



**Kolding
Kommune**
en del af trekantområdet

Sammen designer vi livet

Strategi for håndtering af

Hjemløshed

December 2023

Indholdsfortegnelse

Forord	4
Formål med den faglige strategi	6
Hjemløseområdet	8
Fælles faglig tilgang	9
De seks centrale temaer	14
Krav til organisationen	16
Faglig og økonomisk styring	18
Implementering af strategien for hjemløseområdet	20



Forord

I Kolding Kommune tager vi kampen op mod hjemløshed. Vi mener, at alle har ret til den ro og stabilitet, der følger med en tryk tilværelse i en fast bolig. Derfor har vi som kommune en vigtig opgave i at bidrage til at fjerne de barrierer, der gør det svært for mennesker at finde egnede boliger – og at gøre boligerne til egentlige hjem. I samarbejdet med borgere i (risiko for) hjemløshed tager vi udgangspunkt i grundprincipperne i 'Selvværd og Sammenhæng'; vi indretter målgruppens indsatser efter den enkeltes ønsker og behov – ikke efter organisatoriske strukturer.

Kolding Kommune sætter høje ambitioner for at skabe tryk, muligheder og mening for mennesker i (risiko for) hjemløshed. Det gør vi ved hele tiden at tage udgangspunkt i 'Borgerens Centrum' og ved at skabe grundlaget for et helhedsorienteret samarbejde mellem borgere, civilsamfund, region og kommune. Vi tror på, at det er den bedste måde at sikre effektive indsatser, som tager højde for alle facetter af målgruppens liv.

Med kommunens fælles tilgang 'Borgerens Centrum' har vi taget første skridt i forhold til at skabe gode, sammenhængende forløb for mennesker, der på den ene eller anden måde har behov for en hjælpende hånd. Da arbejdet med hjemløse borgere går på tværs af forvaltnings- og afdelingsmæssige skel har vi alligevel set et behov for at fastsætte en endnu klarere retning for området. Rammen skal sikre en fælles faglighed, forståelse og enighed om kerneopgaven, så vi kan garantere, at alle borgere får det rette forløb uafhængigt af, hvilken kommunal dør, de træder ind ad.

Social- og Arbejdsmarkedsudvalget har derfor taget initiativ til at udvikle en faglig strategi for

hjemløseområdet. Strategien er et eksempel på, hvordan forvaltningens tilgang 'Selvværd og Sammenhæng' kan konkretiseres i en faglig retning for et specifikt område. Den faglige strategi suppleres af en række initiativer, som skal bidrage til, at strategien får effekt, og at hjemløseområdet udvikles i den ønskede retning. Med den faglige strategi sættes ligeledes en politisk retning for området gennem vores politiske vision.

Social- og Arbejdsmarkedsudvalget vil gerne takke brugere, brugerorganisationer, medarbejdere og ledere på området for løbende at have bidraget med inputs til og engagement ind i udviklingen af strategien. Der skal herudover lyde en særlig tak til Udsatterrådet, der har været en vigtig sparringspartner igennem hele projektet.

God læse- og arbejdslyst!



Fra venstre mod højre: Villy Søvn Dahl (F), Formand; Birgitte Munk Grønnet (A), Næstformand; Hamlaoui Bahloul (A); Søren Rasmussen (O); Trille Nikolajsen (V); Ole Martensen (V); Folmer Krogh (A); Jan Schjerring (V); Iben Lehmann Rasmussen (F).

Et hjem til alle – sammen mod hjemløshed

En politisk vision for hjemløseområdet i Kolding Kommune

Alle fortjener et tag over hovedet og et hjem, de kan kalde deres eget. I Kolding Kommune arbejder vi derfor med udgangspunkt i Housing First-tilgangen for at bekæmpe hjemløshed og sikre tilstedeværelsen af effektive indsatser både før, under og efter hjemløshed. Vi tror på, at de fleste kan lære at mestre en tilværelse i egen bolig, hvis de modtager den rette støtte i rette tid. Sammen med borgeren arbejder vi henimod målet ved at have blik for både strukturelle, institutionelle og personlige årsager til hjemløshed.

Hjemløse borgere har forskellige ressourcer og udfordringer, og det er vigtigt, at vores indsatser afspejler dette. For at kunne imødekomme forskellige behov og sikre individuelt tilpasset støtte, har vi fokus på fleksibilitet og diversitet i vores indsatser. Som medarbejder på området skal vi have et indgående kendskab til de forskellige støttetilbud, så vi hurtigt og nemt kan guide borgeren frem til det rette tilbud.

Hjemløshed hverken starter eller stopper på et forsorgshjem, og det er derfor vigtigt, at vores støtte ikke begrænser sig til den periode, hvor en borger befinder sig i egentlig hjemløshed. Vi har kendskab til flere faktorer, der øger risikoen for hjemløshed, og vi skal derfor være ekstra opmærksomme og tilbyde forebyggende indsatser, når disse faktorer indfinder sig. Samtidig skal vi gennem et øget fokus på vores opfølgende tilbud sikre, at tidligere hjemløse borgere oplever en nem og tryk overgang til egen bolig, så tilbagefald til hjemløshed forebygges.

