



**Social- og
Boligstyrelsen**

Fem kritiske succesfaktorer for implementeringen af Åben Dialog

maj 2024

Viden til gavn

Publikationen er udgivet af

Social- og Boligstyrelsen

Edisonsvej 1

5000 Odense C

Tlf: 72 42 37 00

E-mail: info@sbst.dk

www.sbst.dk

Udgivet maj 2024

Download eller se rapporten på

www.sbst.dk.

Der kan frit citeres fra rapporten med angivelse af kilde.

Digitalt ISBN: 978-87-94371-99-5

Indhold

RESUMÉ AF ANALYSENS FUND	2
KRITISKE SUCCESFAKTORER.....	2
CENTRALE UDFORDRINGER.....	3
METODE	5
OM METODEN ÅBEN DIALOG	6
MODTAGERNE AF ÅBEN DIALOG	7
KOMPLEKSITET OG KONTAKT TIL VELFÆRDSOMRÅDER.....	7
INDSATS- OG UDGIFTSBILLEDE FOR PSYKISK SÅRBARE BORGERE	8
OPSUMMERING	10
KRITISKE SUCCESFAKTORER.....	10
IMPLEMENTERING OG KOMPETENCEUDVIKLING I ET AFGRÆNSET FAGLIGT OMRÅDE	10
TVÆRGÅENDE METODE KRÆVER TVÆRGÅENDE LEDELSESOPBAKNING	12
PRIORITERING AF IMPLEMENTERING AF ÅBEN DIALOG OG HURTIGT I GANG	12
PRAGMATISK TILGANG FREMMER DET TVÆRGÅENDE SAMARBEJDE	14
OVERENSSTEMMELSE MELLEM ÅBEN DIALOG OG ORGANISATIONENS FAGLIGE TILGANG	15

Resumé af analysens fund

Vi ved fra international forskning, danske undersøgelser og praksis-erfaringer, at de fleste borgere med psykiske vanskeligheder drømmer om at få et helt almindeligt liv, f.eks. med en kæreste, et job, en uddannelse og egen bolig. Vi ved også, at mange af de selv samme borgere med den rette støtte og hjælp *kan* komme sig. Men forskningen viser også, at det er vigtigt, at det er borgernes egne ønsker for fremtiden, der er rettesnor for indsatsen.

Åben Dialog er en dokumenteret virksom metode til at arbejde med borgernes ønske som rettesnor for indsatsen. I Åben Dialog søger man at skabe en helhedsorienteret og tværgående tilgang med udgangspunkt i borgernes ønsker og behov med netværksmøder som omdrejningspunktet for metoden. På netværksmøderne deltager borger, pårørende og fagpersoner på lige fod med henblik på at skabe et rum, hvor alle deltagere kan medvirke i dialogen og give deres mening til kende.

Åben Dialog er en metode, der har dokumenteret effekt for borgere med svære og ofte komplekse udfordringer, hvor der ses positiv udvikling i borgerens mentale trivsel samt et reduceret forbrug af sundhedsydelser. Eksempelvis ses et fald i udgifter til psykiatrisk sygehus hos de borgere, som har deltaget i Åben dialog fra 57% for opstartsåret til 41% to år efter deltagelse i et Åben Dialog-forløb. I takt med at borgerne øger deres mentale trivsel og helbredstilstand, forøges deres muligheder for at opnå og fastholde en tilknytning til beskæftigelse. Derudover viser eksisterende evalueringer samt registeranalyser senere i indeværende analyse, at en del af borgerne bliver opsporet via deltagelse i Åben Dialog.

Formålet med denne analyse er at afdække kritiske succesfaktorer og centrale udfordringer for implementeringen af Åben Dialog.

Analysen er blevet til på baggrund af interviews med ledere og medarbejdere i tre kommuner samt forudgående litteraturgennemgang og registeranalyse af modtagere af Åben Dialog. Fælles for de tre kommuner er, at de alle har arbejdet med Åben Dialog siden 2018.

Analysen er opdelt i dels et overblik over de forudsætninger, som er betydningsfulde for at kunne lykkes med implementeringen af Åben Dialog. Dernæst følger kritiske succesfaktorer og centrale udfordringer for implementeringen af Åben Dialog. Kritiske succesfaktorer betegner de faktorer, som har en positiv effekt på fremdriften af implementeringen af Åben Dialog. Centrale udfordringer beskriver de faktorer, som kan bremse eller hindre arbejdet med implementering af indsatsen.

Kritiske succesfaktorer

➤ Implementering og kompetenceudvikling i et afgrænset fagligt område

Erfaringerne i kommunerne viser, at det er en fordel at starte implementeringen af metoden i et fagligt afgrænset område og dermed også opstarte kompetenceudviklingen for en afgrænset gruppe medarbejdere. Når metoden er implementeret som praksis i ét afgrænset område, kan man begynde at udbrede metoden til øvrige områder i kommunen.

➤ Tværgående metode kræver tværgående ledelsesopbakning

Åben Dialog er en tværgående metode, hvor medarbejdere fra forskellige dele af organisationen deltager og bidrager med deres faglighed på netværksmøderne. Det kræver ledelsesopbakning bredt i organisationen hos de respektive ledelseslag, hvis medarbejderne skal have grønt lys til

at deltage på netværksmøderne. Ledelsesopbakningen fra den strategiske og operationelle ledelsesevne gælder særligt det borgersyn, som Åben dialog taler ind i. Kommunernes erfaringer viser, at en klar sammenhæng mellem den strategiske retning, kommunernes borgersyn og Åben Dialog er en katalysator for ledelsesopbakning. De adspurgte kommuner havde gode erfaringer med, at det var øverste ledelse, som tydeligt og direkte italesatte denne sammenhæng, herunder beskrev Åben dialogs plads i organisationen.

