

Kommunale nyskabelser under covid-19-krisen

En kortlægning af lovende erfaringer omkring nye måder at
levere serviceydelser på til borgere i udsatte positioner



Ulf Hjelmar, Rasmus Tue Pedersen og Diddé Cramer Jensen

Kommunale nyskabelser under covid-19-krisen – En kortlægning af lovende erfaringer omkring nye måder at levere serviceydelser på til borgere i udsatte positioner

© VIVE og forfatterne, 2021

e-ISBN: 978-87-7119-905-5

Modelfoto: Lars Degnbol og Sine Fiig/VIVE

Projekt: 301870

Finansiering: Social- og Ældreministeriet

VIVE – Viden til Velfærd

Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd

Herluf Trolles Gade 11, 1052 København K

www.vive.dk

VIVEs publikationer kan frit citeres med tydelig kildeangivelse.

Forord

Covid-19-epidemien har forstærket behovet for at finde nye løsninger omkring levering af serviceydelser til borgerne og har i flere tilfælde resulteret i nye midlertidige arbejdsgange, samarbejdsrelationer og beslutningsveje i kommunerne. Derved er der i de enkelte kommuner opstået nye måder at tilrettelægge arbejdet på, som fremadrettet potentielt kan være med til at styrke indsatsen over for borgerne.

Social- og Ældreministeriet (tidligere Social- og Indenrigsministeriet) har med dette afsæt anmodet VIVE om at gennemføre en erfaringsopsamling, der med afsæt i kommunernes håndtering af covid-19-epidemien skal skabe et overblik over nye og lovende erfaringer med indsatser rettet mod borgere i udsatte positioner.

Rapporten henvender sig navnlig til kommunale politikere, ledere og medarbejdere, som har haft behov for at reagere hurtigt og finde nye løsninger for borgerne i en akut opstået krisesituation. Dermed er vante beslutningsprocesser og arbejdsgange i en række tilfælde blevet ændret for at kunne imødekomme borgernes behov i denne helt usædvanlige situation. Dette kan i nogle tilfælde have resulteret i social innovation, hvor elementer i indsatser er blevet forbedret på måder, som har et potentiale til at blive videreført efter covid-19-epidemien. Dette kan rapporten være med til at belyse.

Kortlægningen af lovende erfaringer omkring nye måder at levere service på til borgere i udsatte positioner bygger på en spørgeskemaundersøgelse gennemført blandt kommunale ledere. Vi vil gerne takke alle de kommunale ledere, som tog sig tid til at svare på undersøgelsen på trods af stort arbejdspress under covid-19-krisen.

Rapporten var været i eksternt review hos to eksperter på området, og vi takker for nyttige kommentarer. Evalueringen er gennemført af professor MSO Ulf Hjelmar, seniorforsker Rasmus Tue Pedersen og forsker Dikke Cramer Jensen. Studerende Amanda Engbo, Adrian Elkjær Stallknecht, Michella Ida Mikuta og William Barreth har desuden bidraget til arbejdet omkring dataindsamlingen.

Mads Leth Jakobsen

Forsknings- og analysechef, VIVE Styring og Ledelse
2021

Indhold

Sammenfatning	5
1 Indledning	9
1.1 Baggrund for undersøgelsen	9
1.2 Undersøgelsens formål.....	10
1.3 Metode, datagrundlag og databearbejdning.....	11
1.4 Læsevejledning til rapporten.....	15
2 Et overblik over kommunale nyskabelser	16
2.1 Omfang og målgrupper	16
2.2 Initiativtagere og aktører	18
2.3 Nyskabelsernes type og virkning	23
3 De mest lovende kommunale nyskabelser	27
3.1 Overblik over mest lovende nyskabelser	27
3.2 Kvalitativ karakteristik af de mest lovende nyskabelser	30
4 Konklusion og perspektivering	36
4.1 Undersøgelsens konklusion.....	36
4.2 Perspektivering	40
Litteratur.....	41
Bilag 1 Spørgeskema med svarfordelinger	42
Bilag 2 Listning af de allermest lovende nyskabelser	49

Sammenfatning

Covid-19-epidemien har siden marts 2020 tvunget kommunerne til at finde nye måder at levere serviceydelser til borgerne. Restriktioner for at forhindre smittespredning har betydet, at kommunale medarbejdere ikke har kunnet levere den kommunale service på den vante måde. Det har betydet, at en række ydelser er blevet organiseret og leveret til borgerne på nye måder. Og det kan potentielt være med til at styrke indsatsen over for borgerne – også efter covid-19-krisen er overstået eller blevet mindre akut.

I denne kortlægning undersøger vi, hvad covid-19 har genereret af nye måder at levere serviceydelser til borgere i udsatte positioner. Vi ser desuden på, hvilken vigtig læring kommunerne gerne vil at bære videre til hverdagen efter covid-19-epidemien.

Kortlægningen er baseret på en spørgeskemaundersøgelse blandt ledere (fagchefer, driftschefer, centerchefer etc.) i de forvaltninger i kommunerne, som leverer indsatser til borgere i udsatte positioner. I alt deltog 296 ledere i undersøgelsen. Det svarer til en besvarelsesprocent på 53, hvilket er tilfredsstillende for denne type af undersøgelser. 93 af i alt 98 kommuner har deltaget i undersøgelsen.

Kommunale nyskabelser for udsatte borgere

På tværs af kommunale forvaltninger og borgergrupper har det været en fælles udfordring at finde på nye løsninger i den akutte krisesituation, som covid-19-krisen udløste. Alle borgere i udsatte positioner er blevet berørt af krisen, og kommunerne har typisk været nødt til at finde på nye løsninger for mange forskellige typer af borgere.

Det er dog i særlig grad borgere, som lider af ensomhed, social isolation, angst og depression, som nyskabelserne vedrører. For at kunne imødekomme disse borgeres behov har kommunerne set sig nødsaget til at skabe nye løsninger under covid-19-krisen.

De nye måder at levere serviceydelser på er derfor rettet mod et bredt udsnit af borgere i udsatte positioner. Det gælder børn, unge, voksne og ældre, borgere med sociale udfordringer, borgere med fysiske funktionsnedsættelser samt borgere med psykiske funktionsnedsættelser og andre sociale problematikker.

Omfang og karakter af kommunale nyskabelser

Der har under covid-19-krisen været et stort omfang af nyskabelser i kommunerne. 54 % af lederne vurderer, at der på deres fagområde i høj grad eller meget høj grad er sket nyskabelser under covid-19-krisen. Kun i 14 % af de kommunale forvaltninger svarer lederne, at der i lav eller meget lav grad eller ingen grad er sket nyskabelser. Nyskabelserne er sket bredt i kommunerne – på tværs af alle sektorer og typer af kommuner.

De adspurgte ledere vurderer, at størstedelen (73 %) af nyskabelserne anses som mindre, løbende forbedringer. Det vil sige, at de ikke grundlæggende bryder med den måde, som den kommunale service bliver leveret på under normale omstændigheder. Dog betegner lederne en del af nyskabelserne (27 %) som en grundlæggende ny måde at udvikle og levere den kommunale service på.

Eksempler på markante nyskabelser er online bostøtte til borgere med nedsat fysisk og/eller psykisk funktionsevne. Også digitale genoptræningsforløb og rehabiliteringstilbud til borgere med svækkede fysiske og/eller mentale funktioner har ændret servicen grundlæggende. Det

samme gælder nye samværsformer med de socialt mest udsatte borgere samt online familiebehandling til familier i udsatte positioner.

Nyskabelserne har stort potentiale – også efter krisen

Lederne vurderer, at nyskabelserne i de fleste tilfælde har en positiv indvirkning på borgerne (67 % af lederne vurderer dette). Vurderingen blandt kommunale ledere er, at nyskabelserne under covid-19-krisen har et stort potentiale – også efter den akutte covid-19-krise er overstået. 85 % af lederne vurderer, at det er relevant at gøre nyskabelsen permanent, og 78 % af lederne vurderer, at nyskabelsen kan overføres til andre kommuner. Dette illustrerer, at der kan være store velfærdsgevinster at hente, hvis nyskabelserne bliver videreudviklet og implementeret bredt i kommunerne.

Kommunal kontakt gennem digitale løsninger

Langt de fleste nyskabelser vedrører øget digitalisering. Dette er ikke overraskende, idet restriktionerne under covid-19-krisen først og fremmest har begrænset den fysiske kontakt mellem ledere, medarbejdere og borgere. Derfor har man i kommunerne været nødt til at finde andre måder at mødes på og andre måder at levere serviceydelser på.

Blandt de hyppigst nævnte eksempler på digitale nyskabelser er videomøder, digitale kurser og online undervisning, nye virtuelle fællesskaber og digital rådgivning. Kommunale ledere nævner bl.a. videokonsultationer med anbragte børn og deres pårørende. Før covid-19-krisen mødtes kommunale medarbejdere fysisk med plejefamilier, anbragte børn og pårørende, men dette er under covid-19-krisen typisk blevet erstattet af en digital mødeform.

Borgere udtrykker glæde for virtuel kontakt

Flere ledere beskriver en række tilfælde, hvor borgerne er positive over for den nye, virtuelle form for kontakt med kommunen. Den bliver bl.a. beskrevet som en mere ligeværdig form for kontakt, hvor borgerne i højere grad mødes "på egen banehalvdel", hvilket giver en anden form for samtale og samvær. Desuden kan den virtuelle kontakt føles mere tryk, når samtalen afvikles fra borgerens eget hjem, hvilket særligt kan være en hjælp for borgere med bl.a. angst og/eller andre psykosociale vanskeligheder. Den virtuelle kontakt kan også opleves som mindre intimiderende, når eksempelvis genoptræningsforløb eller bostøtte afvikles online frem for ved fysiske besøg i borgerens hjem.

Der er dog også eksempler på ikke-digitale nyskabelser, herunder navnlig sociale tilbud og tilbud om fysisk aktivitet.

Nyskabelser har også effektiviseringspotentiale

Mange ledere fremhæver også et effektiviseringspotentiale ved nyskabelserne, da det kræver færre ressourcer at afholde et møde digitalt frem for fysisk. For kommunens medarbejdere betyder det, at der frigives mere tid til kerneopgaven, bl.a. fordi der spares transporttid. Samtidig giver det borgerne en mere fleksibel og behovsbaseret kontakt, hvor myndigheder og fagprofessionelle er mere tilgængelige.

Endelig betyder en digitalisering af kommunernes sociale tilbud, at flere borgere end sædvanligt har mulighed for at deltage. Dette gælder eksempelvis borgere med mobilitetsbesvær, som via de digitale samværsformer gives mulighed for at tage del i det sociale fællesskab.

Nyskabelser sker "nedefra"

Kortlægningen viser, at initiativet til en nyskabelse først og fremmest er kommet fra det enkelte fagområde/sectorområde. Ideen til nyskabelsen er typisk udsprunget i den enkelte forvaltning, men i den videre udvikling og implementering er øvrige fag- og sectorområder blevet involveret.

Nyskabelserne er altså typisk sket "nedefra" med involvering af navnlig de faglige medarbejdere i de enkelte fag- og sectorområder. Undersøgelsen peger i den forbindelse på, at der under covid-19-krisen har været et større fagligt råderum for medarbejderne – det vurderer 52 % af lederne. Samtidig har direktion og politikere i kommunen bakket op om nyskabelserne. Der har altså været en større risikovillighed i den kommunale ledelse under covid-19-krisen (74 % af lederne har vurderet dette).

Stor omstillingsparathed gennem krisen

Samtidig fremgår det, at der under covid-19-krisen generelt har været stor omstillingsparathed blandt medarbejderne. 95 % af lederne vurderer, at større omstillingsparathed blandt medarbejderne i høj grad eller meget høj grad har været vigtig for udviklingen af nyskabelserne. Dette gælder ikke mindst ibrugtagning af nye digitale redskaber i borgerkontakten, hvilket af flere ledere betegnes som en væsentlig kulturændring i organisationen.

Initiativerne til nyskabelserne er i høj grad sket under selve covid-19-krisen (og ikke før). 88 % af de kommunale ledere vurderer i undersøgelsen, at ideen til nyskabelserne hovedsageligt er opstået under covid-19-krisen.

Kriser skaber grobund for gode ideer

Forskning peger på, at der i krisesituationer – som under covid-19-krisen – kan åbne sig et nyt mulighedsrum, hvor der hurtigere kan træffes markante beslutninger end under normale omstændigheder. Denne undersøgelse bekræfter dette: 54 % af lederne vurderer, at der har været større agilitet og effektivitet i den kommunale organisation under covid-19-krisen. Ligeledes vurderer halvdelen af lederne, at nyskabelserne har ført til hurtigere hjælp og rådgivning til borgerne.

Perspektivering

Denne kortlægning af kommunale nyskabelser under covid-19-krisen giver et overblik over nyskabelserne målrettet udsatte borgere. Undersøgelsen bekræfter tidligere undersøgelsesresultater, der peger på, at der under covid-19-krisen på mange områder har været en høj grad af innovation i organiseringen af velfærdsydelser, og at nyskabelserne først og fremmest har været af digital karakter (se afsnit 1.1).

Denne kortlægning kommer imidlertid ikke i dybden med de enkelte nyskabelser. Det er derfor ikke muligt præcist at vurdere potentialet for videreførelse af nyskabelserne efter covid-19-krisen på baggrund af kortlægningen.

Det kunne være relevant i forlængelse af kortlægningen at gennemføre en opfølgende og mere tilbundsående undersøgelse af de mest lovende kommunale nyskabelser. Dette vil understøtte en fortsat vidensbaseret udvikling på velfærdsområderne i kommunerne og sikre, at værdifulde erfaringer fra covid-19-krisen ikke går tabt. Forskningsmæssigt vil det være af stor værdi at få belyst nærmere, hvor holdbare akutte nyskabelser er i et lidt længere perspektiv, og om der er nogle organisatoriske læringspunkter, der kan udledes fra covid-19-krisen.

I en sådan undersøgelse vil det være relevant at få belyst medarbejdernes og borgernes perspektiv på nyskabelserne. Det er kun ledernes perspektiv på de kommunale nyskabelser, der indgår i denne rapport.

1 Indledning

1.1 Baggrund for undersøgelsen

I december 2019 blev en ny corona-virus, SARS-CoV-2 (herefter covid-19), identificeret i Kina. Denne virus spredte sig herefter til mange andre lande, herunder Danmark. 11. marts 2020 blev der indført omfattende restriktioner i Danmark for at forhindre omfattende smittespredning. I maj 2020 blev der lettet på en række af restriktionerne, da smittetrykket var lavt, og i løbet af efteråret 2020 blev en lang række restriktioner igen indført, da smittespredningen tiltog efter sommeren.

Covid-19-epidemien har siden marts 2020 nødvendiggjort, at kommunerne har måttet finde nye måder at levere serviceydelser til borgerne. Fysiske nedlukninger af kommunale servicecentre og -funktioner har bl.a. betydet, at kommunale medarbejdere ikke har kunnet levere kommunal service på den vante måde. Ligeledes har hjemsendelse af kommunale medarbejdere og ledere også betydet, at man ikke har kunnet mødes og samarbejde internt i kommunen på samme måde som tidligere.

Covid-19-epidemien udgør en unik begivenhed for kommunerne. Epidemien og de medfølgende restriktioner har tvunget alle kommuner til at reagere hurtigt og finde nye løsninger for borgerne i en akut opstået krisesituation. Hele kommunen er således på samme tid blevet konfronteret med et krav om en markant og hurtig omstilling. Dette har i flere tilfælde resulteret i, at ydelser er organiseret og leveret på nye måder. Dette kan potentielt være med til at styrke indsatsen over for borgerne – også efter covid-19-krisen er overstået eller er blevet mindre akut.

Ud af en krisesituation kan der opstå et "window of opportunity", hvor nye og innovative former for praksis udvikles, som har et potentiale i forhold til at skabe en mere vedvarende institutionel forandring. Der opstår et mulighedsrum, hvor forandringer, som tidligere ikke har kunnet lade sig gøre, pludselig bliver mulige (Avelino m.fl., 2014; Hjelm, 2020; Rasmussen, 2021).

Den akutte krisesituation er blevet betegnet som en turbulent situation, hvor uforudsigelige og pludselige begivenheder kræver hurtig og resolut handle. I denne situation er der særlig behov for forvaltningsmæssige løsninger, som er robuste, men samtidig også tilpasningsdygtige og pragmatiske i deres udformning, så de kan fungere i en turbulent og akut situation (Ansell, Sørensen & Torfing, 2020).

Omfanget og karakteren af de kommunale nyskabelser i Danmark under covid-19-krisen er hidtil ikke blevet systematisk belyst på tværs af alle kommuner og alle velfærdsområder rettet mod socialt udsatte grupper. Der er dog forud for VIVEs undersøgelse blevet gennemført en række erfaringsopsamlinger på området:

Tænketanken Mandag Morgen har sammen med Bikubenfonden gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt frivillige foreninger og de sociale tilbud vedrørende nyskabelser under covid-19-krisen. Undersøgelsen, der er baseret på over 900 besvarelser, viser bl.a., at et klart flertal af frivillige foreninger og sociale tilbud har indført nyskabelser i forbindelse med covid-19.¹

Kommunaldirektørforeningen har gennemført en spørgeskemaundersøgelse og 18 opfølgende interview med kommunaldirektører om forandringer i kommunerne under covid-19-krisen. Undersøgelsen er afrapporteret i en kortfattet rapport, "Læring af coronakrisen". Der er tale om en

¹ Kilde: <https://www.mm.dk/artikel/coronakrisen-har-banet-vej-for-nye-loesninger-i-sociale-organisationer>

rapport, som har et bredt fokus på erfaringer under covid-19-krisen, og erfaringer i forhold udsatte borgere fylder således en relativ lille del af rapporten.²

Kommunernes Landsforening har igennem workshops og interview indsamlet eksempler på kommunernes nyskabelser i starten af covid-19-epidemien. Disse erfaringer, der både omfatter socialområdet og andre velfærdsområder, er afrapporteret i rapporten "KommuneDanmark under forårets Coronakrise".³

I flere kommuner er der fokus på opsamling af egne erfaringer og nyskabelser i forbindelse med covid-19-krisen. Et eksempel på en erfaringsopsamling er kampagnen *7000 stemmer i Fredericia Kommune*. Kommunen har indsamlet input fra kommunens borgere, medarbejdere, ledere, politikere samt samarbejdspartnere, og resultaterne er formidlet på www.7000stemmer.dk. Et andet eksempel er fra skoleområdet i Silkeborg Kommune, hvor VIA University College har beskrevet erfaringer under covid-19-krisen i publikationen "God undervisning for alle". Rapporten konkluderer, at fjernundervisning også har en række positive sider, herunder fritagelse fra årsplaner, faste skemaer m.m.

1.2 Undersøgelsens formål

Fokus i denne kortlægning er på, hvad covid-19 har genereret af nye måder at levere serviceydelser på i forhold til borgere i udsatte positioner, samt hvilken læring der opleves som vigtig at bære videre i den kommunale hverdag, der kommer efter covid-19-epidemien. Fokus i undersøgelsen er således på, hvad kommunale ledere vurderer som positivt og nyskabende. Undersøgelsen giver dermed ikke et dækkende og fuldstændigt billede af positive og negative konsekvenser for den kommunale opgaveløsning under covid-19-krisen.

Med nyskabelser menes nye indsigter og måder at gøre tingene på, som opleves af lederne som smartere, og som har en forventet positiv effekt for borgere.

Med borgere i udsatte positioner forstås borgere, der modtager forskellige former for støtte fra kommunen. Dette er først og fremmest borgere med sociale udfordringer (fx arbejdsløshed, hjemløshed, ensomhed, misbrug, social isolation eller kriminalitet), borgere med fysiske funktionsnedsættelser (fx mobilitetsnedsættelse, kommunikationsnedsættelse, synsnedsættelse eller hørenedsættelse), borgere med psykiske funktionsnedsættelser (fx udviklingshæmning, hjerne-skade, udviklingsforstyrrelse, angst, depression eller personlighedsforstyrrelse) og borgere med andre typer af funktionsnedsættelser.

Kortlægningen vil fokusere på følgende spørgsmål:

- Hvad er omfanget af de kommunale nyskabelser?
- Hvilke målgrupper er de kommunale nyskabelser særlig rettet imod?
- Hvilke aktører har været drivende for de kommunale nyskabelser?
- Hvilke organisatoriske faktorer har især betydet noget for nyskabelserne?
- Er nyskabelserne sket under covid-19-krisen eller i realiteten sket før?
- Hvad er de oplevede virkninger/læring af nyskabelserne?
- Har nyskabelserne potentiale til at blive videreført efter covid-19-krisen?

² Se <http://komdir.dk/sites/default/files/2020-06/KOMDIR%20coronal%C3%A6ring.pdf>

³ Se <https://www.kl.dk/media/25308/erfaringsopsamling-foraarets-coronakrise.pdf>

Kortlægningen har endvidere fokus på de konkrete erfaringer, som kendetegner *de mest lovende nyskabelser*. De følgende kriterier vil blive brugt i forhold til at karakterisere de allermost lovende nyskabelser: potentiale, indvirkning, overførbarhed, innovationshøjde og rentabilitet (se afsnit 1.3 for en uddybning). Hermed har vi mulighed for at vurdere, hvad kommunale ledere anser som de allermost lovende nyskabelser, og hvor lovende nyskabelserne vurderes at være.

De kommunale nyskabelser er nye og opstået i en akut krisesituation, så man vil ikke med rimelighed kunne forvente, at de nye indsatser har en stærk forankring i den aktuelt bedste viden på området og klar dokumentation for mål og aktiviteter – som ellers er et kendetegn for en lovende praksis i forhold til borgerne (Jensen m.fl., 2016).⁴

1.3 Metode, datagrundlag og databearbejdning

Kortlægningen af kommunale nyskabelser under covid-19-krisen er baseret på en spørgeskemaundersøgelse blandt kommunale ledere. I det følgende gennemgås undersøgelsens metode, datagrundlag og databearbejdning.

1.3.1 Undersøgelsens metode

I spørgeskemaet indgår – ud over nogle få baggrundsspørgsmål – lukkede vurderings- og opfattelsesspørgsmål samt et åbent spørgsmål. De lukkede vurderings- og opfattelsesspørgsmål har til formål at genere en generel viden om samtlige nyskabelser målrettet borgere i udsatte positioner, der er gjort på kommuneniveau under covid-19-epidemien. Det åbne spørgsmål retter sig mod at få beskrevet og vurderet særligt lovende nyskabelser.

I de lukkede vurderings- og opfattelsesspørgsmål indgår følgende temaer – se Bilag 1 for spørgeskemaet (inkl. svarfordelinger):

- Omfanget af nyskabelserne
- Karakteren af nyskabelserne
- Målgruppen for nyskabelserne
- Initiativtager til nyskabelserne
- Idétidspunkt for nyskabelserne
- Forandringsparathed i kommunen
- Ledelsesopbakning i kommunen
- Tværgående samarbejde
- Indholdet af nyskabelserne.

I det åbne spørgsmål er de kommunale ledere blevet bedt om, med egne ord, at beskrive den mest lovende nyskabelse, som er målrettet udsatte borgere på deres forvaltningsområde under covid-19-krisen. Hvis der var mere end én meget lovende nyskabelse, så har respondenterne også haft mulighed for at beskrive en ekstra kommunal nyskabelse. I forlængelse af det åbne spørgsmål om den særligt lovende nyskabelse er respondenterne blevet bedt om at vurdere den specifikke nyskabelse på en række dimensioner: potentiale, indvirkning, overførbarhed, innovationshøjde og rentabilitet (se endvidere afsnit 1.3.3).

⁴ Se <https://socialstyrelsen.dk/tvaergaende-omrader/socialstyrelsens-viden/redskaber-til-styring-og-udvikling/lovende-praksis-1>

Spørgeskemaet er – så vidt det har været muligt – baseret på velafprøvede spørgsmål fra tidligere spørgeskemaundersøgelser, da dette som udgangspunkt giver den højest mulige validitet. Disse spørgeskemaundersøgelser inkluderer Mandag Morgens undersøgelse af covid-19-erfaringer blandt frivillige foreninger og sociale tilbud, Kommunaldirektørforeningens undersøgelse af læring af covid-19-krisen og det redskab, som VIVE har udviklet for Socialstyrelsen til indkredsning af lovende praksis på det specialiserede socialområde (Jensen m.fl., 2016).⁵

Spørgeskemaet har gennemgået en pilottest med udvalgte kommunale ledere, så VIVE har sikret sig, at spørgsmålene er formuleret på en måde, så de er forståelige for og entydigt kan besvares af lederne i kommunerne. Pilottesten blev gennemført primo november 2020 via telefoniske interview. I interviewene blev lagt vægt på en afprøvning af ledernes umiddelbare forståelse af spørgsmålene (Collins, 2003; Willis, 2004). 9 kommunale ledere fra forskellige kommuner og fagområder deltog i pilottesten. Deltagerne i pilottesten kunne undervejs i interviewet orientere sig i spørgeskemaet, idet de fik tilsendt et link til det. Generelt blev spørgeskemaet godt modtaget. Kommentarerne fra deltagerne i pilottesten gav dog anledning til, at vi lavede mindre justeringer i spørgeskemaet.