Hjemløshed er en kompleks problematik, vi som kommune ikke kan løse på egen hånd. Det er nødvendigt, at vi indgår i forpligtende partnerskaber med organisationer, virksomheder og andre aktører. Samarbejdet skal hjælpe os med at nedbryde barrierer, der fastholder mennesker i hjemløshed, og med at sikre, at vi har tilstrækkeligt med ressourcer og ekspertise til at tackle udfordringen.

Formål med den faglige strategi

Baggrund for strategien

I år 2022 besluttede Social- og Arbejdsmarkedet, at der i Kolding Kommune skulle udarbejdes en strategi for håndtering af hjemløshed. Arbejdet blev påbegyndt med en kortlægning af området, der efterså Koldings nuværende tilbud til målgruppen, og som undersøgte målgruppens opfattelse af og holdning til de eksisterende indsatser. Kortlægningen afslørede, at arbejdet med borgere i (risiko for) hjemløshed kunne styrkes ved at sætte et strategisk og analytisk fokus på hjemløseområdet.

På den baggrund blev der igangsat en designproces, som organiserede nøglepersoner fra hjemløseområdet i et tæt samarbejde omkring processen. Gennem interview med målgruppen, medarbejdere og samarbejdspartnere har man kortlagt hjemløseområdet med et særligt fokus på de udfordringer, der hhv. fører til og fastholder borgere i hjemløshed. Undersøgelsen har hvilet på en antagelse om, at en detaljeret forståelse af eksisterende udfordringer er en forudsætning for, at der kan udvikles målrettede løsninger. Indsigterne har peget på, at borgere generelt oplever at blive mødt af gode tilbud og dedikerede medarbejdere, men at der samtidig også er en række barrierer for arbejdet med og samarbejdet omkring borgeren. Desuden har indsigterne fremhævet behovet for en fælles, strategisk retning for området, som gør det muligt at sikre helhedsorienterede tilbud, der har blik for alle facetter af borgerens liv.

Indsigterne fra den indledende afklaringsfase har mundet ud i seks centrale temaer for det videre arbejde med området. Med udgangspunkt i temaerne har strategien sat fokus på, hvordan hjemløseområdet fremadrettet skal udvikle sig ved at adressere og imødekomme de udfordringer, som er omfattet af temaerne. Dette er sket gennem en workshop med medarbejdere og ledere på området og gennem dialog med samarbejdspartnere både i og uden for kommunen. De seks centrale temaer udgør grundlaget for formuleringen af den faglige strategi og er fundamentet for udvælgelsen af de initiativer, som skal understøtte strategiens forankring.

Hvad er en faglig strategi?

Kolding Kommune arbejder efter visionen 'Sammen designer vi livet' og tilgangen 'Borgerens Centrum'. Strategien for håndtering af hjemløshed er et eksempel på, hvordan kommunens fælles tilgang 'Borgerens Centrum' kan konkretiseres i en faglig retning for hjemløseområdet.

Den faglige strategi, der skal betragtes som et styringsredskab for ledere på hjemløseområdet, udgør en fælles retning for alle medarbejdere i kommunen, der arbejder med borgere i – eller i risiko for – hjemløshed. Med den faglige strategi tydeliggøres det, hvilken opgave hjemløseområdet som helhed skal løse – og hvordan. Herefter er det op til de enkelte ledere at konkretisere strategien i forhold til deres eget område og sikre, at områderne på bedst mulig vis bidrager til helheden.

Med den faglige strategi er det målet, at der i højere grad end tidligere skabes en fælles retning for hjemløseområdet og sikres samarbejde omkring borgeren på tværs. Samarbejdet skal ske ud fra en enighed omkring kerneopgaven, tilgange og centrale tematikker. Den faglige strategi forventes derved at bidrage til at sikre et tæt samarbejde omkring borgeren, så borgeren oplever sammenhængende og meningsfulde indsatser af høj kvalitet.

Strategien er udformet i Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen under inddragelse af By- og Fællesforvaltningen, Senior-, Sundheds- og Fritidsforvaltningen samt Børne- og Uddannelsesforvaltningen. Målgruppen for den faglige strategi er ledere og medarbejdere i kommunen, som arbejder med mennesker i (risiko for) hjemløshed.



Hjemløseområdet

Hjemløse borgere defineres af Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd (VIVE) som: "personer, som ikke disponerer over egen (ejet eller lejet) bolig eller værelse, men som er henvist til midlertidige boalternativer, eller som bor midlertidigt og uden kontrakt hos familie, venner eller bekendte. Som hjemløse regnes også personer uden et opholdssted den kommende nat." (VIVE, Hjemløshed i Danmark 2019:15).

Hvad er hjemløshed?