➤ **Prioritering af implementering og hurtigt i gang**

En succesfuld implementering af Åben Dialog kræver vedholdende prioritering. Prioritering omhandler afsættelse af både den nødvendige tid og ressourcer samt at kunne gå på tværs af organisation og ledelseslag. Erfaringerne fra kommunerne peger på, at man bør nedsætte en implementeringsgruppe bestående af relevante ledelsesrepræsentanter og medarbejdere for at sikre det tværgående sigte. Derudover er det vigtigt, at medarbejderne kommer hurtigt i gang med at afholde netværksmøder. I udførelsen af netværksmøderne er det en fordel at have en mindre metodisk stringent fremgangsmåde (se afsnit nedenfor for nærmere beskrivelse)

➤ **Pragmatisk tilgang fremmer det tværgående samarbejde**

I sin rene form udgør netværksmødernes form og indhold en forholdsvis stringent metodisk tilgang. Kommunernes erfaringer viser, at et netværksmøde, som ifølge metoden *ikke* skal have en prædefineret dagsorden, udfordrer medarbejdere fra andre områder, fx sagsbehandlere fra jobcenteret, som skal indhente bestemte informationer omkring borgeren. For at fremme det tværgående samarbejde viser erfaringen fra de adspurgte kommuner, at det er en fordel, hvis netværksmøderne udføres med en pragmatisk tilgang, så formen på mødet kan rumme og imødekomme medarbejderne fra de øvrige områders proceskrav og behov.

➤ **Overensstemmelse mellem Åben Dialog og organisationens faglige tilgang**

En sammenhæng mellem Åben Dialog og organisationens faglig tilgang til borgeren på det sociale område er fremmende for implementeringen af Åben Dialog. At arbejde recovery-orienteret er ét eksempel på en faglig tilgang. Det kan også være andre tilgange. Pointen er, at det er fordrende for implementeringen af Åben Dialog, at organisationen har en samkørsel mellem den faglige tilgang og Åben Dialog.

Centrale udfordringer

Analysen peger på tre barrierer i forbindelse med implementeringen af Åben Dialog, der er gennemgående for de adspurgte kommuner. Disse barrierer skitseres i det nedenstående.

➤ **Personaleudskiftning**

Personaleudskiftning på medarbejder- og lederniveau udgør en risiko for implementeringen af Åben Dialog. Fordi Åben Dialog er en metode, som både kræver en konkret uddannelse og samtidig erfaring med indsatsen fra praksis, er kommunerne særligt sårbare over for personaleudskiftninger i deres arbejde med at implementere Åben Dialog.

➤ **Udfordrer øvrige områders procesmål og kultur**

En central udfordring for implementeringen af Åben Dialog er, at indsatsen med dens stringente borgerfokus kan udfordre fagligheder, procesmål og kulturer på tværs af kommunen, fx grundet forskellig lovgivning og forskellige mål. Derudover kan der også være snitfladeproblematikker til andre sektorer, fx regionen. Da Åben Dialog indebærer samarbejde mellem forskellige sektorer og forvaltninger er det væsentligt, at der kalkuleres med denne udfordring i arbejdet med implementeringen af metoden.

➤ **Ressourcekrævende uddannelse**

Kommunerne oplever implementeringen af Åben Dialog som ressourcekrævende, både ift. uddannelsesudgifter og ift. personale til vikardækning. Denne udfordring blev også afdækket i evalueringsrapporten fra 2017¹. Samme rapport konkluderede dog, at implementeringsomkostningerne pr. borger falder ved gennemførelse af flere Åben Dialog-forløb, da omkostninger til kompetenceudvikling mv. fordeles på flere borgere. Evalueringen fandt også, at omkostningerne til drift af Åben dialog dækker over store udsving afhængigt af antal netværksmøder. Dette matcher de adspurgte kommuners erfaringer, hvor kommunerne med størst udbredelse af Åben Dialog anså udgifterne til kompetenceudvikling som en investering, der tjener sig hjem over tid.

¹ DEFACTUM (2017). Kvalitet i den kommunale indsats over for borgere med svære psykiske lidelser: Åben Dialog. Udarbejdet af DEFACTUM for Socialstyrelsen. Odense: Socialstyrelsen.

Metode

Det metodiske grundlag for nærværende analyse hviler på tre ben; dels eksisterende viden om implementering generelt og om Åben Dialog, dels 11 interviews med 13 ansatte fra medarbejder- til socialchefniveau i tre kommuner samt en registerbaseret målgruppeanalyse.

Det vurderes, at denne metodiske tilgang kan udpege succesfaktorer og udfordringer, der er relevante for kommunerne bredt set i forhold til udbredelse og forankring af Åben Dialog i den kommunale praksis. Dog kan der være lokale forhold i den enkelte kommune, som kræver en alternativ håndtering af udfordringer for at sikre en effektiv implementering af Åben Dialog.

Eksisterende litteratur

Som en del af analysen af drivkræfter og barrierer for implementering af Åben Dialog er der gennemført en litteraturgennemgang rettet mod eksisterende viden om implementeringen af Åben Dialog i danske kommuner. Litteraturen er udvalgt af Social- og Boligstyrelsens fageksperter med det kriterie, at litteraturen skulle indeholde viden om implementeringen af Åben Dialog i dansk kontekst. Fund fra litteraturgennemgangen er efterfølgende blevet kvalificeret og udfoldet via interview med en faglig nøgleperson internt i Social- og Boligstyrelsen, hvorefter de har bidraget til formuleringerne af interviewspørgsmål.

Registerbaseret målgruppeanalyse

I analysen anvendes data som Social- og Boligstyrelsen har indsamlet i forbindelse med udbredelsen af Åben Dialog i 2018 og 2019 i regi af udviklings- og investeringsprogrammer på socialområdet. I data fra udbredelsen af Åben Dialog indgår blandt andet oplysninger om, hvilket år borgeren er startet i indsatsen, samt en indikation af hvilke borgere der har modtaget indsatsen. Ved at koble data fra udbredelsen af Åben Dialog med registerdata kortlægges der ved brug af den Socialøkonomiske Investeringsmodel, SØM, individhenførbare ydelser og aktiviteter samt kommunernes udgifter til disse ydelser og aktiviteter. Målgruppeanalysen har til formål at følge de borgere, som kommunerne har tilbudt et Åben Dialog-forløb. Derudover bidrager målgruppeanalysen til udarbejdelsen af interviewspørgsmål.

Udvælgelse af kommuner

Som led i at opnå en forståelse af kritiske succesfaktorer og centrale udfordringer for implementeringen af Åben Dialog er der afholdt 11 interviews med i alt 13 personer fordelt på tre udvalgte kommuner. Udvælgelsen af kommunerne er sket på baggrund af registerbaseret analyse samt yderligere kvalificering af faglig nøgleperson, som har bidraget med nuancer til den kvantitative analyse af kommunernes implementering af Åben Dialog. Der har således været fokus på at interviewe kommuner, der har arbejdet med Åben Dialog med henblik på både at kunne udlede udfordringer for implementeringen, men også succesfaktorer til at overkomme disse.