VIVE har identificeret og afgrænset respondenterne. I hver kommune er udvalgt ledelsesrepræsentanter for de relevante forvaltninger i kommunerne, som leverer indsatsen målrettet borgere i udsatte positioner. Kontaktoplysninger på respondenterne er tilvejebragt gennem eksisterende kontaktlister og suppleret og valideret med internetsøgning og telefonisk kontakt til de enkelte kommuner. For hver respondent er noteret følgende grundoplysninger: kommune, forvaltning, afdeling, respondentnavn, stillingsbetegnelse, e-mailadresse og telefonnummer. I alt 556 respondenter indgår i undersøgelsen.

Spørgeskemaet blev sat op elektronisk ved hjælp af programmet SurveyXact. Et link til spørgeskemaet blev udsendt fra den 11. november 2020 med e-mail direkte til respondenterne⁶. I mailen blev opfordret til, at lederen eller eventuelt anden relevant leder eller nøglemedarbejder i afdelingen/forvaltningen besvarede spørgeskemaet. Der blev efterfølgende udsendt rykkermails til de respondenter, der ikke havde afgivet besvarelser. Rykkermail blev løbende fremsendt frem til primo december 2020. Som del af dataindsamlingen blev de respondenter, der ikke havde besvaret spørgeskemaet, fra den 2. december 2020 kontaktet telefonisk eller pr. e-mail for at anmode respondenterne om at deltage i undersøgelsen. Fra 7. januar frem til 18. januar 2021 blev respondenter derudover kontaktet, for at vi kunne få uddybet de åbne svar, som var afgivet i undersøgelsen. Dataindsamlingen blev afsluttet 18. januar 2021.

296 respondenter besvarede spørgeskemaet. Der blev dermed opnået en samlet besvarelse på 53 %. Den opnåede besvarelsesprocent må anses for at være tilfredsstillende i denne type af undersøgelser. Ser man på, hvor mange kommuner der har deltaget i undersøgelsen, så fremgår det, at 93 af 98 kommuner har deltaget.

Det har været muligt for respondenterne at springe nogle af spørgsmålene i spørgeskemaet over, hvis de ikke kunne svare på dem eller ikke vurderede dem som relevante. Antallet af besvarelser kan derfor variere på tværs af forskellige spørgsmål, da der er forskel på, hvor mange respondenter der har svaret på de enkelte spørgsmål. Det er i noteteksten til de enkelte tabeller angivet som, at N (delpopulationen) varierer inden for et interval.

⁵ Se afsnit 1.1 for en kort beskrivelse af de angivne undersøgelser.

⁶ Første mail med link til spørgeskema blev udsendt i 5 runder. Dette skyldes, dels at vi løbende ønskede at teste, hvordan udsendelsen af spørgeskemaet forløb, dels at vi endnu ikke havde færdiggjort samplen ved første udsendelse.

1.3.2 Undersøgelsens datagrundlag

Vi har prøvet at undersøge, om analysens datagrundlag er repræsentativ for hele populationen, eller om der er tale om et skævt bortfald i undersøgelsen, som kan påvirke undersøgelsens resultater og give et misvisende billede af kommunale nyskabelser under covid-19-krisen.

Vi kan bl.a. vurdere repræsentativiteten ud fra responsraten fra store og små kommuner. Dette kan give en indikation af, om der er kommuner, som i særlig grad har eller ikke har deltaget i undersøgelsen.

Mens en svarprocent på 53 % må anses for at være tilfredsstillende, kan frafaldet i undersøgelsen potentielt give problemer i forhold til undersøgelsens repræsentativitet: Hvis frafaldet i undersøgelsen er særligt stort for nogle typer af kommuner, vil disse kommunetyper være underrepræsenterede i det endelige datasæt, og dermed vil undersøgelsens resultater ikke være repræsentative for de danske kommuner. Som vi gennemgår i kapitel 2, kan der være særlig grund til at se på henholdsvis store og mindre kommuner i forhold til nyskabelser under covid-19-krisen. Vi har derfor undersøgt, om der er et skævt bortfald i undersøgelsen, når vi ser på kommunestørrelse.

Vores analyse viser her, at der ikke er signifikante forskelle i svarprocenten fra henholdsvis store og små kommuner. Blandt ledere fra kommuner med mere end 50.000 indbyggere var svarprocenten på 51 %, mens den for de mindre kommuner var 56 %. Denne relativt lille forskel i svarprocent er ikke signifikant.⁷ Der er altså ikke tale om, at respondenterne er specielle i den forstand, at de navnlig kommer fra store eller mindre kommuner.

Som et supplement til ovenstående analyse af undersøgelsens repræsentativitet på kommune-niveau har vi lavet en mindre kvalitativ tillægsundersøgelse. I forbindelse med rundringningen til respondenter, der ikke havde besvaret spørgeskemaet, har vi stillet nogle få centrale spørgsmål fra spørgeskemaet, hvis de ikke ønskede eller havde mulighed for at deltage i undersøgelsen. Dermed kan vi på centrale parametre sammenligne den gruppe af ledere, der ikke deltager i undersøgelsen, med den gruppe af ledere, der har valgt at deltage i undersøgelsen. Vi finder her, at der ikke er en væsentlig forskel på de to grupper i forhold til omfanget af nyskabelser og typen af nyskabelser. Der indgår dog kun få respondenter i den gruppe, der ikke deltager i selve undersøgelsen (n = 9).

Umiddelbart er der altså ikke noget, der tyder på, at undersøgelsen ikke er repræsentativ for den samlede population af kommunale ledere, der har haft ansvar for at levere service til borgere i udsatte positioner under covid-19-krisen.

I forhold til gyldigheden (validiteten) af besvarelsene i spørgeskemaet er det vores vurdering, at der er en høj grad af gyldighed. I forbindelse med udsendelsen af spørgeskemaet har det været muligt for respondenterne at kontakte projektlederen i VIVE pr. mail eller telefon, hvis der var tvivlsomt spørgsmål. VIVE modtog kun ganske få henvendelser. I forbindelse med en rundringning til respondenter, som blev bedt om at uddybe deres åbne svar om deres mest lovende nyskabelse, var der ligeledes kun ganske få kommentarer til kvaliteten af spørgeskemaet.

I præsentationen af disse data har vi i flere tilfælde valgt at slå nærtliggende svarkategorier sammen (eksempelvis kategorierne *"i høj grad"* og *"i meget høj grad"*). Dette er gjort af formidlingsmæssige hensyn. Læsere, der er interesserede i de præcise svarfordelinger, kan finde disse i Bilag 1.

⁷ Chi²-test: $X^2(1, n=556)=1,21$, $p=0,27$

1.3.3 Databearbejdning

De kommunale ledere er i den sidste del af spørgeskemaet blevet bedt om at beskrive deres mest lovende nyskabelse i et åbent tekstfelt. 160 respondenter har benyttet sig af denne mulighed. I afsnit 3.2 har vi brugt disse svar til nærmere at kategorisere typer af nyskabelser, som kommunerne finder særligt lovende. Karakteristikken af lovende nyskabelser er foretaget på basis af en konceptuel induktiv kodning (Olsen, 2002), hvor de 160 åbne svar er kodet i meningsfulde kategorier med hensyn til at identificere ligheder mellem typer af nyskabelser på tværs af kommunerne. Listen over nyskabelser er ikke udtømmende, men præsenterer hovedtræk over forskellige typer af nyskabelser, som man finder særligt lovende i kommunerne.

For hver kategori af nyskabelse har vi, med afsæt i de åbne svar, identificeret, hvad der a) kendetegner typen af nyskabelse, b) hvilken borgergruppe nyskabelsen er målrettet, og c) hvilket udbytte nyskabelsen opleves at have. I forlængelse af beskrivelsen af de 160 lovende nyskabelser har respondenterne i spørgeskemaet efterfølgende selv vurderet denne nyskabelse på en række dimensioner. Disse svar har vi kunnet bruge til at afgrænse, hvilke af de 160 lovende kommunale nyskabelser der er de allermest lovende. I rangordningen af nyskabelser benyttes grundlæggende den samme metode, som VIVE tidligere har anvendt i forbindelse med projekterne "Lovende praksis på det specialiserede socialområde" og "Tværgående evaluering af satspuljen – et metodeværktøj" (Jensen m.fl., 2016; Hjelm, Iversen & Strandby, 2018).

Denne rangordning af de allermest lovende nyskabelser bygger på 13 lukkede spørgsmål, der dækker 5 dimensioner:

1. Potentiale (i forhold til permanent drift, tilpasningsdygtighed, forankring og bedre service)
2. Indvirkning (på borgernes trivsel, medarbejdernes motivation, fagligt råderum og agilitet/effektivitet)
3. Overførbare (til andre kommuner, kontekster og lokationer)
4. Innovationshøjde (grundlæggende ny metode eller mindre løbende forbedring)
5. Rentabilitet (er omkostningerne kendte, og står de mål med resultaterne).

Der er således tale om en formativ målemodel, hvilket afspejler, at "lovende" er et komplekst fænomen, der vedrører vidt forskellige elementer som fx både overførbare og rentabilitet.

Der er mellem 1 og 4 spørgsmål til hvert tema. Af spørgetekniske årsager er der ikke anvendt de samme svarskalaer i alle spørgsmål. For at sikre sammenligneligheden er de forskellige svarskalaer alle blevet eskaleret til at have værdier fra 0 til 1. I forbindelse med dette har vi også sørget for, at svarskalaerne "vender samme vej", så den svarkategori, der angiver det lavest mulige potentiale, indvirkning etc., har fået værdien 0, mens svarkategorien med højeste potentiale, indvirkning etc. har fået værdien 1. Mellemliggende kategorier er blevet tildelt værdier, så der er samme afstand mellem alle svarkategorier. Dette betyder eksempelvis, at ved en 5-punktskala, er svarmulighederne tildelt følgende værdier:

- I meget høj grad: 1,00
- I høj grad: 0,75
- I hverken høj eller lav grad: 0,50
- I lav grad: 0,25
- I meget lav grad: 0,00.

Svarkategorien "ved ikke" er i de fleste tilfælde ikke tildelt en værdi, og i de efterfølgende beregninger er "ved ikke"-svar derfor generelt ikke medregnet.⁸

I første omgang udregnes scoren for nyskabelsens vigtighed ved at tage den gennemsnitlige værdi over besvarelserne af de 13 spørgsmål (for at sikre, at scoren er baseret på et solidt datagrundlag, frasorteres vi her besvarelser for nyskabelser, hvor der er svaret "ved ikke" mere end 3 gange). Ligeledes frasorteres vi besvarelser, hvor tekstbeskrivelsen af den vigtigste nyskabelse er tom. På denne måde får alle beskrevne nyskabelser en samlet vigtighedsscore på mellem 0 og 1. Baseret på denne rangordning er det besluttet at karakterisere nyskabelser med en score på over 0,8 som de allermest lovende nyskabelser (heraf fremkommer 60 kommunale nyskabelser som de allermest lovende). Bilag 2 viser en oversigt over de allermest lovende nyskabelser⁹.

I den forbindelse er det væsentligt at bemærke, at de absolutte værdier på denne "vigtighedsscore" bør tolkes med varsomhed. Da scoren er baseret på svarkategorier, som oprindeligt er ordinalskalerede, kan man eksempelvis ikke sige, at en nyskabelse med en vigtighedsscore på 0,8 er dobbelt så vigtig som en nyskabelse med en vigtighedsscore på 0,4. Dette er også baggrunden for, at vi har valgt ikke at medtage vigtighedsscoren i Bilag 2 – det kan medføre, at man tillægger denne score for stor værdi. Vi kan dog bruge denne vigtighedsscore til at udvælge de nyskabelser, som kommunale ledere anser for mest lovende.

På basis af de 60 allermest lovende nyskabelser er der udvalgt en række nyskabelser, som anvendes som illustrative case-eksempler på typer af nyskabelser præsenteret i afsnit 3.2.

1.4 Læsevejledning til rapporten

I rapportens kapitel 2 gives et overblik over de kommunale nyskabelser. På baggrund af spørgeskemaundersøgelsen er det muligt at se på omfanget og karakteren af nyskabelserne. Dette kapitel bygger på spørgeskemaets første del, hvor respondenterne generelt har forholdt sig til nyskabelserne inden for deres område.

I rapportens kapitel 3 ses der mere dybdegående på de mest lovende kommunale nyskabelser. I spørgeskemaet har de kommunale ledere haft mulighed for at sætte deres egne ord på nyskabelserne, og det giver mulighed for at komme mere i dybden med beskrivelsen af de forskellige typer kommunale nyskabelser. Dette kapitel bygger på spørgeskemaets anden del, hvor respondenterne har taget udgangspunkt i den mest lovende nyskabelse på deres område.

Afslutningsvis konkluderes der i kapitel 4 på undersøgelsens samlede resultater. Derudover perspektiveres resultaterne i rapporten. Kortlægningen i denne rapport giver nogle svar på området, men der argumenteres i perspektiveringen for, at der er behov for en yderligere opfølgning, så det sikres, at de lovende indsatser kvalificeres og bredes ud til alle landets kommuner.

I Bilag 1 ses spørgeskemaet og de overordnede svarfordelinger. Bilag 2 viser en oversigt over de allermest lovende nyskabelser.

⁸ Vi gør en undtagelse ved de 2 spørgsmål om rentabilitet. På disse 2 spørgsmål har en meget høj andel svaret "ved ikke" (henholdsvis 15 % på spørgsmål om, hvorvidt man er bekendt med omkostningerne ved nyskabelsen, og 32 % på spørgsmål om, hvorvidt omkostningerne står mål med resultaterne). For disse 2 spørgsmål er "ved ikke" sat til den mellemste værdi på skalaen, dvs. 0,5.

⁹ Bilag 2 indeholder en liste over de allermest lovende nyskabelser. Listen præsenterer de nyskabelser, som kommunerne har givet tilladelse til må offentliggøres i rapporten, hvorfor listen ikke er komplet.

2 Et overblik over kommunale nyskabelser

I dette kapitel giver vi et kvantitativt overblik over kommunernes nyskabelser. Alle data i kapitlet er fra vores spørgeskemaundersøgelse blandt de kommunale ledere (for detaljer om dataindsamlingen, se afsnit 1.3).

Vi ser først på omfanget af kommunale nyskabelser, og hvilke målgrupper nyskabelserne vedrører. Dernæst ser vi på initiativtagerne til nyskabelserne, og hvilke aktører der først og fremmest har været drivende i nyskabelserne. Til sidst i kapitlet ser vi på typen af nyskabelser, og hvilken virkning, lederne vurderer, at nyskabelserne har.

Vi har som en del af analysen undersøgt, hvorvidt der er systematiske forskelle mellem store og mindre kommuner (henholdsvis kommuner med mere/mindre end 50.000 indbyggere). Der er flere grunde til, at kommunestørrelse kan påvirke kommunernes nyskabelser under covid-19-krisen. Store kommuner har alt andet lige større forvaltninger end små kommuner. Dette kunne i princippet give store kommuner bedre forudsætninger for at udvikle nyskabelser, men omvendt kan implementeringen af nyskabelser måske i nogle tilfælde være mere simpel i de mindre kommuner. Specifikt har vi for en række kernefaktorer testet, om der var statistisk signifikante forskelle i svarfordelingerne mellem store og mindre kommuner.¹⁰ Disse test viste dog kun i ét enkelt tilfælde en statistisk signifikant forskel mellem mindre og store kommuner (vi gennemgår dette tilfælde i afsnit 2.1). Samlet set er der således ikke meget i vores data, der tyder på, at nyskabelserne under covid-19 i væsentligt omfang afhænger af kommunestørrelse.

2.1 Omfang og målgrupper

En række af spørgsmålene i vores spørgeskema kan bruges til at give en indikation på det overordnede omfang af kommunernes nyskabelser i forbindelse med covid-19-krisen.

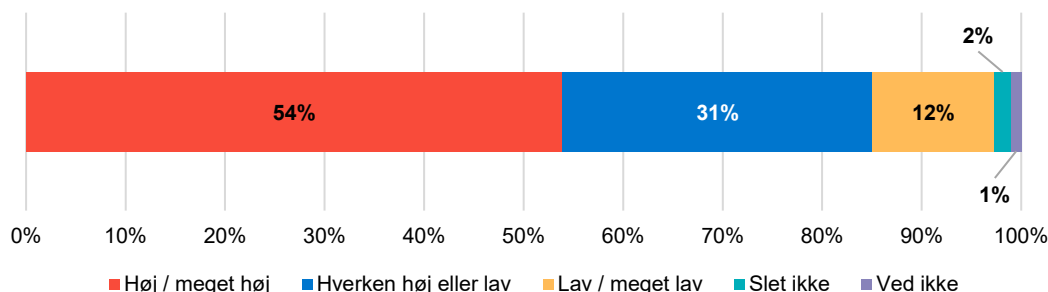
Først og fremmest blev respondenterne spurgt, i hvilken grad krisen havde medført nyskabelser på deres eget fag-/sektorområde. Den præcise spørgsmålsformulering og svarfordelingen fremgår af Figur 2.1. Som det tydeligt fremgår af denne figur, så er det opfattelsen blandt størstedelen af de kommunale ledere, at krisen har medført nyskabelser. Over halvdelen af de adspurgte (54 %) svarer således, at krisen i ”*høj grad*” eller ”*meget høj grad*” har medført nyskabelser, mens 31 % har svaret ”*hverken høj eller lav*”. Blot 12 % har svaret i ”*lav grad*” eller ”*meget lav grad*”, og 2 % har svaret, at krisen ”*slet ikke*” har medført nyskabelser på deres område. Svarene på dette overordnede spørgsmål indikerer således klart, at krisen har haft væsentlig indflydelse på den kommunale opgaveløsning.

Der er en statistisk signifikant forskel på svarfordelingerne fra respondenter i henholdsvis mindre og store kommuner (henholdsvis over/under 50.000 indbyggere). Respondenter fra store kommuner er signifikant mere tilbøjelige til at svare positivt i forhold til, at covid-19-krisen har medført nyskabelser. Selvom forskellen mellem store og mindre kommuner er statistisk signifikant, er forskellene dog ikke meget markante: Blandt respondenter fra store kommuner svarede 59 %, at covid-19-krisen i ”*høj*” eller ”*meget høj*” grad havde medført nyskabelser, og blandt respondenter fra de mindre kommuner var den tilsvarende andel på 50 %. Samtidig er det værd at bemærke,

¹⁰ Vi har anvendt en χ^2 -test til samtlige variable, suppleret med en Wilcoxon-Mann-Whitney test for ordinale skalerede variable. I alle test har vi anvendt et signifikansniveau på $p > 0.05$.

at dette er det eneste spørgsmål, hvor vi har fundet en statistisk signifikant forskel mellem store og mindre kommuner.

Figur 2.1 I hvilken grad har corona-krisen medført nyskabelser på dit fagområde/sector-område?

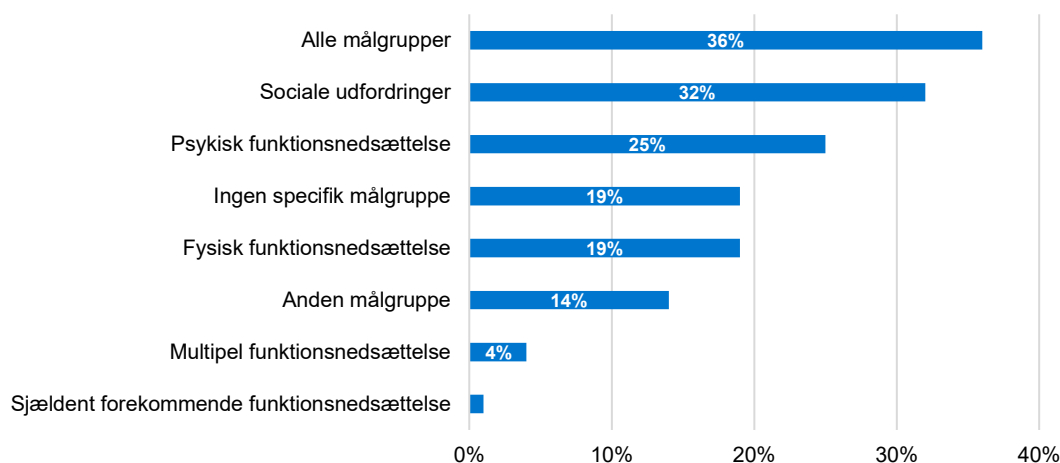


Anm.: n = 295

De blot 2 % af respondenterne, som angav, at covid-19-krisen "slet ikke" havde medført nyskabelser på deres område, blev efterfølgende stillet et supplerende spørgsmål om årsagen til dette. Størstedelen (60 %) angav her, at årsagen til de manglende nyskabelser var, at de kunne fortsætte med at arbejde, som de plejede. Det er dog vigtigt at understrege, at dette resultat er baseret på et meget begrænset antal besvarelser, og resultatet skal derfor ikke tillægges stor vægt (den præcise svarfordeling for dette supplerende spørgsmål findes i Bilag 1).

Omfanget af kommunernes nyskabelser afspejles også i, hvilke målgrupper deres nyskabelser vedrører. Vi spurgte også ind til dette i spørgeskemaundersøgelsen, og besvarelserne på dette fremgår af Figur 2.2. Som det fremgår af figuren, var det hyppigste svar (36 %), at nyskabelserne vedrørte "Alle målgrupper" (inden for den kommunale leders fag/sector område). Blandt de mere specifikke målgrupper var det gruppen af borgere med sociale udfordringer og psykiske funktionsnedsættelser, som var de mest markante målgrupper. Mens der er variationer på tværs af målgrupperne, er det væsentligt at være opmærksom på, at den præcise fordeling delvist kan være påvirket af vores udvælgelse af respondenter til undersøgelsen. Man skal således være forsigtig i forhold til at fortolke på de mindre forskelle i figuren.

Figur 2.2 Hvilke målgrupper vedrører nyskabelserne?



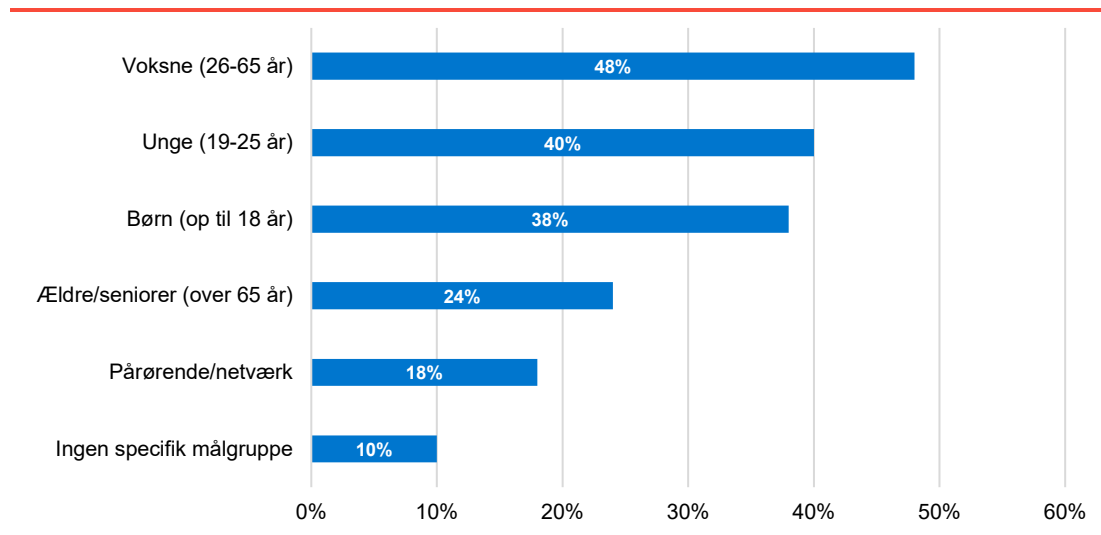
Anm.: n = 272

Note: Respondenter kunne vælge flere svarmuligheder.

