

God praksis i forløb med særforanstaltninger

for børn, unge og voksne med særlige behov



Vidensteamet i samarbejde med VISO, august 2008

Indholdsfortegnelse

Indledning	3
1. Erfaringsindsamlingen bag notatet.....	3
2. Om målgruppen for særforanstaltninger	4
3. Hvad er en særforanstaltning?.....	4
4. De seks faser, en særforanstaltning gennemløber	5
5. De seks ben i indsatsen	6
Fysiske rammer	6
Økonomi.....	7
Organisering.....	8
Ledelse	10
Personaleforhold	11
Faglige metoder.....	13
6. Vidensteamets og Servicestyrelsens tilbud om rådgivning og vejledning i særforanstaltninger...	14
Vidensteamets rejsehold	14
VISO	15
Tilbudsportalen	15

Indledning

Særforanstaltninger etableres for en person, der har en så problemskabende adfærd, at der er behov for en særlig indsats. De etableres med det dobbelte formål at skærme omgivelserne – de andre beboere, medarbejdere og civilsamfundet – mod den pågældende borger og samtidig gøre en faglig udredning og behandling af borgeren mulig, så denne kan få et bedre og mere værdigt liv med en højere livskvalitet. Der er tale om borgere, hvor inklusion ikke umiddelbart er mulig, og hvor eksklusion, i hvert fald i en periode, er en nødvendighed.

God praksis i særforanstaltninger for mennesker med særlige behov bygger på tilstedeværelsen af en række forudsætninger og tiltag. Der findes desværre ingen længerevarende studier af særforanstaltninger, og omfanget af evidensbaseret viden på området er yderst begrænset.

I praksisfeltet og i kommunernes og regionernes forvaltninger findes imidlertid en række værdifulde erfaringer med at etablere, finansiere, organisere og lede særforanstaltninger. En del af denne viden er samlet i dette notat.

En del af erfaringerne med, hvad der kendetegner god praksis i forløb med særforanstaltninger, vil også være relevante for såkaldte grænseforanstaltninger, ligesom mange af overvejelserne kan bruges til at forebygge, at behovet for en akut særforanstaltning opstår.

1. Erfaringsindsamlingen bag notatet

Den viden, der gengives i dette notat, bygger på erfaringer fra medlemmerne af det landsdækkende Vidensteam vedrørende psykisk handicappede og senhjerneskadede med problemskabende adfærd. Vidensteamets medlemmer består af fagfolk (maj 2008 er der 24 medlemmer) fra både praksisfeltet og forvaltninger i kommuner og regioner. De er alle blevet bedt om at være med i Vidensteamet på baggrund af deres viden om området.

Vidensopsamlingen er foregået via følgende kanaler:

1. Samtlige referater fra møder i Vidensteamet, siden netværket blev etableret i 2003, er gennemlæst for at finde viden om særforanstaltninger. (Møder, hvor et fast dagsordenepunkt er diskussion og sparring i forhold omkring komplicerede enkeltsager.)
2. Vidensteamets tidligere rapporter: "Rapport om enkelmandsprojekter 2001 – en indsamling af amternes erfaringer og resultater", "Enkelmandsprojekter og ressourceforbrug" (2004) og "Særforanstaltninger 2005"
3. Interviews med to fagpersoner fra Vidensteamet, der fra to forskellige vinkler har stor erfaring med at etablere særforanstaltningsforløb
4. Kvalitativ erfaringsindsamling i efteråret 2007 blandt vidensteamets medlemmer, der i tre arbejdsgrupper diskuterede og beskrev elementer i god praksis ud fra overskriften

"Hvilke elementer kendetegner god praksis, når særforanstaltninger etableres, implementeres og afvikles?"

Vidensopsamlingen er efter udarbejdelse blevet drøftet med VISO og dernæst sendt i høring hos tre forskellige VISO-leverandører med henblik på at udbygge notatet, således at det nu er dækkende for området børn-unge og voksne med handicap/senhjerneskaade samt børn-unge og voksne på udsatteområdet.

2. Om målgruppen for særforanstaltninger

Målgruppen for særforanstaltninger er ikke nogen homogen gruppe. Særforanstaltninger kan være relevant både for mennesker med psykisk handicap/senhjerneskaade, og for mennesker med en udsatte-problematik, og indenfor hver af disse målgrupper er vanskelighederne også meget sammensatte og komplekse.