Interviews i udvalgte kommuner

Interviewene er som udgangspunkt gennemført i individuelle interviews med hhv. chefer, driftsledere og projektledere samt nøglemedarbejdere.

Interviewguiden og tilhørende interviewspørgsmål er udarbejdet på baggrund af litteraturgennemgangen, fund fra registeranalysen, interview med nøglepersoner i Social- og Boligstyrelsen samt generel viden om implementering. Interviewene er derved blevet brugt til at be- eller afkræfte fund fra de forskellige kilder for at finde frem til de kritiske succesfaktorer og centrale udfordringer for implementering af Åben Dialog.

Analyse af interviews

I analysen er udsagn fra interview analyseret med henblik på at udlede henholdsvis forudsætninger, drivkræfter og barrierer for implementeringen af Åben Dialog. Første fase i analysen har været at gennemgå alle interviews for at identificere og fremhæve udsagn fra hvert interview, der indeholder en refleksion om kritiske succesfaktorer og centrale udfordringer for implementeringen af Åben Dialog. Anden fase har været at gruppere identificerede kritiske succesfaktorer og centrale udfordringer fra alle interviews under nogle overordnede overskrifter. Analysens tredje fase har været at kvalificere de udledte succesfaktorer og udfordringer gennem dialog med Social- og Boligstyrelsens faglige nøglepersoner og krydstjek til eksisterende litteratur om implementering af Åben Dialog.

Om metoden Åben Dialog

Åben Dialog er en tværsektoriel tilgang, der fokuserer på inddragelse af borgerens selvvalgte private og fagprofessionelle netværk i forbindelse med psykiske vanskeligheder.

Åben Dialog er en tilgang til inddragelse af borgerens netværk i forbindelse med psykiske vanskeligheder. Det centrale i Åben Dialog er netværksmødet mellem borgeren og borgerens selvvalgte private og fagprofessionelle netværk. Hvor andre metoder ofte afkobler borgerens private netværk, gør Åben Dialog det modsatte. Åben Dialog inddrager og styrker netværket omkring borgeren. Styrkelsen af borgerens selvvalgte netværk har betydning for de positive resultater, som kan dokumenteres i forbindelse med Åben Dialog.

I Åben Dialog er fokus på borgerens ressourcer, fremfor eksempelvis borgerens symptomer og symptomreduktion. Samtidig sigter netværksmøderne efter at mobilisere netværkets ressourcer, hvilket ofte understøtter borgerens handlekraft. Dette fokus på ressourcer fremmer, at borgerens relationer får mulighed for at udvikles og styrkes – også under indlæggelse. Dette har selvstændig betydning for bedring².

Tilgangen i netværksmøderne med borger og netværk tager udgangspunkt i syv principper og 12 nøgleelementer³. De syv principper og 12 nøgleelementer understøtter dialogisk praksis, som handler om en undersøgende, åben og reflektiv måde at møde hinanden på i dialog. Principperne og nøgleelementerne understøtter en særlig dialog, som udvikler en individuel indsats, der er skræddersyet til den pågældende borger og borgerens selvvalgte netværk. Ifølge disse principper og nøgleelementer vil de konkrete netværksmøder bl.a. være karakteriseret ved, at:

- netværksmøderne ikke har nogen dagsorden.
- beslutninger træffes i det fælles rum af borgeren og borgerens private og professionelle netværk.

I alt har Social- og boligstyrelsen haft 18 forløb med kommuner med det formål at implementere Åben Dialog. I første omgang et afprøvningsforløb i fem kommuner, hvor borgerne oplevede en effekt af indsatsen. I de fem kommuner deltog 94 borgere i afprøvningen. Midtvejsevalueringen (2016) og slutevalueringen (2017) af afprøvningsforløbet i de fem kommuner viste, at 44 af de 94 borgere havde haft en positiv udvikling i deres trivsel og mentale sundhed. Den positive udvikling var størst hos borgere, hvis niveau på skalaerne var lavt ved den første måling. For 98 pct. af Åben Dialog-netværksmøderne vurderede borgerne, at møderne "i høj grad" eller "i nogen grad" havde givet dem en større forståelse for deres situation. 92 pct. af borgerne oplevede, at netværksmøderne havde givet dem en oplevelse af, at der var nye muligheder og håb. Netop håb er et centralt element i recovery for at komme sig fra psykiske vanskeligheder.⁴

² Rambøll (2014). *Åben Dialog: Del II: Manual*. Udarbejdet af Rambøll for Socialstyrelsen. Odense: Socialstyrelsen. Seikkula, J. & Arnkil, T. E. (2014). *Åben Dialog i relationel praksis: Respekt for anderledeshed i øjeblikket*. København: Akademisk Forlag.

³ Læs mere om Åben Dialog som metode, herunder de syv grundprincipper og de 12 nøgleelementer her: <https://social.dk/tvaergaaende/social-indsatser/aaben-dialog>

⁴ DEFACTUM (2017). Kvalitet i den kommunale indsats over for borgere med svære psykiske lidelser: Åben Dialog. Udarbejdet af DEFACTUM for Socialstyrelsen. Odense: Socialstyrelsen.

Modtagerne af Åben Dialog

I alt har 13 kommuner indgået et samarbejde med Social- og Boligstyrelsen med det formål at implementere Åben Dialog. Herigennem har 907 borgere modtaget indsatsen. Den følgende kvantitative analyse baserer sig på disse 907 borgere.

Kompleksitet og kontakt til velfærdsområder

Målgruppen for et Åben Dialog-forløb i regi af udbredelsen af Åben Dialog var borgere med svære psykiske lidelser. Det gælder således for omkring 60 pct. af deltagerne i udbredelsen af Åben Dialog, at de i året før eller året forinden deres Åben Dialog-forløb var i kontakt med det psykiatriske sygehusvæsen, jf. Figur 1. Sammenholdes der med landsgennemsnittet, hvor kun 1 pct. har kontakt til det psykiatriske sygehusvæsen i løbet af året, er der tale om en særdeles udsat gruppe ift. det mentale helbred. Kontakten til det psykiatriske sygehusvæsen faldt for deltagerne til 41 pct. to år efter opstarten af Åben Dialog-forløbet, hvilket understøttes af evalueringen, der viser en markant forbedring af borgernes mentale trivsel.

Figur 1: Den gennemsnitlige borgers forbrug af ydelser og aktiviteter i året før, samme år og to år efter de starter i Åben Dialog. Forbruget for den øvrige danske befolkning er angivet i parentes.