Respondenter der benyttede sig af svarmulighederne "Psykisk funktionsnedsættelse", "Fysisk funktionsnedsættelse" eller "Sociale udfordringer", blev efterfølgende stillet supplerende spørgsmål, hvori de kunne afkrydse blandt mere specifikke målgrupper (under "psykisk funktionsnedsættelse" kunne respondenterne eksempelvis krydse af i 12 underkategorier som fx "udviklingshæmning", "hjerneskade" og "udviklingsforstyrrelse"). Besvarelsene på disse supplerende spørgsmål viste, at nyskabelserne berørte en lang række forskellige grupper med psykiske, fysiske og sociale udfordringer. Blandt borgere med sociale udfordringer er det særligt borgere, der lider af ensomhed og social isolation, som kommunerne har haft fokus på i nyskabelserne. Blandt borgere med psykiske funktionsnedsættelser er det mest markant, at borgere med angst eller depression i særlig grad har været i fokus i de kommunale nyskabelser (se Bilag 1).

En anden måde at kortlægge målgrupperne er ved at spørge, hvilke aldersgrupper nyskabelserne vedrører. Svar på dette spørgsmål fremgår af Figur 2.3. Også her er det værd at lægge mærke til, at nyskabelserne ikke blot er rettet mod enkelte aldersgrupper. Der er forskelle på tværs af aldersgrupperne, men det væsentligste resultat er, at nyskabelser har rettet sig mod alle aldersgrupper.

Figur 2.3 Hvilke aldersgrupper vedrører nyskabelserne?



Anm.: n = 262

Note: Respondenter kunne vælge flere svarmuligheder.

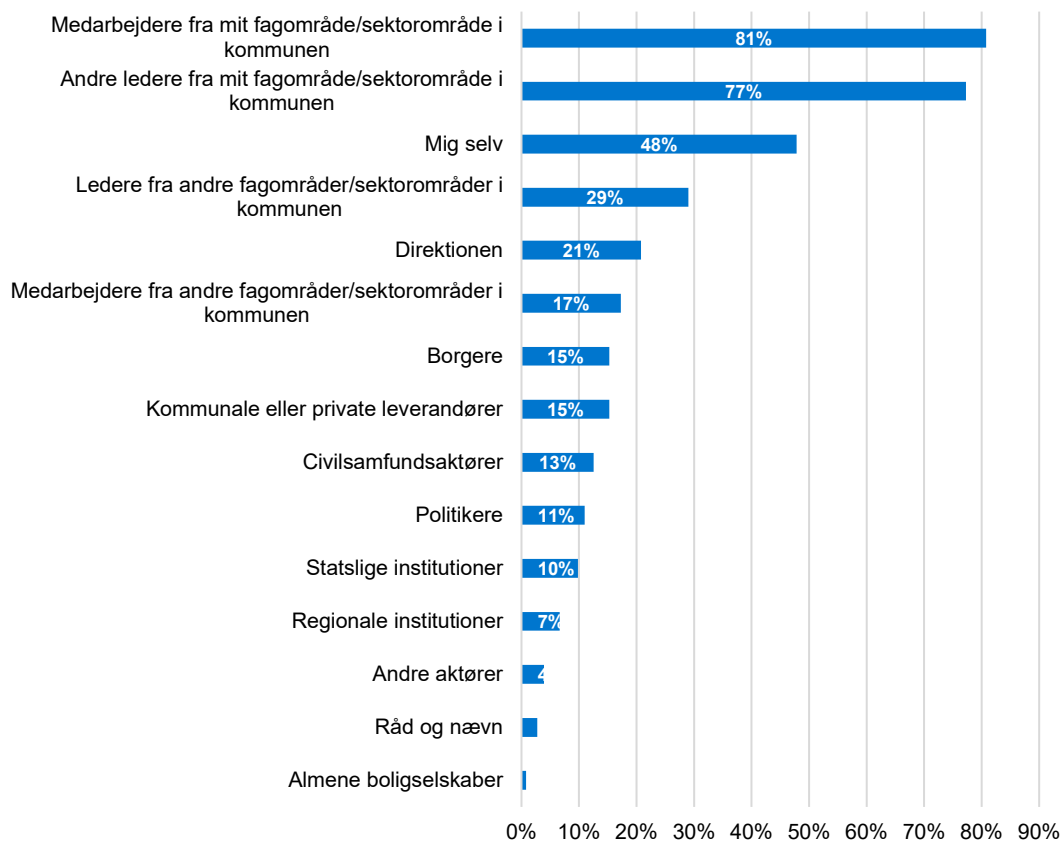
2.2 Initiativtagere og aktører

I dette afsnit ser vi nærmere på, hvilke initiativtagere og interessenter der navnlig har spillet en rolle i forhold til udviklingen af nyskabelserne. Som det fremgår af Figur 2.4, angiver respondenterne i høj grad, at nyskabelserne har været drevet af den kommunale forvaltning selv. De klart hyppigst angivne svar er, at medarbejdere fra eget fagområde (81 %) og andre ledere fra eget fagområde (77 %) har været initiativtagere til nyskabelserne.

Respondenter, der havde afkrydset kategorierne "Ledere fra andre fagområder/sectorområder i kommunen" eller "Medarbejdere fra andre fagområder/sectorområder i kommunen", blev efterfølgende spurgt om, hvilke fag-/sectorområder disse ledere og medarbejdere var fra. Mest markant er her, at der ikke er et særligt fagområde/sectorområde i kommunen, som skiller sig ud. Alle fagområder/sectorområder har spillet en væsentlig rolle i de kommunale nyskabelser (se i øvrigt Bilag 1).

Eksterne aktører som eksempelvis borgere, civilsamfundsaktører og statslige institutioner nævnes i langt mindre grad. Samtidig ses kommunens egen direktion og politikere kun i ret begrænset grad som initiativtagere til nyskabelserne. De kommunale nyskabelser er altså ikke drevet fra toppen af organisationen, men af initiativer fra det enkelte fagområde/sectorområde.

Figur 2.4 Hvilke aktørgrupper har hovedsageligt været initiativtagere til nyskabelserne?

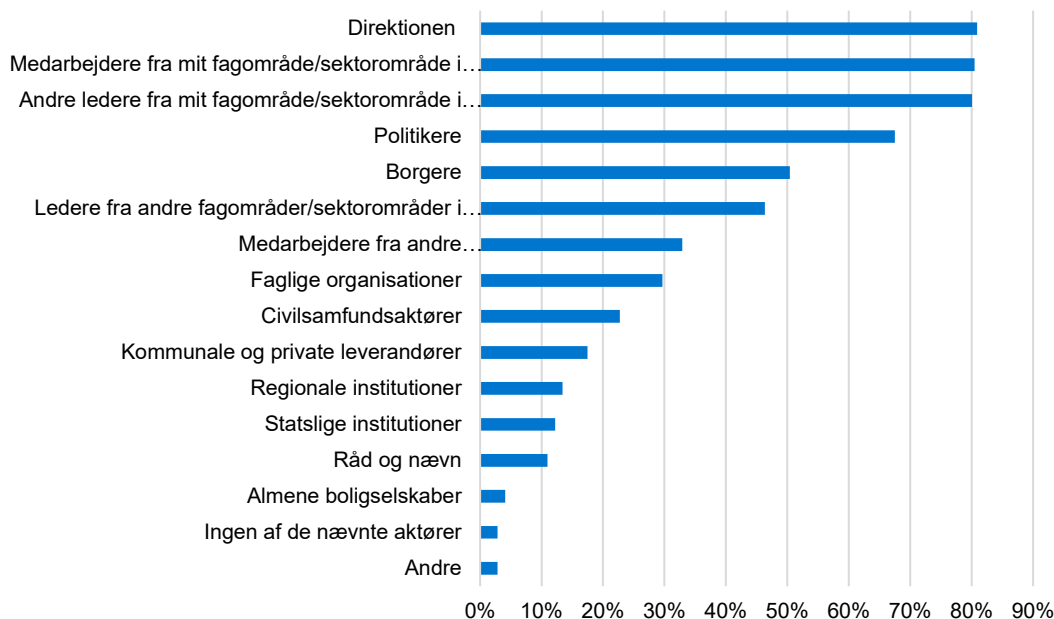


Anm.: n = 255

Selvom nyskabelserne tilsyneladende ser ud til primært at være drevet af initiativer internt i de kommunale forvaltninger, er det dog vigtigt at være opmærksom på, at andre aktører også kan have spillet en væsentlig rolle i forhold til, at disse nyskabelser er blevet implementeret. Som det fremgår af Figur 2.5, har respondenterne generelt oplevet, at der har været *opbakning* til nyskabelserne fra bl.a. direktion og politikere i kommunen. Figuren viser, at de kommunale ledere generelt har oplevet det øverste ledelseslag i kommunerne som positivt indstillet over for nyskabelserne.

Det fremgår også af Figur 2.5, at der ifølge de kommunale ledere også blandt borgerne har været en forholdsvis stor opbakning til nyskabelserne (50 % af borgerne bakker op). I undersøgelsen har vi dog ikke direkte spurgt borgerne, så dette resultat må tages med forbehold.

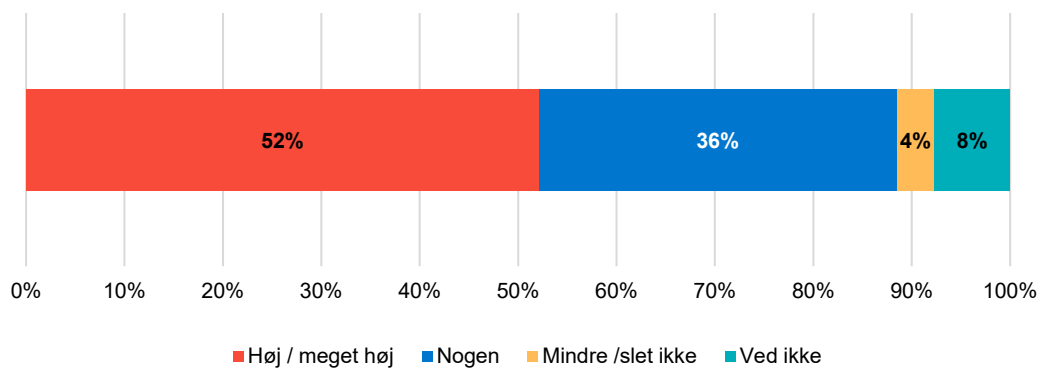
Figur 2.5 Har der været opbakning til nyskabelserne fra nogle af disse aktører?



Anm.: n = 246

Direkte adspurgt, om opbakningen har været større under covid-19-krisen end sædvanligt, angiver en stor del af respondenterne, at dette i høj eller meget høj grad har været tilfældet (jf. Figur 2.6). Det er altså kun en meget lille del af de kommunale ledere, der mener, at opbakningen ikke har været større under covid-19-krisen.

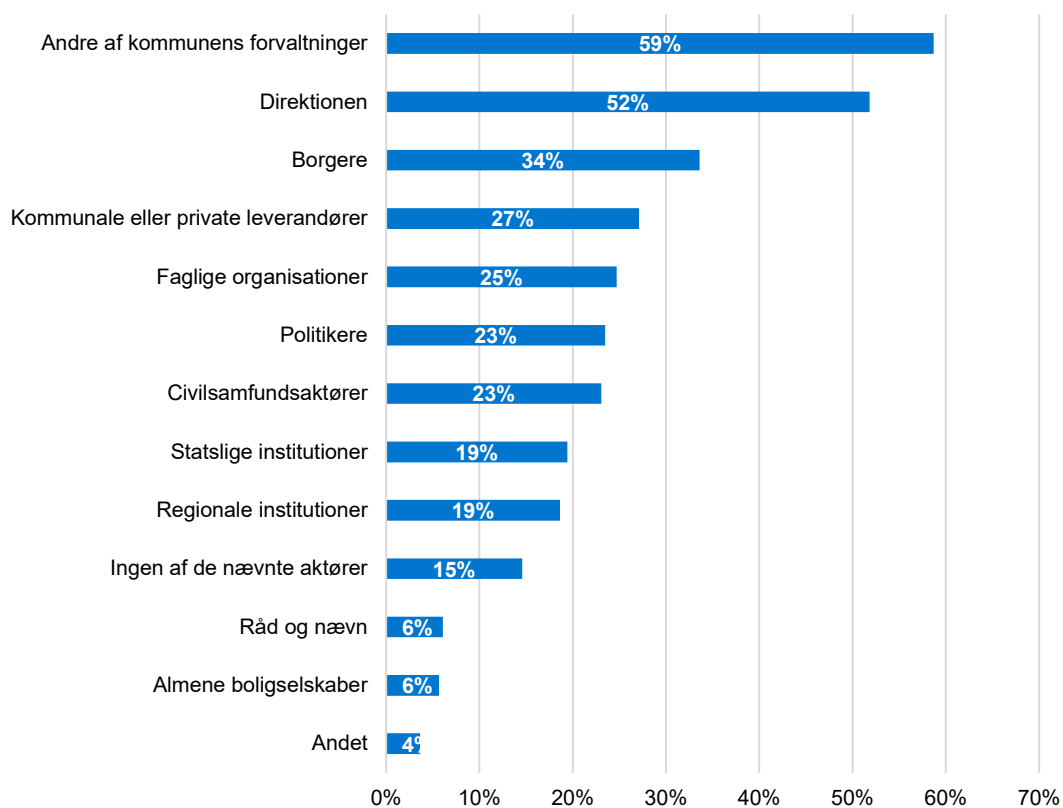
Figur 2.6 Har opbakningen fra de nævnte aktører været større under corona-krisen end sædvanligt?



Anm.: n = 234

Ud over denne brede opbakning til nyskabelserne så angiver respondenterne også, at der under covid-19-krisen har været et tættere samarbejde med en lang række aktører. Som det fremgår af Figur 2.7, angiver respondenterne særligt, at der har været et tættere samarbejde med andre forvaltninger i kommunen (59 %), direktionen (52 %) og borgerne (34 %).

Figur 2.7 Har der været et tættere samarbejde med nogle af disse aktører under corona-krisen?

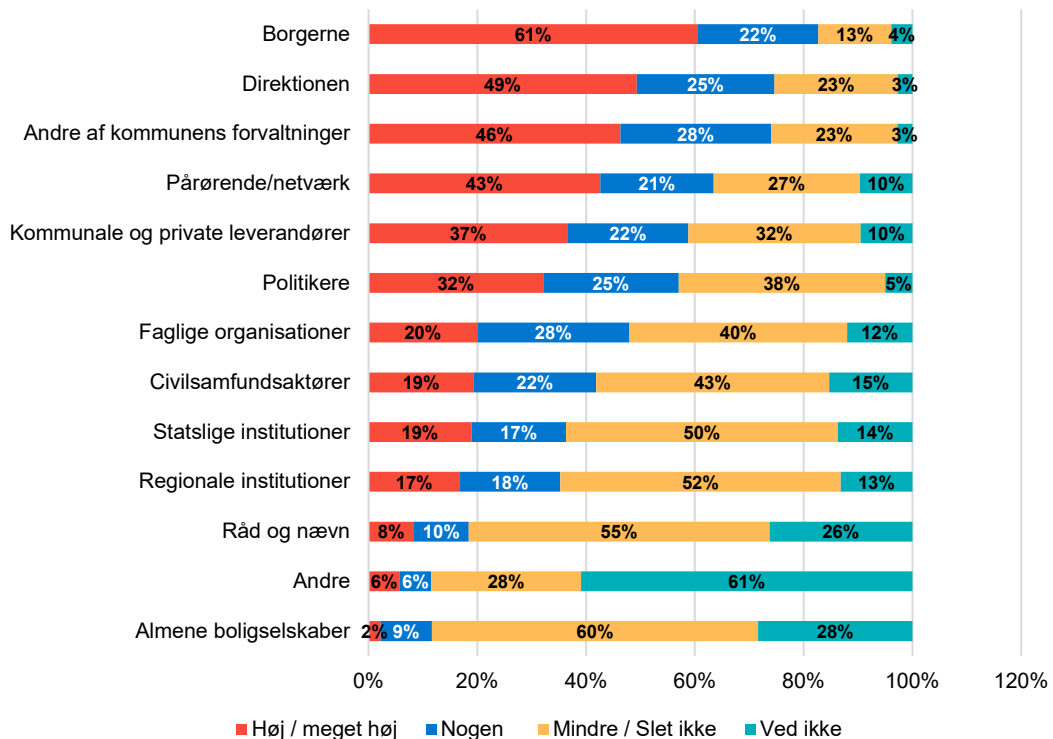


Anm.: n = 247

Samtidig ses samarbejdet med disse aktører i flere tilfælde at være vigtigt for nyskabelser. Som det fremgår af Figur 2.8, vurderes det tværgående samarbejde i kommunen at have været vigtigt for nyskabelserne – 46 % vurderer at dette samarbejde i høj grad eller i meget høj grad har været vigtigt.

Det fremgår dog også af Figur 2.8, at samarbejdet med borgerne omkring nyskabelserne vurderes som meget vigtigt. Her er det 61 % af lederne, der vurderer, at dette samarbejde i høj grad eller i meget høj grad har været vigtigt. Denne undersøgelse giver ikke mulighed for at belyse dette samarbejde nærmere. Som det fremgår af rapportens perspektivering (afsnit 4.2), så kunne en opfølgende undersøgelse med fordel nærmere belyse dette samarbejde.

Figur 2.8 I hvilken grad har samarbejde med disse aktører været vigtigt for nyskabelserne?

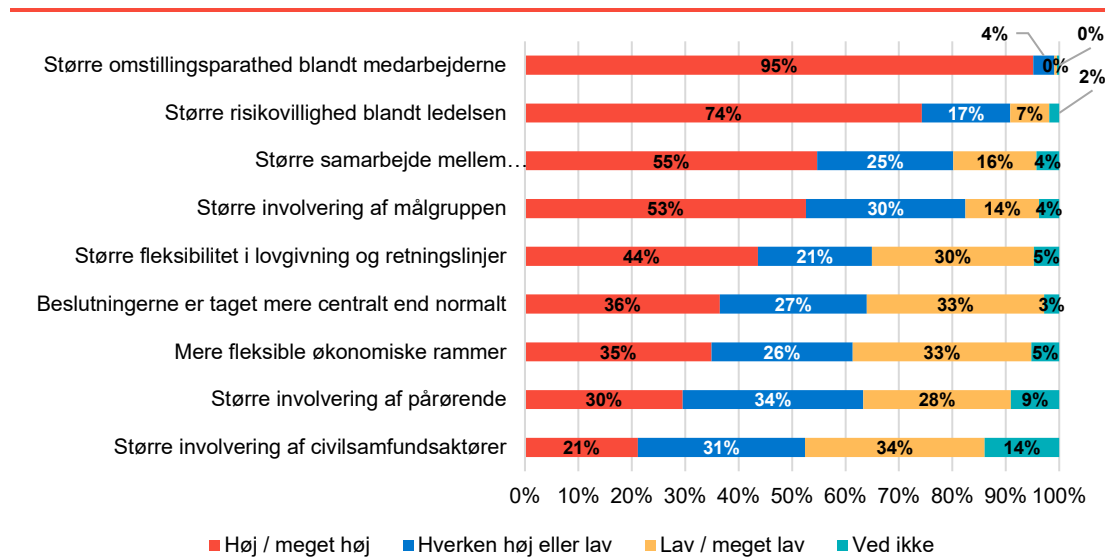


Anm.: n = 156-225

Som det også fremgår af Figur 2.8, så er der også blevet spurgt til en række øvrige aktører ud over den kommunale forvaltning og borgerne. De øvrige aktører vurderes som mindre væsentlige aktører i forhold til de kommunale nyskabelser.

Ud over samarbejdet mellem forskellige aktører kan en lang række øvrige forhold også være vigtige for udviklingen af nyskabelserne. Vi har derfor spurgt til betydningen af forskellige forhold. Respondenternes bedømmelser af disse forhold fremgår af Figur 2.9. Disse besvarelser skal naturligvis tages med det forbehold, at det kan være vanskeligt for respondenter at vurdere, hvilken betydning forskellige forhold har haft på nyskabelserne, men besvarelserne kan dog give nogle indikationer på, hvad der kan have været væsentligt.

Figur 2.9 I hvilken grad har følgende forhold været vigtige for udviklingen af nyskabelserne?



Anm.: n = 208-226

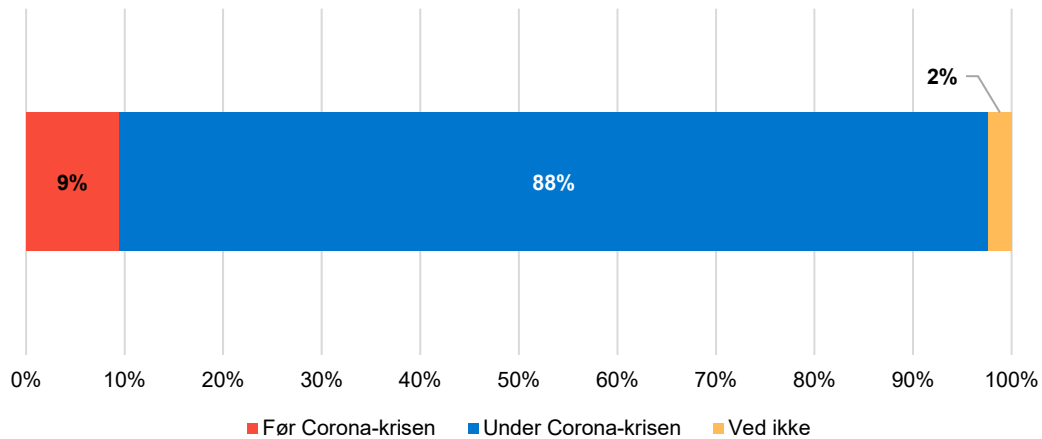
Det fremgår af Figur 2.9, at medarbejdernes omstillingsparathed vurderes at være af høj eller meget høj betydning blandt stort set alle kommunale ledere i undersøgelsen (95 %). Samtidig ses det også, at de kommunale ledere vurderer, at en større risikovillighed har været en meget væsentlig faktor for udviklingen af nyskabelserne (74 %).

2.3 Nyskabelsernes type og virkning

I dette afsnit ser vi nærmere på karakteren af kommunernes nyskabelser, herunder navnlig nyskabelsernes type (ændret servicetilbud, organisering etc.) og oplevet virkning.

I første omgang vil vi se på, hvorvidt nyskabelserne reelt er nyskabelser, der er udtænkt i løbet af covid-19-krisen, eller om nyskabelserne i højere grad er ideer, der er udtænkt før krisen og blot er blevet implementeret under den. Svarfordelingen i Figur 2.10 giver et ret entydigt svar på dette: I langt de fleste tilfælde (88 %) angiver respondenterne, at ideen til nyskabelserne er opstået under covid-19-krisen, ikke før. Det typiske billede er altså ikke, at covid-19-krisen blot har skubbet på i forhold til implementeringen af ideer om allerede udviklede nyskabelser.

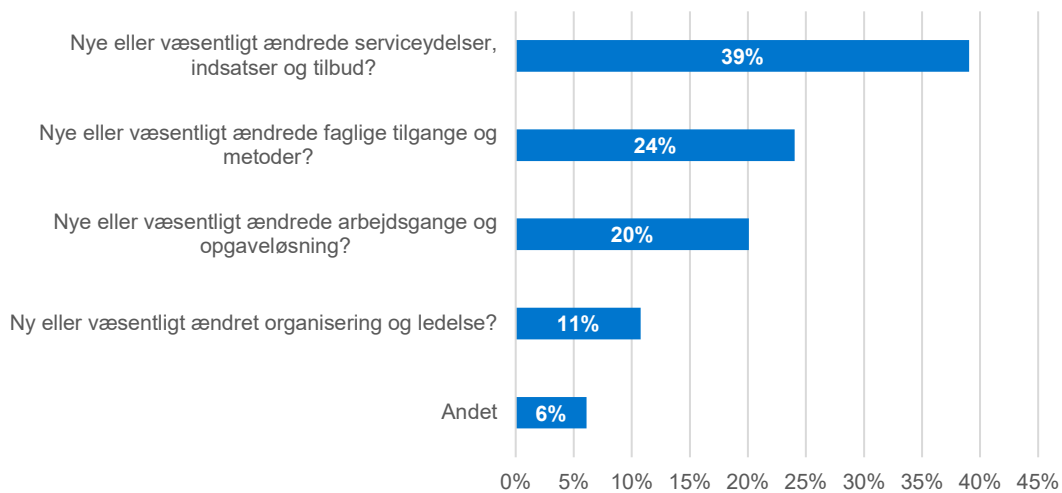
Figur 2.10 Hvornår er ideen til nyskabelserne hovedsageligt opstået?