For eksempel har mennesker med et psykisk handicap eller senhjerneskaade med problemskabende adfærd i vidt omfang væsentlige tillægshandicap, og det er kendetegnende for dem, at en overvejende andel også har psykosociale problemer og/eller klassiske sindslidelser. Vidensteamets oversigtsundersøgelse fra 2005 af særforanstaltninger i Danmark viste eksempelvis, at der på det tidspunkt blandt psykisk handicappede i særforanstaltninger var 31 % med atypisk autisme, 19 % med infantil autisme, 22 % med en tidlig følelsesmæssig skade og 29 % med en anden sindslidelse. Hertil kom en række andre tillægshandicap som kommunikationshandicap, epilepsi, ADHD, Prader Willi syndrom mv. Blandt senhjerneskaadede i særforanstaltninger viste undersøgelsen, at der var 39 % med en sindslidelse.¹ Disse samtidige og forskellige handicap udgør tilsammen en udfordring, der er langt større end summen af de enkelte handicap.

I visse tilfælde har den problemskabende adfærd voldsomme konsekvenser både for borgerne selv og for omgivelserne. Personerne kan ikke drage nytte af eller klare sig i samværet med andre beboere, og de kan ikke rummes i ordinære tilbud. Der er tale om så komplicerede forhold, at borgeren har brug for en særforanstaltning. De fleste særforanstaltninger er etableret med det primære formål at undgå skader på medbeboere og personale men også for at sikre bedre livskvalitet for den pågældende borger.

3. Hvad er en særforanstaltning?

En særforanstaltning er i servicelovens bedste betydning en indsats, hvor man kompenserer for en borgers handicap. Socialministeriet (i dag Velfærdsministeriet) afgrænser i sin rapport fra 2007 "Særforanstaltninger for udviklingshæmmede, senhjerneskaadede og børn og unge i Danmark" begrebet særforanstaltninger således: "*foranstaltning i forhold til problemskabende adfærd, der kræver et personale på mindst 1:1...*" (side 14) og anbefaler, at denne afgræns-

¹ Kilde: "Særforanstaltninger 2005 – Særforanstaltninger for psykisk handicappede og med nedsat funktionsevne og senhjerneskaadede i Danmark 2005" af Jens Møller og Lise Udsen, Vidensteamets sekretariat, 2005

ning bruges fremover. Begrebet særforanstaltninger dækker således over en indsats over for borgere med problemskabende adfærd, der ikke kan rummes i eksisterende miljøer i samliv med andre, men har behov for en samlet gennemsnitlig normering på mindst 1:1 (dækningen kan variere over døgnets 24 timer, da der i perioder af dagen også kan være behov for 2:1 eller flere). Denne afgrænsning baseret på normering og ikke på pris/omkostning siger noget om indsatsens art og tyngde og er brugbar, da den gør det muligt at sammenligne særforanstaltninger over tid og mellem forskellige lande.

4. De seks faser, en særforanstaltning gennemløber

Særforanstaltninger oprettes under forskellige vilkår og med hver sin historik. I de fleste tilfælde gennemløber en særforanstaltning seks faser.

De gode særforanstaltningsforløb er båret af en opmærksomhed på, at indsatsen i både forvaltninger og i praksis skal tilrettelægges ud fra de forskellige faser. De er desuden båret af en erkendelse af, at varigheden af de enkelte faser varierer, ligesom hele forløbet kan tage adskillige år. Der kan ikke fastsættes en generel tidsramme.

De seks faser er:

Akut ⇨ **Etablering** ⇨ **Stabilisering** ⇨ **Drift** ⇨ **Evaluering** ⇨ **Drift**

I akutfasen skal der af hensyn til borgerens omgivelser, og i de fleste tilfælde også af hensyn til borgeren selv, hurtigst mulig findes en ny løsning. Ofte er der brug for en afsondring fra den omgivende verden og en mandsopdækning af borgeren. I akutfasen vil en af hovedopgaverne være at afdække omfanget af problematikker og pege frem mod mulige løsninger.

I etableringsfasen vil man ud fra den indledende problemafdækning udarbejde en handleplan for borgeren og en projektplan for foranstaltningen; herunder opstille mål og delmål. Oftest vil det være nødvendigt at foretage/påbegynde en udredning af borgeren på forskellige områder.

I stabiliseringsfasen er den pædagogiske indsats fremherskende, og der afprøves forskellige initiativer og metoder på baggrund af den viden, der er indsamlet i de to første faser. Der kan være tale om en fortsat udredning af borgeren, da eksempelvis en medicinsk udredning kan forløbe over flere år. Det er kendetegnende for denne fase, at indsatserne løbende evalueres og justeres i forhold til borgerens behov og resultatet af indsatsen.

I driftsfasen har en særforanstaltning nået et niveau, hvor indsatsen giver resultater. Borgeren har måske fået det bedre, eller personalet har opnået den fornødne viden om borgeren til at vælge de rigtige tilgange. Borgeren har altså fået et liv, der i lyset af vedkommendes forhistorie ideelt set er så godt, som det kan være. Det er ofte en tilstand, der skal vedligeholdes, og denne udvikling kan betyde, at tilbuddet bliver billigere, eller at særforanstaltningen helt kan afvikles.

