.

### Centrale pointer

- **Et velfungerende teammiljø er afgørende** – opmærksomhed på kollegaers trivsel og aktuelle belastninger styrker det kollegiale beredskab og forebygger belastning og udbrændthed.
- **Systematisk refleksion understøtter faglig udvikling**, og kræver psykologisk tryghed for at kunne fungere som meningsfuldt rum for vidensdeling og erfaringsudveksling.
- **Adgang til supervision og psykologisk støtte** er vigtige elementer i at understøtte medarbejdernes trivsel og håndtering af det krævende arbejde.
- **Ledelsen spiller en central rolle** i at sætte retning og tydeliggøre det fælles værdigrundlag, som skal guide indsatsen.
- **En bred forankring af opgaven i medarbejdergruppen** styrker robustheden i indsatsen og sikrer kontinuitet i støtten til borgeren – også ved sygdom eller udskiftning i personalet.

## 4.5 Samarbejde med netværket omkring borgeren

På tværs af praksisafdækningen understreges vigtigheden af et tæt og velkoordineret samarbejde med netværket omkring borgeren. I det følgende skal skelnes mellem samarbejdet i det professionelle netværk og samarbejdet med borgerens pårørende og personlige netværk.

### Det professionelle netværk

Praksisafdækningen peger på, at et tæt og velfungerende samarbejde i borgerens professionelle netværk – herunder mellem myndighed, botilbud, sundhedssektor og behandlingsinstitutioner – er vigtigt i arbejdet med særligt dyre og komplekse enkeltsager. Fagprofessionelle fremhæver, at god koordinering og gensidig tillid er forudsætninger for at skabe kontinuitet, faglig sammenhæng og tryghed for borgeren. Der gives konkrete eksempler på, hvordan engagerede praktiserende læger, specialiserede behandlingsinstitutioner eller opfølgende fysioterapeuter har været centrale samarbejdspartnere og bidraget til hurtig og kvalificeret indsats.

Samtidig oplever flere, at samarbejdet på tværs af sektorer kan være udfordret. Samarbejdet med Familieretshuset nævnes i denne forbindelse som et eksempel, da lange sagsbehandlingstider ifm. værgemål kan udfordre. Derudover nævner flere særligt samarbejdet med psykiatrien, hvor forskelle i lovgivning, faglig tilgang og sektoransvar skaber barrierer. Eksempelvis beskrives det, hvordan psykiatriske afdelinger nogle gange forventer, at botilbud kan videreføre strukturer og rammer fra indlæggelsesforløb, selvom disse ikke er mulige inden for botilbuddets lovgivningsmæssige rammer.

*"Når psykiatrien så har fundet ud af, at det er det her, der virker, så siger de: Det skal I bare gøre på bostedet – og vi siger: Det må vi ikke." (Myndighed, Norddjurs)*

Et tema er også betydningen af borgerens samtykke. Særligt i sager, hvor borgeren er kognitivt velfungerende, opleves det som en udfordring, hvis borgeren ikke ønsker, at der deles oplysninger mellem aktører. Det kan gøre det vanskeligt at skabe sammenhæng og helhed i indsatsen, hvilket også kan skabe frustration hos borgeren selv.

*"[Borger] er i sin gode ret til at sige, at vi ikke må samarbejde. Samtidig bliver [borger] frustreret over, at vi ikke samarbejder." (Botilbudsleder, Aarhus)*

Flere fagprofessionelle peger desuden på, at samarbejdet mellem myndighed og botilbud fungerer bedst, når der er en fælles forståelse for hinandens vilkår og rammer. Det kræver en vis nærhed i samarbejdet, samt at begge parter har indsigt i hinandens arbejdsvilkår – herunder forskelle i lovgivning, praksis, arbejdsgange og ressourcer – og at der er en løbende dialog om forventninger og forudsætninger. Ifølge flere kan et sådant samarbejde være afgørende for at forebygge akutte og uhensigtsmæssige overgange, skabe bedre match og sikre mere stabile og sammenhængende forløb.

## **Pårørende og det personlige netværk**

I relation til samarbejdet med borgernes personlige netværk peger interviewpersonerne på, at samarbejdet med pårørende spiller en vigtig, men også kompleks rolle i arbejdet med særligt dyre og komplekse enkeltsager. Fælles for de interviewede fagprofessionelle er en erkendelse af, at pårørende besidder en unik viden om borgerens livshistorie, behov og reaktionsmønstre – en viden, der ofte er afgørende for at kunne skabe en kvalificeret og tryk indsat. Samtidig peges der på betydningen af, især for de socialpsykiatriske borgere, at inddrage pårørende i det omfang, borgeren selv ønsker det – hvilket i nogle tilfælde indebærer, at samarbejdet er meget begrænset eller slet ikke muligt grundet manglende samtykke.

Der er stor variation i, hvor aktivt botilbuddene arbejder med pårørendesamarbejdet. Nogle steder er samarbejdet systematisk og formaliseret gennem fx nyhedsbreve, faste møder og temadage for pårørende. Andre steder foregår det mere ad hoc og begrænset, særligt når borgeren har et anstrengt eller fraværende forhold til sine pårørende. En leder fortæller eksempelvis om et tæt samarbejde med en pårørende, hvor faste ugentlige møder er indført, både for at skabe en tryk relation og for at beskytte medarbejdere og borger mod konflikter og pres:

*“Jeg har møder med [den pårørende] hver mandag, hvor [den pårørende] sådan kan få lov til at gasse af. Og så er aftalen, at det skal [den pårørende] ikke gøre over telefonen til dem, som er nede omkring [borgeren].” (Afdelingsleder, Region Midtjylland)*