Anm.: n = 254

Når vi spørger, hvad der karakteriserer nyskabelserne, er det hyppigste svar, at nyskabelserne er nye eller væsentligt ændrede serviceydelser, indsatser og tilbud. Dette er illustreret i Figur 2.11.

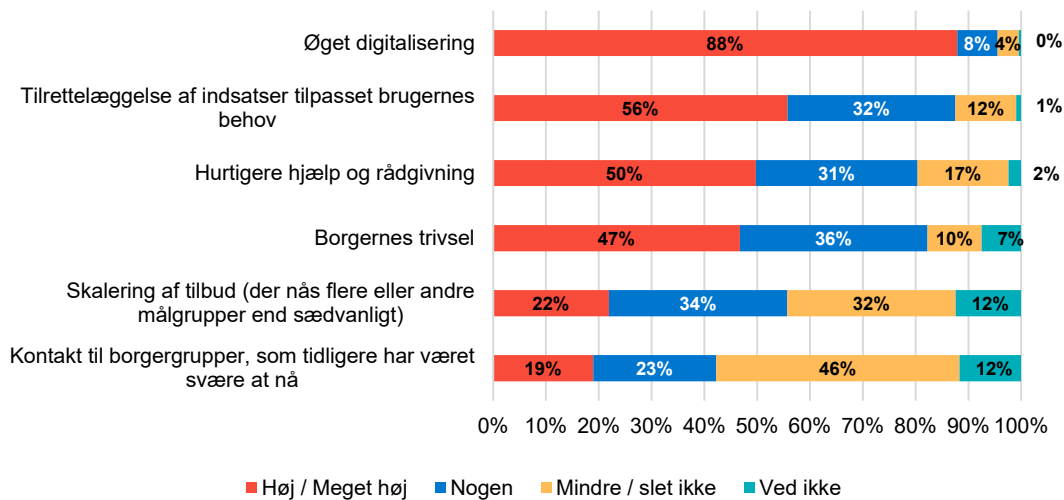
Figur 2.11 Hvad karakteriserer hovedsageligt nyskabelserne?



Anm.: n = 279

Endelig har vi for at få et klarere billede af nyskabelsernes karakter også spurgt til nyskabelsernes virkninger i forhold til en række forhold, fx digitalisering. Svarene på disse spørgsmål fremgår af Figur 2.12. Som det fremgår, har netop digitalisering i høj grad været et element i nyskabelserne.

Figur 2.12 I hvilken grad har nyskabelserne haft en indvirkning på følgende forhold?



Anm.: n = 206-223

Det fremgår også af Figur 2.12, at tilrettelæggelse af indsatser tilpasset brugernes behov og hurtigere hjælp og rådgivning bliver vurderet som væsentlige virkninger af nyskabelserne. Endelig vurderes det også af mange ledere (47 %), at borgerne har fået øget trivsel på baggrund af nyskabelserne.

De respondenter, som havde svaret, at nyskabelserne havde haft en indvirkning på digitalisering (langt størstedelen af respondenterne), blev efterfølgende spurgt, hvilke typer af digitalisering der var tale om. Besvarelsene på dette spørgsmål fremgår af Figur 2.13.

Figur 2.13 Hvilken type digitalisering er der hovedsageligt tale om? (sæt gerne flere krydser)



Anm.: n = 218

Det fremgår af Figur 2.13, at stort set alle kommunale ledere (96 %) giver udtryk for, at den øgede digitalisering har udviklet deres brug af videomøder. Dette er ikke umiddelbart overraskende, givet at kommunale medarbejdere og ledere i lange perioder har været (og i skrivende stund er) hjemsendt og nødsaget til at afholde møder digitalt.

Det ses dog også af Figur 2.13, at den øgede digitalisering har medført en række øvrige nyudviklinger på området. Mellem 50-68 % af de kommunale ledere giver således udtryk for, at digitaliserede kurser, virtuelle fællesskaber og digitale rådgivningsfunktioner er blevet yderligere udviklet i kommunerne under covid-19-krisen.

3 De mest lovende kommunale nyskabelser

I dette kapitel vil vi karakterisere de nyskabelser, som kommunerne selv finder mest lovende. Kapitlet bygger på data fra de åbne svar i spørgeskemaundersøgelsen (jf. afsnit 1.3), hvor kommunale ledere frit har beskrevet deres vigtigste nyskabelse. Derudover bygger kapitlet på de opfølgende spørgsmål i spørgeskemaet, hvor respondenterne blev bedt om at vurdere den specifikke nyskabelse på flere dimensioner.

I den første del af kapitlet giver vi en samlet beskrivelse af, hvordan de kommunale ledere vurderer den nyskabelse, som de anser for at være den mest lovende på deres område. I det næste afsnit præsenterer vi en liste over forskellige typer af nyskabelser, som på tværs af kommunerne vurderes at være særligt lovende. Det sidste afsnit bygger på de kvalitative beskrivelser, som de kommunale ledere har haft mulighed for at give i undersøgelsen (jf. afsnit 1.3.3).

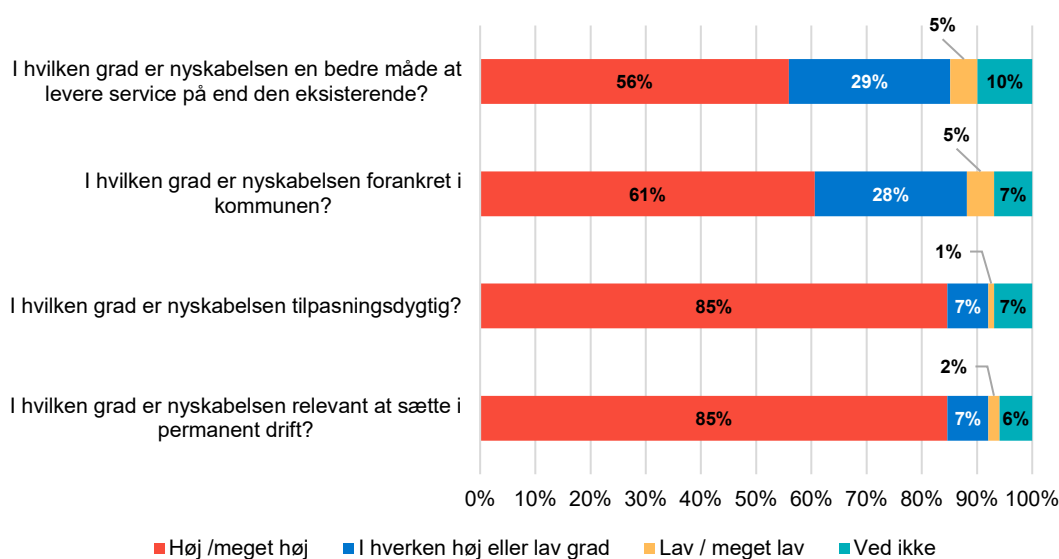
Der henvises i øvrigt til Bilag 2, hvor de allermest lovende nyskabelser er listet.

3.1 Overblik over mest lovende nyskabelser

I dette afsnit fokuserer vi på de kommunale lederes vurdering af deres væsentligste nyskabelse. Denne vurdering bygger på en vurdering af nyskabelsens potentiale, indvirkning, overførbarhed, innovationshøjde og rentabilitet (se afsnit 1.3).

Som det fremgår af Figur 3.1, vurderer et flertal af respondenterne, at deres vigtigste nyskabelse udgør en bedre måde at levere service på end den hidtidige. Samtidig er det i udpræget grad respondenternes vurdering, at deres nyskabelse er tilpasningsdygtig og relevant at sætte i permanent drift. Disse besvarelser viser med andre ord, at nyskabelserne i forbindelse med covid-19-krisen ikke blot opfattes som midlertidige nødløsninger. Tværtimod ser det ud til, at krisen kan have resulteret i en lang række nyskabelser, som også vil kunne være relevante at anvende, når vi vender tilbage til en mere normaliseret situation.

Figur 3.1 Vurdering af nyskabelsens potentiale

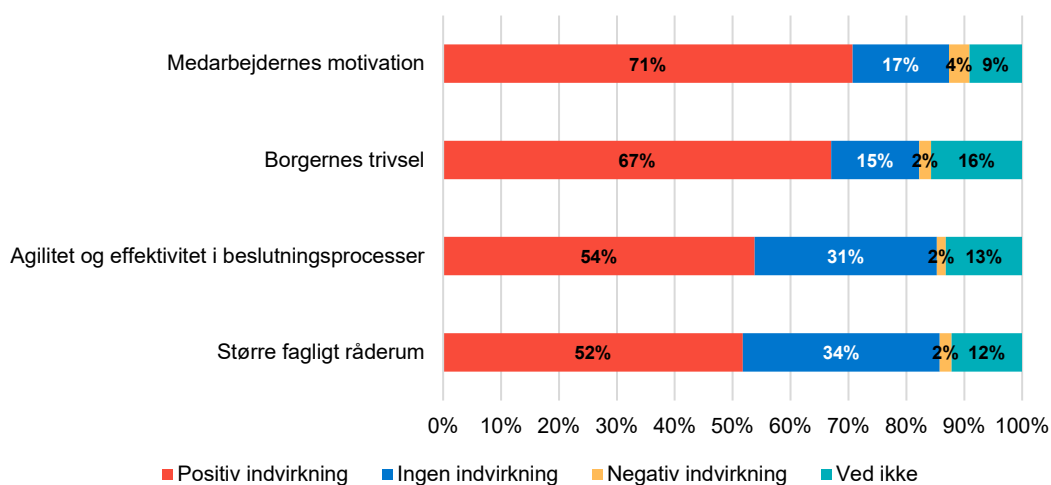


Anm.: n = 202-203

De vigtigste nyskabelser ser generelt ud til at have en positiv indvirkning på en lang række felter. Figur 3.2 viser, at de vigtigste nyskabelser generelt vurderes til at have en positiv indvirkning på medarbejdernes motivation. 71 % af lederne vurderer dette. Ligeledes vurderer lidt over halvdelen af lederne, at nyskabelserne har haft en positiv indvirkning på agilitet og effektivitet i beslutningsprocesser, samt at nyskabelserne har givet et større fagligt råderum.

Det ses også, at lederne vurderer, at nyskabelserne typisk har haft en positiv indvirkning på borgernes trivsel – 67 % af lederne vurderer dette. Kun 2 % vurderer, at nyskabelserne har haft en direkte negativ virkning for borgerne.

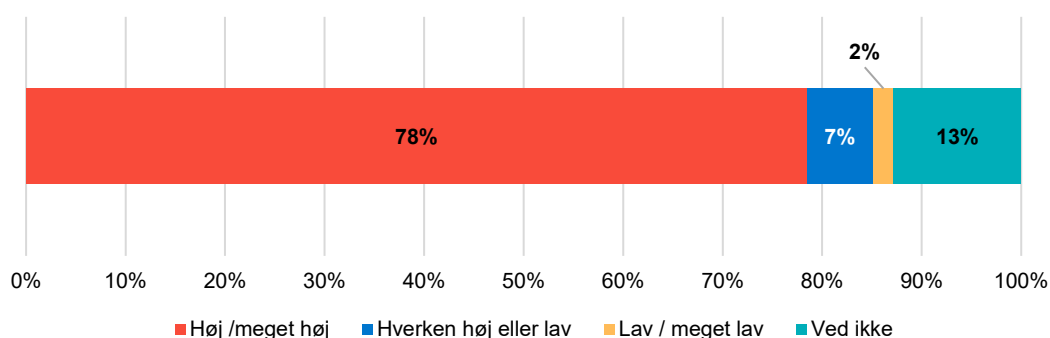
Figur 3.2 Hvilken indvirkning har nyskabelsen haft på følgende forhold under corona-krisen?



Anm.: n = 197-198

En anden måde at vurdere nyskabelsernes potentiale er at spørge, om nyskabelsen vil kunne overføres til andre kommuner. Som det fremgår af Figur 3.3, er dette i altovervejende grad vurderingen blandt de kommunale ledere. Det er således hele 78 %, som angiver, at deres vigtigste nyskabelse i høj eller meget høj grad vil kunne overføres til andre kommuner.

Figur 3.3 Kan nyskabelsen overføres til andre kommuner?



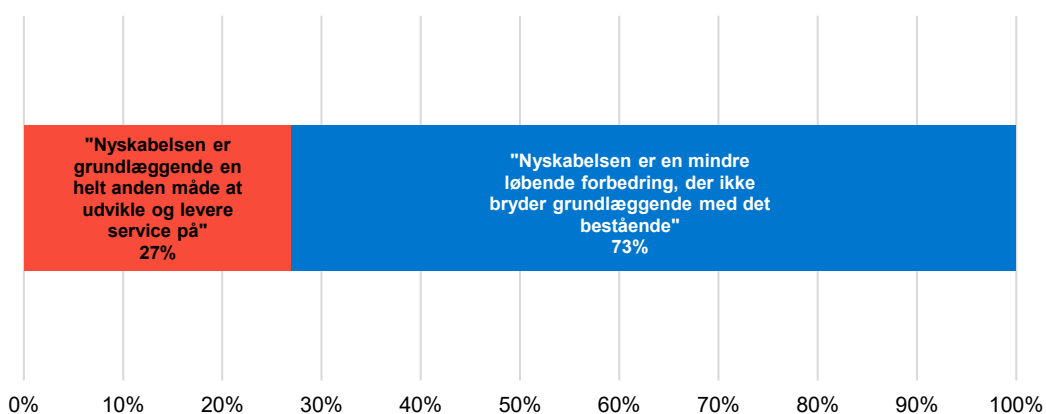
Anm.: n = 195

I forlængelse af det første spørgsmål om overførbare til andre kommuner blev respondenterne specifikt spurgt, om der var specielle forhold ved nyskabelsen, der gjorde det svært for andre kommuner at implementere nyskabelsen. Blot 6 % af respondenterne svarede, at der i høj eller

meget høj grad var specielle forhold, der gjorde det svært for andre kommuner at implementere nyskabelsen (se Bilag 1 for den præcise svarfordeling). Samlet set indikerer svarene på disse to spørgsmål om overførbare, at respondenterne i høj grad er af den opfattelse, at nyskabelserne kan overføres til andre kommuner. I det omfang at respondenternes vurdering af dette er korrekt, indikerer besvarelsene, at der kan være store velfærdsgevinster ved en vidensudveksling på tværs af de danske kommuner om nyskabelser affødt af covid-19-krisen. Og der er tale om respondenter med stor kommunal viden og erfaring, som derfor må formodes at have stor viden om, hvorvidt løsninger kan overføres mellem kommuner.

For at få en indikation på innovationshøjden i kommunernes vigtige nyskabelser blev respondenterne bedt om at forholde sig til, hvorvidt nyskabelsen indebar en grundlæggende ny måde at udvikle og levere service på, eller om nyskabelsen snarere var udtryk for en mindre forbedring. Besvarelsene på dette spørgsmål fremgår af Figur 3.4.

Figur 3.4. Hvilket af følgende udsagn beskriver bedst jeres nyskabelse?

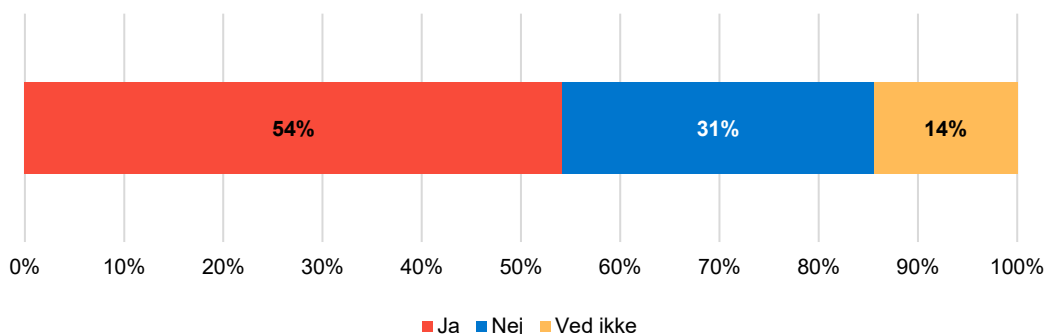


Anm.: n = 191

Som man kan se af figuren, er det lidt over en fjerdedel af nyskabelserne (27 %), der vurderes at være en grundlæggende anden måde at udvikle og levere service på, dvs. nyskabelser med en høj innovationshøjde. Det er dog vigtigt at understrege, at når størstedelen af nyskabelserne vurderes at være mindre løbende forbedringer, betyder det *ikke*, at disse er uvæsentlige. En fordel ved disse mindre forbedringer, der ikke bryder grundlæggende med det bestående, kan bl.a. være, at de kan være lettere at implementere i andre kommuner.

Afslutningsvis blev respondenterne bedt om at besvare 2 spørgsmål vedrørende rentabiliteten af deres vigtigste nyskabelse – først om de var bekendt med omkostningerne ved nyskabelsen, dernæst om omkostningerne ved nyskabelsen stod mål med resultaterne. Som det fremgår af Figur 3.4, har lidt over halvdelen af respondenterne svaret, at man er bekendt med omkostningerne ved nyskabelsen. Det er vigtigt at være opmærksom på, at sådanne svar kan dække over store forskelle i vidensgrundlaget: I nogle tilfælde kan kommunen have lavet detaljerede omkostningsanalyser; i andre tilfælde kan et bekræftende svar dække over, at man mener at have en vis idé om omkostningsniveauet. Samtidig er det næsten halvdelen af respondenterne, som har svaret nej eller ved ikke. Samlet set indikerer besvarelsene, at der i mange tilfælde kan være behov for omkostningsanalyser, særligt hvis nyskabelserne skal videreføres efter covid-19-krisen.

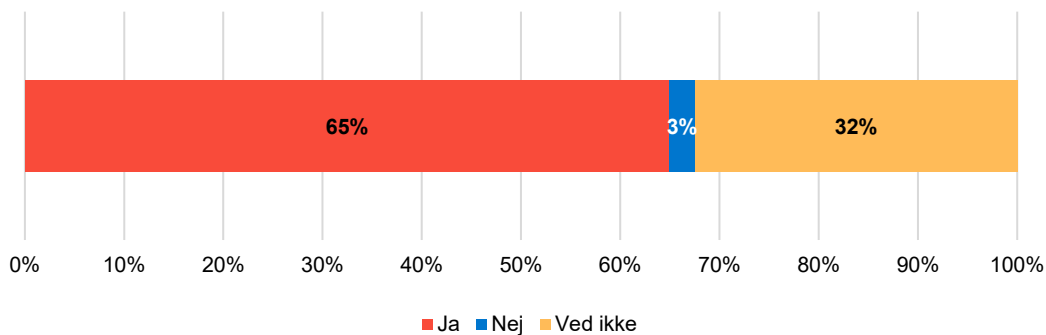
Figur 3.4 Er I bekendt med omkostningerne ved nyskabelsen?



Anm.: n = 194

Det er bemærkelsesværdigt, at to tredjedele af de adspurgte (65 %) svarer ja til, at omkostningerne ved deres nyskabelse står mål med resultaterne – se Figur 3.5. Denne andel af positive svar er højere end andelen, der svarer, at de er bekendt med omkostningerne. Når man ser på tværs af besvarelserne på de 2 spørgsmål, kan man da også se, at der blandt de respondenter, som har svaret *nej* til, at de er bekendt med omkostningerne, er 47 %, som *også* svarede *ja* til, at omkostningerne står mål med nyskabelsens resultater. Dette kan indikere, at besvarelserne om nyskabelsernes rentabilitet skal tages med et vist forbehold. Tallene indikerer alt i alt, at respondenterne vurderer nyskabelserne positivt – også i et økonomisk perspektiv. Det er samtidig klart, at disse positive vurderinger ikke nødvendigvis er baseret på sikker viden om nyskabelsernes omkostningsniveau.

Figur 3.5 Står omkostningerne ved nyskabelsen mål med resultaterne?



Anm.: n = 194

Efter at have besvaret skemaet for deres vigtigste nyskabelser, fik respondenterne mulighed for at beskrive yderligere en vigtig nyskabelse. Da der var forholdsvis få respondenter, som benyttede sig af denne mulighed, er tal for beskrivelser af disse nyskabelser ikke medtaget i denne rapport.

3.2 Kvalitativ karakteristik af de mest lovende nyskabelser

Dette afsnit giver en karakteristik af de mest lovende nyskabelser. Baseret på kommunernes egne kvalitative beskrivelser af deres mest lovende nyskabelse (se afsnit 1.3.3), giver afsnittet

en oversigt over forskellige typer af nyskabelser, som på tværs af kommunerne vurderes som lovende.

For hver type af nyskabelse kan man læse om, hvad indsatsen drejer sig om, hvem indsatsen er rettet imod, og hvorfor kommunerne finder indsatsen lovende. Hver kategori af nyskabelse er ligeledes illustreret ved et konkret kommunalt case-eksempel.¹¹ De fleste kommunale nyskabelser er af digital karakter, men der er også ikke-digitale nyskabelser (se afsnit 3.2.5. og 3.2.7.).

3.2.1 Online kontakt til pårørende

Flere kommunale institutioner og sociale tilbud har under covid-19-epidemien været omfattet af besøgsrestriktioner eller besøgsforbud. Disse restriktioner begrænser kontakten mellem pårørende og borgere på fx plejehjem, i plejebolig og botilbud. Flere af de lovende kommunale nyskabelser (12 kommuner) er derfor udviklet med henblik på at modvirke isolation og ensomhed ved at opretholde social kontakt mellem de berørte borgere og deres pårørende.

Flere plejecentre, botilbud og anbringelses- og psykiatriske institutioner har gjort forsøg med at erstatte fysiske besøg med digital kontakt. Her kan borgerne tale med deres pårørende og indgå i andre sociale fællesskaber via digitale platforme. Ud over samtaler er der ligeledes eksempler på, at det digitale samvær kan bestå i at spille spil sammen, lytte til musik, se på fotos og gå på opdagelse sammen i naturen. Mange kommunale chefer og ledere beretter, at man er blevet overrasket over, hvad de digitale platforme kan bidrage med til det sociale arbejde. Derfor ønsker man flere steder at gøre den digitale kontakt mellem borgere og pårørende til en fast del af de sociale tilbud i kommunen.

På tværs af målgrupper og institutionelle tilbud er vurderingen, at de digitale besøg ikke alene har bidraget til et godt socialt samvær under covid-19-epidemien, men også har været gavnlig for borgernes/beboernes sociale trivsel generelt. Forsøgene med de digitale løsninger viser, at borgerne får hyppigere besøg, fordi geografisk afstand ikke udgør en begrænsning; at der er en langt større fleksibilitet i samværet, fordi de fysiske rammer ikke dikterer aktivitetsformen, og at sårbare borgergrupper i højere grad oplever at kunne sætte grænser for samværet, når det foregår digitalt.

I Ærø kommune har man anvendt iPads som digital løsning for at opretholde kontakten mellem plejehjemsbeboere og deres pårørende i forbindelse med besøgsrestriktioner på kommunens plejehjem under covid-19-krisen. Konkret har man benyttet systemet Vitakom, som er en sikker platform, der bl.a. giver mulighed for at udveksle personfølsomme oplysninger mellem plejecenteret og pårørende. Videokommunikationen har været særlig gavnlig for de beboere, hvis pårørende er bosat langt væk, fordi video bidrager til en hyppigere og mere stabil kontakt. Personalet beretter, at der også for dem har været en værdi i at se de pårørendes ansigter i stedet for blot at tale med dem i telefon. Brug af Vitakom til borger-pårørende-kontakt var egentlig tænkt som en midlertidig løsning i forbindelse med covid-19-restriktionerne, men succeszen har været så stor, at kommunen nu ønsker at udrulle ordningen til også at gælde andre af kommunens forvaltningsområder.