I evalueringsfasen vurderes det, om borgeren har fået det så meget bedre, at mandsopdækning ikke længere er nødvendig. Der kan være tale om at reducere personaledekningen eller at flytte personen til en skærmet enhed i forbindelse med et botilbud. Evalueringen kan også resultere i, at det vurderes, at den nuværende indsats skal fortsætte.

I den reviderede driftsfase har borgerens behov for ressourcer måske ændret sig og kan være faldende. Særforanstaltningen erstattes i disse tilfælde af en såkaldt 'grænseforanstaltning'. Borgeren vil som oftest fortsat have behov for en ekstraordinær indsats i et eller andet omfang.

De to sidste faser i forløbet gentages efter behov.

5. De seks ben i indsatsen

Forløbet og den gode praksis i disse seks faser af en særforanstaltning hænger nøje sammen med, at der i alle faser tages højde for seks afgørende grundelementer i opgaveløsningen: *Fysiske rammer, økonomi, organisering, personaleforhold, ledelse og faglige metoder*. Ved en god særforanstaltning er alle seks ben tilstede. I opgaveløsningen hænger de naturligvis sammen, ligesom nogle af grundelementerne vil være mere fremherskende end andre i forskellige faser af forløbet.

Fysiske rammer

Det er væsentligt for den faglige indsats og for medarbejdernes sikkerhed, at særforanstaltninger, hvor det er nødvendigt, etableres i boliger, der er indrettet hensigtsmæssigt med tanke på de særlige problemstillinger, der gør sig gældende for en borger, der har brug for en særforanstaltning.²

Den rette indretning af boligen understøtter med andre ord den nødvendige pædagogiske indsats. Desuden hjælper en særlig indretning af boliger til særforanstaltninger personalet, så de nemmere kan trække sig ud af situationer og dermed undgå konflikter og magtanvendelser samt beskytte sig selv mod vold. Eksempelvis er to udgange af hvert rum i visse situationer afgørende for, at personalet kan undgå magtanvendelser og varetage deres egen sikkerhed. Den fysiske indretning mindsker således antallet af magtanvendelser samt risikoen for, at medarbejderne udsættes for vold.

En bolig, der skal rumme en – eller flere – særforanstaltninger, skal generelt bygges og indrettes så fleksibelt, at den relativt nemt kan tilpasses den enkelte borger og dennes behov. Man skal naturligvis sikre sig, at sikkerhedsmæssige krav og arbejdsmiljøregler overholdes. Desuden er det – i uprioriteret rækkefølge og givetvis ikke udtømmende – en gennemgående erfaring, at god praksis understøttes af en bolig, der er indrettet med:

- Mulighed for at minimere den stimulus, som de fysiske omgivelser og samværet med andre udgør

² Jf. f.eks. "Det ydre påvirker det indre" i Vidensteamets Nyhedsbrev nr.7, 4. årgang, & "Enkeltmandsprojekter og ressourceforbrug".

- Mulighed for at tilpasse mængden af lys i forhold til borgeren; nogen reagerer på direkte lys i øjnene, nogen har brug for meget lys, andre ønsker helt mørke osv.
- Mulighed for (i perioder) at skærme den enkelte beboer fra eventuelle fællesrum og opdele tilbuddet i separate afdelinger. De færreste borgere i en særforanstaltning har glæde af et fællesrum
- Brede gange; det at gå tæt forbi andre mennesker på smalle gange medfører ofte konflikter
- Godt med plads; både indenfor og udenfor
- Minimum to døre i *hvert eneste* rum, således at personalet har mulighed for at trække sig ud af optrappede situationer og dermed undgå en konflikt
- Særlig lydisolering mellem boligerne, da for eksempel senhjerneskadede er særdeles støjfølsomme
- Særligt stof på møblerne; fx for at undgå brandfare ved rygning
- Særlige døre og inventar, der kan tåle hård belastning
- Afrundede kanter på alle hjørner
- Armeret glas
- Et sted til medarbejderne, hvor de kan trække sig væk, debriefe mv.

Ved at bygge fleksible boliger beregnet til målgruppen opnås desuden den fordel, at man med tiden har mulighed for at ændre boligerne i forhold til beboersammensætningen. Man kan her ved undgå, at de pågældende borgere, der har haft behov for en særforanstaltning, bliver tvunget til at flytte efter endt udredning og behandling. Netop flytninger af disse sårbare borgere med medfølgende medarbejderudskiftning skaber ofte et tilbagefald, ny problemskabende adfærd og måske en ny særforanstaltning.