Anm: Figuren viser den gennemsnitlige borgers forbrug af ydelser og aktiviteter i året før, samme år og to år efter de starter Åben Dialog. Forbruget er opgjort på baggrund af borgere, der har deltaget i udbredelsen af virksomme bostøttemetoder, og som har modtaget indsatsen Åben Dialog. Summen af det gennemsnitlige antal uger på overførselsindkomst og i beskæftigelse kan overstige 52, da man f.eks. kan arbejde et givet antal timer om ugen samtidig med, at man modtager førtidspension.

Kilde: Egne beregninger på baggrund af projektdata indsamlet ifm. udbredelse af virksomme bostøttemetoder, på baggrund af registerdata fra Danmarks Statistik og Den Socialøkonomiske Investeringsmodel, SØM.

Oftentimes oplever borgere med psykiske lidelser imidlertid også at være i kontakt med en række områder i velfærdsystemet. Blandt borgerne, der modtog et Åben Dialog-forløb i udbredelsen,

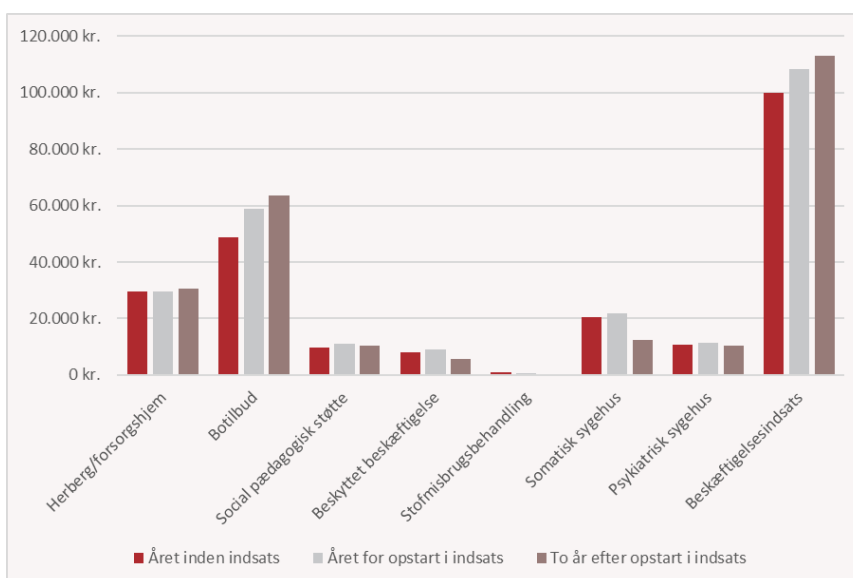
havde knap 60 pct. således kontakt til det somatiske sygehusvæsen både året forud for deltagelse og i året for forløbet samt to år efter forløbet. Andelen, der modtog en eller flere sociale serviceydelser, steg fra 40 pct. året inden deltagelse til 51 pct. i året for deltagelse og yderligere til 54 pct. to år efter forløbet. Dette indikerer, at kommunen under og efter indsatsen har fået et øget fokus på de deltagende borgere. Det gælder især, at andelen, der modtager socialpædagogisk støtte, stiger markant. Gruppens udfordringsgrad tydeliggøres, når andelen af borgere, der modtager sociale serviceydelser, sammenholdes med landsgennemsnittets mindre end 1 pct.

Borgere, der har indgået i et Åben Dialog-forløb, er foruden udfordringer ift. sundhed og social udsathed også udfordret på beskæftigelsesområdet. De modtager i gennemsnit overførselsindkomst omkring 40 uger om året, hvor det gør sig gældende for i 8 uger for landsgennemsnittet. Samtidig ses det, at borgere, der har deltaget i indsatsen, har mere kontakt til politi, retsvæsen og kriminalforsorg sammenlignet med den øvrige danske befolkning.

Indsats- og udgiftsbillede for psykisk sårbare borgere

Kompleksiteten af udfordringerne blandt deltagere i udbredelsen af Åben Dialog betyder, at der anvendes kommunale udgifter på tværs af forskellige fagområder.

Figur 2: Kommunale udgifter til den gennemsnitlige borgers forbrug af ydelser og aktiviteter i året før, samme år og to år efter de starter i Åben Dialog.



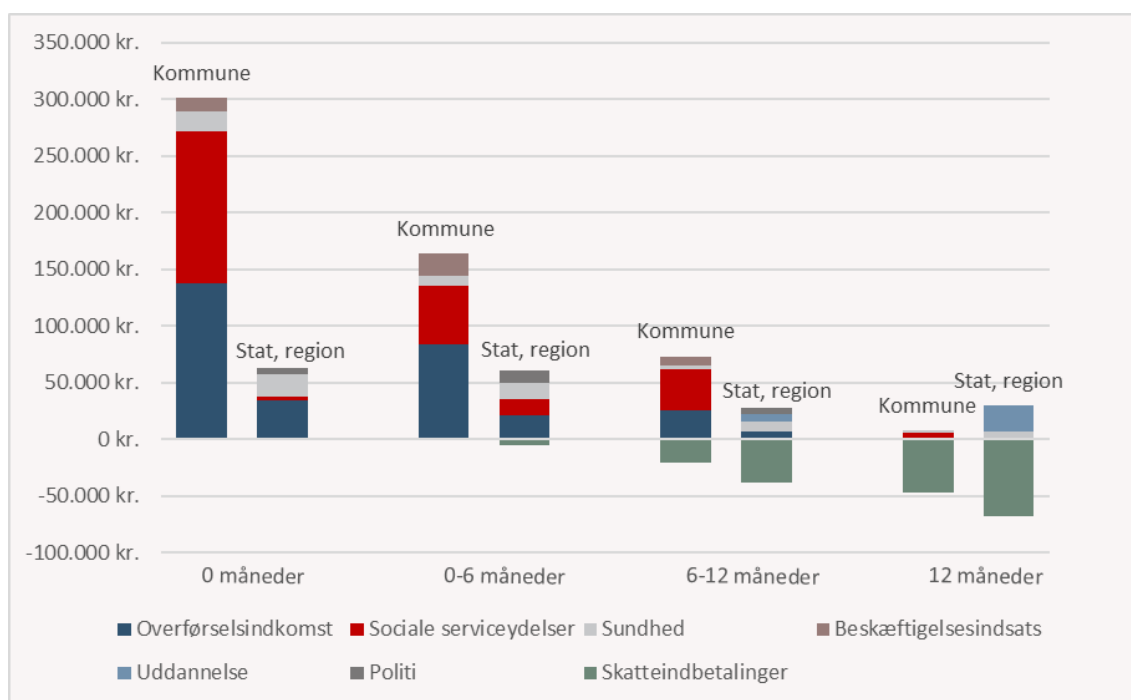
Anm: Figuren viser de kommunale udgifter til den gennemsnitlige borgers forbrug af ydelser og aktiviteter i året før, samme år og to år efter de starter Åben Dialog. Forbruget er opgjort på baggrund af borgere, der har deltaget i udbredelsen af virksomme bostøttemetoder, og som har modtaget indsatsen Åben Dialog