Hjemløshed er en kompleks samfundsudfordring, der findes i samtlige større byer. Hjemløshed rammer mennesker i alle aldre og med alle baggrunde, og der er mange forskellige årsager til, at mennesker i kortere eller længere perioder lever uden en fast bopæl.

Nogle bliver hjemløse som følge af økonomiske vanskeligheder, arbejdsløshed eller boligmangel. Andre kan stå over for hjemløshed på grund af mentale sundhedsproblemer, misbrug af stoffer eller alkohol, familiære konflikter eller vold i hjemmet. Hjemløshed er således en mangefacetteret udfordring, og det må potentielle løsningsforslag nødvendigvis have blik for.

I Danmark spiller kommunerne en central rolle i forsøget på at løse hjemløshedsproblematikken. Kommunerne er ansvarlige for at yde

støtte og hjælp til hjemløse borgere og for at implementere strategier og politikker, der sigter mod at forebygge og reducere problematikken. Dette indebærer ofte samarbejde med lokale organisationer, boligforeninger og sundhedssektoren.

Effektive løsninger må fokusere på meget andet end at skaffe mennesker tag over hovedet. Kommunerne tilbyder derfor også sociale tjenester og rådgivning til hjemløse borgere, beskæftigelses- og uddannelsesvejledning samt hjælp til håndtering af de underliggende årsager til hjemløshed, såsom misbrug eller dårlig økonomi. I Kolding Kommune er hovedparten af indsatserne placeret under Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen, der dog hyppigt samarbejder med kommunens øvrige forvaltninger for at sikre helhedsorienterede og sammenhængende forløb.

Fælles faglig tilgang

Kommunens indsatser til hjemløse borgere spreder sig som nævnt på tværs af forvaltninger og afdelinger, og en fælles faglig tilgang er derfor særligt vigtig. Den fælles tilgang skal først og fremmest sikre borgere i målgruppen en koordineret og helhedsorienteret støtte af høj kvalitet. Herudover skal den fælles faglige tilgang skabe en tydeligere retning og ramme for medarbejdere på området og gøre samarbejde lettere tilgængeligt, så vi i fællesskab kan sikre en tilstrækkeligt bred vifte af effektive tjenester og ressourcer.

Borgerens Centrum samt Selvværd og Sammenhæng

I Kolding Kommune arbejder alle forvaltninger ud fra 'Borgerens Centrum' og 1-2-3-modellen. Det er kommunens fælles tilgang til opgaveløsning, som sikrer et fælles udgangspunkt, når der skal skabes sammenhæng og løsninger på tværs af organisatoriske samarbejdsflader. 'Borgerens Centrum' er et udtryk for, at der i mødet med borgeren altid skal tages udgangspunkt i vedkommendes virkelighed, ønsker og behov.

I Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen har man videreudviklet på 'Borgerens Centrum', så tilgangen passer bedre til de opgaver, forvaltningen varetager. Videreudviklingen, der sætter rammerne for den daglige opgaveløsning, har fået navnet 'Selvværd og Sammenhæng'. Til tilgangen er der knyttet fem leveregler, der altid gælder i mødet med borgeren: 1. Alt inden for din radar er dit ansvar, 2. Det er borgerens plan/aftale, 3. Gå borgeren i møde, 4. Tal et sprog alle mennesker forstår og 5. Sæt fællesskabet i spil. Som det fremgår af levereglerne, er det helt centrale i 'Selvværd og Sammen-

hæng', at man som kommunal medarbejder skal huske at se borgeren som et helt menneske og være nysgerrig på alle dele af borgers liv – ikke kun på de områder, der vedrører ens eget fagområde.

1-2-3-modellen er en præcisering af måden, hvorpå man skal arbejde for at sikre såvel 'Borgerens Centrum' som 'Selvværd og Sammenhæng'. På modellens første trin afklares de specifikke behov, det enkelte menneske har. Dernæst bruges de identificerede ønsker og behov til at skabe meningsfulde løsninger. På det tredje og sidste trin indtænkes og inddrages de samarbejdspartnere, der er relevante for at sikre den optimale løsning. Samarbejdspartnere kan dække over såvel nære kolleger, andre forvaltninger og civilsamfundet.

'Selvværd og Sammenhæng' og dens konkretisering i 1-2-3-modellen giver Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningens medarbejdere et fælles udgangspunkt og sikrer, at borgeren bliver mødt af nysgerrige spørgsmål, inden vedkommende bliver præsenteret for faglige løsninger. I Kolding Kommune tager vi udgangspunkt i borgernes virkelighed og lader systemet tilpasse sig borgerne – ikke omvendt. På den måde sørger vi for, at borgerne får et tilfredsstillende forløb med kommunen, og at kommunens medarbejdere får brugt deres faglighed på den rigtige måde.



Recoveryorienteret rehabilitering

På hjemløseområdet arbejder vi med en recoveryorienteret rehabiliterende tilgang.