Flere steder beskriver interviewpersoner et aktivt ønske om også at forstå de pårørendes indefra-perspektiv – ikke kun som samarbejdspartnere, men som mennesker med stærke følelser og livslange erfaringer. Her italesættes en form for mentaliserende tilgang, hvor fagpersonerne forsøger at forstå og anerkende det perspektiv, pårørende har, også når det er præget af uenighed eller frustration:

*“Jeg tror meget, at det handler om ens mentaliserings evne. Jeg tænker, at det handler meget om at kunne sætte sig i den andens*

*sted. Og tænke på, hvis det var mit barn eller min bror, søster, hvordan vil det så føles at sidde og ikke føle sig hørt? Og være nysgerrig. Og måske også have respekt for, at selvom jeg sidder med en faglighed og en uddannelse og en masse erfaringer på det felt, så skal jeg også have respekt for, at jeg faktisk ikke kender det menneske, jeg sidder overfor altid.” (Myndighed, Randers)*

*”Og så er der jo pårørende kontakt. Hvad tænker de pårørende? For dem, der har selvfølgelig eller som ønsker at være involveret. Hvordan samarbejder vi med dem? Hvad tænker de, deres perspektiver er? Er der noget, de synes, der er oplagt?” (Botilbudsmedarbejder, Aarhus)*

Andre steder oplever interviewpersonerne, at samarbejdet med pårørende ikke får samme opmærksomhed, og at det er et område, der med fordel kunne styrkes. Enkelte peger på behovet for opkvalificering og mere fagligt fokus på, hvordan man bedst muligt inddrager pårørende – både som følelsesmæssige aktører og som kilder til viden om borgeren. Der nævnes også eksempler på, at forskelle i forståelsen af borgerens behov – eksempelvis ift. overstimulering eller begrænsninger i hverdagen – kan skabe spændinger i samarbejdet. I den forbindelse fremhæves det, at tydelig kommunikation og anerkendelse af pårørendes intentioner er centrale redskaber.

*”Vi kunne godt have mere fokus på det på en eller anden måde. (...) Sidste år havde vi en hel temadag omkring pårørendesamarbejde, hvor vi havde en ekstern underviser til at komme og lave noget undervisning for medarbejderne. Men det er noget af det, jeg tænker, vi godt kunne bruge mere krudt på, på en eller anden måde.” (Centerleder, Herning)*

Desuden peger flere fagpersoner på, at det gode pårørendesamarbejde ikke kun gavner relationen til familien – det har også direkte betydning for borgerens trivsel, fordi personalet bedre kan aflaste, støtte og skabe trygge rammer, når samarbejdet med de nære relationer fungerer.

*“For det er meget tydeligt at se, at hvis personalet trives med pårørende, så trives det også meget nemmere for borgeren. Fordi borgerne får altså mest ud af, at vi samarbejder.”  
(Botilbudsmedarbejder, Aarhus)*

Afslutningsvist skal også nævnes, at særligt indenfor det socialpsykiatriske område kan det være vigtigt, at der ud over en opmærksomhed på borgerens nærmeste familie som pårørende også er en opmærksomhed på borgerens øvrige, selvvalgte netværk. Venner og kærester kan spille en afgørende rolle for borgerens udvikling og trivsel – eller mistrivsel. Og det kan være en vigtig opgave for et bosted at hjælpe borgeren til at håndtere sine relationer i det private netværk.

#### Centrale pointer

- **Samarbejdet mellem botilbud, myndighed, psykiatri og øvrige aktører** har stor betydning for at sikre kontinuitet, koordination og faglig sammenhæng i indsatsen. Et tæt og tillidsfuldt samarbejde opleves som afgørende for at kunne handle rettidigt og helhedsorienteret.
- **Samtykke fra borgeren** er en væsentlig faktor – særligt i sager, hvor borgeren er kognitivt velfungerende. Manglende samtykke kan skabe betydelige barrierer for koordination og videndeling.
- **Pårørende og personligt netværk som ressource og udfordring:** Pårørende anses ofte som værdifulde kilder til viden om borgerens liv og behov, men samarbejdet kan også være præget af misforståelser, urealistiske forventninger eller følelsesmæssige konflikter.
- **Betydningen af rammesætning og gensidig respekt:** Et godt samarbejde kræver klare aftaler, gensidig respekt og forståelse for både faglighed og pårørendes oplevelser. Nogle steder arbejder man aktivt med at mentalisere og anerkende de pårørendes perspektiv.
- **Samarbejdet påvirker borgerens trivsel:** Et velfungerende samarbejde med pårørende fremmer også borgerens trivsel, fordi det skaber ro, kontinuitet og bedre koordinering i hverdagen.

## 4.6 Rammer for arbejdet

Interviewene peger på, at de fysiske og organisatoriske rammer omkring arbejdet med særligt dyre og komplekse enkeltsager har stor betydning for kvaliteten og stabiliteten i indsatsen. De fysiske rammer på botilbuddene fremhæves som særligt centrale i forhold til at kunne tilbyde nødvendig skærmning af borgerne – både i forhold til sansemæssig overstimulering og i relation til social kontakt med øvrige beboere. Flere botilbud påpeger, at når de fysiske muligheder for skærmning er utilstrækkelige, må behovet i praksis imødekommes gennem øget personaledekning, eksempelvis ved tilknytning af en ekstra medarbejder.