Kilde: Egne beregninger på baggrund af projektdata indsamlet ifm. udbredelse af virksomme bostøttemetoder, på baggrund af registerdata fra Danmarks Statistik og Den Socialøkonomiske Investeringsmodel, SØM.

Den største udgiftspost for gruppen af borgere var sociale serviceydelser. For sociale serviceydelser var de gennemsnitlige årlige udgifter 98.000 kr. pr. borger i året inden indsatsen, 111.000 kr. pr. borger i året for opstart i indsatsen og 112.000 kr. to år efter opstart i indsatsen. De største poster var socialpædagogisk støtte og ophold på botilbud. Udgifterne til socialpædagogisk støtte stiger fra 49.000 kr. pr. gennemsnitborger i året inden indsatsen til 59.000 kr. i opstartsåret og 64.000 kr. to år efter borgerne starter i indsatsen, jf. Figur 2.

Den største enkeltstående udgiftspost for gruppen af borgere, der har deltaget i et Åben Dialog-forløb, er indkomstoverførsler. Her havde kommunerne gennemsnitlige årlige udgifter for knap 100.000 kr. pr. borger i året inden borgeren starter i indsatsen. Gennemsnitsudgiften til overførselsindkomst stiger til 108.000 kr. pr. borger i det år, borgeren starter i Åben Dialog, og yderligere til 113.000 kr. to år efter borgerens opstart i indsatsen. Udgifter til psykiatrisk sygehus falder fra 21.000 kr., i året inden borgeren starter i indsatsen, til 12.000 kr. to år efter borgeren er startet i indsatsen.

Figur 3: Samlede udgifter til ydelser og aktiviteter til borgere, der har deltaget i Åben Dialog inddelt efter, hvor mange måneder, set over året, borgerne er i ordinær beskæftigelse.



Anm: Figuren viser de samlede udgifter for kommune, stat og region til den gennemsnitlige borgers forbrug af ydelser og aktiviteter, to år efter de er startet Åben Dialog for borgere der har deltaget i Åben Dialog. Udgifterne er fordelt på hovedområderne overførselsindkomst, sociale serviceydelser, sundhed, beskæftigelsesindsats, uddannelse, politi og skatteindbetalinger. Borgerne i Åben Dialog er inddelt efter, hvor mange måneder borgerne er i ordinær beskæftigelse uden at være på overførselsindkomst.

Kilde: Egne beregninger på baggrund af projektdata indsamlet ifm. udbredelse af virksomme bostøttemetoder, på baggrund af registerdata fra Danmarks Statistik og Den Socialøkonomiske Investeringsmodel, SØM.

Der er et potentiale forbundet med en øget grad af beskæftigelse for borgerne, jf. figur 3. De borgere, der i året efter deres Åben Dialog-forløb ikke havde nogen beskæftigelse, modtog ydelser og aktiviteter svarende til omkring 300.000 kr. pr. borger fra kommunen. Disse borgere var især omkostningstunge ift. overførselsindkomster, sociale serviceydelser samt sundheds- og beskæftigelsesindsatser. I takt med at borgerne opnåede tilknytning til beskæftigelse, var der også et markant lavere træk på især sociale serviceydelser, mens udgifter relateret til overførselsindkomster naturligt også var lavere ved en højere grad af beskæftigelse. Ved at fokusere på de borgere, der året efter deres Åben Dialog-forløb opnåede beskæftigelse i hele året, ses det, at deres skatteindbetalinger overstiger udgifterne forbundet med de ydelser og aktiviteter, som de modtog. Borgere med meget beskæftigelse modtog også en del uddannelse, som dog udgiftsmæssigt tilhører staten.

Opsummering

På baggrund af målgruppe- og modtageranalysen kan det fremhæves, at de borgere, som har deltaget i udbredelsen af Åben Dialog, har markante og komplekse udfordringer. De udfordringer betyder, at der anvendes væsentlige kommunale udgifter på tværs af forskellige fagområder. Mens udgifter til overførselsindkomst og socialpædagogisk støtte stiger fra året før til to år efter borgerens opstart i et Åben Dialog-forløb, ses et fald i udgifter til psykiatrisk sygehus. Dette kan indikere, at borgernes støttebehov ændres som følge af at have deltaget i indsatsen. Indeværende analyse har dog kun set på borgernes kontakter til ydelser og aktiviteter i op til to år efter indsatsen.

Målgruppe- og modtageranalysen viser også indikationer, der understøtter eksisterende evalueringer om, at Åben Dialog bidrager til en bedring hos borgernes mentale helbred, samt at kommunerne tilegner sig et nyere og bredere fokus på borgeren, jf. den brede stigning i serviceydelser. Samtidig indikerer analysen, at en del af borgerne bliver opsporet via deltagelse i Åben Dialog.

Kritiske succesfaktorer

I det følgende gennemgås fem kritiske succesfaktorer med en beskrivelse af, *hvad* det enkelte forhold indeholder, *hvorfor* den er afgørende for implementering, og eksempler på *hvordan* de enkelte kommuner arbejder med den i praksis for at understøtte implementeringen af Åben Dialog.

Implementering og kompetenceudvikling i et afgrænset fagligt område

Hvad

De kommunale erfaringer viser, at det er fordelagtigt, at implementeringen af Åben Dialog i første omgang koncentrerer sig til ét fagligt afgrænset område. Først når metoden er implementeret som praksis i ét afgrænset område, kan man begynde at udbrede metoden til øvrige områder i kommunen.

Hvorfor

Kompetenceudvikling af medarbejdere i Åben Dialog er en del af fundamentet for den følgende implementering. Men at uddanne i Åben Dialog er ressourcekrævende, både i forhold til tid og økonomi, hvorfor det oftest vil være mest hensigtsmæssigt at uddanne et begrænset antal medarbejdere.