3.2.2 Online bostøtte

Borgere over 18 år med betydelig nedsat fysisk og/eller psykisk funktionsevne eller særlige sociale problemer kan få hjælp fra en bostøttemedarbejder til at klare praktiske dagligdagsting

¹¹ Se bilag 2 for kommunernes egen beskrivelse af de fremhævede case-eksempler.

som fx indkøb, rengøring og økonomi. Bøstøtten kan også hjælpe borgeren med eksempelvis at få struktur på hverdagen eller sørge for, at borgeren overholder sine aftaler. For at begrænse smittespredningen har en række kommuner under covid-19-epidemien (9 kommuner) gjort brug af online bostøtte, hvor borgeren i stedet for fysiske besøg modtager hjælp og vejledning via pc, tablet eller smartphone.

Kommunerne beretter, at online bostøtte har udfordret den fagprofessionelle vanetænkning omkring, hvordan bostøtte kan og bør leveres. På tværs af kommunerne har online bostøtte, ifølge de kommunale ledere, resulteret i en række positive gevinster for borgerne i form af eksempelvis en mere fleksibel adgang til bostøtte, fordi bostøttemedarbejderen hurtigere kan respondere via video eller telefon frem for at skulle møde fysisk op på borgerens bopæl. Tid, som almindeligvis har været anvendt på transport, kan i online bostøtte i stedet benyttes på selve kerneydelsen.

Flere kommuner beretter desuden, at online bostøtte (i højere grad end fysisk bostøtte) hjælper borgerne til at leve et selvstændigt liv, da borgeren i højere grad selv må udføre de praktiske opgaver, fordi bostøttemedarbejderen ikke er fysisk til stede. Endelig er det ikke alle borgere, der – ifølge lederne - bryder sig om at få besøg fra kommunen i deres hjem. Online bostøtte opleves, ifølge lederne, af nogle borgere som mindre intimiderende. Online bostøtte giver et større råderum til at manøvrere i eget liv.

I Brønderslev Kommune har man under corona-nedlukningen tilbudt online bostøtte til borgere i alderen 18-77 år med fysiske, psykiske og sociale udfordringer samt rusmiddelafhængighed. Formålet har været at fortsætte med at hjælpe borgerne, samtidig med at man begrænsede smittespredningen i kommunen. Erfaringen er, at online bostøtte kan understøtte borgerne i at leve et selvstændigt liv, fordi det bidrager til, at borgerne bliver mere selvbestemmende og ikke nødvendigvis skal have fysisk besøg for at klare hverdagen. Desuden har man erfaret, at en skærm godt kan erstatte noget af det nærvær, som før var fysisk. Anerkendelsen af, at den digitale kontakt fungerer godt, har gjort behovet for at tage på fysiske hjemmebesøg mindre.

3.2.3 Digitale genoptræningsforløb og rehabiliteringstilbud

Kommunerne tilbyder genoptræning eller rehabilitering til borgere, som har været ude for en ulykke eller et sygdomsforløb, der har svækket deres fysiske og/eller mentale funktioner væsentligt. Målet er, at borgeren kan vende tilbage til hverdagen og deltage i samfundslivet på den bedst mulige måde på trods af nedsættelsen i funktionsevne. Genoptræning og rehabilitering foregår almindeligvis via fysisk træning, men grundet smitterisiko med covid-19 er der i kommunerne opstået et behov for at kunne levere de pågældende ydelser online. En række kommuner (8 kommuner) oplever imidlertid, at online tilbud i form af fx videokonsultation og digitale træningsprogrammer er værdifulde at fortsætte med på den anden side af covid-19-epidemien. Dels har det medført en væsentlig grad af fleksibilitet for borgerne, der kan rehabiliteres fra eget hjem, men den digitale kontakt har også givet en højere grad af kontinuitet og vedholdenhed i kontakten mellem borger og kommune, idet det er nemmere for begge parter at tilgå hinanden online. Endelig beretter flere kommuner, at den digitale kontakt har muliggjort deltagelse fra borgere, som almindeligvis er utrygge ved at møde op og tage del i genoptræningsforløb eller rehabiliteringstilbud i kommunen. Borgerne oplever, at kontakten til kommunen er mere ligeværdig og knap så intimiderende, når den foregår online.

I Horsens Kommune har man udviklet små videosekvenser målrettet borgere, der oplever kognitive udfordringer grundet fx hjerneskade eller psykiatrisk diagnose. Videoerne er lavet af undervisere fra kommunen og består i fx mindfulness og energiforvaltning. De kan tilgås via YouTube, hvilket gør det muligt for borgerne at afspille videoerne igen og igen efter behov.

3.2.4 Digitale opfølgningssamtaler i jobcentre

Lovkrav på beskæftigelsesområdet fastslår, at ledige og sygemeldte borgere skal møde fysisk op til samtaler med jobkonsulenter, socialrådgivere o.l. ved kommunens jobcentre. Grundet covid-19-epidemien er disse krav imidlertid indstillet, og der har generelt været lukket ned for de fysiske opfølgningssamtaler i jobcentrene¹². Mange jobcentre landet over har valgt at opretholde kontakten og støtten til ledige borgere ved i stedet at tilbyde samtaler via telefon eller video. Flere kommuner (7 kommuner) peger i den forbindelse på, at brug af digitale opfølgningssamtaler har vist sig at have en række fordele, der gør det værd at overveje anvendelsen af disse kommunikationskanaler i forbindelse med den fremtidige beskæftigelsesindsats.

Flere kommuner peger eksempelvis på, at man ved at afvikle opfølgningssamtaler online eller via telefon fritager borgerne for den både tidsmæssige og økonomiske omkostning, der er forbundet med at transportere sig selv til og fra samtalerne på jobcenteret. Forventningen er desuden, at brug af telefon og online møder er mere omkostningseffektive for kommunerne sammenholdt med fysiske møder.

Kommunerne peger på, at den største gevinst ved brug af telefon og videomøder er oplevelsen af, at man i flere tilfælde opnår en bedre og mere tillidsfuld kontakt til særligt udsatte borgere længst væk fra arbejdsmarkedet. Mange kommuner beretter i den forbindelse, at gruppen af udsatte borgere åbner sig mere op, når møderne foregår digitalt eller via telefon, og at kontakten derfor opleves mere intens, end når møderne foregår fysisk. Borgerne beretter også selv, at de er gladere og mere trygge ved kontakten til kommunen, når denne foregår via video eller telefonsamtale. Kommunerne fortæller også, at der har været færre afbud til disse mødeformer, end det almindeligvis er tilfældet, når møderne foregår via fysisk kontakt.

Oplevelsen i kommunerne er, at det er nemmere at fastholde de udsatte borgergrupper via telefon og videomøder end det er via fysisk fremmøde. Kommunernes erfaringer under coronanedlukningen viser, at netop udsatte borgere føler sig mere trygge ved, at samtalerne foregår fra deres egen bopæl og i egne, kendte omgivelser.

I Arbejdsmarkeds- og Integrationsforvaltningen i Slagelse Kommune har man under covid-19-epidemien valgt at opretholde kontakten til ledige borgere via online videoopkald. Oplevelsen har været, at kommunens sagsbehandlere via brug af video i højere grad har kunnet etablere kontakt til kommunens udsatte borgere, da de virtuelle løsninger har været nemmere og mere håndterbare for disse borgergrupper end at skulle møde fysisk op på kommunen til samtale. Ønsket er at kunne fortsætte brug af de digitale videomøder som en del af kommunens beskæftigelsesindsats, når samfundet genåbnes i kølvandet på covid-19-epidemien.

¹² Jf. bekendtgørelse nr. 309 af 30. marts 2020 og nr. 447 af 20. april 2020.

3.2.5 Fysiske aktivitetstilbud online

Flere af de lovende kommunale nyskabelser (7 kommuner) er sat i verden med en hensigt om at fremme sundhed og trivsel under covid-19-epidemien ved at tilbyde borgere forskellige fysiske aktiviteter over nettet. Flere kommuner beretter således om etablering af online gymnastik og motionshold som erstatning for den sædvanlige aktivitet i idrætsforeninger ved fysisk fremmøde. Oplevelsen på tværs af kommunerne er her, at de borgere, som deltager på de online motionshold, er nogle andre end de, der deltager i fysisk gymnastik og sportsaktiviteter.

Den store gevinst ved de digitale tilbud er, at aktiviteterne flytter helt tæt på de mennesker, der skal have glæde af dem. Borgere, som i kraft af deres fysiske og/eller psykiske helbred er begrænset i deres mobilitet, gives via de digitale tilbud en ny mulighed for deltagelse. Generelt åbner online platformen op for en langt større fleksibilitet og tilgængelighed til tilbud om fysisk aktivitet, idet borgerne selv kan vælge, hvor og hvornår de vil gøre brug af tilbuddene.

Via projektet "Idræt der tæller" modtager beboere med udviklingshæmning på Aalborg Kommunes botilbud hver uge en video med en motionsøvelse, som beboerne enten kan lave sammen eller hver for sig. Det kan være alt fra balancetræning til yoga og præcisionskast. For at øge motivationen har beboerne mulighed for at indberette, når en øvelse er vel gennemført. Herved konkurrerer botilbud i kommunen, som er tilmeldt ordningen, mod hinanden. Motionsvideoerne har været en stor succes, idet de har motiveret beboere til deltagelse, som sædvanligvis ikke har udvist interesse for fysisk aktivitet. Projektets succes tilskrives bl.a., at videoerne bygger på en legende tilgang, og at der alene skal anvendes remedier, som typisk er inden for rækkevidde i og omkring hjemmet.

Se mere her: <https://sway.office.com/tym2D1M83T0gOPnJ?ref=email>

<https://www.tv2nord.dk/aalborg/motionstilbud-skaber-faellesskab-paa-bosted-i-vodskov>

3.2.6 Online familiebehandling

Kommunerne leverer familiebehandling til familier med komplekse problemstillinger, akutindsatser og kompenserende familieopgaver med henblik på at forebygge og forhindre behovet for at anbringe (jf. servicelovens § 52). I forbindelse med covid-19-epidemien beretter en række kommuner (5 kommuner) om lovende erfaringer med brug af online familiebehandling i stedet for familiebehandling ved fysisk fremmøde.

Flere af kommunerne fortæller, at der tidligere har været en antagelse om, at familiebehandling skal foregå fysisk, fordi borgerne skal være inde for rækkevidde, så man kan studere og aflæse familiernes kropsprog. Erfaringer under covid-19-krisen viser imidlertid, at brug af online kontakt kan have nogle andre fordele i familiebehandling.

En af de positive erfaringer med online familiebehandling er, at man i kommunen lettere kan inddrage borgerens private netværk, som fx bor længere fysisk væk. At aktivere mere af familiernes netværk har i nogle tilfælde vist sig at udgøre en væsentlig støtte for familierne. Også koordinering mellem kommunens forvaltninger er blevet lettere via det online format. Dette betyder, at der hurtigere kan træffes beslutninger i fællesskab med borgerne.

En anden væsentlig erfaring med brug af online familiebehandling er, at det via de digitale møder kan være lettere at aktivere børn/unge i deres egen sag. Det har i en række tilfælde givet en større fortrolighed mellem børnene/de unge og rådgiveren at bruge videomøder, og formatet gør det også muligt hyppigere at afholde samtaler, når der er et reelt behov. For nogle familier har det desuden været lettere at drøfte svære og personlige forhold over et online

format. I dette format er der en slags "filter" mellem aktørerne, og det kan gøre det lettere at skulle håndtere stærke følelser over for repræsentanter fra den kommunale myndighed.

I Mariagerfjord kommune har man under covid-19 epidemien afprøvet brug af videomøder mellem anbragte børn og deres rådgivere som supplement til de lovpligtige opfølgingsmøder, der normalt foregår halvårligt. Erfaringen er, at brug af videomøderne, som en kanal til kontakt, har styrket relationen mellem barnet og rådgiveren. Børnene ville meget gerne deltage via video. Tidligere vidste man ikke, at video som platform kunne give noget andet og mere til relationen, men i dag er der opnået en stærkere relation mellem barn og rådgiveren end før, fordi det samtidig er en let måde for barnet selv at tage kontakt til sin rådgiver på. Kommunen vurderer, at børnene føler sig trygge via den digitale kontaktfrem og det kan noget andet som supplement til ansigt til ansigt interaktion med rådgiveren. Via video-kontakt har kommunen derfor opnået en bedre føling med det enkelte barn, end hvad der var tilfældet før krisen.

3.2.7 Kompensation for kontakt og samvær

Som en del af de restriktioner, der blev indført for at håndtere covid-19-epidemien, lukkede man en lang række sociale tilbud, cafeer og væresteder målrettet udsatte borgere i kommunerne. For at kompensere for det sociale fællesskab og de støttende funktioner, som borgerne almindeligvis anvender og gør brug af via de sociale tilbud, har en række kommuner (3 kommuner) i samspil med flere civilsamfundsaktører forsøgt at opretholde den sociale kontakt til deres brugere under nedlukningen.

Nogle kommuner har arrangeret sociale gåture og udflugter ud i naturen for mindre grupper af borgere, mens andre kommuner har foretaget 'omsorgsopkald' eller er taget på 'hjemmebesøg'. Fælles er en målsætning om at sikre, at kommunens mest udsatte borgere opretholder en social kontakt under corona-nedlukningen, og at deres basale behov for medicin og mad imødekommes.

Nogle kommuner beretter, at de har skruet op for omsorgen for borgerne, og at de har bedre kontakt med borgerne nu end tidligere. Erfaringerne med sociale gåture i naturen er så positive, at flere kommuner overvejer at bibeholde disse tilbud for udsatte borgere på den anden side af covid-19-krisen. Gåturene skaber et socialt fællesskab for borgerne uden for de etablerede sociale tilbud og skaber et uformelt rum, hvor borgerne kan dele, hvad de har på hjertet, og hvad der eventuelt tynger dem.

I Stevns kommune har man under Corona-krisen igangsat daglige gåture målrettet brugere af kommunens sociale væresteder, som er lukket på grund af smittefare. Gåturene er initieret af kommunale socialmedarbejdere, som oplevede, at flere af kommunens udsatte borgere udtrykte et behov for samvær og for at mødes med ligesindede mens kommunens sædvanlige tilbud var lukkede. Gåturene tager en times tid og foretages med henblik på at give borgerne et uformelt rum, hvor de kan dele stort og småt med hinanden. Erfaringen er så god, at kommunen har vagt at fortsætte med tiltaget, selv om værestederne nu er åbne igen.

Endelig vedrører enkelte kommunale nyskabelser online hjemmehjælp, virtuel jobtræningsstøtte til ledige borgere samt online undervisning af skoleelever. Disse kategorier af indsatser er imidlertid præsenteret ved så få og/eller kortfattede kvalitative beskrivelser, at det har været vanskeligt at drage en egentlig læring omkring potentialet ved disse indsatser. For indblik i de individuelle indsatser henvises til Bilag 2, hvor de allermost lovende kommunale nyskabelser er listet.

4 Konklusion og perspektivering

4.1 Undersøgelsens konklusion

Det er tydeligt, at covid-19-krisen har haft og fortsat har stor indvirkning på indsatsen for udsatte og sårbare grupper i Danmark. I kommunerne har der været og er der fortsat (februar 2021) omfattende nedlukninger på de kommunale serviceområder (skoleområdet, socialområdet, beskæftigelsesområdet, sundhedsområdet m.m.). Det har betydet, at de udsatte og sårbare grupper ikke har kunnet få den samme hjælp og støtte, som de tidligere har fået fra kommunerne.

I undersøgelsen har vi set på, hvad kommunale ledere vurderer som positive nyskabelser under covid-19-krisen. Undersøgelsen giver dermed ikke et dækkende og fuldstændigt billede af både positive og negative konsekvenser for den kommunale opgaveløsning under covid-19-krisen. Krisen har også medført en lang række negative konsekvenser for både ledere/medarbejdere i kommunerne og borgerne (fx øget stress blandt ledere, ensomhedsfølelse blandt borgere), men disse konsekvenser har ikke været i fokus i denne undersøgelse.¹³

Undersøgelsen er baseret på kommunale lederes vurdering af nyskabelser inden for deres eget fagområde/sektorområde. Der er således tale om en vurdering fra ledernes side. VIVE har i denne undersøgelse ikke haft mulighed for at følge op på ledernes vurdering og lave en opfølgende og ekstern vurdering af nyskabelserne, ikke mindst set fra et borgerperspektiv.

4.1.1 Omfang og karakteren af nyskabelser

Kortlægningen viser tydeligt, at der under covid-19-krisen er sket en omfattende nytænkning i kommunerne. Kommunerne har været nødt til at finde på andre løsninger for at imødekomme borgernes behov i den ekstraordinære krisesituation, og dette bliver tydeligt afspejlet i ledernes vurderinger på området.

Størstedelen af de kommunale ledere (54 %) vurderer, at der i høj grad/meget høj grad er sket nyskabelser under covid-19-krisen. Kun i 14 % af de kommunale forvaltninger er der kun i lav/meget lav grad eller slet ikke sket nyskabelser. Dette illustrerer tydeligt, at omfanget af nyskabelser under covid-19-krisen har været stort i kommunerne.

Der er en tendens til, at det navnlig er i de større kommuner (50.000 indbyggere eller mere), at der er sket nyskabelser. Forskellen mellem store og små kommuner er dog ikke meget markant. Hovedindtrykket er, at nyskabelserne er sket bredt i kommunerne – på tværs af alle typer af kommuner.

Der er en stor variation i forhold til, hvor markante nyskabelserne er. Størstedelen (73 %) af de nyskabelser, som kommunerne særlig lægger vægt på, vurderes som mindre, løbende forbedringer, der ikke bryder grundlæggende med den måde, som den kommunale service normalt bliver leveret på. Samtidig er der dog en del af nyskabelserne (27 %), som betegnes som en grundlæggende ny måde at udvikle og levere service på.

¹³ For negative konsekvenser af covid-19-krisen for kommunale ledere/medarbejdere og borgere henvises til Fagbevægelsens Hovedorganisation (2020) og Horton (2020).

Eksempler på markante nyskabelser – som fremhæves i rapporten – er online bostøtte til borgere med nedsat fysisk og/eller psykisk funktionsevne, digitale genoptræningsforløb og rehabiliteringstilbud til borgere med svækkede fysiske og/eller mentale funktioner, nye samværsformer med de socialt mest udsatte borgere samt online familiebehandling til familier i udsatte positioner. Disse servicetilbud afviger markant fra den tidligere kommunale praksis og udgør markante nyskabelser.

4.1.2 Målgrupper for nyskabelserne

I undersøgelsen har vi spurgt til alle typer af kommunale nyskabelser, som retter sig imod borgere i udsatte positioner. Det fremgår af undersøgelsen, at nyskabelserne retter sig bredt imod hele målgruppen af borgere i udsatte positioner. De retter sig imod børn/unge, voksne og ældre, og de retter sig imod borgere med sociale udfordringer, borgere med fysiske funktionsnedsættelser, borgere med psykiske funktionsnedsættelser samt borgere med andre sociale problematikker.

Dette illustrerer tydeligt, at det har været en fælles udfordring på tværs af kommunale forvaltninger og borgergrupper at finde på nye løsninger i den akutte krisesituation, som covid-19-krisen udgør. Alle borgere i udsatte positioner er blevet berørt af covid-19-krisen, og kommunen har typisk måttet finde på nye løsninger i leveringen af serviceydelser for mange forskellige typer af borgere.

Der er dog nogle typer af borgere, som nyskabelserne i særlig grad har rettet sig imod. Undersøgelsen viser, at det navnlig er borgere, som lider af ensomhed og social isolation, og borgere, som lider af angst og depression, nyskabelserne vedrører. Særlig i forhold til disse borgere har kommunerne set sig nødsaget til at skabe nye løsninger under covid-19-krisen for at kunne imødekomme deres behov.

4.1.3 De vigtigste aktører

Det fremgår af undersøgelsen, at nyskabelserne er sket internt i den enkelte kommune og kun med begrænset inddragelse af eksterne parter (civilsamfundsaktører, regionale institutioner, boligselskaber etc.). Samtidig ses det, at initiativet først og fremmest er kommet fra det enkelte fagområde/sectorområde. Det er altså navnlig internt i de enkelte kommunale forvaltninger, at initiativet til nyskabelserne er kommet fra.

Desuden ses det, at der i den videre udvikling af nyskabelserne i høj grad/meget høj grad (59 %) har været et tværgående kommunalt samarbejde. Typisk er ideen til nyskabelsen altså sket internt i den enkelte forvaltning, men i den videre udvikling og implementering af nyskabelsen er øvrige fag- og sectorområde blevet involveret. Dette er en indikation af, at nyskabelserne i høj grad har været samarbejdsdrevne (se også Sørensen & Torfing, 2011).

Borgerne har også været involveret i nyskabelserne. Lederne vurderer overvejende (60 %), at samarbejde med borgerne har været vigtig for nyskabelserne. I denne undersøgelse er borgerne dog ikke blevet adspurgt. I en opfølgende undersøgelse på området (se afsnit 4.2) bør borgerne indgå i en central rolle for at få borgerperspektivet klart frem.

4.1.4 Organisatoriske faktorer

Nyskabelserne er altså typisk sket "nedefra" med involvering af faglige medarbejdere i de enkelte fag- og sektorområder. Dette bekræfter nylige undersøgelser på området, som også konkluderer, at de faglige medarbejdere spiller en nøglerolle i innovationer i kommunerne (Center for Offentlig Innovation, 2020).

Direktion og politikere i kommunen har dog i vidt omfang bakket op omkring nyskabelserne. Vurderingen fra ledernes side er, at opbakningen fra den administrative og politiske ledelse til at skabe nyt har været større under covid-19-krisen end sædvanlig. Der har altså været en større risikovillighed under covid-19-krisen i den kommunale ledelse (74 % af lederne vurderer dette).

De kommunale ledere giver i undersøgelsen også udtryk for, at der under covid-19-krisen generelt har været en stor omstillingsparathed blandt medarbejderne. 95 % af lederne vurderer, at en større omstillingsparathed blandt medarbejderne i høj grad/meget høj grad har været vigtig for udviklingen af nyskabelserne. Dette gælder ikke mindst en velvillighed i forhold til at anvende nye digitale værktøjer i forbindelse med den kommunale servicelevering. Mange ledere peger her på en væsentlig kulturændring blandt flere faggrupper, der tidligere har betragtet ansigt-til-ansigt interaktioner med borgerne som afgørende for kvalitet i kerneydelsen.

Der er under covid-19-krisen typisk skabt et større fagligt råderum for medarbejderne. 52 % af lederne vurderer dette. Samtidig ses det, at medarbejdernes motivation er høj. Ledernes vurdering er overvejende (71 %), at nyskabelserne og det større faglige råderum har haft en positiv indvirkning på medarbejdermotivationen. Tallene dækker potentielt over, at flere medarbejdere ifølge de kvalitative beskrivelser oplever en højere grad af frihed og fleksibilitet i deres arbejde grundet brug af digitale løsninger i interaktion med borgerne. Den digitale kontakt har i flere tilfælde afstedkommet et mindre behov for at flytte sig fysisk og dermed frigivet flere ressourcer til kerneopgaven.

4.1.5 Den udløsende faktor for nyskabelserne

Initiativerne til nyskabelserne er i høj grad sket under selve covid-19-krisen (og ikke før). 88 % af de kommunale ledere vurderer i undersøgelsen, at ideen til nyskabelserne hovedsageligt er opstået under covid-19-krisen.

Det overordnede billede er altså, at der ikke er tale om "ideer i skuffen", som er blevet taget frem under covid-19-krisen, hvor der er opstået et større mulighedsrum for at få gennemført nye tiltag. Snarere er der tale om, at covid-19-krisen har skabt en akut krisesituation, hvor helt nye måder at levere og organisere service på er opstået. Eksempler på dette er de digitale løsninger, som er udviklet for borgerne (digital rådgivning og andre funktioner, virtuelle fællesskaber etc.) og de nye fysiske måder at møde borgerne på (gåture med de mest socialt udsatte etc.).

4.1.6 Oplevede virkninger

Forskning peger på, at der i krisesituationer – som under covid-19-krisen – kan åbne sig et nyt mulighedsrum, hvor der hurtigere kan træffes markante beslutninger end under normale omstændigheder. Dette bekræftes af denne undersøgelse: 54 % af lederne vurderer, at der har været større agilitet og effektivitet under covid-19-krisen, og 50 % af lederne vurderer, at nyskabelserne har ført til hurtigere hjælp og rådgivning til borgerne.