*"Så ligger der altså også rigtig meget i de fysiske rammer, i forhold til hvor godt man kommer til at lykkes. Fordi sanseindtrykkene, de kan jo forstærkes (...) Der hvor vi kommer til kort det er jo, hvis vi ikke kan skærme tilstrækkeligt i det fysiske, så bliver det jo pædagogisk man skal skærme. Og det bliver meget udsat både for borgeren og personalet." (Afdelingsleder, Randers)*

*"Jeg ville ikke lyve, hvis jeg påstod, at arkitekturen kunne godt være den ekstra pædagog" (Afdelingsleder, Skanderborg)*

De interviewede fremhæver betydningen af tværfaglige og veluddannede medarbejdergrupper, som løbende kan justeres i takt med ændringer i borgernes behov. Det gælder eksempelvis i situationer, hvor en øget kompleksitet i borgernes helbredsmæssige eller adfærdsmæssige tilstand skaber behov for inddragelse af sygeplejefaglige, ergoterapeutiske eller andre specialiserede kompetencer. Flere understreger, at målgruppen – som ofte har komplekse kombinationer af udviklingsforstyrrelser, psykiatriske diagnoser og adfærd der udfordrer – stiller krav om bred faglighed og et stærkt tværfagligt samarbejde. Det er ikke tilstrækkeligt med én faglig tilgang; det kræver et stort samlet kompetencespænd at kunne håndtere både sundhedsmæssige og pædagogiske opgaver.

Flere fagprofessionelle peger derfor på, at kompleksiteten i målgruppen fordrer en strategisk og vedvarende indsats for kompetenceudvikling i personalegruppen. Det handler både om opkvalificering af eksisterende medarbejdere gennem fx temadage, kurser eller eksterne forløb – og om adgang til specialiseret viden og sparring,

eksempelvis gennem inddragelse af VISO. Samtidig nævner flere behovet for, at der afsættes økonomiske midler til kompetenceudvikling, hvis botilbuddene også fremover skal kunne rumme borgere med stadig mere komplekse støttebehov.

Det understreges dog samtidig, at formel uddannelse ikke er den eneste indikator for kvalitet i indsatsen. Der lægges stor vægt på at rekruttere medarbejdere, som trives i omsorgsarbejdet, har relevant erfaring med målgruppen og besidder en reflekteret, stabil og relationskompetent tilgang til opgaven. Flere ledere fremhæver, at nogle af de mest værdifulde medarbejdere er omsorgsmedhjælpere eller andre uden formel pædagogisk baggrund, men med stærke menneskelige og praksisnære kompetencer:

*"Vi har jo meget dygtige og kompetente omsorgsmedhjælpere. Så når man siger omsorgsmedhjælpere, så er det ikke ensbetydende med, at det er nogen, der ikke har en faglighed." (Centerleder, Herning)*

*"Vi skal lade være med at være så snæversynede, at vi tror som pædagoger, at pædagoger er de eneste, der kan arbejde i en pædagogisk kontekst. Der findes altså andre dygtige fagligheder, der har noget at byde ind med. Jeg har ansat en vanvittigt dygtig ergoterapeut. Hun er en stjernemedarbejder i dag." (Afdelingsleder, Skanderborg)*

Samlet set peges der således på, at det ikke alene handler om at have "de rette faggrupper", men om at have kompetente medarbejdere – fagligt og relationelt – og strukturer til at udvikle dem løbende. Dette er nødvendigt for at sikre en bæredygtig indsats i takt med, at borgernes behov bliver mere komplekse og sammensatte.

Den faglige sammensætning og opkvalificering af medarbejdergruppen er dog kun én del af rammerne for en bæredygtig indsats. Flere interviewpersoner peger også på betydningen af stabilitet og kontinuitet i det daglige fremmøde omkring borgerne. I den forbindelse fremhæves brugen af vikarer og eksterne vagter som nødvendige, men potentielt sårbare elementer i organiseringen.

Brugen af vikarer er udbredt, men flere understreger betydningen af faste vikarer, der kender borgerne og er introduceret til botilbuddets praksis. Kvalificeret oplæring fremhæves som en forudsætning for, at nye medarbejdere og vikarer kan indgå meningsfuldt i arbejdet.

Endelig nævnes brugen af vagtselskaber som et særligt element i rammesætningen. Flere fagprofessionelle beskriver, at vagter kan spille en vigtig rolle i forhold til at sikre medarbejdernes fysiske og psykiske sikkerhed, særligt i perioder med høj belastning eller uforudsigelig adfærd hos borgeren. Samtidig er der stor variation i holdningen til og erfaringerne med brugen af vagter – både i omfang, funktion og i graden af inddragelse i den pædagogiske praksis.

*"Nogle synes at de bare er i vejen, de her vagter fordi "jeg har helt styr på ham". Og andre ville simpelthen ikke turde gå til opgaven, hvis ikke at de havde den her i ryggen." (Afdelingsleder, Region Midtjylland)*

*"Jeg tror ikke på, at vagtbureauer og tryghedsskabende ekstra personer er løsningen. Der skal pædagogen og dens ledelse lære, at når det bliver nødvendigt, hvis det bliver nødvendigt, så bliver vi nødt til at kunne håndtere det selv, så skal vi kunne gøre det så nænsomt som muligt. Jeg vil ikke have vagter." (Afdelingsleder, Skanderborg)*

Ligesom holdningen til anvendelsen af vagter varierer, er der stor forskel på måden, vagterne inddrages i arbejdet omkring borgeren. Mens nogle botilbud taler om vagten som en, der kommer og går, inddrager andre botilbud vagten i refleksive kontekster således, at vagtens erfaringer kan integreres i den pædagogiske tilgang og så vagten er så godt klædt på til sin opgave som muligt.