Med recovery-begrebet ønsker hjemløseområdet at sætte fokus på den personlige recovery, hvor det er borgerens egen oplevelse af trivsel og selvværd i tilværelsen, der er i centrum. Borgeren skal betragtes som en ekspert i eget liv, som bidrager med viden om personlige ønsker, drømme og håb. Den personlige recovery's mål er, at borgeren selv oplever sit liv som meningsfuldt og tilfredsstillende, mens den sociale recovery har til hensigt at gøre borgeren i stand til at deltage i arbejde, uddannelse og fællesskaber trods psykiske sårbarheder.

Med rehabiliteringsbegrebet sættes der en tidsbegrænsning på den indsats, som kommunen bidrager med. Indsatsen skal være målrettet, koordineret og sammenhængende, og den skal gøre borgeren i stand til at leve et liv, som vedkommende selv oplever som meningsfuldt og tilfredsstillende.

På Kolding Kommunes hjemløseområde skal borgeren således mødes af en recoveryorienteret rehabiliterende tilgang bestående af tidsbegrænsede og målrettede indsatser, der har fokus på at sætte borgerens egne drømme og ønsker forrest i arbejdet med vedkommendes udvikling. Den gode indsats tager udgangspunkt i borgerens ressourcer, inddrager borgerens netværk og er koordineret i forhold til borgerens samlede liv. Borgeren skal mødes med tillid, åbenhed og respekt, og der skal ske en tidlig indsats for at hjælpe borgeren hurtigt videre. Slutteligt skal det sikres, at der løbende følges op på indsatsen, og at denne beror på fagligt funderede metoder.

Housing First – og specialiserede støtte-metoder

Housing First er en helhedsorienteret tilgang, hvor borgeren tilbydes en selvstændig bolig i et almindeligt boligbyggeri og samtidig modtager en individuelt tilrettelagt social og praktisk støtte. Den danske regering har med en lovændring i 2023 lagt op til en udvidet kommunal brug af Housing First-tilgangen, der nu er nævnt ved navn i serviceloven. Indeværende hjemløsestrategi har således også et formål i at sikre, at lovgivningen overholdes, og at der arbejdes effektivt og struktureret med Housing First-tilgangens tre specialiserede støttemetoder, der allerede i noget omfang anvendes på Kolding Kommunes socialområde.

Et vigtigt element i Housing First-tilgangen er, at borgere i målgruppen ikke blot skal hjælpes til en permanent boligløsning. Borgerne skal sammen med boligløsningen tilbydes en social støtte ud fra de evidensbaserede bostøttemetoder; CTI, ICM eller ACT. De specialiserede bostøttemetoder er typisk mere systematiske og intensive end den bostøtte, der sædvanligvis gives i den almindelige kommunale bostøtte (servicelovens §85) og den efterforsorg, der finder sted ved udflytning fra forsorgshjem (servicelovens §110). De tre bostøttemetoder henvender sig til hver deres målgruppe og har et forskelligt indhold.

Fælles kerneopgave

Hjemløseområdet stiller krav om, at alle dele af området har en klart defineret kerneopgave. Kerneopgaven er den overordnede opgave, et område skal løse for at skabe værdi for dets målgruppe. Hjemløseområdet har en samlet kerneopgave, som er med til at sætte retning for tilbuddenes og myndighedsområdets arbejde.

Hjemløseområdets kerneopgave

På hjemløseområdet understøtter vi mennesker i at håndtere de udfordringer, der ligger til grund for deres situation, så de kan udleve deres individuelle ønsker og drømme. Vi ved, at hjemløshed er en udfordring, der hverken starter eller stopper på et forsorgshjem, og derfor har vi foruden tilbud til mennesker i aktiv hjemløshed også indsatser af forebyggende og rehabiliterende karakter. På hjemløseområdet er alt vores arbejde bundet op på en fælles kerneopgave om at understøtte menneskers personlige recovery gennem anvendelse af Housing First-tilgangen. Personlig recovery betyder ikke nødvendigvis ophør af et misbrug eller opnåelse af et fuldtidsjob, men at mennesker lever et meningsfuldt og tilfredsstillende liv med størst mulig selvstændighed.

Mens kerneopgaven for hjemløseområdet kan formuleres på et overordnet plan, kan den også foldes ud for de forskellige områder, så hvert tilbud eller myndighedsområde definerer sin egen kerneopgave klart. Tilbuddets eller myndighedsområdets kerneopgave skal spille ind i områdets samlede kerneopgave, som en central del af løsningen, men den skal samtidig også være mere lokal og skabe en fælles tilgang og retning for medarbejdernes opgaveløsning, så det ikke overlades til den enkelte medarbejder at definere sin opgave og rolle. En klar kerneopgave for tilbud og myndighedsområde er med til at definere opgaver for medarbejderne, som de kan anvende deres faglige metoder til at udfylde. Den er samtidig også med til at sikre et godt og konstruktivt samarbejde om og med borgeren, hvor alle arbejder i samme retning.

Definition og kommunikation af kerneopgaven er en central ledelsesopgave, hvor ledelsen sætter retningen for tilbuddet eller myndighedsområdet og således skaber rammerne for medarbejdernes arbejde.