Økonomi

Erfaringer viser, at driftsudgifterne for en særforanstaltning kan variere betragteligt, og helt konkret er der eksempler på driftsudgifter, der spænder fra 2,4 mio. til 3,5 mio. kroner. I praksis vil dette spænd sandsynligvis være større.

Den helt overvejende del af udgifterne til særforanstaltninger er lønudgifter. Der vil derfor ofte kunne opnås økonomiske fordele ved at etablere flere særforanstaltninger i forbindelse med hinanden.

Vidensteamets undersøgelse af Enkeltmandsprojektet i Landsbyen Sølund i 2005, der er et tilbud for særligt krævende borgere, hvor flere særforanstaltninger er placeret sammen, viste, at man opnåede de lavest gennemsnitlige udgifter til pædagogisk personale per beboer ved at etablere en særforanstaltning for fire beboere.³ Driftsudgiften kunne i 2005 holdes på 2,2 mio. kroner pr. borger. Ved flere end fire beboere steg omkostningerne igen. Når der etableres varige særforanstaltninger i forbindelse med hinanden, opstår synergieffekten ved, at en fast etableret organisation har et allerede etableret beredskab og et stadig mere professionelt personale, hvorved der blandt andet er brug for færre hænder og opnås en mere kvalificeret indsats. Herved sænkes omkostningerne på den enkelte foranstaltning.

³ Kilde: "Et Pilotprojekt: Enkeltmandsprojekter og ressourceforbrug" s.5

Det er en gennemgående erfaring, at det på sigt tjenes ind, hvis man i akut- og etableringsfasen sætter tilstrækkelige ressourcer af til at sikre en grundig udredning af borgeren og en opstart af foranstaltningen tilpasset den enkelte person med et fagligt funderet personale. Den ekstra indsats i de første faser tjenes ind siden hen ved at man opnår mere ro, udvikling og stabilitet.

Når budgettet til en ny særforanstaltning lægges, skal man være opmærksom på en række faktorer, der adskiller sig fra almindelige botilbud:

- I akut og etableringsfasen er der ofte behov for ekstra midler til fagspecialister, så borgeren kan blive grundigt udredt
- Mere sygefravær
- Udgifter til de nødvendige personalemæssige og organisatoriske forhold, der nævnes i de næste afsnit; for eksempel overlap, flere personalemøder, kurser og efteruddannelse
- Særlige udgifter til den fysiske indretning af boligen
- Særlige udgifter i forbindelse med foranstaltningen; eksempelvis en bus til at transportere/taget på udflugt med borgeren i, da en almindelig bil ikke altid vil være sikkerhedsmæssig forsvarlig. Borgeren må ikke kunne få fysisk kontakt med føreren af bilen.

Det er ofte svært at tiltrække kvalificeret, uddannet personale til særforanstaltninger på grund af arbejdets krævende karakter og risikoen for vold. Det er en gennemgående erfaring, at kvalificeret arbejdskraft kræver særligt gode personaleforhold, som beskrives mere indgående nedenfor. Trods delte holdninger hertil, har man nogle steder valgt at give et tillæg til pædagoger for at tiltrække kvalificeret arbejdskraft.

Organisering

En særforanstaltning kan organiseres som en aleneforanstaltning, en foranstaltning oprettet til flere personer eller som en skærmet enhed i en boenhed. En decideret særforanstaltning med en normering på minimum 1:1 er et nødvendigt, og ofte længerevarende, udrednings- og behandlingstiltag, der stiller forskellige krav til organiseringen i de forskellige faser af forløbet.

I akutfasen af en særforanstaltning er det en absolut fordel, hvis der på forhånd eksisterer et beredskab. Det fremmer en god indsats, hvis beredskabet består dels af forvaltnings- og praksisfolk med viden om målgruppen og om særforanstaltninger, dels af akutpladser, der kan tage imod en borger og give tag over hovedet, indtil man har fundet en mere varig løsning. Såvel på det administrative som på det praktiske plan opnås der en markant fordel ved at have et (akut)beredskab og en strategi for, hvad man vil gøre, når der opstår behov for en særlig indsats over for en borger. Et beredskab kan for eksempel etableres på tværs af kommune- og regionsgrænser. Erfaringsmæssigt er der næsten altid behov for en akut indsats og derfor ikke tid til den gode forberedelse, som er påkrævet for at etablere den rette løsning. Det nytter for eksempel ikke først at skulle ud og finde en jurist med kendskab til områdets komplekse problemstillinger eller indrette et sted, hvor vedkommende kan bo i det øjeblik, hvor man står med en svær sag i hænderne, som kræver akut handling. Det skaber dårlige og dyre løsninger.