### Centrale pointer

- **De fysiske rammer har stor betydning**, særligt i forhold til at kunne tilbyde nødvendig skærmning af borgerne – både mod sansemæssig overstimulering og uønsket social kontakt.
- **Målgruppens stigende kompleksitet stiller krav om tværfaglige og fleksible medarbejdergrupper**, som løbende kan justeres og opkvalificeres i takt med borgernes behov.
- **Kompetente medarbejdere er afgørende** – både fagligt og relationelt. Uddannelse, erfaring og personlig egnethed vægtes højt, mens den enkeltes specifikke fagprofessionelle baggrund – fx pædagog eller sygeplejerske – beskrives som mindre afgørende.
- **Opkvalificering og ekstern sparring**, herunder brug af VISO og faglige kurser, nævnes som vigtige ressourcer for at kunne matche målgruppens behov.
- **Faste vikarer og grundig oplæring** er nødvendige for at sikre kontinuitet og kvalitet i indsatsen.
- **Brugen af vagtselskaber varierer**, men opleves visse steder som en nødvendig foranstaltning for at sikre medarbejdernes fysiske og psykiske sikkerhed.

## 5 Inspiration til refleksion: Hvordan ser jeres praksis ud?

Denne praksisafdækning har identificeret en række forhold, som ser ud til at bidrage til en virksom indsats for borgere i såkaldte særligt dyre og komplekse enkeltsager. Samtidig har praksisafdækningen synliggjort en række opmærksomhedspunkter og potentielle udviklingsområder, som kan være relevante at reflektere over – både i kommuner og botilbud.

For at understøtte en sådan refleksion har vi på baggrund af praksisafdækningen formuleret en række refleksionsspørgsmål. Spørgsmålene tager udgangspunkt i områder, der fremstår som vigtige for at understøtte virksom praksis. Nogle spørgsmål er relevante for alle fagprofessionelle, der arbejder med særligt dyre og komplekse enkeltsager. Andre spørgsmål er mere relevante for nogle faggrupper/praksisområder end andre. I kan bruge spørgsmålene til at kvalificere jeres egne drøftelser om tilgange, strukturer og samarbejdsformer. Og måske kan I også identificere udviklingspotentialer, hvor jeres praksis kan blive endnu bedre.

Spørgsmålene er opdelt i 7 forskellige områder af praksis:

- Målgruppen og forståelsen af borgerens behov
- Matchning og overgange
- Det faglige og pædagogiske arbejde
- Organisering og ledelse
- Samarbejde med professionelt netværk
- Samarbejde med pårørende og personligt netværk
- Rammer og ressourcer

I bilag 1 findes en oversigt over hovedspørgsmålene på alle 7 områder. Disse kan bruges som inspiration, hvis I ønsker en overordnet refleksion over jeres indsats som helhed. I bilag 2 findes en mængde uddybende refleksionsspørgsmål til alle hovedspørgsmålene. Dette gør det muligt at gå i dybden med et eller flere af de 7 områder, som I måtte finde det særligt relevant at beskæftige jer nærmere med. Underspørgsmålene tager udgangspunkt i praksisser eller opmærksomheder, som praksisafdækningen har identificeret som relevante for arbejdet med særligt dyre og komplekse enkeltsager. Underspørgsmålene er således ikke udtømmende for området, men kan bruges til inspiration.

Vi håber, spørgsmålene kan være hjælpsomme i jeres arbejde.

## 6 Litteratur

Ekspertudvalget. (2024). *Anbefalinger til en bæredygtig faglig og økonomisk udvikling på socialområdet: Endelig rapport – April 2024*. Social-, Bolig- og Ældreministeriet. Tilgængelig fra <http://www.sm.dk>

KL. (2022). *Flere med svære og komplekse psykiske problemer og handicap får udgifterne til at stige*. Momentum. Hentet fra <https://www.kl.dk/momentum/arkiv/2022/9-flere-med-svaere-og-komplekse-psykiske-problemer-og-handicap-faar-udgifterne-til-at-stige>

Komponent. (2023). *Særligt dyre enkeltsager: Afdækning af karakteristika og handlemuligheder - 2022 og 2023*. Komponent. Tilgængelig fra [www.kl.dk](http://www.kl.dk)

## Bilag 1: Hovedspørgsmål til refleksion

### Målgruppen og forståelsen af borgerens behov

- Hvordan arbejder vi med at forstå den samlede kompleksitet af borgerens udfordringer, herunder mulige sansemæssige, kognitive, følelsesmæssige og adfærdsmæssige udfordringer?
- Har vi et realistisk billede af borgerens behov for forudsigelighed og genkendelighed i hverdagen?

### Matching og overgange

- Har vi et tilstrækkeligt kendskab til borgeren ifm. matchning?
- Hvilke konkrete informationskilder og tiltag bruger vi for at sikre et godt match mellem borger og botilbud?
- Hvordan er samarbejdet mellem myndighed og botilbud ifm. matchning?
- Hvordan arbejder vi med at inddrage borger og netværk i vurderingen af, om et specifikt botilbud er et godt match?
- Arbejder vi systematisk med at sikre, at vi er i god tid med at forberede en borgers overgang fra børneområdet til voksenområdet?
- Hvordan arbejder vi med at skabe gode og trygge overgange ifm. flytning?
- Har vi en tilstrækkeligt tæt og tillidsfuld dialog mellem botilbud og myndighed til at forebygge, at flytninger bliver akutte?

### Det faglige og pædagogiske arbejde

- Er der en tydelig fælles tilgang på arbejdspladsen?
- Hvordan sikrer vi, at borgerens perspektiv søges forstået og reelt inddraget i hverdagen?
- Har vi en fælles tilgang til den enkelte borger, hvor vi handler i overensstemmelse med hinanden?
- Har vi et bredt repertoire af metodiske tilgange, der matcher borgerens behov?
- Arbejder vi systematisk med at udvikle vores tilgang til borgeren?
- Har vi metoder til at måle og følge borgerens trivsel og udvikling over tid?
- Hvordan arbejder vi med at dele viden og erfaring systematisk, så alle har den viden, de har brug for?
- Er vores bemandingsniveau tilpasset borgerens behov i særlige situationer?

