

Vejledning til Borgeren ved roret

Overblik over
faglige principper
og organisatoriske
forudsætninger

**Vejledning til Borgeren ved roret.
Overblik over faglige principper og organisatoriske forudsætninger.**

Publikationen er udgivet af
Social- og Boligstyrelsen
Lerchesgade 35, 5
5000 Odense C
Tlf: 72 42 37 00
E-mail: info@sbst.dk
www.sbst.dk

Udgivet september 2026
Layout: 4PLUS4

Download eller se rapporten på www.sbst.dk.
Der kan frit citeres fra rapporten med angivelse af kilde.

Digital ISBN: 97887-85475-28-2

Indhold

Introduktion.....	4
Faglige principper	6
Organisatoriske forudsætninger	16



Introduktion

Om Borgeren ved roret

Borgeren ved roret er en tilgang, hvor borgerens perspektiv samt håb, ønsker og drømme er udgangspunktet for samarbejdet mellem borgeren og fagpersoner. I samarbejdet med en borger med handicap, psykiske vanskeligheder eller i social udsathed fokuseres på borgerens oplevelse af, hvad der giver mening i livet, og på at borgeren med den nødvendige støtte selv kan sætte retningen for sit eget liv.

Målet er, at borgeren kan leve et så selvstændigt og meningsfuldt liv som muligt. Ordinær og støttet beskæftigelse spiller en vigtig rolle, både som mål og som middel, fordi deltagelse i fællesskaber og arbejde øger livskvaliteten.

Kernen i tilgangen er troen på, at borgeren er ekspert i eget liv. Når borgeren støttes i at formulere retningen for sit eget liv, kan det styrke oplevelsen af mening, motivation og ejerskab.

Borgeren ved roret er Social- og Boligstyrelsens navn for recovery-orienteret rehabilitering, hvor borgeren deltager i sin egen udvikling og er med til at forme sin fremtid, fordi der bliver samarbejdet mellem borgere og fagpersoner på en måde, der passer til borgernes forudsætninger.

Tilgangen handler om at understøtte borgerens muligheder for at leve et meningsfuldt liv med afsæt i borgerens ressourcer. Fagpersoner samarbejder *med* borgeren fremfor *om* borgeren. Omdrejningspunktet er at styrke borgerens deltagelse i fællesskaber, aktiviteter og hverdagsliv på egne præmisser. Fordi deltagelse giver både trivsel, identitet og selvstændighed.

Gevinsterne ved at arbejde med Borgeren ved roret

Tilgangen skaber gevinster for både borgere og samfundet.

På borgerniveau understøtter tilgangen, at borgerne kan opleve øget livskvalitet, deltagelse og indflydelse på eget liv. Når samarbejdet tager afsæt i det, der er meningsfuldt for den enkelte, opleves indsatsen mere relevant og sammenhængende, og når borgeren er med til at sætte mål, bliver indsatsen mere meningsfuld og motiverende.

For nogle borgere kan deltagelse i fællesskaber, aktiviteter eller beskæftigelse desuden bidrage til trivsel, identitet og oplevelse af samhørighed.

Samtidig kan Borgeren ved roret have positive effekter på samfundsniveau.

En tidligere og mere målrettet indsats kan forebygge, at problemer vokser sig større, og at der bliver behov for at sætte ind med mere omfattende støtte. Styrket tværfagligt samarbejde kan mindske parallelle og ineffektive indsatser og – sammen med ressourcefokus og inddragelsen af borgerens perspektiv mv. – øge sandsynligheden for, at borgerne får behov for mindre støtte og evt. opnår beskæftigelse. Fokus på borgerens ressourcer og borgerens perspektiv kan også reducere risikoen for langvarige indsatser uden resultater.

Det betyder, at Borgeren ved roret både kan skabe sociale gevinster for borgerne og organisatoriske og budgetøkonomiske gevinster for kommunen og samfundet i bredere forstand.

Det faglige grundlag – Recovery og Rehabilitering

Borgeren ved roret hviler på et fundament, der består af to centrale begreber: Recovery og rehabilitering.

Recovery kan have forskellige betydninger for forskellige borgere. For nogle handler det om at skabe forandring i livet, mens det for andre handler om at være i trivsel og leve et så meningsfuldt liv som muligt med de udfordringer, der er til stede. Recovery er derfor ikke nødvendigvis forbundet med progression, beskæftigelse eller mindre støtte, men med det, der giver mening for den enkelte.

Rehabilitering er den professionelle støtte, der hjælper borgeren til at nå sine mål. Det handler om at skabe muligheder for aktivitet, deltagelse og mestring i hverdagen.

De to begreber hænger uløseligt sammen: Recovery sætter retningen, og rehabilitering giver redskaberne til den proces, der understøtter, at borgeren når sine mål. Tilsammen skaber de en helhedsorienteret praksis, hvor borgeren både får styrket sine praktiske færdigheder og sit personlige fundament til at leve et mere selvstændigt og meningsfuldt liv.

Om vejledningen

Denne vejledning skal skabe en fælles forståelse og et fælles sprog for *Borgeren ved roret*. Den giver et samlet overblik over de centrale elementer i en omlægning til at arbejde ud fra tilgangen og fungerer som et strategisk afsæt for ledere og medarbejdere på socialområdet. Vejledningen indgår sammen med 'Guide til Borgeren ved roret' og de øvrige materialer i et samlet koncept for omlægningen til *Borgeren ved roret*, herunder forskellige film og redskaber, der kan anvendes i en omlægning.

Vejledningen henvender sig til dig, der vil have indsigt i den faglige forståelse bag tilgangen og de vigtigste aspekter af omlægningen. Ønsker du mere praksisnær viden om, hvordan du konkret kan arbejde med principperne, anbefales den tilhørende guide og de øvrige redskaber.

Vejledningen dækker hele voksensocialområdet, og de faglige principper dækker alle målgrupper, selvom de i visse tilfælde skal oversættes og tilpasses den konkrete målgruppe.