For at en foranstaltning vedvarende er et udrednings og behandlingstiltag - og ikke overgår til alene at være en permanent skærmningsforanstaltning af/for omgivelserne - er der visse forudsætninger, der bør være til stede.⁴

Helt grundlæggende gælder det, at en særforanstaltning skal forankres i tilknytning til et fagligt miljø og en forvaltning, hvor der er såvel socialfaglige som økonomiske og juridiske kompetencer tilstede. Sagsbehandlingen i kommunerne kan med fordel organiseres, så der er nogle få personer i forvaltningen, der varetager dette særlige område, hvor der kun sjældent er sager. Medarbejderne kan således med tiden opnå erfaring med at løse denne type opgaver, og måske kan de også på den baggrund være med til at etablere mere systematisk dokumentation og evaluering.

Som nævnt er der endvidere altid behov for ekstern specialfaglig bistand tilpasset den enkelte borger. De gode særforanstaltningsforløb er ofte kendetegnet ved, at der fra starten etableres et tværfagligt team. Den flerfaglige og specialiserede tilgang er med til fra starten at sikre den rette indsats over for borgeren, og den er dermed på sigt en vigtig faktor i indsatsen for at give personen mere livskvalitet og afhjælpe den problemskabende adfærd.

Såvel fagligt, økonomisk som personalemæssigt er der store fordele at hente, ved at en særforanstaltning etableres som en del af en større organisation, hvor der er mulighed for at trække på ressourcer fra resten af organisationen. Som nævnt under det økonomiske 'ben', er der desuden gode grunde til at organisere flere særforanstaltninger under samme tag. Det giver bl.a. mulighed for:

- Kollegial udveksling med personale fra andre tilbud, hvor problemskabende adfærd ikke er normen, med det formål at fastholde et normalbegreb i personalegruppen.
- Jobrotation, så medarbejdere ikke nedslides, og der ikke opstår subkulturer
- At flytte personale væk fra borgeren, når det er nødvendigt, af hensyn til dem selv eller borgeren

I alle faser af foranstaltningen er det meget vigtigt med en løbende dialog og et tæt samarbejde mellem de implicerede instanser/partner. Her tænkes bl.a. på:

- Betalingskommune og handlekommune/region
- Social-, sundheds- og psykiatriområdet; herunder fagspecialister og de pædagogiske medarbejdere
- Forvaltning og praksis
- Forvaltning, praksis og eventuelle pårørende. Der er gode erfaringer med at udarbejde en samarbejdsplan med pårørende

En særforanstaltning skal organiseres noget anderledes end almindelige botilbud, og lederen skal have flere strenge at spille på. Følgende tiltag er med til at sikre god praksis:

- God introduktion til særforanstaltningen i akut og etableringsfasen. En introduktion, hvor personalet klædes på til at arbejde med borgeren og dennes særlige historie og

⁴ Se fx "Rapport om enkeltmandsprojekter 2001" kap. 3 & kap. 4, "Enkeltmandsprojekter og Ressourceforbrug 2005" begge fra Vidensteamet.

problemstillinger. I de indledende faser er det vigtigt, at 'monstermyten' om personen dysses ned, så der fra starten fokuseres mere på personens ressourcer og behov.

- Opbygning af et beredskab, så de daglige strukturer i den pædagogiske indsats ikke ændres ved sygdom blandt personale eller lignende. Hvis man bryder de daglige rutiner omkring borgeren, skaber det i de fleste tilfælde angst, udadreagerende adfærd eller andre reaktioner, der bør undgås.
- En arbejdsplan skal være ultra fleksibel og tilrettelægges med omhyggelighed. Der skal i forhold til medarbejderne være stor opmærksomhed på, hvor mange timer de skal være omkring borgeren. I nogle tilfælde bør det kun være 2 timer, i andre tilfælde er det en fordel med intensive 16 timers vagter.
- Fast supervision af såvel personale som leder.
- Etablering af kriseberedskab for personalet.
- Efteruddannelse og kurser. For at der er tale om god praksis ved særforanstaltninger, er det helt nødvendigt med opgavekvalificeret personale og stor bredde i faglighed.
- Der skal skabes fælles fodslag i forhold til borgeren på alle niveauer af udførerledet. Her tænkes blandt andet på koordinering af indsatsen mellem de eksterne konsulenter/fagspecialister og de daglige pædagogiske medarbejdere. Hvis en sådan koordinati-on ikke er til stede, er det erfaringen, at en særforanstaltning meget nemt ramler sammen. Desuden skal der gøres en særlig indsats for at sikre fælles fodslag blandt medarbejderne. Her kan fælles (hus)kurser for samtlige medarbejdere være et godt til-tag.