### **Organisering og ledelse**

- Har vi faste, samarbejdende og tværfaglige teams omkring borgerne?
- Er vi opmærksomme på betydningen af et kollegialt beredskab i hverdagen, hvor der er en fælles opmærksomhed på hinandens belastningsniveau og overskud til at udføre krævende opgaver?
- Hvordan understøtter vi et psykologisk trygt og refleksivt miljø i medarbejdergruppen?
- Er vi opmærksomme på at skabe et godt arbejdsmiljø, der understøtter den ønskede kvalitet i arbejdet?
- Er ledelsen tæt nok på til at kunne støtte, justere og skabe sammenhæng i arbejdet omkring en borger?
- Har vi faste rammer for supervision og psykologbistand – og bruger vi dem?

### **Samarbejde med professionelt netværk**

- Er vi opmærksomme på betydningen af borgerens samtykke for samarbejde med det professionelle netværk?
- Har vi et stærkt og tilstrækkeligt samarbejde med det professionelle netværk omkring borgeren?
- Understøtter vores kontakt med samarbejdspartnere et hensigtsmæssigt samarbejde?

### **Samarbejde med pårørende og personligt netværk**

- Er vi opmærksomme på betydningen af borgerens samtykke for samarbejde med det personlige netværk?
- Har vi tilstrækkelig faglig viden og redskaber til at arbejde med inddragelse af perspektiver fra pårørende?
- Har vi systematiske samarbejdsformer med pårørende?
- Har vi metoder til at samarbejde med borgerens øvrige personlige og selvvalgte netværk, fx kæreste og venner?

### **Rammer og ressourcer**

- Arbejder vi aktivt med de fysiske rammer i det pædagogiske arbejde?
- Arbejder vi tværfagligt for at imødekomme alle borgernes behov?
- Bruger vi specialiseret sparring ved behov, fx VISO?
- Hvordan sikrer vi kvalificeret oplæring af nye medarbejdere og vikarer?
- Har vi en praksis for, hvornår og hvordan vi bruger vagtselskaber?

## Bilag 2: Uddybende refleksionsspørgsmål

### Målgruppen og forståelsen af borgerens behov

- Hvordan arbejder vi med at forstå den samlede kompleksitet af borgerens udfordringer, herunder mulige sansemæssige, kognitive, følelsesmæssige og adfærdsmæssige udfordringer?
  - Er vi tilstrækkeligt grundige og systematiske i vores forsøg på at forstå borgerens udfordringer?
  - Arbejder vi med at forstå overlap, sammenhænge og samspil mellem borgerens forskellige udfordringer?
  - Er vi opmærksomme på, om borgeren bliver over- såvel som understimuleret?
- Har vi et realistisk billede af borgerens behov for forudsigelighed og genkendelighed i hverdagen?

### Matching og overgange

- Har vi et tilstrækkeligt kendskab til borgeren ifm. matchning?
  - Har vi et tilstrækkeligt diagnostisk kendskab?
  - Har vi tilstrækkeligt kendskab til borgerens daglige behov?
  - Har vi tilstrækkeligt kendskab til borgerens reaktionsmønstre?
  - Har vi tilstrækkeligt kendskab til allerede velafprøvet og hjælpsom pædagogisk praksis omkring borgeren?
- Hvilke konkrete informationskilder og tiltag bruger vi for at sikre et godt match mellem borger og botilbud?
  - Information fra borgeren?
  - Information fra pårørende?
  - Information fra andre i netværket?
  - Information fra tidligere botilbud?
  - Har vi egne screenings-værktøjer?
- Hvordan er samarbejdet mellem myndighed og botilbud ifm. matchning?
  - Inddrages botilbuddene i god nok tid ift. beslutninger om placering?
  - Er det relevant at inddrage medarbejdere i vurderingen af match?
  - Har vi fælles for-besøg eller vurderingsmøder?

- Hvordan arbejder vi med at inddrage borger og netværk i vurderingen af, om et specifikt botilbud er et godt match?
- Arbejder vi systematisk med at sikre, at vi er i god tid med at forberede en borgers overgang fra børneområdet til voksenområdet?
  - Starter vi tidligt nok?
  - Får vi informeret og koordineret tilstrækkeligt ift. såvel borger som pårørende og netværk?
- Hvordan arbejder vi med at skabe gode og trygge overgange ifm. flytning?
  - Fra eget hjem til botilbud?
  - Mellem botilbud?
  - Fra botilbud/anbringelsessted for børn til botilbud for voksne?
  - Giver vores organisering og sagsgange tilstrækkelig tid og plads til en nænsom overgang?
- Har vi en tilstrækkeligt tæt og tillidsfuld dialog mellem botilbud og myndighed til at forebygge, at flytninger bliver akutte?
  - Understøtter vores samarbejde, at vi løbende får en fælles faglig forståelse af borgerens situation og om borgeren er velplaceret?
  - Har vi forståelse for hinandens vilkår og rammer for arbejdet, så vi kan kommunikere præcist og rettidigt?

### Det faglige og pædagogiske arbejde

- Er der en tydelig fælles tilgang på arbejdspladsen?
  - Har vi et fælles formål?
  - Har vi et fælles værdigrundlag?
  - Hvordan vedligeholder vi den fælles tilgang i praksis?
- Hvordan sikrer vi, at borgerens perspektiv søges forstået og reelt inddraget i hverdagen?
  - Hvilke tilgange har vi til borgere, hvor dialogen kan foregå verbalt?
  - Hvilke tilgange har vi til borgere, hvor borgerens perspektiv må søges forstået ad andre veje end verbal dialog?
  - Hvordan arbejder vi med at oversætte borgeren perspektiv til praksis?
- Har vi en fælles tilgang til den enkelte borger, hvor vi handler i overensstemmelse med hinanden?
  - Har vi metoder til at beskrive vores tilgange?
  - Ved alle, hvornår det er vigtigt at handle ens?