På de følgende sider præsenteres de otte retningsgivende faglige principper og de organisatoriske forudsætninger, som skal være på plads for at lykkes med omlægningen. Begge dele beskrives kort ud fra tre spørgsmål:

- › *Hvad* betyder det faglige princip eller den organisatoriske forudsætning?
- › *Hvorfor* er det faglige princip eller den organisatoriske forudsætning vigtigt, og hvilken viden baserer det sig på?
- › *Hvordan* kan det faglige princip eller den organisatoriske forudsætning omsættes til praksis hos ledere, medarbejdere og borgere?

Her kan du læse mere

- » Du finder det samlede koncept og relevante publikationer på Social- og Boligstyrelsens hjemmeside:

social.dk/borgeren-ved-roret

Faglige principper

De otte retningsgivende principper for Borgeren ved roret

I *Borgeren ved roret* udgør de otte faglige principper fundamentet for en recovery-orienteret rehabiliteringspraksis. De fungerer som fælles retningslinjer, der sætter en tydelig retning for samarbejdet med borgerne, men som samtidig giver plads til fleksibilitet og lokale tilpasninger.

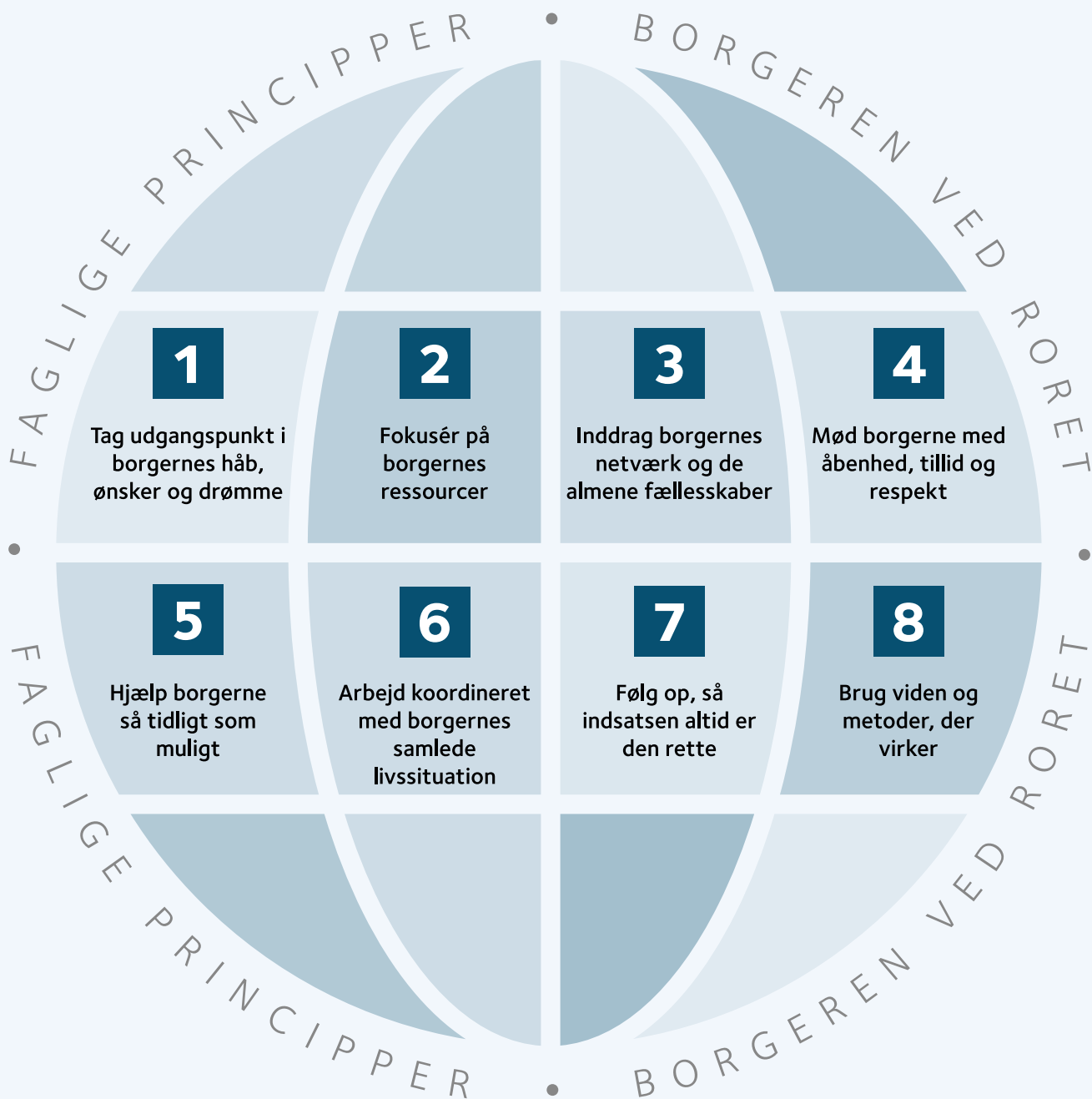
Principperne sikrer, at både borgere og fagpersoner samarbejder ud fra et fælles ståsted.

Principperne er gensidigt afhængige og skal ses som én samlet tilgang. Det giver eksempelvis ikke mening at følge op på en indsats, hvis man ikke tager udgangspunkt i borgerens håb, ønsker og drømme. Derfor handler arbejdet med principperne om at skabe helhed og sammenhæng mellem de enkelte principper.

De otte faglige principper er:

- 1. Tag udgangspunkt i borgernes håb, ønsker og drømme**
- 2. Fokuser på borgernes ressourcer**
- 3. Inddrag borgernes netværk og de almene fællesskaber**
- 4. Mød borgerne med åbenhed, tillid og respekt**
- 5. Hjælp borgerne så tidligt som muligt**
- 6. Arbejd koordineret med borgernes samlede livssituation**
- 7. Følg op, så indsatsen altid er den rette**
- 8. Brug viden og metoder, der virker**

Princippernes brede karakter gør dem anvendelige på tværs af kommuner og målgrupper. De kan tilpasses lokale forhold, men peger alle i en fælles retning mod en praksis, der styrker borgernes selvstændighed, deltagelse og mulighed for at leve et meningsfuldt liv. Tilgangen skal tilpasses den enkelte borgers forudsætninger og livssituation, uanset om borgerne har nedsat kognitiv funktionsevne, psykiske vanskeligheder, manglende kommunikative færdigheder eller befinder sig i forskellige grader af social udsathed.