De seks centrale temaer

Arbejdet med den faglige strategi og initiativkataloget bygger på seks centrale temaer, som beskriver udfordringer og handlerum på hjemløseområdet i Kolding Kommune. De seks centrale temaer er identificeret gennem en designproces med inddragelse af borgere, medarbejdere, ledere og samarbejdspartnere i eller med kontakt til målgruppen. Et tema er kun blevet inkluderet, hvor der har været bred enighed om udfordringer og behov blandt de involverede i processen.

1. Opbyggende fællesskaber

Mennesker i udsathed har ønsker og drømme for deres tilværelse ligesom alle andre. Mange borgere i målgruppen beretter dog om ensomhed, dårligt selvværd og om en manglende tiltro til, at de kan finde en vej ud af deres nuværende situation. Mennesker i (risiko for) hjemløshed kan have brug for hjælp til at etablere eller indgå i fællesskaber, der giver dem noget at stå op til og en følelse af at kunne bidrage med noget. Fællesskaberne skal være rummelige og lettilgængelige, når ensomheden trænger sig på i borgerens eget hjem, eller når en borger har brug for et afbræk fra forsorgshjemmet.

2. De svære overgange

Kolding Kommunens indsatser mod hjemløshed må og skal ikke starte på forsorgshjemmet. Kommunen skal gribe så mange som muligt, inden de når ud i hjemløshed, og her er det vigtigt, at man har fokus på overgange. Der er mange eksempler på, at man i bestemte overgange i livet er særligt udsat. Det gælder bl.a. i overgangen fra ung til voksen, i overgangen fra forsorgshjem til egen bolig og i overgangen fra anbringelse til selvstændig tilværelse. Det skal

derfor sikres, at der er tilstrækkeligt med opmærksomhed på, opsøgende arbejde omkring og støtte til borgere, der står på tærsklen til større ændringer i deres liv.

3. Bredt internt samarbejde og kendskab

Kommunens forvaltninger og indsatser kan være svære at navigere i, og derfor har vi som medarbejdere en vigtig rolle i at agere vejvisere, når en borger henvender sig for at få hjælp. Vi skal internt i kommunen have udbredt kendskabet til de ydelser, der er tilgængelige for målgruppen, så medarbejdere på området er klar til at tage borgeren i hånden og sørge for at vedkommende kommer det rette sted hen.

Kommunens borgere skal kunne modtage en helhedsorienteret indsats uden at mærke de organisatoriske skel imellem vores forskellige fagområder. Vi ved, at målgruppen kan have mange forskellige udfordringer, og det er derfor nødvendigt, at vi får systematiseret vores samarbejde og lavet klare retningslinjer for, hvordan vi arbejder med borgere i (risiko for) hjemløshed. Borgere i målgruppen er ofte systemtrætte, og det er derfor ekstra vigtigt, at vi sørger for at give dem en god oplevelse, når de henvender sig til kommunen. Det kræver meget mod og styrke at bede om hjælp, og behovet er ofte akut, når det gælder borgere i (risiko for) hjemløshed. Vi skal sørge for, at vi har procedurer for, hvordan man møder borgere i målgruppen, så vores processer ikke trækker unødigt ud.

4. Dyrkelse af partnerskaber

Hjemløshed er en udfordring, vi som kommune ikke kan løse alene. Vi har en masse dygtige samarbejdspartnere, som vores hjemløse medborgere løbende er i kontakt med og kun ved at samarbejde med disse, kan vi sikre borgere i målgruppen helhedsorienterede og bæredygtige løsninger. Vores samarbejdspartnere møder borgere i andre sammenhænge og under andre vilkår, end kommunen gør det, og de opnår derfor en anden indsigt i borgerens liv. Ved at styrke partnerskabet med vores samarbejdspartnere kan vi arbejde mere optimalt med at bryde den onde cirkel, som hjemløshed ofte er.

5. Den rette bolig – til dig

I Kolding Kommune arbejder vi med udgangspunkt i Housing First-tilgangen. Vi tror på, at mennesker har brug for trygheden i at have et fast sted at bo, hvis de skal have overskuddet til at tage vare på sig selv og udleve deres drømme. Derfor skal vi have fokus på at sikre differentierede boformer, der passer til mennesker med forskellige behov, og som føles som et hjem – ikke blot som en bolig.

Der er mange årsager til, at mennesker ender i hjemløshed, og det skal vores kommunale tilbud tage højde for. Et kommunalt forsorgshjem skal have plads til borgere både med og uden misbrug, ligesom der skal være mulighed for både at være social og at trække sig. Forsorgshjemmet er en midlertidig bolig, en trædesten på vejen til eget hjem, og derfor skal forsorgshjemmet også have rammer, der tillader den enkelte at øve sig i livet i egen bolig, inden man tager det endelige spring ud i eget hjem.