Ledelse

At lede en særforanstaltning adskiller sig fra ledelsen af et normalt botilbud, og det stiller derfor også nogle andre krav til ledelsen. Dette gælder både ledelsen i forvaltningen, lederen af tilbuddet (foranstaltningen) samt den pædagogiske ledelse.

Dels er der tale om en projektorganisation, hvor der er forskellige krav til ledelsen i de forskellige faser, som udviklingen og behandlingen af borgeren gennemløber. Dels befinder medarbejderne sig i en særligt psykisk belastende situation, hvilket kræver stor opmærksomhed fra ledelsens side.

Erfaringerne fra temamøderne i vidensteamets netværk og fra de enkelte medlemmers arbejde med særforanstaltningsforløb viser, at en godt funderet ledelse er en helt afgørende faktor for, at foranstaltningen får et vellykket resultat. Der er behov for en tydelig ledelse, der coacher sine medarbejdere, sørger for personalestabilitet og har viden om de problemstillinger, der gør sig gældende ved særforanstaltninger.

Det er den faglige leder, der, i samarbejde med medarbejderne, definerer den faglige metode. Derfor er det meget afgørende for en god indsats, at ledelsen har viden om området og er klædt på til opgaven. Noget af det særegne i foranstaltninger af denne type er for eksempel den detaljegråd, som den pædagogiske indsats kræver. En særforanstaltning er endvidere en styringsmæssig vanskelig opgave for de involverede ledere, da deres medarbejdere hver eneste dag er 'fyldt op' af problemadfærd.

Ledelsen af vellykkede særforanstaltninger kendetegnes blandt andet af:

- Erfaring med opgaven
- Faglig indsigt i forhold til målgruppen
- Viden om love og regler
- At være indstillet på opgaven og have evne til at håndtere såvel det indledende kaos som den senere rutine i stabiliseringsfasen
- Tydelig tilstedeværelse over for både politikere, forvaltning og medarbejdere
- Nærværende og anerkendende ledelse over for medarbejderne
- Forståelse for såvel det krævende arbejde, medarbejderne står med, som de vilkår en forvaltning har
- At den lokale ledelse evner at koordinere indsatsen både eksternt med samarbejdspartnerne og internt mellem medarbejderne. Det kan her være en fordel med et formaliseret samarbejde med interessenter
- En forvaltningsledelse, der tør gå ind i eventuelle sager, der bliver til offentlige sager, og på den måde støtte lokal ledelse og medarbejdere
- Stor fokus på personaleansættelse
- Løbende opmærksomhed på trivsel og arbejdsmiljøindsats
- Sikring af dokumentation og præcision i afrapporteringer
- Fokus på - og ansvarlighed for - at få de pædagogiske erfaringer fra arbejdet med borgeren frem i lyset og formidle dem til medarbejderne

For at opnå den bedste praksis, skal en leder af en særforanstaltning gerne have:

- Supervision
- Adgang til hjælp til at kvalificere afklarings- og behandlingsmetoder via f.eks. konsulentbistand
- Adgang til sparring med andre ledere
- Lederuddannelse

Personaleforhold

Et særligt vigtigt - og sårbart - område af organiseringen af en særforanstaltning handler om det personale, der skal arbejde med de pågældende borgere. Personalet er særdeles udsat, da arbejdet er både psykisk og fysisk hårdt. Langtidssygefraværet er derfor markant højere end blandt andre pædagoger, der har med f.eks. 'almindelige' udviklingshæmmede at gøre.⁵

Problemer kan ikke altid løses ved at sætte flere folk til opgaven. Det afgørende er ikke kvantiteten af medarbejdere, udover det nødvendige vagtlag, men derimod kvaliteten af indsatsen. Det vil sige, at medarbejderne har den rette uddannelse, og at de fagligt og organisatorisk er klædt på til at løfte opgaven.

⁵ jf. Vidensteamets undersøgelser: "Enkeltmandsprojekter og Ressourceforbrug 2005" s. 8 & "Rapport om enkeltmandsprojekter 2001" kap. 4

Vidensteamets undersøgelser peger på, at man i foranstaltninger, der kendetegnes ved god praksis, passer på og fastholder kvalificeret personale ved at sørge for en organisering, der støtter dem.

En aktiv progressiv personalepolitik indeholder:

- Tilstrækkeligt med personale til at muliggøre overlap, pauser mv.
- Planlagt pausepolitik med afløsning og mulighed for at komme fysisk – og gerne lyd-mæssigt - på afstand
- Daglige overlap, hvor personalet fagligt såvel som mentalt afrapporterer. Overlap har således både karakter af god overlevering og af debriefing/afgiftning
- Fleksible arbejdstider, der så meget som muligt kan tilpasses pågældende borger
- Hyppige personalemøder og tid til refleksion, rapportering og dialog om indsatsen
- Supervision; her er der erfaring med, at man bør skifte supervisor fx hvert andet år, da der er stor risiko for, at supervisor med tiden tager medarbejdernes problemer til sig og får svært ved at betragte forholdene som udenforstående
- Efteruddannelse; så medarbejderne har de faglige metoder til at løse opgaven.
- Mulighed for, at medarbejdere i en periode kan trækkes væk fra en særforanstaltning og løse opgaver andetsteds i organisationen
- En tøjpolitik, hvis borgen har en adfærd, der kræver gentagne tøjskift eller arbejdstøj.