1

Princip 1. Tag udgangspunkt i borgernes håb, ønsker og drømme

Hvad

Borgernes håb, ønsker og drømme skal være udgangspunktet for de mål, der sættes for indsatsen.

Hvorfor

Når borgerens mål er baseret på egne håb, ønsker og drømme, skaber det en stærkere følelse af kontrol og mening, hvilket øger motivationen. Når borgeren er med til at definere sine mål, øges sandsynligheden for, at målene opnås. Det giver også borgeren ejerskab over sin egen proces og fremmer empowerment, som er en central del af arbejdet med borgerens udvikling.

Hvordan

Alle relevante aktører – borger, udfører, myndighed – skal arbejde tæt sammen for at identificere og formulere borgerens mål. Det er vigtigt, at borgeren er aktivt involveret i at definere målene. Også selv om det kan tage tid og kræve støtte at finde frem til målene med borgeren. Samtidig skal der være mulighed for at revidere målene, når borgerens situation ændrer sig. Samarbejdet mellem borger og fagpersoner skal tilpasses borgerens personlige ønsker og skal kunne justeres løbende. Det betyder, at:

Borger:

- › Deltager aktivt og på egne præmisser i at identificere egne håb, ønsker og drømme.
- › Er løbende med til at justere mål, så de afspejler ændringer i livssituation, behov samt håb, ønsker og drømme.
- › Bidrager med input til, hvordan indsatsen bedst tilrettelægges, så den matcher egne mål.

Udfører:

- › Sikrer, at borgerens håb og mål fremgår tydeligt i samarbejdet med borgeren og i handleplanen.
- › Støtter borgeren i at formulere og revidere delmål og gennemfører meningsfulde aktiviteter.
- › Understøtter borgeren i egen proces og i at finde måder at mestre og forme sit liv på, der giver mening for borgeren.

Myndighed:

- › Understøtter, at borgerens håb, ønsker og drømme styrer vurderingen af støttebehov og indsatsmål.
- › Sikrer, at borgerens egne ord og perspektiver fremgår i handleplanen.
- › Støtter borgeren i at (gen)finde håb og drømme, også hvis de virker udfordrende at nå.

2

Princip 2. Fokusér på borgernes ressourcer

Hvad

Indsatsen skal fokusere på borgernes ressourcer.

Hvorfor

Når borgeren bliver mødt med fokus på ressourcer, fremmes troen på sig selv og evnen til at skabe en positiv udvikling i eget liv. Forskning viser, at et resourcefokus fremmer borgerens udviklingsproces, da borgerens oplevelse af kontrol over eget liv medfører større selvværd.

Hvordan

Professionelle skal anvende metoder, der fremhæver og arbejder med borgerens ressourcer i stedet for metoder, der primært fokuserer på problemer og begrænsninger. Det kan fx hjælpe borgeren med at genopdage eller udvikle nye ressourcer og stringsstrategier. Det kan også være ved at identificere og inddrage borgerens netværk af støttende personer, som kan understøtte borgerens ressourcer. Det er også vigtigt at fastholde borgerens tro på egne evner ved at støtte borgeren i at opnå små delmål, der gradvist bringer borgeren tættere på egne håb og drømme. Det betyder, at:

Borger:

- › Identificerer og formulerer egne ressourcer, herunder vigtige personer i borgerens netværk.
- › Er åben for nye kompetencer og netværk og giver feedback på, hvordan samarbejde og støtte kan styrke ressourcerne.

Udfører:

- › Sikrer, at borgerens ressourcer anvendes i meningsfulde aktiviteter, der støtter borgerens egne mål.
- › Anvender metoder, der fremhæver ressourcer frem for begrænsninger, og hjælper borgeren med at udvikle nye ressourcer og inddrage sit netværk.

Myndighed:

- › Integrerer borgerens ressourcer i udredning og indsats.
- › Støtter borgeren i at formulere mål med egne ord, og hvordan man kan anvende ressourcerne aktivt til at nå målene.

3

Princip 3. Inddrag borgernes netværk og de almene fællesskaber

Hvad

Indsatsen skal hjælpe borgerne med at skabe eller bibeholde relationer til de mennesker, de har i deres liv, og med at deltage i almene fællesskaber.

Hvorfor

Forskning viser, at fællesskab og samhørighed er et af de vigtigste elementer i at understøtte borgerens udvikling. At være en del af et fællesskab – både socialt og professionelt – er essentielt for borgerens trivsel og livskvalitet. Inklusion i fællesskaber skaber ikke kun et støttenetværk, men øger også borgerens følelse af værdi og samhørighed med samfundet.

Hvordan

Samarbejdet mellem borgeren og fagpersoner skal aktivt inddrage borgerens eksisterende netværk i indsatsen og støtte borgeren i at finde eller genopbygge relationer til familie, venner og andre støttepersoner. Pårørende og eventuelle værger kan spille en vigtig rolle i samarbejdet, når borgeren ønsker det. Det kræver opmærksomhed på balancen mellem borgerens selvbestemmelse og de perspektiver, som pårørende bidrager med. Derudover skal der arbejdes på at finde relevante sociale og professionelle fællesskaber, borgeren kan være en del af, fx i frivillige organisationer, foreninger eller på arbejdspladser. Fagpersoner bør også arbejde på at identificere og nedbryde eventuelle barrierer for deltagelse i fællesskaber. Det betyder, at:

Borger:

- › Deler informationer om betydningsfulde personer i sit netværk og udforsker ønsker til almene fællesskaber eller ønsker til beskæftigelse.
- › Deltager aktivt i fællesskaber, når borgeren er klar, og giver feedback på, hvordan støtten kan understøtte deltagelsen.