I tråd med Åben Dialogs tværgående tilgang kan det virke nærliggende at udvælge én eller få medarbejdere fra hver relevant afdeling eller tilbud til at blive uddannet i Åben Dialog. Men samme erfaringer viser, at dette netop er en sårbar fremgangsmåde i implementeringen. Først og fremmest da

fremgangsmåden er sårbar over for medarbejderudskiftninger. Men særligt er den tilgang mindre bæredygtig, da det ikke muligt for den enkelte medarbejder alene at være forandringsleder for en indsats på en arbejdsplads. Her vil man ofte stå alene med både viden, kompetencer og troen på en indsats – uafhængigt af, hvor fagligt stærk eller toneangivende den givne medarbejder er (se næste side for nærmere beskrivelse af ledelsesopbakning).

” Sårbarheden og barriererne er at få er uddannede, og derfor bliver indsatsen ramt.
Projektleder

Hvordan

Det er væsentligt at gøre sig overvejelser om, hvor i organisationen man vælger at placere kompetencerne.

Et godt eksempel på en vellykket implementeringsproces findes i en af de adspurgte kommuner, hvor man i første omgang fokuserede implementeringen af Åben Dialog til kommunens akuttilbud. Et socialt akuttilbud under serviceloven §82 er en tidlig forebyggende indsats, som yder akut støtte, omsorg og rådgivning til personer med psykiske lidelser, som henvender sig. Henvendelser til sociale akuttilbud under §82 forudsætter ikke forudgående visitation. Først da metoden var en forankret del af arbejdet på tilbuddet, begyndte arbejdet med at sprede det til andre dele af organisationen.

Der er flere fordele ved denne type implementeringsplan baseret på kommunernes erfaringer. For det første får man i kommunen mulighed for at afprøve og lære af implementeringen af indsatsen i en begrænset del af organisationen. For det andet kommer man bekymringer og fordomme om Åben Dialog lettere til livs gennem denne fremgangsmåde, fordi man har lokale erfaringer at trække på, når indsatsen skal spredes ud til øvrige dele af organisationen.

En tredje fordel er, at det for medarbejderne opleves som fagligt forløsende at arbejde med Åben Dialog, da metoden bidrager til det faglige fællesskab med mulighed for sparring og udvikling. Det stærke faglige fællesskab er ligeledes lettere at skabe, når man begynder med Åben Dialog i et fagligt afgrænset område, fordi man i forvejen arbejder tæt sammen i hverdagen og har samme referencerammer og opgaver. Erfaringer fra kommunerne viser også, at succeshistorierne fra borgere og medarbejdere, som har deltaget på netværksmøder, vil sprede sig i organisationen og dermed bidrage til, at medarbejdere og ledere fra øvrige områder og forvaltninger ligefrem efterspørger Åben Dialog og uddannelse heri.

En ulempe ved at koncentrere Åben Dialog på et begrænset fagligt område kan dog være, at denne implementeringsstrategi er mere tidskrævende, da det typisk vil tage år, før metoden er implementeret i hele afdelingen eller organisationen. Det er en kalkuleret ulempe, som er nødvendig for at lykkes med implementeringen af Åben Dialog.

Uddannelse af relevant faglig ledelse

Erfaringerne fra kommunerne viser, at viden om Åben Dialog ikke er tilstrækkelig for, at den enkelte leder bakker tydeligt op om implementeringen af Åben Dialog.

Medarbejdere kan ikke på egen hånd være bannerførere i en implementeringsproces af Åben Dialog. Det kræver også faglig ledelse og tilhørende forståelse for Åben Dialog at implementere kompetencerne og udbrede brug af metoden, særligt i forhold til værdier og tilgang samt principperne i indsatsen. Det er derfor en forudsætning for succesfuld implementering, at den faglige ledelse er repræsenteret og deltager på uddannelsen. Først og fremmest for at sikre, at der efterfølgende er en faglig ledelse, der kan lede medarbejdere, der er uddannet inden

for Åben Dialog. Men i lige så høj grad for sammen med medarbejderne at være forandringsledere for den forestående implementering. Lederne har særligt en rolle i forhold til oversættelsen til øvrige medarbejdere samt rundt om i organisationen.

”Jeg har flere områdeledere, men der var kun en områdeleder [...], som jeg havde afsted [på uddannelse i Åben dialog, red.]. Man kan sige, at det var det muliges kunst. Den områdeleder har været den, der har været bannerfører, fordi hun har prøvet det på egen krop i starten og har været en enorm inspirationskilde til de andre ledere, kan man sige. Men altså de alle er lige vigtige.

Områdechef

Tværgående metode kræver tværgående ledelsesopbakning

Hvad

I Åben Dialog-metoden deltager og bidrager medarbejdere fra forskellige dele af organisationen med deres faglighed på netværksmøderne. Det kræver ledelsesopbakning fra den strategiske og operationelle ledelse i organisationen samt ledelsens evne til at tage ejerskab over og bakke op om brugen af Åben Dialog. Ledelsesopbakningen fra den strategiske og operationelle ledelsesevne gælder særligt det borgersyn, som Åben dialog taler ind i. Kommunernes erfaringer viser, at en klar sammenhæng mellem den strategiske retning, kommunens borgersyn og Åben Dialog er en katalysator for ledelsesopbakning.

Hvorfor

Åben Dialog er en tværgående indsats, som i sin ideelle form består af medarbejderdeltagelse på netværksmøderne fra øvrige tilbud på socialområdet samt andre instanser både internt og eksternt. Det vil oftest dreje sig om myndighed, jobcenter og socialpsykiatrien. Derfor er der behov for i, at den relevante ledelse på tværs af organisationen eller på tværs af sektorer, bakker op om prioriteringen af medarbejders deltagelse i et netværksmøde. Der bør i implementeringen derfor være fokus på at skabe opbakning til Åben Dialog og dets faglige tilgang blandt ledere på tværs af områder og forvaltninger.

Hvordan

Kommunernes erfaringer viser, at en klar sammenhæng mellem den strategiske retning og Åben Dialog er en katalysator for ledelsesopbakning. Et eksempel kommer fra en af de adspurgte kommuner. Kommunen havde et formuleret strategisk mål om at arbejde med *virksomme indsatser og borgerens ønsker, håb og drømme*. Her viste Åben Dialog sig som et middel til at nå det fælles strategiske mål, da Åben Dialog bidrager med en systematik i forhold til at arbejde med udgangspunkt i borgerens ønsker, håb og drømme.