Inden for de senere år har omfanget af innovation i kommunerne ligget på et stabilt niveau. Ifølge Danmarks Statistik har andelen af innovative kommunale arbejdssteder været på samme niveau i 2016 og 2019.¹⁴ Denne undersøgelse tyder på, at dette mønster er blevet ændret. Dette vil være interessant at følge op på og belyse nærmere i en opdatering af undersøgelsen udgivet af Danmarks Statistik.

I forhold til borgerne er det lederne vurdering, at deres mest lovende nyskabelse i de fleste tilfælde har en positiv indvirkning på borgerne (67 % af lederne vurderer dette). Kun 2 % af lederne vurderer, at nyskabelserne har en negativ indvirkning på borgerne.

Langt de fleste nyskabelser vedrører øget digitalisering. De kommunale ledere vurderer for 88 % vedkommende, at nyskabelserne har ledt til en øget digitalisering. Dette er ikke overraskende, idet restriktionerne under covid-19-krisen først og fremmest har begrænset den fysiske kontakt mellem ledere, medarbejdere og borgere, og man i kommunerne derfor måttet finde andre ikke-fysiske kontaktformer.

Det fremgår af undersøgelsen, at der er en høj grad af variation i de forskellige typer af digitale nyskabelser. Videomøder (Skype, Teams, Zoom) er ikke overraskende digitale løsninger, som i høj grad er blevet videreudviklet under covid-19-krisen (96 % af lederne nævner dette). Samtidig nævnes dog også i høj grad digitaliserede kurser og undervisning, nye virtuelle fællesskaber og digital rådgivning.

Dette illustrerer, at kommunerne på en lang række områder har skabt nye digitale løsninger – også på områder, hvor kommunerne før covid-19-krisen typisk ikke havde udviklet sådanne løsninger. Et eksempel på dette er videokonsultationer med anbragte børn og deres pårørende, som skaber en ny og anden kontakt mellem kommune og borgere. Et andet eksempel er digitale træningsprogrammer for borgere med behov for rehabiliterende træning m.m.

Ud over en øget digitalisering er det også tydeligt i undersøgelsen, at nyskabelserne i en række tilfælde har skabt en anden form for kontakt mellem kommunale medarbejdere og borgere. I undersøgelsen fremhæves en række eksempler, som illustrerer, at borgerne – ifølge lederne - oplever den nye form for kontakt som positiv. Den bliver af lederne beskrevet som en mere ligeværdig form for kontakt, hvor borgerne i højere grad mødes ”på egen banehalvdel”, og det giver en anden form for samtale og samvær (fx videokonsultationer med anbragte børn og deres pårørende, digitale opfølgningssamtaler i jobcentre, online bostøtte m.m.). Der er også eksempler på, at nogle borgergrupper føler sig mere trygge bag en skærm, når møderne kan afvikles fra egen stue, samt at de digitale løsninger kan medføre en følelse af større autonomi, når borgerne kan ”nøjes med” digitale besøg i hjemmet frem for fysiske besøg fra kommunen.

Undersøgelsen peger på, at borgere i udsatte positioner i høj grad synes at profitere af de nye digitale løsninger. Tidligere forskning på området har også peget på, at denne borgergruppe kan profitere af digitale kontaktformer (Ballegaard m.fl., 2018).

4.1.7 Nyskabelsernes potentiale

De kommunale ledere vurderer helt overvejende, at deres nyskabelser under covid-19-krisen har et stort potentiale – også efter den akutte covid-19-krise er overstået. 85 % af lederne vurderer det som relevant at sætte nyskabelsen i permanent drift. Samtidig vurderer 78 % af lederne, at

¹⁴ Se <https://www.dst.dk/Site/Dst/Udgivelser/nyt/GetPdf.aspx?cid=40871>

nyskabelsen kan overføres til andre kommuner. Kun få (6 %) vurderer, at der er specielle forhold ved nyskabelsen, der gør det svært for andre kommuner at implementere nyskabelsen.

Dette illustrerer, at der kan være store velfærdsgevinster at hente, hvis nyskabelserne bliver videreudviklet og implementeret bredt i kommunerne. De kvalitative beskrivelser peger fx på et stort effektiviseringspotentiale ved brug af digitale møder, som frigiver tid og ressourcer til kerneopgaven (bl.a. på grund af mindre transporttid). Beskrivelserne peger også på, at digitale løsninger kan medføre en større fleksibilitet og tilgængelighed i kontakten til kommunale medarbejdere, særligt når kontakten kan initieres af borgerne.

4.2 Perspektivering

Kommunernes evne til at håndtere en omfattende krise som covid-19-krisen og muligheden for at lære af den er ikke blot vigtigt for denne enkeltstående begivenhed. Forskere på området har således argumenteret for, at kriser er blevet en tilstand – et vilkår for vores tid, og det at håndtere og lære af kriser er blevet en central faktor for moderne organisationer. Klimakrisen og finanskrisen er ud over covid-19-krisen de seneste eksempler (Rasmussen, 2021).

Denne kortlægning af kommunale nyskabelser under covid-19-krisen bidrager med et overblik over nyskabelser målrettet udsatte borgere. Det er værdifuld og nødvendig viden om, på hvilke områder nyskabelserne er sket, og hvilken karakter nyskabelserne har. Kortlægningen kommer imidlertid ikke i dybden med de enkelte nyskabelser, og det er ikke muligt på baggrund af kortlægningen mere præcist at vurdere potentialet for videreførelse af nyskabelserne efter covid-19-krisen. Det er kun ledernes perspektiv på de kommunale nyskabelser, der indgår i denne rapport.

I forlængelse af kortlægningen vil det være relevant at gennemføre en opfølgende og mere dybdegående undersøgelse af lovende cases. Sigtet med en sådan undersøgelse vil være, at den tilvejebragte viden skal bidrage til modning og udbredelse af de identificerede lovende erfaringer (Socialstyrelsen, 2017). Dette vil understøtte en fortsat vidensbaseret udvikling på velfærdsområderne i kommunerne og sikre, at værdifulde erfaringer fra covid-19-krisen ikke går tabt. I en sådan undersøgelse vil det være relevant at få belyst medarbejdernes og borgernes perspektiv på nyskabelserne.

Centralt i en opfølgning på denne rapport er at få yderligere kvalificeret og udbredt de løsninger, som kommunerne betegner som særligt lovende. Disse løsninger indebærer bl.a. øget fleksibilitet i levering af serviceydelser, øget brug af digitale løsninger, nye måder at møde borgerne på, øget medarbejdermotivation og nye former for samarbejde på tværs af kommunen.

Forskningsmæssigt vil det være af stor værdi nærmere at få belyst, hvor holdbare akutte nyskabelser er i et lidt længere perspektiv, og om der er nogle organisatoriske læringspunkter, der kan udledes fra covid-19 krisen. Rapporten dokumenterer en høj grad af krise-induceret innovation, og det er væsentligt at få yderligere afdækket og kvalificeret, om denne type af innovation giver robuste svar på turbulente problemer og udfordringer (se også Ansell, Sørensen og Torfing 2020).

Litteratur

- Ansell, C., Sørensen, E. & Torfing, J. (2020): The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. *Public Management Review*, 1-13: <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1820272>.
- Avelino, F. & Wittmayer, J. & Haxeltine, A. & Kemp, R. & O'Riordan, T. & Weaver, P. & Loorbach, D. & Rotmans, J. (2014): *Game Changers and Transformative Social Innovation. The Case of the Economic Crisis and the New Economy*. Amsterdam.
- Ballegaard, S.A., Andersen, L.B., Olsen, L., Danholt, P. & Lauritsen, P. (2018): *Digital kommunikation mellem anbragte børn og unge og deres sagsbehandlere – Evaluering af udviklings- og forskningsprojektet Teledialog*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Center for Offentlig Innovation (2020): *Innovationsbarometeret 2020*. København.
- Collins, D. (2003): Pretesting survey instruments: An overview of cognitive methods. *Quality of Life Research*, 12: 229-238.
- Fagbevægelsens Hovedorganisation (2020): *Ledelse under corona*. København.
- Hjelmar, U., Iversen, K. & Strandby, M.W. (2018): *Tværgående evaluering af satspuljen – et metodeværktøj*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Hjelmar, U. (2020): The institutionalization of public sector innovation. *Public Management Review*, 23 (1): 53-69.
- Horton, R. (2020): *The COVID-19 Catastrophe: What's Gone Wrong and How to Stop It Happening Again*. Cambridge: Polity Press.
- Jensen, D.C., Pedersen, M.J., Pejtersen, J.H. & Amilon, A. (2016): *Indkredsning af lovende praksis på det specialiserede socialområde*. SFI - Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.
- Olsen, H. (2002): *Kvalitative Kvaler. Kvalitative metoder og danske kvalitative interviewundersøgelers kvalitet*. Akademisk Forlag.
- Rasmussen, M.V. (2021): *Kriseramfundet*. Informations Forlag.
- Socialstyrelsen (2017): *Drejebog for national udvikling af sociale indsatser. Et redskab i Børne- og Socialministeriets strategi for udvikling af sociale indsatser*. Socialstyrelsen.
- Sørensen, E. & Torfing, J. (red.) (2011): *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor*. København.
- Willis, G.B. (2004): *Cognitive Interviewing: A Tool for Improving Questionnaire Design*. London: Thousand Oaks.

Bilag 1 Spørgeskema med svarfordelinger

Velkommen til undersøgelsen om kommunale nyskabelser under corona-krisen.

Vi vil starte med at stille dig nogle generelle spørgsmål (12 skærmbilleder) omkring nyskabelser under corona-krisen. Herefter får du mulighed for at beskrive en eller to nyskabelser med særligt potentiale.

Vi er interesserede i de nyskabelser, som er målrettet borgere i udsatte eller sårbare positioner på dit fagområde/sectorområde.

Nyskabelser under corona-krisen

[1] I hvilken grad har corona-krisen medført nyskabelser på dit fagområde/sectorområde? (n=295)

- (1) I meget høj grad: 4 % (13)
- (2) I høj grad: 49 % (146)
- (3) I hverken høj eller lav grad: 31 % (92)
- (4) I lav grad: 9 % (26)
- (5) I meget lav grad: 3 % (10)
- (6) Slet ikke: 2 % (5)
- (0) Ved ikke: 1 % (3)

[2] Hvilket af følgende udsagn beskriver bedst årsagen til, at I ikke har indført nyskabelser som følge af corona-krisen? (n=5, Spørgsmålet blev kun stillet til respondenter der svarede "slet ikke" i spørgsmål 1)

- (1) Vi har slet ikke arbejdet (fx hvis jeres fagområde/sectorområde har været lukket ned): 0 % (0)
- (2) Vi kunne fortsætte med at arbejde, som vi plejede: 60 % (3)
- (3) Vi er ikke lykkedes med at gøre noget nyt, selvom vi så behovet for det: 0 % (0)
- (4) Andet: 20 % (1)

[3] Hvad karakteriserer hovedsageligt nyskabelsen(erne)? (n=279)

- (1) Ny eller væsentligt ændret organisering og ledelse? (fx hurtigere beslutningsprocesser): 11 % (30)
- (2) Nye eller væsentligt ændrede arbejdsgange og opgaveløsning? (fx færre medarbejdere omkring borgeren): 20 % (56)
- (3) Nye eller væsentligt ændrede serviceydelser, indsatser og tilbud? (fx nye digitale fællesskaber eller mobile tilbud): 39 % (109)
- (4) Nye eller væsentligt ændrede faglige tilgange og metoder? (fx walk and talk-møder eller individuelt tilrettelagt information): 24 % (67)
- (5) Andet: 6 % (17)

[4] Hvilke(n) målgruppe(r) vedrører nyskabelsen(erne)? (Sæt gerne flere krydser) (n=272)

- (1) Psykisk funktionsnedsættelse: 25 % (68)
- (2) Fysisk funktionsnedsættelse: 19 % (52)
- (3) Sociale udfordringer: 32 % (88)
- (4) Sjældent forekommende funktionsnedsættelse: 1 % (4)
- (5) Multipel funktionsnedsættelse: 4 % (12)
- (6) Alle målgrupper: 36 % (97)
- (7) Anden målgruppe: 14 % (39)
- (8) Ingen specifik målgruppe: 19 % (52)

[5] Hvilken psykisk funktionsnedsættelse? (n=68, spørgsmålet blev kun stillet til respondenter, der havde afkrydset "Psykisk funktionsnedsættelse" i spørgsmål 4)

- (1) Udviklingshæmning: 40 % (27)
- (2) Hjerneskade: 22 % (15)
- (3) Udviklingsforstyrrelse: 34 % (23)
- (4) Anden intellektuel/kognitiv forstyrrelse: 47 % (32)
- (5) Angst: 65 % (44)
- (6) Depression: 62 % (42)
- (7) Forandret virkelighedsopfattelse: 19 % (13)
- (8) Personlighedsforstyrrelse: 40 % (27)
- (9) Spiseforstyrrelse: 15 % (10)
- (10) Tilknytningsforstyrrelse: 25 % (17)
- (11) Stressbelastning: 31 % (21)
- (12) Anden sindslidelse: 26 % (18)

[6] Hvilken type fysisk funktionsnedsættelse? (n=52, spørgsmålet blev kun stillet til respondenter, der havde afkrydset "Fysisk funktionsnedsættelse" i spørgsmål 4)

- (1) Kommunikationsnedsættelse: 38 % (20)
- (2) Mobilitetsnedsættelse: 63 % (33)
- (3) Synsnedsættelse: 21 % (11)
- (4) Hørenedsættelse: 19 % (10)
- (5) Døvblindhed: 6 % (3)
- (6) Anden fysisk funktionsnedsættelse: 25 % (13)

[7] Hvilken type sociale udfordringer? (n=88 spørgsmålet blev kun stillet til respondenter, der havde afkrydset "Sociale udfordringer" i spørgsmål 4)

- (1) Arbejdsløshed: 26 % (23)
- (2) Hjemløshed: 15 % (13)
- (3) Prostitution: 3 % (3)
- (4) Kriminalitet: 16 % (14)
- (6) Omsorgssvigt: 34 % (30)
- (7) Overgreb: 16 % (14)
- (8) Boligsociale problemer: 24 % (21)
- (9) Ensomhed: 51 % (45)
- (10) Flygtninge/indvandrere: 13 % (11)
- (11) Udadreagerende adfærd: 25 % (22)
- (12) Misbrug: 30 % (26)
- (13) Seksuelt krænkende adfærd: 6 % (5)
- (14) Selvskadende adfærd: 17 % (15)
- (15) Indadreagerende adfærd: 20 % (18)
- (16) Selvmordstanker eller -forsøg: 9 % (8)
- (17) Social isolation: 51 % (45)
- (18) Anden social udfordring: 26 % (23)

[8] Hvilke(n) aldersgruppe(r) vedrører nyskabelsen(erne)? (Sæt gerne flere krydser) (n=262)

- (1) Børn (op til 18 år): 38 % (100)
- (2) Unge (19-25 år): 40 % (106)
- (3) Voksne (26-65 år): 48 % (126)
- (4) Ældre/seniorer (over 65 år): 24 % (63)
- (5) Pårørende/netværk: 18 % (47)
- (6) Ingen specifik målgruppe: 10 % (27)

[9] Hvilke aktørgrupper har hovedsageligt været initiativtager til nyskabelsen(erne)? (Sæt gerne flere krydser) (n=255)

- (1) Mig selv: 48 % (122)
- (2) Andre ledere fra mit fagområde/sektorområde i kommunen: 77 % (197)
- (3) Medarbejdere fra mit fagområde/sektorområde i kommunen: 81 % (206)
- (4) Ledere fra andre fagområder/sektorområder i kommunen: 29 % (74)
- (5) Medarbejdere fra andre fagområder/sektorområder i kommunen: 17 % (44)
- (6) Kommunale eller private leverandører: 15 % (39)
- (7) Civilsamfundsaktører (fx foreninger og frivillige grupper): 13 % (32)
- (8) Politikere: 11 % (28)
- (9) Direktionen: 21 % (53)
- (10) Råd og nævn (fx udsatte råd): 3 % (7)
- (11) Borgere: 15 % (39)
- (12) Statslige institutioner: 10 % (25)
- (13) Regionale institutioner: 7 % (17)
- (14) Almene boligselskaber: 1 % (2)
- (15) Andre aktører: 4 % (10)

[10] Hvilke fagområder/sektorområder (sæt gerne flere krydser) (n=78, spørgsmålet blev kun stillet til respondenter, der havde afkrydset "Ledere fra andre fagområder/sektorområder i kommunen" eller "Medarbejdere fra andre fagområder/sektorområder i kommunen" i spørgsmål 9)

- (1) Dagtilbud: 26 % (20)
- (2) Folkeskole: 32 % (25)
- (3) Udsatte børn og unge: 41 % (32)
- (4) Udsatte voksne: 42 % (33)
- (5) Handicap: 36 % (28)
- (6) Ældre: 35 % (27)
- (7) Sundhed: 40 % (31)
- (8) Beskæftigelse og integration: 26 % (20)
- (9) Administration og indkøb: 14 % (11)
- (10) Boligsociale indsatser: 8 % (6)

[11] Hvornår er ideen til nyskabelsen(erne) hovedsageligt opstået? (n=254)

- (1) Før corona-krisen: 9 % (24)
- (2) Under corona-krisen: 88 % (224)
- (0) Ved ikke: 2 % (6)

[12] Har der været et tættere samarbejde med nogle af disse aktører under corona-krisen? (Sæt gerne flere krydser) (n=247)

- (1) Politikere: 23 % (58)
- (2) Direktionen: 52 % (128)
- (3) Andre af kommunens forvaltninger: 59 % (145)
- (4) Kommunale eller private leverandører: 27 % (67)
- (5) Civilsamfundsaktører (fx foreninger og frivillige grupper): 23 % (57)
- (6) Råd og nævn: 6 % (15)
- (7) Faglige organisationer: 25 % (61)
- (8) Borgere: 34 % (83)
- (9) Statslige institutioner: 19 % (48)
- (10) Regionale institutioner: 19 % (46)
- (11) Almene boligselskaber: 6 % (14)
- (12) Andet: 4 % (9)
- (13) Ingen af de nævnte aktører: 15 % (36)

[13] Har der været opbakning til nyskabelsen(erne) fra nogle af disse aktører? (Sæt gerne flere krydser) (n=246)

- (1) Politikere: 67 % (166)
- (2) Direktionen: 81 % (199)
- (3) Andre ledere fra mit fagområde/sektorområde i kommunen: 80 % (197)
- (4) Medarbejdere fra mit fagområde/sektorområde i kommunen: 80 % (198)
- (5) Ledere fra andre fagområder/sektorområder i kommunen: 46 % (114)
- (6) Medarbejdere fra andre fagområder/sektorområder i kommunen: 33 % (81)
- (7) Civilsamfundsaktører (fx foreninger og frivillige grupper): 23 % (56)
- (8) Faglige organisationer: 30 % (73)
- (9) Råd og nævn: 11 % (27)
- (10) Borgere: 50 % (124)
- (11) Statslige institutioner: 12 % (30)
- (12) Regionale institutioner: 13 % (33)
- (13) Kommunale og private leverandører: 17 % (43)
- (14) Almene boligselskaber: 4 % (10)
- (15) Andre: 3 % (7)
- (16) Ingen af de nævnte aktører: 3 % (7)

[14] Har opbakningen fra de nævnte aktører været større under corona-krisen end sædvanligt? (n=234)

- (1) I meget høj grad: 4 % (10)
- (2) I høj grad: 48 % (112)
- (3) I nogen grad: 36 % (85)
- (4) I mindre grad: 3 % (7)
- (5) Slet ikke: 1 % (2)
- (6) Ved ikke: 8 % (18)

[15] I hvilken grad har samarbejde med disse aktører været vigtig for nyskabelsen(erne)?

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Politikere (n = 221)	10 % (22)	22 % (49)	25 % (55)	23 % (51)	15 % (33)	5 % (11)
Direktionen (n = 225)	16 % (37)	33 % (74)	25 % (57)	12 % (28)	10 % (23)	3 % (6)
Statslige institutioner (n = 190)	8 % (16)	11 % (20)	17 % (33)	15 % (28)	35 % (67)	14 % (26)
Regionale institutioner (n = 190)	4 % (7)	13 % (25)	18 % (35)	14 % (27)	37 % (71)	13 % (25)
Andre af kommunens forvaltninger (n = 216)	9 % (20)	37 % (80)	28 % (60)	9 % (20)	14 % (30)	3 % (6)
Kommunale og private leverandører (n = 199)	8 % (16)	29 % (57)	22 % (44)	13 % (26)	19 % (37)	10 % (19)
Civilsamfundsaktører (fx frivillige foreninger og grupper) (n = 196)	5 % (10)	14 % (28)	22 % (44)	22 % (43)	21 % (41)	15 % (30)
Faglige organisationer (n = 200)	4 % (7)	17 % (33)	28 % (56)	16 % (31)	25 % (49)	12 % (24)
Almene boligselskaber (n = 180)	0 % (0)	2 % (4)	9 % (17)	13 % (24)	47 % (84)	28 % (51)
Råd og nævn (n = 179)	2 % (4)	6 % (11)	10 % (18)	12 % (22)	43 % (77)	26 % (47)
Borgerne (n = 208)	25 % (53)	35 % (73)	22 % (46)	6 % (12)	8 % (16)	4 % (8)
Pårørende/netværk (n = 197)	15 % (29)	28 % (55)	21 % (41)	11 % (21)	16 % (32)	10 % (19)
Andre (n = 156)	1 % (1)	5 % (8)	6 % (9)	5 % (8)	22 % (35)	61 % (95)

[16] I hvilken grad har følgende forhold været vigtige for udviklingen af nyskabelsen(erne)?

	I meget høj grad	I høj grad	I hverken høj eller lav grad	I lav grad	I meget lav grad	Ved ikke
Større omstillingsparathed blandt medarbejderne (n = 226)	45 % (101)	50 % (114)	4 % (9)	0 % (0)	0 % (1)	0 % (1)
Større risikovillighed blandt ledelsen (n = 218)	22 % (48)	52 % (114)	17 % (36)	4 % (9)	3 % (7)	2 % (4)
Mere fleksible økonomiske rammer (n = 212)	8 % (16)	27 % (58)	26 % (56)	14 % (30)	19 % (41)	5 % (11)
Beslutningerne er taget mere centralt end normalt (n = 211)	8 % (17)	28 % (60)	27 % (58)	17 % (36)	16 % (34)	3 % (6)
Større fleksibilitet i lovgivning og retningslinjer (n = 211)	14 % (30)	29 % (62)	21 % (45)	12 % (26)	18 % (38)	5 % (10)
Større samarbejde mellem fagområder/sectorområder (n = 212)	13 % (28)	42 % (88)	25 % (54)	7 % (14)	9 % (19)	4 % (9)
Større involvering af pårørende (n = 210)	2 % (4)	28 % (58)	34 % (71)	15 % (32)	12 % (26)	9 % (19)
Større involvering af målgruppen (n = 211)	11 % (24)	41 % (87)	30 % (63)	9 % (20)	4 % (9)	4 % (8)
Større involvering af civilsamsfundsaktører (fx frivillige foreninger og grupper) (n = 208)	2 % (4)	19 % (40)	31 % (65)	19 % (40)	14 % (30)	14 % (29)

[17] I hvilken grad har nyskabelsen(erne) haft en indvirkning på følgende forhold?

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Øget digitalisering (n = 223)	48 % (107)	40 % (89)	8 % (17)	2 % (5)	2 % (4)	0 % (1)
Hurtigere hjælp og rådgivning (n = 209)	12 % (25)	38 % (79)	31 % (64)	10 % (20)	8 % (16)	2 % (5)
Tilrettelæggelse af indsatser tilpasset brugernes behov (n = 217)	12 % (27)	43 % (94)	32 % (69)	9 % (19)	3 % (6)	1 % (2)
Skalering af tilbud (der nås flere eller andre målgrupper end sædvanligt) (n = 210)	3 % (7)	19 % (39)	34 % (71)	20 % (41)	12 % (26)	12 % (26)
Kontakt til borgergrupper, som tidligere har været svære at nå (n = 206)	3 % (7)	16 % (32)	23 % (48)	25 % (52)	21 % (43)	12 % (24)
Borgernes trivsel (n = 214)	10 % (22)	36 % (78)	36 % (76)	7 % (16)	3 % (6)	7 % (16)

[18] Hvilken type digitalisering er der hovedsageligt tale om? (Sæt gerne flere krydser) (n=218)

- (1) Telefonmøder: 74 % (162)
- (2) Videomøder: 96 % (210)
- (3) Digitaliserede kurser og undervisning: 68 % (148)
- (4) Nye virtuelle fællesskaber: 53 % (116)
- (5) Podcasts og videoer: 20 % (43)
- (6) Rådgivning via hotline, sms, chat eller telefonisk kontakt: 50 % (109)
- (7) Digital afprøvning af nye indsatser (fx simuleringer): 17 % (36)

Jeres vigtigste nyskabelse

Vi vil nu stille dig en række spørgsmål omkring jeres vigtigste nyskabelse under corona-krisen.