Udfører:

- › Opsøger viden om borgerens ønskede netværk og fællesskaber.
- › Støtter borgeren i at opbygge relationer, lave aftaler med pårørende og introducerer relevante civilsamfundsaktiviteter.
- › Anvender metoder, der fremmer borgerens aktive deltagelse og inklusion.

Myndighed:

- › Afdækker borgerens eksisterende netværk og ønskede fællesskaber.
- › Sikrer, at støtten og indsatser er fleksible og tilpasset borgerens håb, ønsker og drømme.

4

Princip 4. Mød borgerne med åbenhed, tillid og respekt

Hvad

Anerkendelse af betydningen af borgernes erfaringer og opbygning af tillid til hinandens gode intentioner og evner er en forudsætning for et godt samarbejde.

Hvorfor

Når borgeren føler sig mødt med åbenhed, tillid og respekt, øges motivationen og troen på, at man kan opnå sit mål. Et ligeværdigt samarbejde giver borgeren en følelse af kontrol og ejerskab over processen, og understøtter borgerens udvikling. Et ligeværdigt samarbejde fremmer tillid og sikrer, at borgeren føler sig anerkendt som ekspert i eget liv.

Hvordan

Fagpersoner skal lytte aktivt til borgeren og anerkende personens erfaringer, viden og perspektiver, og borgeren skal inddrages på en måde, der passer til den enkeltes forudsætninger. Det er vigtigt at skabe en tryk atmosfære, hvor borgeren føler sig set og hørt. Feedback fra borgeren skal bruges aktivt til at justere indsatsen. Systematisk brug af feedbackværktøjer kan støtte denne proces og sikre, at samarbejdet forbliver ligeværdigt og effektivt. Deltagelse kan have forskellige former, og derfor er det et professionelt ansvar at tilpasse samarbejdet, så borgeren kan være med på egne præmisser. Det betyder, at:

Borger:

- › Deler egne erfaringer og perspektiver i et ligeværdigt samarbejde.
- › Er åben for støtte og deler usikkerheder.
- › Anerkender, at samarbejdspartnere har forskellige kompetencer, der kan hjælpe med at nå et mål.

Udfører:

- › Bruger borgerens erfaringer og perspektiver som udgangspunkt for samarbejdet.
- › Giver borgeren indflydelse på valg af kontaktpersoner og medarbejdere.
- › Fremmer tillid gennem relevante metoder.
- › Involverer peers for at styrke relationer og samarbejde med og mellem borgerne.

Myndighed:

- › Sikrer, at borgerens perspektiver indgår i handplaner med borgerens egne ord.
- › Kommunikerer klart og inddragende, i et sprog borgeren nemt kan forstå.
- › Afstemmer forventninger mellem borger og kommune for at fremme realistisk og meningsfuld deltagelse.

5

Princip 5. Hjælp borgerne så tidligt som muligt

Hvad

Sæt ind med tidlige og forebyggende indsatser via tilgængelige, synlige og fleksible tilbud.

Hvorfor

Tidlige indsatser kan forhindre, at mindre udfordringer udvikler sig til større problemer, hvilket kan reducere den nødvendige indsats på længere sigt. En tidlig indsats har vist sig at være effektiv i forhold til at forbedre borgerens trivsel og reducere sociale, sundhedsmæssige og økonomiske omkostninger. Det er lettere at hjælpe borgeren med at ændre adfærd eller få nye mestringsstrategier, når problemerne opdages tidligt.

Hvordan

Kommunen skal sikre, at støtten er let tilgængelig og nem at få adgang til for borgerne. Målet er at være opmærksom på tidlige tegn på udfordringer og hurtigt tilbyde passende støtte, som hjælper med at tackle problemerne, før de vokser sig store. Der bør også være åbne og fleksible tilbud, som gør det muligt for borgeren at få nem adgang til hjælp. Det betyder, at:

Borger:

- › Beder om hjælp, når der opstår udfordringer eller mistrivsel.
- › Er åben for at benytte rådgivning og tilbud, der kan støtte borgerens trivsel.

Udfører:

- › Hjælper med at løse akutte problemer, før de udvikler sig.
- › Følger borgerens trivsel tæt og forebygger forværring af udfordringer.
- › Holder tæt dialog med myndighed for at justere indsatsen hurtigt.
- › Organiserer indsatsen, så borgerens ændrede behov kan imødekommes straks.

Myndighed:

- › Reagerer hurtigt på borgerens oplevede behov, herunder akutte problemer, eksempelvis økonomi.
- › Sikrer kendskab til uvisiterede tilbud både inden for og uden for kommunen.
- › Har tæt dialog med udfører for at tilpasse indsatsen, når borgerens situation ændrer sig.

6

Princip 6. Arbejd koordineret med borgernes samlede livssituation

Hvad

Indsatsen skal tage udgangspunkt i borgernes samlede livssituation og understøtte en sammenhængende og helhedsorienteret støtte.

Hvorfor

En helhedsorienteret tilgang sikrer, at alle aspekter af borgerens liv bliver taget i betragtning. Det skaber et mere sammenhængende og meningsfuldt forløb for borgeren, der undgår at skulle gentage sin historie flere gange. Samarbejde mellem aktører reducerer kompleksiteten og giver borgeren et stabilt og sammenhængende samarbejde med kommunen.

Hvordan

Samarbejdet mellem forskellige aktører skal være tæt og velkoordineret. Det skal understøttes, at der er et fælles billede af borgerens situation og oplevede behov, og at de relevante aktører samarbejder effektivt om at opnå borgerens mål. Borgerens egne mål skal være omdrejningspunktet for samarbejdet mellem borgere og fagpersoner og på tværs af de involverede fagpersoner. Det betyder, at:

Borger:

- › Deler relevante informationer om egen livssituation
- › Udtrykker eget ønske om, hvem der skal være tovholder på sin sag.
- › Deltager i tværgående møder, hvis muligt.
- › Giver feedback på, hvad der gør indsatsen sammenhængende og helhedsorienteret.