I de adspurgte kommuner kom opbakning fra øverste ledelse særligt til udtryk ved tydelig og direkte italesættelse af Åben Dialog og dens plads i organisationen. Derudover havde en af de adspurgte kommuner gode erfaringer med, at socialchefen i starten af implementeringsprocessen sad i implementeringsgruppen.

Prioritering af implementering af Åben Dialog og hurtigt i gang

Hvad

En succesfuld implementering af Åben Dialog kræver vedholdende prioritering. Prioritering omhandler afsættelse af både den nødvendige tid og ressourcer samt går på tværs af organisation og ledelseslag.

Hvorfor

Erfaringen fra kommunerne er, at manglende prioritering af tid og ressourcer samt den nødvendige opbygning af viden om implementeringen af Åben Dialog kan underminere en succesfuld implementering. Ikke mindst har en ledelsesmæssig prioritering af tid og ressourcer til implementeringen en klar signalværdi over for medarbejderne om, at Åben Dialog har stor betydning. Prioriteringen skal sikre, at der placeres et tydeligt ansvar for at understøtte implementeringsprocessen via løbende, tværgående opsamling og fokus på implementering af Åben Dialog. Herudover, en pragmatisk tilgang til imødekommelsen af andre dele af organisationens lov- og proceskrav samt for at indarbejde netværksmøderne naturligt i organisationen.

Hvordan

Nedsættelse af implementeringsgruppe

Med en implementeringsgruppe tager man et stort skridt på vejen mod bevidst og løbende prioritering af implementeringen. En af de adspurgte kommuner med succesfuld implementering nedsatte fra start en implementeringsgruppe. Gruppen bestod af socialchef, relevante ledelsesrepræsentanter (typisk område- og tilbudsledere), medarbejdere (med efterfølgende uddannelse i ÅD) samt borgerrepræsentanter. Implementeringsgruppen havde til opgave at planlægge og igangsætte de overordnede aktiviteter, følge op på implementeringsarbejdet, give sparring til ledere og medarbejdere samt kommunikere om aktiviteter og erfaringer med brugen af Åben Dialog.

Erfaringerne fra evalueringsrapporten fra 2017⁵ tilsiger, at det ved nedsættelsen af en implementeringsgruppe er væsentligt, at det er gennemskueligt, hvem der indgår i implementeringsgruppen. Med gennemsigtighed og tydelighed om, hvem der indgår i implementeringsgruppen, får man placeret et tydeligt ansvar for, hvor i organisationen man har teten og ansvaret for at gribe implementeringsansvaret.

Erfaringerne fra kommunerne viser, at en borgerrepræsentant i implementeringsgruppen er værdifuld ift. holde fokus på værdien for borgerne i metoden. Borgerrepræsentation i gruppen

er også med til at give de fagprofessionelle et nyt perspektiv i implementeringsprocessen i form af tydeliggørelse af værdien af Åben Dialog ud fra netop et borgerperspektiv. En borgerrepræsentant kan også være med til at oversætte udbyttet af Åben Dialog til de øvrige borgere.

” Da vi gik i gang med at bruge det [Åben dialog, red.] - der var det en drivkræft. Mennesker fik vendt bøtten. Medarbejdere fik set, at de rum, som tidligere har været så konfliktfyldte med borgeren, også kunne være fredfyldte.

Projektleder

Indarbejdelse af Åben Dialog i dagligdagen og hurtigt i gang

Der skal afsættes tid til medarbejdernes indarbejdelse af Åben Dialog i deres daglige arbejde. Kommunernes erfaringer tilsiger her, at medarbejderne bør begynde at afholde netværksmøder, allerede efter de har været på den første del af uddannelsen i Åben Dialog. Dette fremmer, at medarbejderne hurtigt får mulighed for at omsætte de nyerhvervede kompetencer til den lokale praksis. Ifølge erfaringerne i kommunerne bliver den indre barriere større, hvis man ikke kommer hurtigt i gang med at afholde møderne. Barriererne bliver blot større, desto længere man er i uddannelsesforløbet uden i praksis at have afholdt et netværksmøde.

I begyndelsen kan det være en fordel, og som oftest også det mest praktiske, at starte med et mindre netværksmøde med få medarbejdere. For den enkelte medarbejder kan det være en god måde at komme i gang og træne rollen som mødeleder. For borgeren kan denne tilgang være mere overskuelig, da det kan opleves overvældende at prøve et netværksmøde første gang med mange forskellige fagpersoner samlet. Eksempler fra kommunerne viser, at man kan være op til 10 deltagere på et netværksmøde, men her kan man vælge at starte ud med 3-5 deltagere.

⁵ DEFACTUM (2017). Kvalitet i den kommunale indsats over for borgere med svære psykiske

lidelser: Åben Dialog. Udarbejdet af DEFACTUM for Socialstyrelsen. Odense: Socialstyrelsen.

Mindske skel mellem mødeleder og mødedeltagere

Erfaringer fra kommuner viser, at der er en risiko for opdeling mellem henholdsvis ikke-uddannede og uddannede, herunder også mellem mødeledere og mødedeltagere⁶. Der kan skabes en forståelse af, at mødelederne er 'højere i hierarkiet' end mødedeltagerne qua uddannelsen i Åben Dialog. En opdeling som har vist sig at hæmme udviklingen af en ellers mulig fælles kultur om Åben Dialog og arbejdet om borgeren.

Typisk vil man uddanne flere mødedeltagere end mødeledere, da det ressourcemæssigt er en billigere uddannelse grundet de færre kursusdage. Her har den strategiske og operationelle ledelse en rolle i at mindske skellet ved at have fokus på, at begge parter roller og kompetencer er lige væsentlige for udførelsen af Åben Dialog. Mødelederens rolle er afgørende for at sikre, at netværksmødet gennemføres i tråd med ønskede metodiske tilgang, og at der bliver taget udgangspunkt i borgerens håb, ønsker og drømme. Mødedeltageren skal stå på sin faglighed og spille den ind på netværksmødet og bidrage med sit syn på mulige faglige tiltag.

Pragmatisk tilgang fremmer det tværgående samarbejde

Hvad

For at fremme det tværgående samarbejde viser erfaringen fra de adspurgte kommuner, at det er en fordel, hvis netværksmøderne udføres med en pragmatisk tilgang, så formen på mødet kan rumme og imødekomme medarbejderne fra de øvrige områders proceskrav og behov.