Du har her mulighed for selv at beskrive nyskabelsen målrettet sårbare eller udsatte borgere på dit fagområde/sektorområde.

[19] Beskriv jeres vigtigste nyskabelse (erfaring)?

Beskriv gerne:

- Har nyskabelsen et navn?
- Hvorfor er nyskabelsen vigtig?
- Hvordan er nyskabelsen innovativ?
- Hvem er målgruppen? (type, volumen og alder)
- Hvad går nyskabelsen ud på?
- Hvad er udbyttet af nyskabelsen?
- Hvilke aktører er involveret i nyskabelsen?
- Hvor færdigudviklet vurderer du nyskabelsen?

[20] Vurdering af nyskabelsens potentiale

	I meget høj grad	I høj grad	I hverken høj eller lav grad	I lav grad	I meget lav grad	Ved ikke
I hvilken grad er nyskabelsen relevant at sætte i permanent drift? (n = 202)	35 % (71)	50 % (100)	7 % (15)	2 % (4)	0 % (0)	6 % (12)
I hvilken grad er nyskabelsen tilpasningsdygtig? (n = 202)	29 % (59)	55 % (112)	7 % (15)	1 % (2)	0 % (0)	7 % (14)
I hvilken grad er nyskabelsen forankret i kommunen? (n = 203)	16 % (33)	44 % (90)	28 % (56)	4 % (9)	0 % (1)	7 % (14)
I hvilken grad er nyskabelsen en bedre måde at levere service på end den eksisterende? (n = 202)	14 % (29)	42 % (84)	29 % (59)	3 % (6)	2 % (4)	10 % (20)

[21] Hvilken indvirkning har nyskabelsen haft på følgende forhold under corona-krisen?

	Positiv indvirkning	Ingen indvirkning	Negativ indvirkning	Ved ikke
Borgernes trivsel (n = 197)	67 % (132)	15 % (30)	2 % (4)	16 % (31)
Medarbejdernes motivation (n = 198)	71 % (140)	17 % (33)	4 % (7)	9 % (18)
Større fagligt råderum (n = 197)	52 % (102)	34 % (67)	2 % (4)	12 % (24)
Agilitet og effektivitet i beslutningsprocesser (n = 197)	54 % (106)	31 % (62)	2 % (3)	13 % (26)

[22] I hvilken grad er nyskabelsen overførbart til andre kommuner?

	I meget høj grad	I høj grad	I hverken høj eller lav grad	I lav grad	I meget lav grad	Ved ikke
Kan nyskabelsen overføres til andre kommuner? (n = 195)	39 % (76)	39 % (77)	7 % (13)	1 % (1)	2 % (3)	13 % (25)
Der er specielle forhold ved nyskabelsen, der gør det svært for andre kommuner at implementere nyskabelsen? (n = 192)	2 % (4)	4 % (8)	14 % (27)	16 % (30)	47 % (90)	17 % (33)

[23] Hvilket af følgende udsagn beskriver bedst jeres nyskabelse? (n=191)

- (1) Nyskabelsen er grundlæggende en helt anden måde at udvikle og levere service på: 27 % (52)
- (2) Nyskabelsen er en mindre løbende forbedring, der ikke bryder grundlæggende med det bestående: 73 % (139)

[24] Vurdering af nyskabelsens rentabilitet

	Ja	Nej	Ved ikke
Er I bekendt med omkostningerne ved nyskabelsen? (n = 94)	54 % (105)	31 % (61)	14 % (28)
Står omkostningerne ved nyskabelsen mål med resultaterne? (n = 194)	65 % (126)	3 % (5)	32 % (63)

[25] Har I udviklet endnu en nyskabelse under coronakrisen, som du ønsker at beskrive? (n=196)

- (1) Ja: 7 % (14)
- (2) Nej: 81 % (158)
- (0) Ved ikke: 12 % (24)

[Respondenter der svarede "Ja" til spørgsmål 25, blev stillet spørgsmål identiske med spørgsmål 19-24 for denne 2. nyskabelse. Svarfordelinger for disse yderligere spørgsmål er ikke medtaget her på grund af det lave antal besvarelser af disse spørgsmål]

Du er nu færdig med at besvare spørgeskemaet. Mange tak for dit bidrag til kortlægningen.

Tryk på knappen "afslut" for at sende din besvarelse.

Bilag 2 Listning af de allermest lovende nyskabelser

I det følgende listes de allermest lovende nyskabelser. Der indgår kun de nyskabelser, som kommunerne har givet tilladelse til må offentliggøres i rapporten – i alt 49 nyskabelser ud af de 60 allermest lovende nyskabelser (se også afsnit 1.3).

Listen er struktureret tematisk. Der indgår følgende temaer i nævnte rækkefølge (samme rækkefølge som de nævnes i afsnit 3.2):

- Online-kontakt til pårørende
- Online bostøtte
- Digitale genoptræningsforløb
- Digitale opfølgningssamtaler
- Fysiske aktivitetstilbud online
- Online familiebehandling
- Kompensation for kontakt og samvær
- Online hjemmehjælp
- Virtuelle jobtræningsforløb
- Online undervisning for skoleelever
- Øvrige nyskabelser

Beskrivelserne af nyskabelserne indeholder alle følgende fire typer af grundoplysninger: Målgruppe for nyskabelsen, formål med nyskabelsen, kort indsatsbeskrivelse og de mest centrale læringspunkter.

ONLINE KONTAKT TIL PÅRØRENDE		
Kommune	Område	Beskrivelse af vigtigste nyskabelse
Favrskov	Ældre	<p><i>Målgruppe:</i> Plejehjemsbeboere.</p> <p><i>Formål:</i> Online pårørendekontakt.</p> <p><i>Indsats:</i> Borgere på plejehjem kan få besøg af deres pårørende via digitale platforme, når der er lukket ned for besøgende på plejecentrene grundet corona-restriktioner.</p> <p><i>Læring:</i> Oplevelsen er, at den digitale kontakt er gavnlige for borgernes sociale trivsel på plejecenteret. Ligeledes har det åbnet op for, at nogle pårørende, som bor længere væk, kan "besøge" borgerne oftere, fordi geografisk afstand ikke længere er en stopklods.</p>
København	Center for omsorg og rehabilitering	<p><i>Målgruppe:</i> Borgere på plejehjem.</p> <p><i>Formål:</i> Digital kontakt til pårørende.</p> <p><i>Indsats:</i> Digital kommunikation for plejehjemsbeboere for at understøtte, at borgere, som bor på plejehjem i kommunen, kunne have sociale fællesskaber og kontakt med omverden på trods af corona-restriktionerne. Der er blevet givet midler, så medarbejderne kunne hjælpe beboerne med digital kontakt til pårørende.</p> <p><i>Læring:</i> Det har bidraget til aktivitet og socialt samvær trods corona.</p>

ONLINE KONTAKT TIL PÅRØRENDE

Ærø	Ældre og Sundhed	<p>Målgruppe: Plejehjemsbeboere.</p> <p>Formål: Virtuel pårørendekontakt.</p> <p>Indsats: Videokontakt mellem plejehjemsbeboere og deres pårørende ved brug af Vitakom under besøgsrestriktionerne på plejehjem. Personalet har hjulpet beboeren med brug af iPads. Ved hjælp af Vitakom har det været muligt at udveksle personlige oplysninger.</p> <p>Læring: Det var en stor succes for særligt de beboere, som havde pårørende, der bor langt væk. Personalet har også været glade for at kunne sætte et ansigt på de pårørende.</p>
-----	------------------	---

ONLINE BOSTØTTE

Kommune	Område	Beskrivelse af vigtigste nyskabelse
Brønderslev	Sundhed og Ældre	<p>Målgruppe: Udsatte borgere.</p> <p>Formål: Online bostøtte.</p> <p>Indsats: Skærmbesøg hos borger samt Facetime med pårørende og undervisning via teams hos folk, der modtager hjemmehjælp.</p> <p>Læring: Den største læring har været at gå fra en kultur, hvor støtte hovedsageligt er blevet leveret ved fysisk besøg i borgerens eget hjem, til at erfare at en skærm godt kan erstatte noget af det nærvær, som før var fysisk.</p>
Favrskov	Handicap- og psykiatri	<p>Målgruppe: Unge og voksne med psykisk funktionsnedsættelse eller sociale udfordringer.</p> <p>Formål: Online bostøtte og STU.</p> <p>Indsats: STU, der normalt er et fysisk tilbud, blev lagt om til digitalt tilbud. Nogle af borgerne havde vanskeligheder i forhold til at bruge de digitale løsninger, som underviserne benyttede. Der blev sadlet om til de platforme, som borgerne normalt brugte – kommunikation via Messenger, som eleverne allerede kendte til. Undervisningsforløb med peer-indsatser blev lagt om til Google Meet, Zoom og Teams. Ligeledes blev der indført bostøttebesøg via telefon, Facetime og gåture.</p> <p>Læring: Nogle borgere genfandt færdigheder, fordi de var nødt at lære at gøre nogle ting selv. Nogle borgere vil hellere have støtten digitalt – det giver dem en frihed fra presset ved at skulle have gæster i hjemmet. Dog har nogle borgere lidt under, at støtten har været mindre på grund af de begrænsede fysiske muligheder.</p>
Furesø	Center for Børn og Voksne	<p>Målgruppe:</p> <p>Formål: Virtuel bostøtte.</p> <p>Indsats: Under første nedlukning omlagde kommunen i høj grad deres almindelige fysiske bostøttebesøg til digital kontakt i form af telefon, sms og video. Frem for de længere fysiske besøg holdt bostøtterne nu daglig kontakt med borgerne online. Da der blev lukket op igen, valgte de at fastholde nogle af de digitale besøg som supplement til de fysiske.</p> <p>Læring: Ifølge kommunen har det været en øjenåbner i forhold til at den digitale kontakt også er virksom. Tidligere var der meget låste tanker om, at det fysiske er den eneste rigtige måde at udføre socialt arbejde, og nogle fordomme om at virtuel kontakt ikke virkede lige så godt. Det digitale tilbud er blevet modtaget rigtig godt af borgerne. Den kortere, men hyppigere digitale kontakt passer nogle borgere bedre. Andre borgere har det bedre med den digitale kontakt end den fysiske. Nu har kommunen lavet en kombination af hjemme besøg og digitale besøg. Det har givet mere fleksibilitet – tidligere var tanken om besøg mere fastlåste, men nu kan de arbejde mere med at sprede tiden ud i forhold til besøgstiden, som borgerne er visiteret. Det er en individuel afvejning fra borger til borger.</p>
Middelfart	Voksen-service	<p>Målgruppe: Voksne borgere med kognitive problemstillinger.</p> <p>Formål: Virtuel bostøtte.</p> <p>Indsats: Virtuel bostøttemodel med video/telefon-besøg hos borgerne, som har behov for hjælp til planlægning af huslige gøremål, fx madlavning, rengøring, indkøb, tøjvask og støttende samtaler (jf. § 85 i serviceloven). Derudover har forvaltningen også arrangeret samlede gåture.</p>

ONLINE BOSTØTTE		
		<p><i>Læring:</i> De digitale besøg hos borgerne giver fleksibilitet, idet medarbejderne kan møde borgerne, når borgerne selv har behov. Derudover er der nogen i borgergruppen, som ikke synes, det er rart at have en udefrakommende person fysisk i eget hjem (andre er dog rigtig glade for det), hvilket de virtuelle møder kan afhjælpe for dem, som har brug for det.</p>
Varde	Børn og Familier	<p><i>Målgruppe:</i> Unge med særlige behov. <i>Formål:</i> Online botræning. <i>Indsats:</i> Online botræning af STU-elever (ungdomsuddannelse for unge med særlige behov). Træningen bestod fx i, at de unge lærer at gøre rent i eget hjem, hvor de digitale muligheder gjorde, at botræning kunne foregå direkte i hjemmet frem for på skolen. <i>Læring:</i> Det var lærerigt for de unge, at undervisning/træning af færdigheder kunne ske on location, og at de ikke samtidig skulle koncentrere sig om at tilpasse sig andre kundskaber.</p>
Vordingborg	Psykiatri og Handicap	<p><i>Målgruppe:</i> Udsatte borgere. <i>Formål:</i> Virtuel bostøtte. <i>Indsats:</i> Borgerne modtager bostøtte over telefon og video frem for fysisk fremmøde. Borgerne får mere fleksibel hjælp, hvor de kan ringe til deres kontaktperson, når de har brug for det, via telefon. Borgerne har nu mulighed for støtte af deres kontaktperson flere gange på en dag, hvis der er brug for det. De fagprofessionelle kan på tværs af fagligheder også meget nemt og hurtigt og uden at skulle bruge en time eller mere på transport komme til et møde online. <i>Læring:</i> Borgerne får mere fleksibel hjælp, og der er mere tid til kerneopgaven, når man sparer vejtid. Desuden øges fagligheden, når fagprofessionelle på tværs af fagligheder hurtigt kan kordinere og mødes online.</p>

DIGITALE GENOPTRÆNINGSFORLØB OG REHABILITERINGSTILBUD		
Kommune	Område	Beskrivelse af vigtigste nyskabelse
Bornholm	Sundhed og Forebyggelse	<p><i>Målgruppe:</i> Kronisk syge voksne. <i>Formål:</i> Digitalisering af patientuddannelseskurser. <i>Indsats:</i> Online uddannelse og undervisning af kronisk syge borgere, som ikke kan mødes på grund af smitterisiko under corona-krisen. For at opretholde den normale uddannelse og undervisning under samfundets nedlukning er denne undervisning overgået til et digitalt design. Undervisningen består bl.a. i sygdomsspecifikke moduler (fx kroniske lungesygdomme) og i temamoduler (fx sygdomsmestring). Det understreges dog, at hvis borgerne selv kunne vælge, ville de fleste helst være fysisk sammen, når hverdagen vender tilbage, da den digitale undervisning ikke kan helt det samme som det fysiske. <i>Læring:</i> For nogle borgere, især dem som er i arbejde, har den digitale undervisning givet større og bedre mulighed for at deltage i uddannelsesmodulerne og derved gjort forløbene mere fleksible for denne borgergruppe. Denne fleksibilitet ved differentiering af borgernes behov vil forvaltningen gerne holde fast i ved oplukning af samfundet.</p>
Haderslev	Sundhed og Forebyggelse	<p><i>Målgruppe:</i> Borgere med genoptræningsbehov. <i>Formål:</i> Rehabiliteringstilbud og genoptræningsforløb. <i>Indsats:</i> Alle borgere, som benytter sig af rehabiliteringstilbud og genoptræningsforløb hos kommunen, har under corona-nedlukningen kunne modtage eksempelvis genoptræning med fysioterapeut digitalt. <i>Læring:</i> Der var i starten modstand hos medarbejderne. Genoptræning og rehabilitering plejer at foregå ved fysisk tilstedeværelse, derfor har det været grænseoverskridende for medarbejderne at skulle rykke over på digitale platforme. Medarbejderne oplever imidlertid en ny form for fleksibilitet ved ikke at skulle flytte sig fysisk rundt. Desuden oplever kommunen, at nogle borgere, som ikke normalt ville møde op, har deltaget. Disse borgere har følt, at de har mere magt over deres liv ved at have samtalerne online. Endelig er det lettere for borgerne med online undervisning, og de oplever, at de kommunale medarbejdere er mere tilgængelige.</p>

DIGITALE GENOPTRÆNINGSFORLØB OG REHABILITERINGSTILBUD

Jammerbugt	Sundhed og Senior	<p>Målgruppe: Borgere med genoptræningsbehov.</p> <p>Formål: Virtuel genoptræning.</p> <p>Indsats: kommunen har under corona-nedlukningen fortsat tilbudt borgerne virtuel træning, rådgivning og støtte. Indsatserne har været vigtige for at sikre, at de borgere, der bliver udskrevet fra sygehuset med en genoptræningsplan, fortsat kan blive startet op og fulgt i et forløb af en fysio- og/eller ergoterapeut i forbindelse med genoptræningsindsatsen. Det gør sig også gældende i forhold til rehabiliteringsområdet for cancer, hjerte, KOL og diabetes. Ligeledes har borgere med psykiske lidelser og særlige sociale udfordringer fortsat kunnet modtage vejledning og få rådgivning med en socialfaglig medarbejder via virtuelle opkoblinger og telefon.</p> <p>Læring: Den virtuelle træning og oplevelsen af, at hjælpen og støtten stadig kan opretholdes, og at kontakten til de primære fagprofessionelle, som har den daglige og ugentlige kontakt med borgerne, har været uvurderlig i forhold til at fastholde borgerne i den positive udvikling. Mange borgere har behov for kontinuerlig og vedholdende støtte, som ikke tåler mange forstyrrelser og afbrydelser. Den virtuelle kontakt og kontakt pr. telefon har været et godt alternativ, men det kan ikke støtte den nære fysiske kontakt.</p>
København	Omsorg og Rehabilitering	<p>Målgruppe: Voksne med genoptræningsbehov.</p> <p>Formål: Online opfølgning af genoptræningsindsats.</p> <p>Indsats: Telefon og videokonsultation, videoundervisning og pårørendegrupper online over Teams med et mål om at kunne levere genoptræningsydelse og netværksmøder til borger i perioden, hvor fysisk fremmøde ikke var muligt grundet corona.</p> <p>Læring: Online tilbuddene giver en stor fleksibilitet for borgerne, og der er potentiale i at beholde tiltagene efter corona.</p>
Horsens	Velfærd og sundhed	<p>Målgruppe: Borgere med kognitive udfordringer.</p> <p>Formål: Online mentaltræning.</p> <p>Indsats: Videofrekvenser på YouTube, som borgerne kan tilgå ved behov. Videoerne består i fx mindfulness og energiforvaltning.</p> <p>Læring: Videofrekvenserne er lettilgængelige for borgerne og kan anvendes igen og igen ved behov.</p>

DIGITALE OPFØLGNINGSSAMTALER I JOBCENTRE

Kommune	Område	Beskrivelse af vigtigste nyskabelse
Frederikshavn	Jobcenter	<p>Målgruppe: Ledige borgere.</p> <p>Formål: Fastholde kontakt – forebygge isolation.</p> <p>Indsats: Telefoniske og digitale møder med ledige borgere under coronanedlukningen af landets jobcentre. Jobcenteret har fundet det vigtigt at fastholde kontakt med især udsatte og psykisk sårbare borgere i en tid med større isolation grundet corona-pandemien.</p> <p>Læring: Udbyttet er, at det har været hurtigere at få en god relation til borgeren (gælder både for sagsbehandlere og udførere – fx psykologer og coaches) via digitalt møde, frem for at borgeren skal ind på rådhuset.</p>
Morsø	Jobcenter	<p>Målgruppe: Ledige borgere.</p> <p>Formål: Digitale opfølgningssamtaler.</p> <p>Indsats: Jobcenteret har under corona-krisen haft lov hjemmel til at afvikle digitale møder med ledige borgere. Der foretages en individuel vurdering (visitationssamtale) af, hvilke borgere som kan profitere af samtaler online.</p> <p>Læring: Samtalerne online er mere ressourceeffektive, bl.a. sparer borgerne tid på transport til og fra jobcenteret. En overvejelse er dog forskellen mellem udsatte og almene borgere, da oplevelsen fra jobcenteret er, at de udsatte borgere i højere grad har brug for fysisk kontakt.</p>
Slagelse	Arbejdsmarked og Integration	<p>Målgruppe: Ledige borgere.</p> <p>Formål: Virtuelle opfølgningssamtaler.</p> <p>Indsats: Digitale vejledningsforløb mellem sagsbehandlere og ledige borgere i stedet for fysisk fremmøde.</p>

DIGITALE OPFØLGNINGSSAMTALER I JOBCENTRE

		<p><i>Læring:</i> Oplevelsen har været, at sagsbehandlere i højere grad har kunnet skabe kontakt til udsatte borgere, da de virtuelle løsninger har været nemmere og mere håndterbare for denne målgruppe. Den virtuelle kontakt er samtidig den kontaktform, som de udsatte borgere selv har været mest glade for. Det er altså en fornemmelse, at disse borgere kan fastholdes bedre ved digitale metoder. Det understreges dog samtidig, at løsningen skal være balanceret, og at den ikke kan erstatte alle fysiske møder.</p>
Svendborg	Beskæftigelse	<p><i>Målgruppe:</i> Ledige borgere <i>Formål:</i> Digitale opfølgningssamtaler <i>Indsats:</i> Under corona-nedlukningen har kommunen måtte omlægge fysiske møder med borgerne til digitale møder. <i>Læring:</i> Erfaringen er, at de virtuelle møder har været gavnlige for særligt sårbare unge med fx angst. De unge har gerne ville deltage i de digitale møder, selvom de har haft muligheden for at takke nej. Oplevelsen er, at de digitale møder kan være med til at skabe en tryk ramme – og kan være med til at understøtte at senere kunne mødes fysisk. Således har tilgangene styrket og suppleret hinanden.</p>
Vesthimmerland	Uddannelses- og Arbejds-marked	<p><i>Målgruppe:</i> Ledige borgere. <i>Formål:</i> Digitale opfølgningssamtaler med jobcenteret. <i>Indsats:</i> Kommunen har afviklet digitale opfølgnings- og vejledningssamtaler med ledige borgere i jobcenteret. <i>Læring:</i> Det er mere meningsfuldt at mødes med jobcenteret, når borgeren selv kan vælge formen.</p>
Ærø	Job- og Voksen	<p><i>Målgruppe:</i> Ledige borgere. <i>Formål:</i> Online opfølgningssamtaler. <i>Indsats:</i> De samtaler i jobcenteret, som normalt lovpligtigt skulle foregå fysisk, er blevet omlagt til Skype eller telefon. <i>Læring:</i> Oplevelsen er, at de digitale møder er mere ressourceeffektive for både borgere og jobcenter. Desuden er oplevelsen, at nogle borgere hellere vil mødes online frem for fysisk. Disse borgere oplever det som mindre intimiderende at skulle have samtaler over telefon eller Skype frem for ved fysisk fremmøde. Vurderingen er, at nogle måske kan føle sig sat til skue ved at skulle møde fysisk.</p>
Aalborg	Job og Ydelses-afdelingen	<p><i>Målgruppe:</i> Ledige og langtidssygemeldte. <i>Formål:</i> Digitale møder med jobcenteret. <i>Indsats:</i> Mødet med forvaltningen er foregået digitalt i stedet for fysisk fremmøde. For højtudannede ledige er dette suppleret med en digital platform, som har erstattet vejledningsforløb. Det giver øget tilgængelighed og ejerskab for den ledige, og den ledige kan derved selv vælge og tilrettelægge egen beskæftigelsesindsats. <i>Læring:</i> Der har været en mere intensiv kontakt mellem forvaltningen og borgergruppen og færre afbud til møder. For langtidssygemeldte borgere har det især været nemmere med de digitale tilbud, da denne gruppe kan have sværere ved at transportere sig fysisk. Derudover er oplevelsen fra forvaltningen, at der har været større fremmøde for dem, som har været længst væk fra arbejdsmarkedet på de digitale tilbud, end der var før på de fysiske tilbud. Det menes også, at lignende digitale platforme til andre ledigegrupper kan sættes i værk. Det kan ikke fuldstændig erstatte fysiske møder, da nogle situationer med borgergruppen er bedst håndteret ved fysisk fremmøde.</p>
Aarhus	Job og Virksomhedsservice	<p><i>Målgruppe:</i> Ledige borgere. <i>Formål:</i> Online jobsøgningskurser. <i>Indsats:</i> Online platform, hvor ledige borgere kan modtage vejledning og få hjælp i forskellige jobsøgningsdiscipliner. <i>Læring:</i> Oplevelsen er, at online tilbuddet er en optimering af ressourcerne for både kommune og borgerne (ingen transport). Desuden kan kommunen betjene flere borgere samtidig.</p>