Udfører:

- › Sikrer, at samarbejdspartnere er opdaterede på hinandens indsatser.
- › Arbejder koordineret gennem netværksmøder som fx Åben Dialog.
- › Støtter borgeren i løbende kontakt og sikrer, at borgerens perspektiv er i centrum, også når borgeren ikke deltager i møderne.

Myndighed:

- › Identificerer relevante aktører i borgerens sag og sikrer, at borgeren er informeret om alle relevante støttemuligheder.
- › Udpeger en primær koordinator for borgerens forløb.
- › Sikrer tydelig opgave- og rollefordeling på tværs af sektorer og forvaltninger, så alle arbejder med et fælles afsæt i borgerens mål.

7

Princip 7. Følg op, så indsatsen altid er den rette

Hvad

Borgernes mål skal tage udgangspunkt i borgernes aktuelle livssituation og skal løbende justeres, hvis deres situation ændrer sig.

Hvorfor

Systematisk opfølgning er nødvendig for at sikre, at samarbejdet fortsat understøtter borgerens oplevede behov og ønsker. Det skaber mulighed for at justere indsatsen og sikrer, at borgeren modtager den rette støtte gennem hele rehabiliteringsprocessen. Forskning viser derudover, at opfølgning hjælper med at fastholde motivationen og skabe håb for fremtiden.

Hvordan

Opfølgningen skal være systematisk og baseret på borgerens egne mål og ønsker til udvikling. Kommunen skal regelmæssigt vurdere borgerens situation og oplevede behov og justere indsatsen, når det er nødvendigt. Borgeren skal aktivt inddrages i opfølgningsprocessen og have mulighed for at give feedback på, om indsatsen er effektiv og relevant. Metoder som FIT og Recovery Star kan anvendes til at vurdere og justere indsatsen. Samtidig skal borgeregens egen stemme i ord, udtryk, billeder osv. anvendes aktivt i opfølgningen, så indsatsen tager afsæt i borgerens perspektiv. Det betyder, at:

Borger:

- › Giver udtryk for ændringer i eget liv, som kan medføre behov for justering af indsatsen.
- › Deltager i den løbende opfølgning.
- › Giver feedback på, hvordan indsatsen virker i forhold til borgerens aktuelle mål og situation.

Udfører:

- › Sikrer, at opfølgning sker regelmæssigt og tager højde for borgerens forudsætninger og udvikling.
- › Arbejder sammen med borgeren om at justere mål og indsatsplaner efter behov.
- › Hjælper borgeren med at følge op på konkrete delmål, der hjælper borgeren tættere på egne håb, ønsker og drømme.

Myndighed:

- › Sikrer, at der anvendes systematiske opfølgningsmetoder og værktøjer.
- › Arbejder tæt sammen med udfører om at implementere nødvendige ændringer hurtigt.
- › Sikrer, at borgeren altid modtager den rette støtte i forhold til den aktuelle situation.

8

Princip 8. Brug viden og metoder, der virker

Hvad

Anvend faglige metoder og viden med dokumenteret virkning.

Hvorfor

Ved at anvende metoder med dokumenteret effekt, sikres det, at indsatsen er målrettet og vidensbaseret. Det øger sandsynligheden for, at borgeren opnår positive resultater, og det giver et solidt grundlag for at evaluere og forbedre praksis. Systematisk anvendelse af videnskabelig viden fremmer kvaliteten af arbejdet og øger effektiviteten af rehabiliteringsindsatserne.

Hvordan

Kommunen skal anvende metoder og redskaber, der er veldokumenterede og effektive. Det kan fx være evidensbaserede metoder eller strukturerede redskaber. Medarbejdere skal være opmærksomme på at dokumentere, hvad der virker for den enkelte borger og være åbne for at justere indsatsen, hvis resultaterne ikke lever op til forventningerne. Det betyder, at:

Borger:

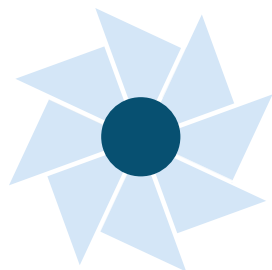
- › Giver feedback på, hvordan borgeren oplever de anvendte metoder i dennes udvikling.
- › Er åben om, hvad der hjælper i borgerens personlige udvikling.
- › Giver input til justeringer, hvis samarbejdet og indsatsen ikke fungerer.

Udfører:

- › Anvender metoder og redskaber, der understøtter borgerens udvikling.
- › Arbejder systematisk med at dokumentere og dele viden om indsatsen og dens resultater.
- › Kommunikerer tydeligt, hvilke metoder og redskaber der anvendes, og hvorfor de er valgt.

Myndighed:

- › Sikrer, at der arbejdes med metoder, der fremmer god dialog mellem borger og fagpersoner – også når borgeren ikke har et talesprog
- › Vurderer løbende, om de valgte indsatser har den ønskede effekt på borgerens udvikling.
- › Understøtter refleksion over, hvilke metoder der virker bedst i forhold til at arbejde med forskellige typer udfordringer eller håb, ønsker og drømme.



Organisatoriske forudsætninger

Organisatoriske forudsætninger for implementering af Borgeren ved roret

En vellykket omlægning til en recovery-orienteret rehabiliterende tilgang kræver, at kommunerne har de rette organisatoriske forudsætninger på plads. Det betyder et tydeligt politisk fokus, vedholdende ledelse og en kultur, der understøtter det mindset, *Borgeren ved roret* bygger på.

Implementeringen af *Borgeren ved roret* skal ske med opmærksomhed på lokale rammer og vilkår, herunder organisering, ressourcer og eksisterende arbejdsgange.

De otte organisatoriske forudsætninger

Erfaringer fra kommuner, der har omlagt til *Borgeren ved roret*, viser, at otte organisatoriske forudsætninger er centrale for at lykkes. De hænger tæt sammen med implementeringen af de faglige principper og skal sikre en sammenhængende og effektiv indsats for borgerens udvikling.