Hvorfor

I sin rene form udgør netværksmødernes form og indhold en forholdsvis stringent metodisk tilgang. I forlængelse heraf viser kommunernes erfaringer, at det ved indførelsen af den nye praksis er en fordel, hvis medarbejderne udøver Åben Dialog metodisk stringent.

Kommunernes erfaringer viser, at et netværksmøde, som ifølge metoden *ikke* skal have en prædefineret dagsorden, udfordrer medarbejdere fra andre områder, fx sagsbehandlere fra jobcenteret, som skal indhente bestemte informationer vedrørende borgeren.

Erfaringerne viser i forlængelse heraf, at en pragmatisk tilgang til den metodiske udførsel af Åben Dialog kan fremme samarbejdet mellem de medarbejdere, som deltager på netværksmøderne, og de medarbejdere som arbejder inden for andre lovgivningsmæssige rammer.

” De [medarbejdere fra andre afdelinger, red.] har tit været skeptiske i forhold til, om Åben dialog kan, det som de skal sige tjek til, når de går fra et møde. Men det er vi kommet omkring, så når man afholder Åben dialog-møder, så er der ikke nogen, der siger, at man ikke lige bagefter kan lave et andet slags møde, hvor man får opsummeret, om man har styr på de ting, som vi skal have styr på. Så der er fundet nogle greb i det som virker.

Mødeleder

Hvordan

For at imødekomme fx jobcenterets behov kan man i stedet sidst på mødet spørge direkte ind til de forhold, jobcentret er lovgivningsmæssigt forpligtet til at indhente. Også selvom denne tilgang til borgeren går imod kriterierne for Åben Dialog. Erfaringerne fra kommunerne viser, at sagsbehandlere ofte vil opleve at få mere information sammenlignet med et normalt møde med borgeren, hvorfor dette typisk ikke er nødvendigt.

⁶ Åben Dialog er indrettet således, at der er en mødeleder, der interviewer borger og netværk, og en eller flere mødedeltagere, der forholder sig lyttende og reflekterende.

Det er væsentligt at pointere, at høj grad af metodisk konsistens er med til at sikre, at man opnår den forventede effekt. Der er dermed tale om en afvejning mellem stringens og pragmatisme, som man skal være opmærksom på i kommunerne.

Overensstemmelse mellem Åben Dialog og organisationens faglige tilgang

Hvad

En sammenhæng mellem Åben Dialog og kommunens faglige tilgang til borgeren på det sociale område er fremmede for implementeringen af Åben Dialog. At arbejde recovery-orienteret er ét eksempel på en faglig tilgang. Det kan også være andre tilgange. Pointen er, at det er fordrende for implementeringen af Åben Dialog, at organisationen har en samkørsel mellem den faglige tilgang og Åben Dialog.

Hvorfor

Åben dialog er ikke blot implementeringen af en metode og tilhørende netværksmøde. Åben dialog har et klart borgerfokus, hvor borgerens ønsker, håb og drømme er rettesnor for indsatsen. Det er væsentligt for at lykkes med implementeringen af Åben dialog, at kommunen kombineret med Åben dialog i forvejen har en teoretisk, praktisk og strategisk forståelse og tilgang til borgeren, som kan gå hånd i hånd med det borgersyn, som Åben Dialog kommer med. Omvendt viser erfaringerne fra kommunerne, at når Åben Dialog og dets tilhørende syn på borgeren ikke er afstemt med kommunens tilgang til borgeren, kan indsatsen ende med ikke at 'passe ind'.

” I forhold til vores overordnede bjælke, som er rehabilitering og recovery, så kan man sige, Åben dialog går fuldstændig i rød tråd med det, vi ønsker at gøre for den enkelte [borger, red]. Det med mere selvstændige og selvhjulpne. [...] Det har en kolossal stor betydning, at vi hele tiden kan hægte det op på, hvorfor er det, vi gør det her, og hvordan hænger det sammen med det vi i øvrigt ellers gerne vil som område og center. Så vi har hele tiden kunne lave den kobling.

Områdechef

Hvordan

Det varierer på tværs af de adspurgte kommuner, om man i forvejen har arbejdet med en faglig tilgang, som matcher Åben dialogs stringente borgersyn. To af kommunerne har i længere tid forud for implementeringen af Åben Dialog haft fokus på at arbejde systematisk og helhedsorienteret med borgerenes håb, ønsker og drømme. Fx havde en af de adspurgte kommuner en formuleret

strategisk retning for socialpsykiatrien, som beskrev, at de ønskede at arbejde med virksomme metoder og med borgeren i centrum. For denne kommune gik det igen hos medarbejdere og ledere, at Åben Dialog blev set som en naturlig forlængelse af den faglige retning, organisationen i forvejen havde sat. Åben Dialog bliver dermed et oplagt greb til arbejde med den faglige retning, som var blevet sat for deres arbejde, fx at arbejde mere systematisk med borgeres ønsker, håb og drømme.

Andre kommuner har formuleret en ny faglig retning i sammenhæng med implementeringen af Åben Dialog. Det skal pointeres, at man godt kan lykkes med en sideløbende proces, hvor man implementerer Åben Dialog sammen med en ny faglig retning. Det medfører ikke nødvendigvis en fejlslagen implementering. Det stiller dog andre krav til implementeringsprocessen. Hvor man ellers i højere grad kan have et fokus på implementeringen af Åben Dialog som metode, viser erfaringerne fra kommunerne, at man i dette tilfælde i implementeringsfasen har behov for et bredere fokus på den tankegang og kultur, som matcher Åben Dialogs borgersyn.

” Hvad tror I, at man gør i de enkelte kommuner, hvis støtte ikke virker? Så giver man mere støtte. Hvilket virker åndsvagt. Der bliver gjort noget, som de ikke måler på, om virker. I dette tilfælde er den bedste måde at måle på, om noget virker at spørge borgeren. Det er det som Åben dialog kan [...] Baggrunden for valget [af Åben dialog] var, at vi 100 procent tror på, at hvis vi lader borgeren helt selv bestemme, så kommer borgerne til at kalde på mindre end det, vi giver. Fordi vi overkompenserer helt vildt i kommunerne.

Områdeleder



Social- og Boligstyrelsen
Edisonsvej 1
5000 Odense C
Tlf.: 72 42 37 00

www.sbst.dk