6. Sundhed og trivsel

Mange borgere i (risiko for) hjemløshed har somatiske og/eller psykiske udfordringer, der ofte ikke bliver tilstrækkeligt behandlet. Kommunen skal i samarbejde med relevante sundhedsinstanser sikre, at basal sundhedsbehandling er lettilgængeligt for borgere i udsatte positioner, og at administrative barrierer såsom tidsbestillinger, henvisninger, ventetider og åbningstider ikke forhindrer målgruppens i at drage nytte af sundhedsvæsenet.

Krav til organisationen

Arbejdet med de forskellige elementer i strategien, den recoveryorienterede rehabiliterende tilgang, kerneopgaven med fokus på værdiskabelse for borgeren og de seks centrale temaer stiller krav til den måde, hvorpå vi arbejder på hjemløseområdet. Kravene handler om vores interne og tværgående samarbejde, om vores tilgang til den daglige opgaveløsning og om vores interesse for at udvikle hjemløseområdet. Kravene er en forudsætning for, at vi kan lykkes med at implementere den faglige strategi, så den får indvirkning i praksis.

Stærk ledelse

Hvis vi skal lykkes med hjemløseområdets kerneopgave, er det nødvendigt, at vi har klart definerede roller og ansvarsområder. Den opgave skal løftes af en stærk ledelse, der formår at sætte den faglige retning og sikre implementering gennem nærledelse.

Ledere på hvert tilbud eller myndighedsområde skal sætte en klar faglig retning for arbejdet og evne at motivere medarbejdere. Det er med til at sikre trivsel blandt personalet og skabe en attraktiv arbejdsplads, hvor det er lettere at rekruttere og fastholde medarbejdere. Samtidig skal ledelsen være åben og lydhør over for nye ideer, udfordringer og barrierer, ligesom lederen skal formå at række hånden ud til relevante omkringliggende tilbud, aktører og civilsamfund med henblik på at etablere samarbejdsrelationer.

God ledelse kræver samtidig gode rammer. Der skal være et tydeligt ledelsesrum for hver leder og en klart defineret opgave, som lederen er ansvarlig for. Derfor skal vi også sikre en god sammenhæng i ledelseskæden, så man som leder kan udøve sin ledelse under den nødvendige opbakning og tillid.

Høj faglighed og fælles metodebevidsthed

At løfte hjemløseområdets kerneopgave kræver faglige kompetencer. Derfor har vi brug for en fælles metodebevidsthed på tværs af området. Vi skal tage udgangspunkt i de samme overordnede metodetilgange på tværs af tilbud/myndighedsområde, så vi taler samme sprog og har en fælles forståelsesramme.

Det betyder ikke, at alle medarbejdere skal kunne det samme eller uddannes i samme metoder, det betyder i stedet, at hver del af hjemløseområdet skal spille ind med en stærk faglighed på deres specifikke område. Det er en ledelsesopgave at vurdere, hvilke faglige kompetencer der skal være til stede på et tilbud/myndighedsområde for at kunne løse kerneopgaven godt. Her er det også vigtigt at have fokus på indsatsstrappen og målsætningen om progression hos borgeren. Strategien stiller således krav til, at medarbejdere og ledere forstår at opsøge og udvikle sig selv og organisationen inden for de rette metoder, og at metoderne anvendes i samarbejdet med borgere dér, hvor de giver størst værdi.

Sammenhæng og samarbejde

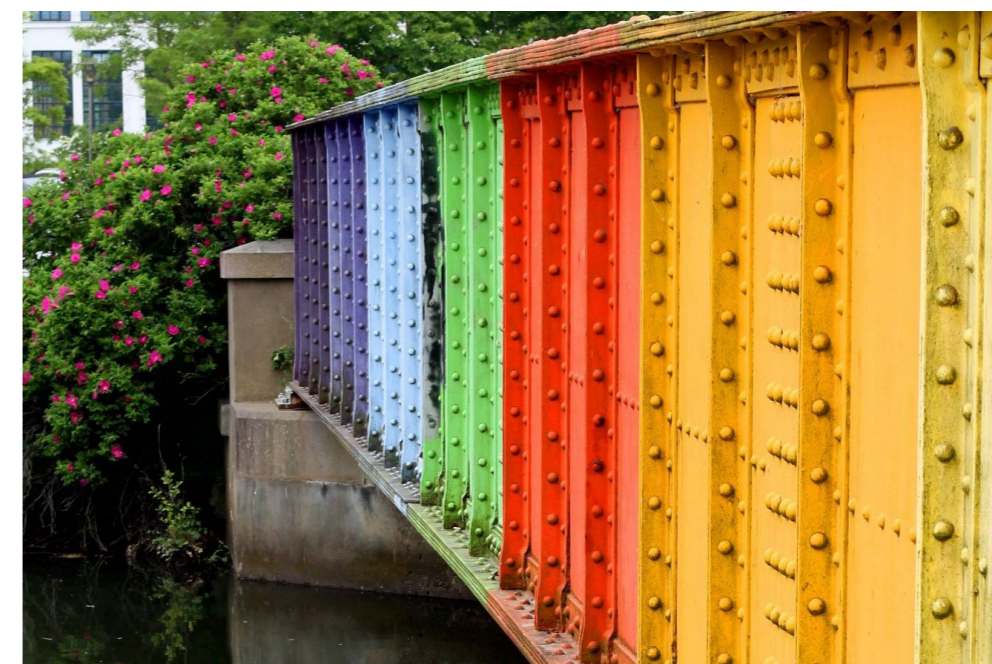
Den faglige strategi har fokus på at styrke samarbejdet på hjemløseområdet, så borgeren i videst muligt omfang oplever sin indsats som helhedsorienteret og sammenhængende.