De otte organisatoriske forudsætninger er:

- › Klart politisk og strategisk afsæt
- › Databaseret ledelse og styring
- › Tydelig og vedholdende ledelse
- › Tæt samarbejde på tværs
- › Inddragende sagsbehandling
- › Tilgængelige, relevante og fleksible tilbud
- › Kompetencer og faglighed
- › Understøttende kultur, sprog og mindset

Kommunerne bør vurdere, hvilke forudsætninger der allerede er til stede, og hvor der er behov for udvikling. Målet er at skabe strukturer, hvor borgerens håb, ønsker og drømme bliver omdrejningspunktet, og hvor samarbejdet på tværs af sektorer understøttes.

Forberedelse til omlægning

Forberedelsen handler om at skabe en klar organisering og et overblik over, hvilke forudsætninger der skal styrkes. Den strategiske ledelse har ansvaret for at sætte rammerne og sikre sammenhæng mellem de forskellige niveauer. Derudover bør man nedsætte to centrale grupper i omlægningsprocessen.

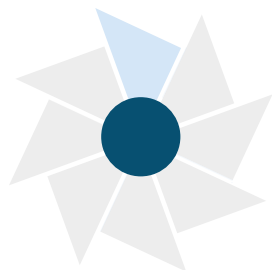
En styregruppe med repræsentanter fra strategisk niveau bør etableres for at sikre retning og opbakning. Det anbefales at inddrage både borgere og medarbejdere for at skabe fælles ejerskab.

En implementeringsgruppe omsætter beslutningerne til konkret praksis. Gruppen bør bestå af ledere, medarbejdere og borgere, så både erfaring, faglighed og borgerperspektiv er repræsenteret.

Sammenhængende indsats på tværs af sektorer

De organisatoriske forudsætninger skal understøtte en koordineret indsats mellem myndighed, udfører, beskæftigelse, sundhed og civilsamfund. Når organiseringen er på plads, og behovene er tydeliggjort, kan kommunen målrettet styrke de forudsætninger, der skal til for at lykkes med omlægningen til *Borgeren ved roret*.





Klart politisk og strategisk afsæt

Hvad

Et stærkt politisk fokus og et klart strategisk afsæt er nødvendigt for at sikre, at omlægningen mod Borgeren ved roret prioriteres på alle niveauer i kommunen. Politisk fokus sikrer opbakning til nødvendige ressourcer og tilbudsvifte, mens et strategisk afsæt definerer retning, tydeliggør målene og sikrer sammenhæng på tværs af organisationen.

Hvorfor

Uden politisk støtte og strategisk retning risikerer omlægningen at mangle stabilitet og sammenhæng. Politisk fokus skaber ro og opbakning, mens et klart strategisk afsæt giver medarbejdere og ledere forståelse for, hvorfor omlægningen er vigtig, og hvordan de kan bidrage til at lykkes.

Hvordan

Kommunen kan understøtte politisk fokus og klart strategisk afsæt gennem følgende tiltag:

- › Skabe arenaer for dialog mellem politikere og borgere, hvor borgerne kan dele håb, ønsker og perspektiver på tilbud og udviklingsprocesser, og hvor borgere og peers deler erfaringer.
- › Sætte Borgeren ved roret på udvalgets dagsorden flere gange årligt for at drøfte fremdrift og organisatoriske udfordringer.
- › Udarbejde nyhedsbreve eller informationsmateriale til politikere, interessenter og medarbejdere om processens fremdrift og resultater.
- › Udpege ansvarlige for implementeringen via en strategisk styregruppe, der omsætter politiske ambitioner til mål, visioner og planer.
- › Etablere faste processer for løbende opfølgning på implementering og foreløbige resultater for at sikre fremdrift og justering.
- › Definere konkrete mål for Borgeren ved roret, som er forankret på alle niveauer og koblet til indsatsområder.
- › Sikre, at strategiens mål er kendt på alle niveauer, så medarbejdere kan se sig selv i målene og initiativerne.



Databaseret ledelse og styring

Hvad

Arbejdet med styring og data i en omlægning til Borgeren ved roret handler om systematisk at følge borgernes udvikling og de aktiviteter, der gennemføres i organisationen. Data fungerer som et centralt grundlag for at vurdere, om omlægningen skaber de ønskede resultater. Opbygningen af relevante data skal give indsigt i både organisatoriske resultater og borgernes personlige udvikling mod mere selvstændighed og mindre indgribende støtte.

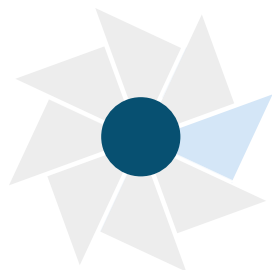
Hvorfor

Systematisk brug af data skaber transparens og gør det muligt at vurdere, om politiske og organisatoriske mål opfyldes, og giver mulighed for at handle hurtigt, hvis resultaterne udebliver. Brug af borgeroplevede målinger sikrer, at indsatsen forbliver borgercentreret, ligesom data også giver grundlag for ledelsesinformation, understøtter ressourceprioritering og fremmer læring på tværs af organisationen.

Hvordan

Kommunen kan arbejde med styring og data gennem følgende tiltag:

- › Følge op på, om omlægningen fører til færre borgere i indgribende tilbud, højere beskæftigelse og bedre trivsel, og justere indsatsen hvor det er nødvendigt.
- › Visualisere og rapportere data, så både medarbejdere, ledelse og borgere kan følge udviklingen og justere indsatsen.
- › Bruge data som grundlag for faglig sparring og prioritering af ressourcer, fx hvilke tilbud der skal styrkes eller tilpasses.
- › Etablere faste rutiner for analyse og opfølgning, så data løbende understøtter beslutninger om praksis og organisatoriske tiltag.
- › Systematisk at anvende fx WHO-5 og Brief Inspire-O for at få et helhedsorienteret billede af borgernes trivsel og recovery.
- › Sikre træning og undervisning af medarbejdere i brug af redskaberne, så data indsamles korrekt og konsistent.
- › Skabe mødefora, hvor borgerdata kan diskuteres med medarbejdere og ledelse for at fremme læring og koordinering på tværs af indsatsområder.