- Hvordan kommunikerer vi, hvis der er dage, hvor der er gjort undtagelser fra den fælles tilgang?
- Har vi et bredt repertoire af metodiske tilgange, der matcher borgerens behov?
  - Er vi opmærksomme på, om vi har brug for at udvide vores kompetencer på bestemte områder?
- Arbejder vi systematisk med at udvikle vores tilgang til borgeren?
  - Formulerer vi nye handlinger, der kan afprøves?
  - Følger vi systematisk op på effekten af nye tiltag?
  - Tilpasser vi vores tilgang på baggrund af effekten af en ny handling?
- Har vi metoder til at måle og følge borgerens trivsel og udvikling over tid?
  - Bruger vi aktivt data til at justere indsatsen omkring den enkelte borger?
  - Bruger vi aktivt data til at justere indsatsen på botilbuddet som helhed?
- Hvordan arbejder vi med at dele viden og erfaring systematisk, så alle har den viden, de har brug for?
  - Har vi specifikke kontekster, hvor viden deles, fx i vagtskifte, personalemøder eller konferencer?
  - Har vi specifikke metoder til at dele viden systematisk, fx logbøger, oversigter eller handlebeskrivelser?
  - Hvordan deler vi viden ved uforudsete, akutte eller komplekse situationer?
- Er vores bemandingsniveau tilpasset borgerens behov i særlige situationer?
  - Er vi opmærksomme på behovet for pædagogisk støtte i situationer, der er særligt udfordrende for borgeren?
  - Hvordan håndterer vi dage med høj belastning hos borgeren eller på bostedet?

### **Organisering og ledelse**

- Har vi faste, samarbejdende og tværfaglige teams omkring borgerne?
  - Arbejder vi aktivt med at sikre fælles ansvar i teamet?
  - Har teamet mulighed for at drøfte svære situationer og træffe beslutninger i fællesskab?

- Understøtter vores praksis, at flere medarbejdere har en relation til borgeren – så ingen står alene med svære situationer eller beslutninger?
- Er vi opmærksomme på betydningen af et kollegialt beredskab i hverdagen, hvor der er en fælles opmærksomhed på hinandens belastningsniveau og overskud til at udføre krævende opgaver?
  - Har vi en måde at være sammen på, der understøtter, at den enkelte kan sige til, hvis belastningsniveauet er højt på en bestemt dag eller i en afgrænset periode?
  - Er vi opmærksomme på at træde til og aflaste hinanden ved behov?
- Hvordan understøtter vi et psykologisk trygt og refleksivt miljø i medarbejdergruppen?
  - Har vi klare modeller for teamorganisering, der tager højde for dette?
  - Har vi strukturerede refleksionsrum, hvor vi deler erfaringer, drøfter dilemmaer og udvikler fælles tilgange?
  - Kan vi tale om styrker og udfordringer i vores eget og hinandens arbejder?
  - Har vi en faglig opmærksomhed på, at vores egne følelsesmæssige udsving kan påvirke vores udtryk og vurderinger?
  - Kan vi lære af hinanden?
- Er vi opmærksomme på at skabe et godt arbejdsmiljø, der understøtter den ønskede kvalitet i arbejdet?
  - Arbejder vi på at skabe et bæredygtigt arbejdsmiljø for den enkelte medarbejder?
  - Har vi en hensigtsmæssig fordeling af arbejdstiden mellem borgerrettede opgaver, refleksion og restitution?
- Er ledelsen tæt nok på til at kunne støtte, justere og skabe sammenhæng i arbejdet omkring en borger?
  - Har vi en opmærksomhed på, at nogle særligt dyre og komplekse enkeltsager kræver ledelsesmæssig nærhed?
  - Er vi som ledelse opmærksomme på at sætte en klar retning og formulere værdigrundlaget for arbejdet?
  - Er vi som ledelse opmærksomme på at være tæt nok på det daglige samarbejde omkring den enkelte borger, fx ift. daglige beslutninger og fordelingen af arbejdsopgaver mellem medarbejdere?

- Er vi som ledelse opmærksomme på vigtigheden af, at der er et fællesskab og fælles ansvar i medarbejdergruppen omkring borgere, hvis adfærd kan give anledning til særlige udfordringer?
- Er vi som ledelse opmærksomme på medarbejdernes behov for følelsesmæssig regulering, faglig sparring og hjælp til faglige dilemmaer?
- Har vi faste rammer for supervision og psykologbistand – og bruger vi dem aktivt?

### **Samarbejde med professionelt netværk**

- Er vi opmærksomme på betydningen af borgerens samtykke for samarbejde med det professionelle netværk?
  - Hvordan har vi dialoger med borgeren om betydningen af samtykke og konsekvenserne af manglende samtykke?
  - Hvordan arbejder vi med at understøtte den mest hensigtsmæssige opgaveløsning ved manglende samtykke?
- Har vi et stærkt og tilstrækkeligt samarbejde med det professionelle netværk omkring borgeren?
  - Arbejder vi aktivt med at opbygge tillid og forståelse på tværs?
  - Har vi et tilstrækkeligt kendskab til hinandens lovgivning, vilkår og praksis, så vi kan kommunikere rettidigt og præcist?
  - Har vi en realistisk forventning til andre professionelles opgaveløsning, herunder hvad der er muligt indenfor deres ramme?
  - Har vi en løbende dialogisk forventningsafstemning?
  - Arbejder vi med at skabe klare aftaler om koordinering, ansvar og kontaktveje?
- Understøtter vores kontakt med samarbejdspartnere et hensigtsmæssigt samarbejde?
  - Mødes vi i tilstrækkelig grad med samarbejdspartnere?
  - Kommunikerer vi tilstrækkeligt ud over møderne?