Det bliver en central opgave for hjemløseområdets medarbejdere at søge samarbejde med relevante eksterne aktører og på tværs af kommunens instanser. Det skal være klart gennem arbejdsgange, aftaler, skabeloner mv., hvorledes samarbejdet skal foregå, men det skal også være muligt for den enkelte medarbejder at støtte borgeren yderligere, hvis der opleves et særskilt behov herfor. En særlig støtte skal udøves i tilfælde, hvor der er risiko for, at en borger tabes mellem to tilbud. Medarbejdere skal således have mulighed for at træde ind i mellemrummet mellem to tilbud for at sikre sammenhæng for borgeren.

Hjemløseområdet er samlet om en fælles kerneopgave, og derfor skal vi også styrke hinanden gennem vores forskellige kompetencer, så vi sammen nedbryder silotænkning. Medarbejdere og ledere i kommunen skal forsøge at skabe forståelse for samarbejdspartnerens ståsted for at forebygge misforståelser og i stedet fremme muligheden for gode, velfunderede løsninger.

Udviklingsnysgerrighed

En kontinuerlig, bæredygtig udvikling af hjemløseområdet forudsætter en åben, ærlig og konstruktiv tilgang til problematikken, hvor vi løbende er opmærksomme på at bringe nye ideer i spil og fjerne barrierer for borgeren og arbejdet. Medarbejdere og ledere skal hele tiden have fokus på at identificere ideer og barrierer og søge nye, konstruktive løsninger. Samtidig skal der også skabes rum til at italesætte de gode som dårlige erfaringer, man løbende gør sig på området.



Faglig og økonomisk styring

Med den faglige strategi for hjemløseområdet sættes en fælles retning for, hvordan tilbud og myndighedsområde skal samarbejde internt og eksternt. Strategien er et styringsværktøj for centerledere på området, som kan anvendes til at sættes retning for tilgang og praksis på et konkret tilbud.

Med den faglige strategi som et styringsredskab sættes der også et naturligt fokus på, hvor det enkelte center skal styres hen. Hvor strategien udgør ét aspekt af styringsgrundlaget, udgør kerneopgaven et andet. Kerneopgaven er sammen med den faglige strategi den ramme, der sættes for medarbejdernes arbejde med borgere i hvert center.

Samtidig er det også målsætningen, at centrene løbende holder øje med, hvilken effekt de skaber i forhold til deres kerneopgave.

Dokumentation og data

I arbejdet med den enkelte borger er det centralt, at vi har korrekt og tilstrækkelig dokumentation og data. Dokumentation og data understøtter hele organisationens styring. Det hjælper med at følge borgerens udvikling og skabe gode overgange mellem tilbud. Det er et redskab til at træffe beslutning om borgeren og dokumentere beslutningens gyldighed. Samtidig bidrager en god dokumentationspraksis også til ledelsesinformation om tilbuddets eller myndighedsområdets arbejde med kerneopgaven, så det bliver lettere løbende at styre arbejdet.

Der foretages på hjemløseområdet allerede månedlige afrapporteringer af udviklingen på området, hvori antallet af koldingborgere på forsorgshjem opdateres, og planer for understøttelse af dem uddybes. Kommunen har et ønske om at reducere andelen af langvarige ophold på herberg, der gør det sværere for mennesker at finde en vej ud af hjemløshed. En løbende indsamling og analyse af det tilgængelige data på området, giver de involverede parter en vigtig indsigt i udviklingen på området, som de kan justere deres indsatser efter. Det er udvalget og forvaltningens vision, at der fremadrettet skal arbejdes endnu mere datadrevet på området.

Som en del af den faglige strategi sættes der derfor fokus på at skabe en god dokumentationspraksis, hvor den enkelte borgers forløb registreres og beskrives. Det er ikke op til den enkelte medarbejder at definere, hvorledes dokumentationen skal foregå, men der skal i stedet for stilles centrale krav til, hvilken dokumentation der er nødvendig og gavnlig for arbejdet med og samarbejdet om borgeren. Det skal sikre struktur og ensartede niveauer på tværs af hjemløseområdet, så medarbejdere ved, hvad de kan forvente af dokumentationen, og så de modtager den viden, der er behov for.

Built For Zero

I slutningen af år 2023 modtog Kolding Kommune i samarbejde med en ekstern samarbejdspartner fondsmidler til at arbejde mere datadrevet med hjemløseområdet. Fondsmidlerne skal bruges til at igangsætte et toårigt projekt, der baserer sig på det amerikanske initiativ, 'Built for Zero'.