FYSISKE AKTIVITETSTILBUD ONLINE		
Kommune	Område	Beskrivelse af vigtigste nyskabelse
Brøndby	Ældre og Omsorg	<p><i>Målgruppe:</i> Seniorer.</p> <p><i>Formål:</i> Online idrættstilbud til seniorer.</p> <p><i>Indsats:</i> Pensionisthusene tilbyder under corona-nedlukningen online gymnastikhold målrettet ældre (60-95 år). Gymnastikholdet har tidligere været ved fysisk fremmøde.</p> <p><i>Læring:</i> Oplevelsen har været, at man via online gymnastik får fat på en anden målgruppe, som normalt ikke ville deltage, da det fysiske helbred begrænser deres mobilitet.</p>
Aalborg	Handicap-afdelingen	<p><i>Målgruppe:</i> Borgere på botilbud på handicapområdet.</p> <p><i>Formål:</i> Virtuel fysisk aktivitet.</p> <p><i>Indsats:</i> Beboerne får hver uge tilsendt en video med øvelser, som de kan lave sammen eller hver for sig. Det kan være alt fra balancetræning til yoga eller præcisionskast, og man kan være med på alle niveauer. Konceptet er udviklet sammen med DGI, DAI og Parasport Danmark og er en del af det 3-årige projekt Bevæg Dig for Livet. Der er indtil videre 11 botilbud, der har taget det nye motionskoncept til sig.</p> <p><i>Læring:</i> Det store udbytte er, at man med relativt få virkemidler har kunnet skabe en nem og tilgængelig adgang til at styrke såvel den mentale som fysiske sundhed for udsatte borgergrupper, der ellers var potentielt udsatte for at opbygge inaktivitet og ensomhed. En del af succesen kan tilskrives, at borgerne opnår en langt større fleksibilitet i tilgængeligheden, idet de selv kan vælge, hvor og hvornår de vil gøre brug af tilbuddet.</p> <p>Se mere: https://www.kl.dk/nyheder/sundhed-og-aeldre/2020/maj/ny-app-giver-mulighed-for-videokonsultation-med-egen-laege/</p>

ONLINE FAMILIEBEHANDLING		
Kommune	Område	Beskrivelse af vigtigste nyskabelse
Gladsaxe	Familie og Rådgivning	<p><i>Målgruppe:</i> Udsatte familier.</p> <p><i>Formål:</i> Familiebehandling.</p> <p><i>Indsats:</i> Kommunen tilbyder forældrekurser online, hvor forældrene introduceres til en række tilbud, der skal forebygge, at børn udvikler reel angst, og at deres adfærd og uro ikke udvikler sig til en ADHD-diagnose.</p> <p><i>Læring:</i> Det er nyskabende at tro på, at man faktisk godt kan arbejde behandlingsmæssigt og hjælpe familierne online. Der er kommet bevidsthed om, at det godt kan lade sig gøre at arbejde online – overalt i familiebehandlingen.</p>
København	Familiebehandlingscenter, Børn og Unge	<p><i>Målgruppe:</i> Udsatte familier.</p> <p><i>Formål:</i> Online familiebehandling.</p> <p><i>Indsats:</i> Online familiebehandling med inddragelse af geografisk fjerne familienetværk og med deltagelse af fagprofessionelle fra flere kommunale forvaltninger.</p> <p><i>Læring:</i> Online møder giver mulighed for at inddrage familiernes private netværk, som bor fysisk længere væk og derfor normalt ikke deltager i familiebehandlingen, fx bedsteforældre der bor i Jylland. Også forskellige fagprofessionelle fra forvaltningen kan deltage virtuelt og kan blive en integreret del af familiebehandlingen. Inddragelsen af private netværk længere væk passer til forvaltningens normale strategi, men har tidligere været begrænset af fysisk afstand. Det har betydning for forældre og børn at inddrage disse netværk. Det kan være en yderligere støtte, at private netværk ubegrænset af fysisk afstand bliver mobiliseret. Behandlerne kan desuden se, at de er mere effektive, fordi de ikke skal transportere sig fra møde til møde.</p>

ONLINE FAMILIEBEHANDLING		
Mariagerfjord	Familie og Handicap	<p>Målgruppe: Anbragte børn.</p> <p>Formål: Samtaler online.</p> <p>Indsats: Videomøder med anbragte børn mellem de lovpligtige opfølgingsmøder.</p> <p>Læring: Samtalerne har givet en stærkere relation mellem barn og rådgiver end før, fordi det samtidig er en let måde for barnet selv at tage kontakt til sin rådgiver på. Kommunen vurderer, at børnene føler sig trygge via den digitale kontaktform og det kan noget andet som supplement til ansigt til ansigt interaktion med rådgiveren. Via video-kontakt har kommunen derfor opnået en bedre føling med det enkelte barn, end hvad der var tilfældet før krisen.</p>
Mariagerfjord	Dagtilbud og Skole	<p>Målgruppe: Børn i sårbare positioner.</p> <p>Formål: Støtte pædagogkorps.</p> <p>Indsats: Udvikling af et støttepædagogkorps, som under corona-nedlukningen kunne komme ud i borgernes hjem og aflaste udsatte familier (normalt er de tilknyttet dagtilbuddene). Nogle børn havde behov for ekstra understøttelse i fritiden eller at komme hjemmefra for at få et pusterum. De benyttede støttepædagogerne til det. Der har været en høj grad af samarbejde mellem de forskellige afdelinger, på tværs af fagområder med fokus på at opløse de organisatoriske skel. De har kigget på det aktuelle behov som én kommune og kigget på den service, de har til rådighed i forhold til borgerne frem for at kigge på afdelingerne adskilt.</p> <p>Læring: Resultatet er hurtige kommandoveje. De centrale aktører mødes ofte og har føling med hinanden, og hvor der er brug for hvad. Det er mindre formelt, og de kan hurtigere dirigere kapaciteten. Man er ikke så optaget af de organisatoriske skel som førhen.</p>
Ringkøbing-Skjern	Børn og Familie	<p>Målgruppe: Udsatte familier.</p> <p>Formål: Online familiebehandling.</p> <p>Indsats: Fysiske møder med familierne er blevet afløst af virtuelle.</p> <p>Læring: Tid på landevejen, der normalt har været både tidskrævende for borgere og medarbejdere, kan nu omsættes til tid for borgerne. Desuden er erfaringen, at udsatte borgere godt kan håndtere brug af digitale løsninger. Før var antagelsen, at disse møder kun kunne afvikles som fysiske møder.</p>

KOMPENSATION FOR KONTAKT OG SAMVÆR		
Kommune	Område	Beskrivelse af vigtigste nyskabelse
Halsnæs	Sundhed og Ældre	<p>Målgruppe: Seniorer.</p> <p>Formål: Udendørs træning og aktivitet.</p> <p>Indsats: Tilbud om udendørs træning og aktivitet organiseret af forvaltningen til kommunens seniorer.</p> <p>Læring: Tiltaget har været populært, og oplevelsen er, at det giver borgerne humør og livsglæde at komme ud og bevæge sig.</p>
Stevns	Sundhed og Omsorg	<p>Målgruppe: Udsatte borgere.</p> <p>Formål: Socialt samvær.</p> <p>Indsats: Daglige gåture for brugere af kommunens væresteder, som har været lukket grundet corona.</p> <p>Læring: Gåturene er et godt supplement til de almindelige tilbud, da borgerne får opfyldt et socialt behov. Ordningen fortsætter efter corona-genåbningen.</p>
Svendborg	Socialafdelingen	<p>Målgruppe: Borgere med psykisk funktionsnedsættelse.</p> <p>Formål: Socialt samvær.</p> <p>Indsats: Walk and talk i grupper på en størrelse af 5-6 borgere. Man mødes i naturen ved vandet og går en tur sammen. Gåturene bistår i myndighedsfunktionen af socialpædagogisk støtte i § 85 af serviceloven. Man oplevede, at der var et behov i borgergruppen for at komme ud og se andre mennesker. Gåturene har derved været en katalysator for dyrkning af sociale relationer borgerne imellem og med kommunen.</p> <p>Læring: Oplevelsen er, at der opstår bedre relationsdannelse/trivsel ved de nye uformelle mødeformater med borgerne i det fri.</p>

KOMPENSATION FOR KONTAKT OG SAMVÆR

Vejen	Ældre og Rehabilitering	<p><i>Målgruppe:</i> Ældre borgere.</p> <p><i>Formål:</i> Fysisk aktivitet under corona.</p> <p><i>Indsats:</i> På aktivitetscentre for primært ældre har begrænsningerne i mulighed for at være indendørs betydet, at man har rykket aktiviteter udendørs.</p> <p><i>Læring:</i> Såvel frivillige som medarbejdere har fået et meget større indblik i, hvad der kan gennemføres af aktiviteter udendørs.</p>
-------	-------------------------	---

ONLINE HJEMMEHJÆLP

Kommune	Område	Beskrivelse af vigtigste nyskabelse
Fredensborg	Ældre og Omsorg	<p><i>Målgruppe:</i> Hjemmehjælpsmodtagere.</p> <p><i>Formål:</i> Online hjemmehjælp.</p> <p><i>Indsats:</i> Demente borgere, som har brug for sikkerheds- og tryghedsstøtte i hverdagen, modtager et online skærmbesøg i stedet for et fysisk besøg. Borgerne mindes, over skærmen, fx om at tage medicin eller spise morgenmad. Via skærmen kan hjemmehjælperen også sikre, at borgeren ikke falder i badet.</p> <p><i>Læring:</i> Oplevelsen for borgeren er, at de online besøg giver en tættere kontakt til hjemmehjælperen, da det er den samme medarbejder, der besøger via skærmen. Dette kan lykkes, fordi medarbejderne har en fleksibilitet ved videoopkald. Skærmbesøgene har også et effektiviseringspotentiale. Vurderingen er, at online besøg ikke fungerer for borgere, som har brug for fysisk hjælp.</p>
Nordfyn	Sundhed og Rehabilitering	<p><i>Målgruppe:</i> Beboere på plejehjem og brugere af hjemmeplejen.</p> <p><i>Formål:</i> Digital hjemmehjælp.</p> <p><i>Indsats:</i> Brug af Nexus video, hvor fagpersoner kan Skype direkte med ældre borgere i både forhold til det sociale/ensomhed, men også i forhold til afklaring af sundhedsydelse.</p> <p><i>Læring:</i> Medarbejderne har taget det til sig og kan se fordelene i det. Nu har de det som et redskab i værktøjskassen.</p>

VIRTUEL JOBTRÆNINGSTØTTE

Kommune	Område	Beskrivelse af vigtigste nyskabelse
Hillerød	Jobcenteret	<p><i>Målgruppe:</i> Ledige borgere.</p> <p><i>Formål:</i> Virtuelle Jobklubber.</p> <p><i>Indsats:</i> Kommunen tilbyder virtuelle jobklubber til ledige. Her kan ledige borgere deltage i cv-workshops og få hjælp til jobsøgninger og jobsamtaler, netværkssparing m.m. Jobklubberne foregik før ved fysisk fremmøde.</p> <p><i>Læring:</i> Oplevelsen er, at de virtuelle sessioner fungerer godt og er mere effektive. Det er nemmere for borgerne at deltage hjemmefra, hvilket er tidsbesparende. Kommunen oplever også, at borgerne er mere aktive. Dog er netværkselementet lidt svære online.</p>
Kolding	Arbejds-markeds-området	<p><i>Målgruppe:</i> Ledige jobparate.</p> <p><i>Formål:</i> Online webinar for jobsøgende.</p> <p><i>Indsats:</i> Webinar som en ny metode til at nå jobparate ledige på. Webinaret indeholder moduler med jobsøgningsstrategier, netværk og cv-opbygning.</p> <p><i>Læring:</i> At lave et modulopbygget webinar har været nyt, og antallet af deltagere er en del højere end ved de normale fysiske oplæg. En udfordring ved online formatet er dog, at man ikke kan være sikker på, at folk rent faktisk er aktivt deltagende.</p>
Sønderborg	Jobcenter	<p><i>Målgruppe:</i> Ledige borgere.</p> <p><i>Formål:</i> Virtuelle job- og uddannelsesklubber.</p> <p><i>Indsats:</i> Ledige modtager gode råd til jobsøgning og uddannelsesmuligheder via virtuelle job- og uddannelsesklubber. Desuden kan de ledige støtte hinanden i processen.</p> <p><i>Læring:</i> Møderne giver en større fleksibilitet og effektivitet end de almindelige fysiske møder. Oplevelsen er desuden, at borgerne åbner sig mere op i job- og uddannelsesklubberne, når disse foregår digitalt.</p>

ONLINE UNDERVISNING AF SKOLEELEVER

Kommune	Område	Beskrivelse af vigtigste nyskabelse
Ikast-Brande	Skoleafdelingen	<p><i>Målgruppe:</i> Skoleelever.</p> <p><i>Formål:</i> Online undervisning.</p> <p><i>Indsats:</i> Lærer og elever kan mødes virtuelt på tværs af skoler. Det er effektivt og sparer kørsel, idet fx læsevejledere kan mødes i virtuelle mødelokaler. Tanken har desuden været, at elever og lærere kan tilgå vejledning på tværs af skolerne. Det er endnu ikke blevet implementeret, men der arbejdes på det.</p> <p><i>Læring:</i> corona har vist potentialet ved online videoundervisning og udfordret de logikker, der har været omkring, at relationsarbejde ikke kan foregå ordentligt online med eleverne. Et potentiale, man arbejder på at indfri, er at dele kapaciteten på tværs af skolerne i kommunen, så undervisere, læsevejleder, special-kontaktpersoner etc. kan bistå hinanden i opgaveløsning på tværs af skolerne. Desuden kan udsatte elever med eksempelvis angst føle det rarere og mere trygt at logge på en online platform frem for at møde fysisk frem.</p>
Køge	Skoleområdet	<p><i>Målgruppe:</i> Skoleelever.</p> <p><i>Formål:</i> Undervisning.</p> <p><i>Indsats:</i> Under corona har skolerne erfaret nye måder til at tilrettelægge undervisning på. Det har været ved færre skift af lærere og mindre grupper i undervisningen. Desuden har corona skabt en anderledes organisering mellem forvaltningen og skolelederne, hvor der er opstået en tættere kontakt mellem forvaltningen og den enkelte leder, og skolelederne har derved fået en oplevelse af 1:1 ledelse (dette har udmøntet sig i opkald mellem forvaltningschef og skoleledere).</p> <p><i>Læring:</i> Effekten har for børnene været mere ro og kontinuitet, især for de mindre børn i indskoling. Det understreges imidlertid, at det er en balance, da lærerkontinuitet ikke nødvendigvis fordrer den faglighed, som forskellige lærere kan komme med, men mere har en social funktion for eleverne. Den nye organisering mellem forvaltningen og skolelederne har desuden medført en mere smidig organisering af kommunikationen mellem skoleledere og forvaltning.</p>
Svendborg	Skole- og Uddannelse	<p><i>Målgruppe:</i> Skoleelever.</p> <p><i>Formål:</i> Fjernundervisning (online) undervisning.</p> <p><i>Indsats:</i> Fjernundervisning (online) af kommunens elever under corona-nedlukningen.</p> <p><i>Læring:</i> Fjernundervisning kan give ro til fordybelse for elever, der nemt lader sig forstyrre af deres klassekammerater (generel støj), og for elever, der godt kan lide at sidde alene med deres opgaver. Fjernundervisningsredskaber kan understøtte opdeling af klasser/årgange i mindre hold. Eleverne kan arbejde sammen, modtage feedback, give sparring mv. i mindre grupper online. Det kan være en fordel for elever, der fx har svært ved at tale eller præsentere foran hele klassen. Fjernundervisningens redskaber kan ligeledes anvendes til mere fleksibel og mere anonym individuel feedback og hjælp fx til elever, der måtte have behov for dette, herunder elever der har svært ved selv at spørge om hjælp/støtte. Fjernundervisning har givet elever med skolevægring mulighed for at deltage i undervisningen på lige fod med resten af klassen. Fjernundervisning kan give de ressourcestærke elever ro til at fordybe sig i arbejdet, opfordre dem til at tage ansvar og til at strukturere deres arbejde.</p>
Vejen	Skoler, Kultur og Fritid	<p><i>Målgruppe:</i> Folkeskoleelever.</p> <p><i>Formål:</i> Online undervisning.</p> <p><i>Indsats:</i> Virtuel undervisning, hvor eleverne har modtaget mere varieret undervisning. For børnene, især i mellem- og udskoling, har det været vigtigt at fastholde struktur, klasserum og lærerrelation. Behovet for børnene har eksempelvis været, at eleverne bliver set, når lærerne stadig vurderer elevernes afleveringer.</p> <p><i>Læring:</i> Erfaringen er, at nogle udsatte elever profiterer rigtig godt af at arbejde online, da det for dem er en mere fleksibel arbejdsstruktur at arbejde hjemmefra, hvor de kan indrette sig, sådan at det passer dem bedst.</p>

ØVRIGE LOVENDE NYSKABELSER

Kommune	Område	Beskrivelse af vigtigste nyskabelse
Allerød	Social	<p>Målgruppe: Borgere inden for socialområdet i kommunen.</p> <p>Formål: Tværfaglig sparring.</p> <p>Indsats: Koordinerende møder i socialforvaltningen, som før var fysiske, er nu blevet digitale. Relevante fagpersoner mødes og diskuterer sagerne, når en sagsbehandler ønsker at tage dem op med en gruppe bestående af medarbejdere på tværs af fagområder.</p> <p>Læring: De har haft møderne før fysisk, men der er en bredere deltagelse, når det foregår på Skype. Det er nemmere at dukke op til møderne og nemmere at prioritere for den enkelte fagperson. Større kvalitet i møderne: møderne bliver mere effektive og fokuserede, når de er online. Det bliver mere i øjenhøjde og mindre eksamensagtigt for sagsbehandlerne at komme ind med en sag – de hierarkiske skel internt i kommunen bliver udlignet mere, når det er et møde over Skype e.l. i forhold til hvis det foregår fysisk.</p>
Herning	Børn og Læring	<p>Målgruppe: Børn og unges (3-18 år).</p> <p>Formål: Inddragelse af barnets perspektiv.</p> <p>Indsats: Center for børn og læring udfører under corona-nedlukningen en evaluering af børn og unges (3-18 år) eget syn på deres trivsel i corona-tiden. Målet er at undersøge ligheder og forskelle i de unges syn på nedlukningen sammen med forældre og fagprofessionelle. Her viser det sig, at børnenes perspektiv på nedlukning af landet er anderledes på nogle parametre end forældrenes og de fagprofessionelles.</p> <p>Læring: Kommunen vil fremadrettet have et øget fokus på inddragelse af barnets og den unges perspektiv i forhold til udvikling af projekter og daglig drift.</p>
Ikast-Brande	Psykiatri- og Handicapafdelingen	<p>Målgruppe: Borgere på institution.</p> <p>Formål: Digital kontakt til udsatte borgere.</p> <p>Indsats: Møder med sårbare borgere er blevet omlagt til digital kontakt. Det har givet mulighed for at opretholde kontakten, selvom man ikke kan mødes fysisk.</p> <p>Læring: Den digitale kontakt har givet mulighed for større og hyppigere kontakt med nogle af kommunens mest udsatte borgere.</p>
Jammerbugt	Skole og dagtilbud	<p>Målgruppen: Børnefamilier.</p> <p>Formål: Corona-opsporing og vejledning.</p> <p>Indsats: Udviklingen af et tværsektorielt sundhedsteam, som har faglig ekspertise og kan agere beslutningstagere i forhold til tolkning og efterlevelse af corona-restriktioner på skole- og dagtilbudsområdet. Teamet består af ledende sundhedsplejerske under Børne- og Familieforvaltning, ledende sygeplejerske under Arbejdsmarked, Social og Sundhed samt en lægefaglig konsulent ansat i jobcenteret. Teamet har brugt deres sundhedsfaglige kunnen til at vejlede beslutninger taget i regi af skole- og dagtilbudsområdet. Sundhedsteamet har også stået for smitteopsporing og har kontinuerligt kunne tage større beslutninger og ansvar i forhold til håndtering af corona i kommunen</p> <p>Læring: Erfaringerne fra denne tværsektorielle organisering kan bruges i forhold til andre områder i kommunen, eksempelvis mellem arbejdsløsheds- og integrationsområdet. Organiseringen er god, da detailkendskabet bliver større ved tværsektorielt samarbejde, og "guldet mellem siloerne" bliver udnyttet.</p>
Kalundborg	Børn og Familier	<p>Målgruppe: Forvaltningens egne medarbejdere</p> <p>Formål: Mere effektiv arbejdskultur i forvaltningen</p> <p>Indsats: Omlægning af møder i forvaltningen til online format (internt og med eksterne samarbejdspartnere), hvilket har resulteret i mere effektive møder.</p> <p>Læring: Erfaringen er, at medarbejderne via brug af online-møder oplever færre forstyrrelser i deres arbejde og i højere grad har kunnet fokusere på opgaveløsningen. For medarbejderne har det medvirket til mindsket pres og ført til, at de i højere grad har kunnet nå deres administrative arbejde. For borgerne betyder det, at medarbejderne opleves mere tilgængelige.</p>

ØVRIGE LOVENDE NYSKABELSER

København	Center for Omsorg og Rehabilitering	<p>Målgruppe: Borgere med hjerneskade.</p> <p>Formål: Digital planlægning af rehabiliteringsforløb.</p> <p>Indsats: Borgere med (nyerhvervet) hjerneskade har efter udskrivelse fra sygehuset ofte behov for særlig genoptræning både fysisk og mentalt. Har borgeren behov for videre genoptræning efter udskrivelse fra hospitalet, afholdes en udskrivningskonference med deltagelse af borger og pårørende, repræsentanter fra hospitalet og en repræsentant fra kommunen. Den videre kommunale indsats kan fx omfatte rehabilitering ved fysio- og ergoterapeut, sygepleje eller psykosociale indsatser. I Københavns Kommune er det hjerneskadekoordinatorer, der overordnet videreformidler informationer mellem hospital og kommune i tæt samarbejde med borgeren og borgerens pårørende. Konferencerne afvikles almindeligvis ved fysisk fremmøde, men under corona-nedlukningen er møderne afviklet digitalt.</p> <p>Læring: Ved at afvikle udskrivningskonferencer digitalt er det under corona-nedlukningen lykkedes fortsat at koordinere borgernes videre rehabiliteringsforløb i kommunen samt opretholde tilnærmelsesvis den samme kvalitet i møderne som ved fysisk fremmøde. De digitale møder opleves som tidsbesparende, da både borgeren, borgerens pårørende og kommunens hjerneskadekoordinatorer sparer tid på transport. Kommunen påtænker at arbejde videre med de gode digitale erfaringer efter genåbningen.</p>
Randers	Social	<p>Målgruppe: Borgere i behandling for narkotikabrug.</p> <p>Formål: Udbringning af substitutionsmidler.</p> <p>Indsats: Den vigtigste nyskabelse omhandler en praksis med at bringe substitutionsmidler ud til borgere, der har høj risiko for at falde tilbage i et misbrug. Denne ordning har været succesfuld, og det overvejes aktuelt, om det skal indføres som en mere fast praksis i rusmiddelbehandlingen. Tilbuddet består også af virtuel rusmiddelbehandling.</p> <p>Læring: Indsatsen er vigtig, da rusmiddelsbehandlingen bliver mere fleksibel, både for behandlere og borgere. Indsatsen tilrettelægges mere efter borgernes præmisser, hvor borgerne kan få substitutionsmidler bragt hjem til dem.</p>
Aalborg	Ældre og Sundhed	<p>Målgruppe: Plejehjemsbeboere.</p> <p>Formål: Kontakt til praktiserende læge.</p> <p>Indsats: Med henblik på at sikre, at ældre borgere, på bl.a. plejehjem, kunne se egen læge under corona-nedlukningen, har man i Aalborg Kommune afprøvet app'en 'Kontakt Læge'. Med app'en kan social- og sundhedsfagligt personale hjælpe borgere uden NemID med at starte en videokonsultation med egen læge. App'en er udviklet af Københavns Kommune og firmaet Trifork og afprøves i Aalborg Kommune i en testversion (ISO-version). Se mere her: https://www.kl.dk/nyheder/sundhed-og-aeldre/2020/maj/ny-app-giver-mulighed-for-videokonsultation-med-egen-laege/</p> <p>Læring: Anvendelse af app'en er fortsat under implementering.</p>

VIDEN
VELFÆRD

DET NATIONALE FORSKNINGS-
OG ANALYSECENTER FOR VELFÆRD