### **Samarbejde med pårørende og personligt netværk**

- Er vi opmærksomme på betydningen af borgerens samtykke for samarbejde med det personlige netværk?

- Hvordan har vi dialoger med borgeren om betydningen af samtykke og konsekvenserne af manglende samtykke?
  - Hvordan arbejder vi med at understøtte den mest hensigtsmæssige opgaveløsning ved manglende samtykke?
- Har vi tilstrækkelig faglig viden og redskaber til at arbejde med inddragelse af perspektiver fra pårørende?
  - Betragter vi pårørende som havende vigtig viden om borgerens livshistorie, behov og reaktionsmønstre?
  - Er vi opmærksomme på pårørendes betydning for borgerens trivsel?
  - Er vi nysgerrige på pårørendes indefra-perspektiver?
  - Kommunikerer vi tilstrækkeligt med pårørende omkring faglige vurderinger og beslutninger?
  - Er vi opmærksomme på, om faglige vurderinger og beslutninger giver mening for pårørende?
  - Er vi opmærksomme på betydningen af samarbejdet med pårørende for borgeren trivsel?
- Har vi systematiske samarbejdsformer med pårørende?
  - Har vi fx faste samtaler, temadage eller nyhedsbreve?
- Har vi metoder til at samarbejde med borgerens øvrige personlige og selvvalgte netværk, fx kæreste og venner?
  - Er vi opmærksomme på, at det selvvalgte netværk kan være en ressource i borgerens liv?
  - Har vi måder at samarbejde med borger og personligt netværk, når der opstår udfordringer mellem borger og personligt netværk, samt ift. botilbuddet?

### Rammer og ressourcer

- Arbejder vi aktivt med at indtænke de fysiske rammer i det pædagogiske arbejde?
  - Har vi fysiske rammer, der muliggør den nødvendige skærmning og differentiering for at imødekomme borgerens behov?
  - Er vi opmærksomme på de fysiske rammers betydning for sansemæssig og social stimulering af borgeren, herunder over- og understimulering?
  - Arbejder vi aktivt med indretning, redskaber og fysiske rammer i de pædagogiske udviklingstiltag?

- Arbejder vi aktivt med at tilpasse indretning og fysiske rammer, når borgerens behov ændrer sig?
- Arbejder vi tværfagligt for at imødekomme alle borgernes behov?
  - Er vi opmærksomme på, om tværfagligheden i medarbejdergruppen matcher borgernes behov?
  - Er vi opmærksomme på betydningen af refleksive, relationelle og menneskelige kompetencer for kvaliteten i opgaveløsningen?
  - Anlægger vi et strategisk perspektiv på ændringer i borgergruppen, der kan give anledning til, at nye tværfaglige kompetencer bliver relevante på sigt?
- Bruger vi specialiseret sparring ved behov, fx VISO?
- Hvordan sikrer vi kvalificeret oplæring af nye medarbejdere og vikarer?
  - Bruger vi føl- eller mentorordninger?
  - Har vi skriftlige rutiner som understøtter nye medarbejdere og vikarers læring?
  - Bruger vi faste og evt. timeansatte vikarer?
- Har vi en praksis for, hvornår og hvordan vi bruger vagtselskaber?
  - Hvordan sikrer vi, at anvendelsen af en vagt integreres meningsfuldt i det pædagogiske arbejde?
  - Hvis anvendelse af vagt vurderes nødvendig i en periode, hvordan arbejder vi så med at udsluse brugen igen?
  - Tager vi højde for såvel borgers som medarbejders fysiske og psykiske sikkerhed og tryghed i anvendelsen og udslusningen af vagter?
  - Er vi opmærksomme på, at andre botilbud ser anderledes på brugen af vagter end vi selv – og søger vi erfaringsudveksling, så vores eget syn på brug af vagter kan kvalificeres?

## Bilag 3: Metodebilag

### Indhentning af nøgletal

Som led i praksisafdækningen blev der indhentet kvantitative nøgletal fra Aarhus, Herning, Randers, Norddjurs og Socialområdet Region Midtjylland<sup>4</sup> med henblik på at skabe et overblik over omfanget og karakteristika ved de borgere, der modtager særligt dyre indsatser. Dataopgørelsen tog udgangspunkt i borgere, der pr. 1. oktober 2024 var visiteret til bo- og eventuelt dagtilbud, hvor de samlede årlige udgifter udgjorde 2 mio. kr. eller derover (ekskl. eventuel statsrefusion, dvs. opgjort som bruttoomkostninger).

Til formålet blev der udarbejdet et registreringsark, der byggede på kategorier inspireret af Komponentens undersøgelse (2023). Dette muliggør sammenligninger af fund på tværs af kommuner og tidligere undersøgelser. Kommunerne blev bedt om at registrere antal borgere i de forskellige kategorier frem for at foretage en decideret sagscreening. Denne metode blev valgt for at lette arbejdsbyrden for de deltagende kommuner, da tidsfristen for indsamlingen var relativt kort.

Det er dog vigtigt at understrege, at denne tilgang har visse metodiske begrænsninger. Valget af antalsregistrering betyder, at det ikke er muligt at identificere mønstre på tværs af de enkelte variable på individniveau – noget der ville have krævet data koblet til unikke borgere, som ved en egentlig sagscreening.

Registreringsarket blev sendt til de relevante fagpersoner i kommunerne den 22. januar 2025, og fristen for indsendelse af de udfyldte ark var den 14. marts 2025.