'Built for Zero' anvender en data-drevet tilgang, hvor en kommune samler omfattende oplysninger om hjemløse borgere og bruger disse data til at identificere individuelle behov, spore fremskridt og vurdere effektiviteten af de implementerede indsatser. Dette gør det muligt at måle og dokumentere, hvilke tiltag der fungerer, og hvilke der ikke gør det.

Hjemløsestrategien og dennes initiativer er tænkt ind i projektet, og der vil således løbende blive foretaget målinger på, hvor effektive de foreslåede initiativer er i praksis. Målingerne skal gøre hjemløseområdet i stand til hurtigt at sadle om, hvis indsatser viser sig at være ineffektive, så områdets ressourcer kan bruges på de tiltag, der skaber den bedste effekt for borgere i målgruppen.

Implementering af strategien for hjemløseområdet

Den videre implementering og understøttelse af den faglige strategi for hjemløseområdet er opdelt i to. Der arbejdes for det første med en række initiativer, der vurderes at kunne understøtte en udvikling af hjemløseområdet. Derudover igangsættes en proces for løbende opfølgning på og evaluering af strategi og initiativers effekt.

Da initiativerne implementeres løbende, vil der være flere forskellige realiserings- og opfølgingsprocesser i gang på samme tid.

Initiativer til at understøtte strategien

Med udgangspunkt i strategien centrale temaer, er der udarbejdet et initiativkatalog, der har til formål at sikre en forankring af strategien og derigennem en udvikling af hjemløseområdet. Initiativkataloget beskriver en række anbefalinger til initiativer, der hver især udgør løsninger til en eller flere af de udfordringer, der er skitseret i de seks centrale temaer. Initiativerne skal ses som delelementer i en større udvikling af hjemløseområdet, der samlet skal sikre tilstedeværelsen af helhedsorienterede tilbud, der har blik for alle facetter af borgernes liv. For flere af initiativerne er der allerede igangsat indsatser, men med initiativkataloget er det ønsket at sætte et politisk og strategisk fokus på initiativet og åbne op for en dialog om, hvordan initiativet bedst styrkes.

Med initiativkataloget følger desuden en handleplan med forslag til, hvornår hvert initiativ udfoldes, udvikles og implementeres. Handleplanen forsøger at sikre, at alle dele af hjemløseområdet tidligt oplever effekt af et eller flere initiativer samtidig med, at der tages højde for presset på de enkelte afdelingers drift. Hvert halve år skal chefgruppen i Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen træffe beslutning om, hvorvidt nye initiativer fra handleplanen skal igangsættes. Hvor eksterne aktører er sat på som initiativ ejere, vil disse indgå i beslutningsprocessen.

Der er udpeget en eller flere tovholdere, som er ansvarlige for at følge op på udvikling, implementering og evaluering af initiativer. Når et initiativ er udviklet og beskrevet i forhold til indhold, effekt og udgifter, træffes der i chefgruppen eller i Social og Arbejdsmarkedsudvalget en endelig beslutning om, hvorvidt initiativet skal implementeres. Den indledende udfoldelses- og udviklingsproces skal være med til at sikre, at initiativet får den ønskede effekt, og at der er ressourcer til at implementere initiativet.

Opfølgning og evaluering

Med den faglige strategi og initiativkataloget er det ønsket at starte en fælles udvikling af hjemløseområdet. Strategien skal bidrage til at styrke arbejdet med kerneopgaven og samarbejdet på tværs. For at sikre at området udvikles i den rigtige retning, er der lagt op til løbende evalueringer af strategi og initiativers effekt. Strategi og initiativkatalog skal således betragtes som dynamiske værktøjer, der skal tilpasses efter effekt, virkning og behov på hjemløseområdet.

Den faglige strategi er primært et styringsværktøj for centerledere, der skal sætte retning for arbejdet med kerneopgave, kulturarbejde og samarbejde på tværs. Centerlederne er derfor også centrale parter i evalueringen af

den faglige strategi. Evalueringen af strategi og afrapportering på initiativer kommer til at foregå på årlig basis i Social- og Arbejdsmarkedsudvalget med en forudgående drøftelse i chefgruppen. Herudover skal strategien revideres i hver udvalgsperiode. Den løbende monitorering foretages af Social- og Handicapchefen og dennes ledergruppe.

For hvert initiativ skal der træffes beslutning om, hvordan initiativet skal evalueres. Dette fremgår også af standardskabelonen for igangsættelse af initiativer, der findes i initiativkataloget. Så vidt muligt foretages målbare vurderinger af initiativernes effekt ud fra en defineret baseline. Som supplement kan der dog også være behov for kvalitative evalueringer.





**Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen**

Nicolaiplads 6

6000 Kolding

Telefon 79 79 79 79

**Kolding
Kommune**
en del af trekantområdet

Sammen designer vi livet