Tydelig og vedholdende ledelse

Hvad

Ledelsen har en central rolle i at sikre, at Borgeren ved roret implementeres vedholdende og effektivt. Det indebærer at formulere klare forventninger, definere mål og følge op på, at tilgangen omsættes i praksis.

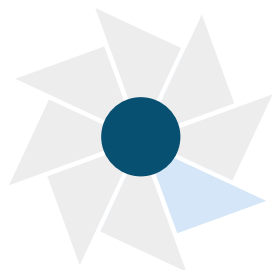
Hvorfor

Tydelig og vedholdende ledelse skaber forståelse hos medarbejderne for, hvad der skal gøres, og hvorfor det er vigtigt. Det fastholder fokus på borgerens udvikling og sikrer, at indsatsen prioriteres korrekt.

Hvordan

Kommunen kan understøtte tydelig og vedholdende ledelse gennem følgende tiltag:

- › Den strategiske ledelse kommunikerer tydeligt og konsekvent om, hvad der forventes af både faglige ledere og medarbejdere i arbejdet med en fælles forståelse af Borgeren ved roret.
- › Der udarbejdes en fælles fortælling, som tydeligt beskriver, hvorfor det er vigtigt for både borgerne og kommunen at udvikle en recovery-orienteret rehabiliterende praksis.
- › Den faglige ledelse oversætter tilgangen til konkrete handlinger i praksis, så medarbejderne forstår, hvordan de kan anvende de faglige principper i deres arbejde.
- › Den faglige ledelse følger løbende op på, hvordan tilgangen bliver implementeret og evaluerer, om det svarer til den strategiske ledelses ambitioner.
- › Der sikres systematisk og løbende kommunikation om omlægningen til Borgeren ved roret til alle faggrupper og på tværs af afdelinger, så alle er opdaterede og forstår de fælles mål.
- › Der fastsættes fælles mål for omlægningen for at sikre, at der er fokus på, hvad der samlet skal opnås for borgerne, og hvordan disse mål påvirker kommunens ressourcefordeling.



Tæt samarbejde på tværs

Hvad

For at kunne tilbyde en helhedsorienteret indsats kræver det et tæt samarbejde på tværs af sektorer, afdelinger og forvaltninger. Det indebærer samarbejde mellem relevante aktører for at understøtte borgerens udvikling.

Hvorfor

Et tværgående samarbejde sikrer, at borgerens behov bliver mødt på alle relevante områder, og at indsatsen er koordineret og sammenhængende.

Hvordan

Kommunen kan understøtte tæt samarbejde på tværs gennem følgende tiltag:

- › Udvikle fælles skabeloner til handleplaner eller én samlet plan, som understøtter koordination af mål og indsatser på tværs af aktører.
- › Etablere arbejdsgangs- og procesbeskrivelser, så samarbejdet bliver struktureret og understøttet af tydelige arbejds gange.
- › Gennemføre fælles kompetenceudvikling på tværs af organisationen, så alle aktører har en fælles forståelse af tilgangen og samarbejdet med borgerne.
- › Implementere fælles faglige metoder og redskaber på tværs af sektorer og afdelinger.
- › Udarbejde et samlet aktøroverblik, hvor roller, kompetencer, opgaver og ansvar er klart defineret.
- › Etablere én indgang og én plan for borgerne, så målene og indsatsen koordineres effektivt, og samarbejdet bliver mere sammenhængende.
- › Etablere et formelt samarbejde med relevante aktører og aftale processer for løbende koordinering og samarbejde og for at sikre gensidigt kendskab til og respekt for hinandens fagligheder.
- › Følge løbende op på samarbejdets funktion med fokus på borgernes oplevelse og perspektiv på samarbejdet.
- › Skabe viden om vigtige aktører i civilsamfundet, samt etablere strukturer og arbejds gange for at støtte samarbejdet med disse aktører.



Inddragende sagsbehandling

Hvad

Sagsbehandlingen skal tage udgangspunkt i borgernes egne håb, ønsker og drømme. En inddragende sagsbehandling kræver tid, fleksibilitet og kompetencer til at inddrage borgerens perspektiver i planlægningen og opfølgningen af indsatsen.

Hvorfor

En inddragende sagsbehandling er fundamental for at sikre, at indsatsen er relevant og målrettet borgerens oplevede behov. Det fremmer borgerens engagement og ejerskab for sin egen udvikling og understøtter borgerens trivsel.

Hvordan

Kommunen kan understøtte inddragende sagsbehandling gennem følgende tiltag:

- › Arbejde med fælles faglige metoder og redskaber i sagsbehandlingen, som er inddragende og baseret på en god dialog og tillid mellem borger og sagsbehandler.
- › Tage udgangspunkt i borgernes håb, ønsker og drømme for fremtiden i både samarbejdet og indsatsen, og have løbende fokus på at få feedback fra borgerne om samarbejdet.
- › Etablere fælles sparring og læring blandt sagsbehandlere om borgerinddragelse og sikre, at sagsbehandlingen er systematisk og ensartet.
- › Inddrage peers, pårørende og netværk, hvis borgeren ønsker det og sikre, at borgerens almene liv og muligheder i civilsamfundet er i fokus.
- › Inddrage borgerne aktivt i arbejdet med kvaliteten af sagsbehandlingen og i udviklingen af borgerstyrede processer for samarbejdet mellem borger og myndighed.
- › Arbejde strategisk med kompetenceudvikling for sagsbehandlere, så de er klædt på til at arbejde recovery-orienteret rehabiliterende og anvende metoder som VUM 2.0 for at sikre, at borgerens perspektiv inddrages konsekvent i sagsbehandlingen og i planlægningen af samarbejdet mellem kommune og borgeren.



Relevante og fleksible tilbud og indsatser

Hvad

For at understøtte borgerens udvikling og trivsel skal kommunen tilbyde en bred vifte af relevante og fleksible tilbud, der imødekommer borgerens oplevede behov samt håb, ønsker og drømme. Det inkluderer både kommunale tilbud og muligheder i civilsamfundet.