### Tabel 1: Spørgsmål i registreringsark

<b>Antallet af borgere i botilbud i alt.</b>
<b>Antallet af borgere i botilbud til over 2 mio. kr.</b>
<b>Hvordan er antallet af borgerne der koster over 2 mio. kr. fordelt på disse prisintervaller</b>
2-2,5,0 mio. kr.

<sup>4</sup> Herunder specialområderne: Autisme, Hjerneskade, Socialpsykiatri Voksne, Udviklingshandicap, Børn og Unge og Holmstrupgård



## METODECENTRET

Virkningsfulde løsninger på socialområdet

---

2,5-3,0 mio. kr.

---

3-3,5 mio. kr.

---

3,5-4,0 mio. kr.

---

4,0-6,0 mio. kr.

---

6,0-10,0 mio. kr.

---

Over 10 mio. kr.

---

### Hvordan er antallet af borgere fordelt på aldersintervaller

---

18-25 år

---

26-35 år

---

36-45 år

---

46-55 år

---

56-66 år

---

Mere end 67 år

---

### Hvordan er antallet af borgere fordelt på køn

---

Mænd

---

Kvinder

---

### Hvordan er antallet af borgere fordelt på typer af funktionsnedsættelser? (Bemærk: Hvis en borger har flere typer, tælles vedkommende med i alle relevante kategorier)

---

Udviklingshæmning

---

Autismespektrumforstyrrelse

---

Hjerneskade

---

Sindslidelse

---

Øvrige handicap

---

### Hvordan er antallet af borgere fordelt på nedenstående karakteristika

---

Har en dom

---

Har været kendt i kommunen før det 18. år

---

Har haft VISO tilknyttet

---

### Hvordan er antallet af borgere fordelt på type af botilbud<sup>5</sup>

---

Botilbud med kun én plads

---

Botilbud med 2-7 pladser

---

Botilbud med over 8 pladser

---

Botilbud med flere pladser, men er skærmet i 1:1 tilbud?

---

<sup>5</sup> Da flere kommuner ikke har kunnet fremskaffe information om, hvor mange pladser der er på de botilbud, borgerne er placeret på, er der ikke lavet analyser af dette i notatet.

Botilbud i kommunalt regi (internt i kommunen)
Botilbud i kommunalt regi (eksternt i en anden kommune)
Botilbud i regionalt regi
Botilbud i privat regi
<b>Hvordan er antallet af borgere fordelt på antal botilbud over de seneste 5 år?</b>
Har haft 1 botilbud de seneste 5 år
Har haft 2 botilbud de seneste 5 år
Har haft 3 botilbud de seneste 5 år
Har haft 4 botilbud eller derover de seneste 5 år

## Kvalitative interviews

I forbindelse med praksisafdækningen er der gennemført 11 semistrukturerede interviews med i alt 13 fagprofessionelle fra fem kommuner og én regional aktør: Aarhus, Herning, Norddjurs, Randers og Skanderborg Kommune samt Specialområde Udviklingshandicap i Region Midtjylland. Deltagerne omfattede fem botilbuds- og afdelingsledere, tre medarbejdere i botilbud og fem myndighedspersoner med relevant erfaring inden for området.

Interviewene var semistrukturerede, hvilket vil sige, at der var udarbejdet en overordnet interviewguide med centrale temaer, men at samtalerne samtidig gav plads til fleksibilitet og uddybende svar fra de interviewede. To af interviewene blev gennemført som duointerviews, hvor to personer deltog samtidig, mens de øvrige 9 blev gennemført som individuelle interviews.

Rekrutteringen af interviewpersoner fulgte en pragmatisk tilgang. Der blev taget kontakt til de øverste socialchefer i de deltagende kommuner og Region Midtjylland, som henviste til relevante ledere, der derefter udpegede potentielle interviewpersoner. Udvalgelseskriterierne var, at botilbuddene skulle være enten kommunale eller regionale, have borgere med et botilbud til over 2 mio. kr. årligt, og at de udpegede personer skulle have erfaring med målgruppen. Denne tilgang har sikret adgang til praksisnære perspektiver, men indebærer også metodiske begrænsninger, idet der ikke er tale om en strategisk udvælgelse. Det betyder, at udvalget af interviewpersoner i nogen grad afspejler lokale organiseringer og individuelle henvisninger snarere end et målrettet forsøg på variation.

Alle interviews blev gennemført online via Microsoft Teams og varede i gennemsnit omkring 60 minutter. Ved nogle interviews deltog to interviewere, mens andre blev gennemført af én interviewer.

Interviewguiden til botilbudsledere- og medarbejdere tog udgangspunkt i følgende tematikker:

- Karakteristika ved målgruppen
- Botilbud og visitation
- Arbejdet med borgerne
- Borgerens oplevelse af samarbejdet
- Pårørende og familie
- Netværket omkring borgeren
- Udviklingsbehov
- Nære rammer omkring arbejdet
- Organisatoriske rammer omkring arbejdet
- Personale
- Arbejdsskader og fravær

Interviewguiden til myndighedspersoner tog udgangspunkt i følgende tematikker:

- Karakteristika ved målgruppen
- Overgange
- Visitation
- Opfølgning
- Pårørende
- Udvikling

Spørgsmålene var åbne og eksplorative for at give plads til de professionelles egne formuleringer, erfaringer og refleksioner. Fokus var både på det konkrete arbejde i praksis og de mere overordnede principper og værdier, som arbejdet bygger på.

Alle interviews blev optaget og transskriberet. Materialet blev derefter kvalitativt analyseret i analyseprogrammet NVivo, hvor formålet var at identificere mønstre, variationer og tværgående tendenser i de fagprofessionelles beskrivelser og perspektiver.