Da personalet kan opleve mange voldsomme udfordringer og også fysisk og psykisk vold, er det vigtigt med åbenhed og klare retningslinjer. Det gælder for eksempel:

- Sikkerhedspolitik og førnævnte kriseberedskab
- Tydeliggørelse af vold og trusler, med feed-back udefra (ledelse, forvaltning)
- Afværgetræning
- Magtanvendelse og andre indgreb i selvbestemmelsesretten

Desuden er det vigtigt, at der på arbejdspladsen opbygges et professionelt fagligt miljø, hvor medarbejderne eksempelvis er bevidste om ikke at lade følelser eller private forhold styre deres reaktioner.

I et sådant fagligt miljø er det endvidere afgørende, at borgerens adfærd ikke opfattes som et personligt angreb på medarbejderen, men som en reaktion fra et menneske, der har brug for faglig hjælp. Ingen problemer må anses som private for den enkelte medarbejder, men i stedet som et fælles anliggende, som alle har ansvar for. Det skal være naturligt at søge hjælp hos kolleger eller ledelse.

En forudsætning for et godt samarbejde mellem personalet er troen på, at alle kolleger gør deres bedste. Hvis man oplever, at en kollega handler på en måde, som man umiddelbart finder forkert eller uforståelig, har man pligt til at fremsætte sin iagttagelse og udtrykke sin undren med henblik på en faglig dialog, som kan være udviklende for begge parter.

I etableringen af særforanstaltninger skal man være særligt opmærksomme på ansættelsen af medarbejdere. Det er uhyre vigtigt for forløbet med en særforanstaltning, at der er det rette personale. Foruden generelle socialpædagogiske faglige krav til medarbejderne er det en vigtig erfaring, at medarbejderen skal have en personlig god fundering. Dette for at kunne klare arbejdet psykisk, men også for ikke at virke angstskabende på den person, indsatsen retter sig mod.

Der bør endvidere være opmærksomhed på de forskellige krav, der stilles til medarbejderne i de forskellige faser. I akut- og etableringsfasen bør medarbejderne være gode til at håndtere det kaos, der kan præge disse faser, mens det i stabiliseringsfasen er vigtigt, at medarbejderne er gode til at videreføre og styrke etablerede rutiner og dermed skabe ro om beboeren.

Faglige metoder

Det første og vigtige trin i en særforanstaltning er en udredning af borgeren. Det er helt afgørende, at man meget hurtigt og systematisk afsøger og får kendskab til alle de forhold, der gør sig gældende for den pågældende person, og at man i indsatsen har mulighed for at indhente nye undersøgelser. Disse indledende udredninger er, hvis de ikke findes i forvejen, en central del af god praksis, da de udgør den grundviden, der er helt nødvendig, for at medarbejderne og ledelsen kan tilrettelægge den rette pædagogiske indsats. Det er - som nævnt - også en gennemgående erfaring, at det på sigt er en både økonomisk og pædagogisk fordel, hvis man afsætter ekstra ressourcer til akut- og etableringsfasen.

En udredning kræver adgang til specialfaglig viden. Hos en borger med hjerneskade kan der for eksempel være behov for en neuropsykolog og en samfundsmediciner, og hos en borger med udviklingshæmning kan der være brug for en psykologisk og/eller psykiatrisk undersøgelse eller en neuropædagogisk screening. På samme måde er der god erfaring med, at man særligt ved mennesker med kommunikationshandicap sikrer en somatisk udredning, da problem-skabende adfærd også kan være borgerens måde at kommunikere utilpashed og smerte på.

I de første faser af en særforanstaltning er det af stor vigtighed, at man såvel i forvaltninger som ledelsesmæssigt og pædagogisk er bevidste om og accepterer, at en udredning af en borger kan tage lang tid; alt efter hvad den pågældende person bærer med sig fra sit hidtidige liv. Særligt en medicinsk udredning kan være meget langvarig og strække sig over flere år.

I vellykkede forløb med særforanstaltninger er det gerne således, at man ikke kun køber sig til faglige udredninger i starten, men at man etablerer et tværfagligt team tilknyttet borgeren. På den måde koordineres indsatsen, og det pædagogiske personale har adgang til andre relevante fagligheder, der ud over ovennævnte også inkluderer eksempelvis sanse-, musik- eller fysioterapeuter.