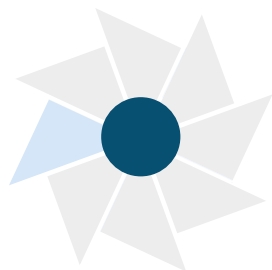
Hvorfor

Fleksible tilbud er nødvendige for at kunne imødekomme borgernes skiftende behov og hjælpe dem videre mod et selvstændigt og meningsfuldt liv. Det kræver forståelse for borgernes oplevede behov, og hvordan indsatser og tilbud kan tilpasses deres ønsker og livssituation.

Hvordan

Kommunen kan understøtte relevante og fleksible indsatser og tilbud gennem følgende tiltag:

- › Skabe et overblik over eksisterende tilbud og deres anvendelse for at sikre, at alle borgers oplevede behov kan imødekommes.
- › Evaluere tilbudsviften løbende og tilpasse den efter målgruppens udvikling samt borgernes ønsker og oplevede behov, hvilket giver fleksibilitet i anvendelsen af tilbuddene.
- › Inddrage borgerne aktivt i udviklingen af tilbud, og arbejde med både individuelle tilbud og gruppetilbud, der tager afsæt i borgerens håb, ønsker og drømme.
- › Etablere et tæt samarbejde med civilsamfundet, og indgå både formelle og uformelle aftaler, der understøtter borgernes integration i de relevante fællesskaber.
- › Arbejde strategisk med at udvikle indsats- og tilbudsviften, der omfatter både tidlige og forebyggende indsatser samt civilsamfundsbaseede tilbud.
- › Understøtte, at alle tilbud løbende tilpasses borgernes livssituation, og at der er mulighed for at skræddersy tilbud, der understøtter den enkelte borgers udvikling.



Kompetencer og faglighed

Hvad

Medarbejderne skal have de rette kompetencer og den rette viden til at arbejde recovery-orienteret rehabiliterende. Det indebærer både teoretisk viden om tilgangen samt praktiske færdigheder i at anvende metoder og redskaber i samarbejdet med borgerne – fx også når en borger ikke har et verbalt sprog.

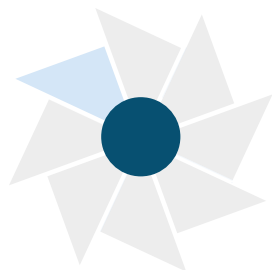
Hvorfor

De rette kompetencer er afgørende for at sikre kvaliteten af samarbejdet. Medarbejdernes faglighed skal understøtte borgerens udvikling og trivsel og sikre, at de indsatser, borgerne modtager, er målrettede og effektive.

Hvordan

Kommunen kan understøtte kompetencer og faglighed ved at have en strategisk tilgang til kompetenceopbygning og gennem følgende tiltag:

- › Udvikle en strategi for kompetenceudvikling, der omfatter alle ledere og medarbejdere på tværs af myndighed, sociale tilbud og samarbejdspartnere.
- › Tilrettelægge kompetenceudviklingen i én samlet plan, der understøtter både den overordnede strategi og omlægning, samt de specifikke mål for omlægningen til Borgeren ved roret.
- › Gennemføre fælles kompetenceudvikling på tværs af forvaltninger og afdelinger for at sikre en ensartet tilgang. Involvering af borgere og peermedarbejdere i kompetenceudviklingen bidrager til et nuanceret perspektiv på behov.
- › Inddrage den politiske og strategiske ledelse i kompetenceudviklingen for at sikre, at der er en klar retning og politisk opbakning til de nødvendige ændringer.
- › Implementere metoder og indsatser, der understøtter Borgeren ved roret, herunder et særligt fokus på samarbejde med borgeren uanset kommunikative forudsætninger og følge løbende op på resultater for praksis.
- › Sikre, at der bliver etableret et fast program for oplæring af nye fagpersoner, så alle nye fra starten får en grundlæggende forståelse for og kompetencer til at arbejde i overensstemmelse med Borgeren ved roret.



Understøttende kultur, sprog og mindset

Hvad

En central del af omlægningen til recovery-orienteret rehabilitering er udviklingen af en kultur og et mindset, der understøtter samarbejdet med borgeren uanset kognitive og verbale forudsætninger. Det omfatter også et sprog, der anerkender borgerne som aktive deltagere i deres egen proces – og ekspekt i eget liv.

Hvorfor

En understøttende kultur og et understøttende mindset er afgørende for at skabe et miljø, hvor borgeren føler sig respekteret og set som ligeværdig samarbejdspartner. Det er med til at styrke borgers engagement og ejerskab for sin egen udvikling.

Hvordan

Kommunen kan understøtte arbejdet med at udvikle en fælles kultur og et fælles sprog og mindset gennem følgende tiltag:

- › Inddrage borgerne aktivt som ligeværdige samarbejdspartnere i det strategiske arbejde, så de har mulighed for at kvalificere og påvirke omlægningen til Borgeren ved roret.
- › Udvikle en fælles beskrivelse af, hvordan omlægningen til Borgeren ved roret skal afspejles i kommunens kultur, sprog og mindset. Det vil sikre en ensartet tilgang på tværs af udvalgsmøder, direktionsmøder, afdelingsmøder, teammøder og sparringsmøder.
- › Opretholde et kontinuerligt fokus på det sprog, der anvendes, både i skrift og tale. Det er essentielt, hvordan man omtaler borgerne og interagerer med dem, da sproget afspejler holdninger og værdier.
- › Systematisk at skabe en kultur og et mindset, der er fælles på tværs af politikere, ledelse, medarbejdere og borgere. Denne kultur skal baseres på en stærk tro på borgernes ressourcer og potentiale i forhold til at opnå deres håb, ønsker og drømme.
- › Gøre Borgeren ved roret til omdrejningspunktet i den løbende dialog og sparring om udviklingen af indsatsen, både på strategisk og operationelt niveau.

[illegible]



Social- og Boligstyrelsen
Lerchesgade 35, 5
5000 Odense C
Tlf: 72 42 37 00

www.sbst.dk

September 2026