Det er en gennemgående og ganske vægtig erfaring, at man i den pædagogiske indsats ikke bør lægge sig fast på en bestemt metode at arbejde med borgeren ud fra. Der er tale om borgere med så sammensatte problemstillinger, at metoder og indsatsstrategier altid bør vælges ud fra den enkelte borger, men også løbende tilpasses personens reaktioner på de valgte metoder.

De forskellige handicap og diagnoser kræver ofte, at man over for den enkelte borger på samme tid arbejder med forskellige metoder og strategier. Det vanskeliggør den faglige indsats og fordrer flerfaglige tilgange. Generelt er der dog enighed om, at det næsten altid skaber en positiv udvikling hos borgeren at gøre brug af en anerkendende og relationspædagogisk tilgang, hvor medarbejderne i handling tilkendegiver, at de tager personen alvorligt. Gode forløb

med særforanstaltninger er kort sagt kendetegnet ved, at de anvendte metoder altid er tilpasset den pågældende borgers specifikke problemstillinger og diagnose(r).

God praksis ved særforanstaltninger kendetegnes endvidere ved, at den metodiske indsats er båret af:

- Stor faglighed
- Professionalisme
- Tydelige fælles værdier
- Klar rollefordeling mellem medarbejderne; både over for borgeren og i kontakten til pårørende, konsulenter mv.
- Faglig sparring med personer, der ikke er del af særforanstaltningen
- Konfliktforebyggelse
- Løbende opmærksomhed på og evaluering af, om man bruger den rigtige metode; om der er fremgang eller stabilitet hos borgeren
- Fokus på kommunikation med borgeren
- Brug af handleplaner
- Dokumentation på udvalgte indsatser og efterfølgende brug af denne viden til udvikling
- Nøje afstemning af grænserne mellem struktur/ensartethed og forskellighed i indsatsen.

Som det er fremgået af dette arbejdspapir, hænger de seks ben i indsatsen; *fysiske rammer, økonomi, organisering, personaleforhold, ledelse og faglige metoder* tæt sammen, og det er Vidensteamets erfaring, at de alle skal være til stede for at sikre god praksis i løbet af samtlige seks faser, som en særforanstaltning gennemløber.

6. Vidensteamets og Servicestyrelsens tilbud om rådgivning og vejledning i særforanstaltninger

Dette notat er tænkt som en hjælp til i de nævnte faser af en særforanstaltning at opnå god praksis i indsatsen overfor borgere med problemskadede adfærd.

Når man som kommune eller specialtilbud har at gøre med en særforanstaltning eller i det hele taget en kompliceret problemstilling, er der forskellige steder at henvende sig for råd og vejledning.

Vidensteamet og VISO/Servicestyrelsen tilbyder bl.a. følgende muligheder for råd og vejledning:

Vidensteamets rejsehold

Rejseholdet er et tilbud til forvaltninger samt dag- og døgntilbud for psykisk handicappede og senhjerneskadede. En mulighed for at få en rådgivning, der matcher de behov beboeren, personalet og/eller ledelsen har.

Rejseholdet kan hjælpe med:

- Undersøgelser og udredninger (psykiatrisk, psykologisk, neuropsykologisk, pædagogisk)

- Omsætning af viden til pædagogiske metoder via supervision eller konsultation
- Undervisning i fagspecifikke temaer
- Behandlingstilbud (psykologiske samtaleforløb, fysioterapi, sanseterapi, musikterapi)
- Udvikling af organisation, medarbejdere og ledelse

VISO

VISO tilbyder rådgivning og udredning i komplicerede sager inden for områderne:

- Børn, unge og voksne med handicap
- Udsatte børn, unge og voksne
- Socialpsykiatri
- Hjælpeområdet
- Specialundervisning og specialpædagogisk bistand til børn, unge og voksne

VISO tilbyder:

- Rådgivning til kommunale sagsbehandlere
- Rådgivning til medarbejdere i et specialtilbud
- Rådgivning til borgere evt. i hjemmet
- Rådgivning i enkeltsager og i generelle problemstillinger
- Rådgivning direkte fra specialister
- Udredning/afdækning af en problemstilling
- Et forløb i tæt dialog og samarbejde med dig/jer

Tilbudsportalen

Tilbudsportalen bidrager til at styrke grundlaget for valg af konkrete tilbud til den enkelte borger, og er blandt andet med til at skabe en generel åbenhed og gennemsækelighed i de tilbud, der er registreret i portalen. Tilbuddene dækker områderne udsatte børn og unge, handicappede og socialt udsatte og omfatter flere tusinde tilbud på det sociale område.