



New Public Management

– forandring og fornyelse af den specialiserede indsats

Masterafhandling MPG efterår 2014

Studerende: Ole Wøssner

Vejleder: Gunnar Gjelstrup

Anslag: 110508

Masterafhandling

NPM – forandring og fornyelse af den specialiserede indsats.

Indhold

1. Indledning	3
1.1. Kontekstafklaring	3
1.2. Kommunalreform og NPM	4
2. Problemformulering	5
2.1. Empirisk problemfelt	5
3. Teori	6
3.1. Anslag	6
3.2. Hood	7
3.3. Lerborg	7
3.4. Storm Pedersen	10
4. Metode	11
4.1. Forandringer i egen virksomhed og organisation - Fokusgruppeinterview	11
4.1.1. Skema – og præsentation af data	13
4.1.2. Interview – gennemførelse og evaluering	13
4.1.3. Analysestrategi	15
4.2. Egen virksomhed og organisation som case – kvalitativt interview	15
4.2.1. Kvalitativt interview – gennemførelse og evaluering	15
4.2.2. Analysestrategi	17
4.3. Socialtilsyn som case – kvalitativt interview og socialtilsynets papirer	17
4.3.1. Kvalitativt interview – gennemførelse og evaluering	18
4.3.2. Socialtilsynets ansøgningsskema, kvalitetsmodel og godkendelsesrapport	19
4.3.3. Analysestrategi	20

4.4. Afsluttende analysestrategi – og begyndende perspektivering.....	20
5. Analyse.....	21
5.0.1. Forandringer i Styringen – analyseprolog.....	21
5.1. NPM forandring	22
5.1.1. Et paradoks – fra tilblivelse til opløsning.....	29
5.1.2. Delkonklusion 1 – NPM har slået igennem.....	30
5.2. Den nye styring – egen virksomhed som case.....	31
5.2.1. Den nye styring – neoformer af paradigmerne	36
5.2.2. Delkonklusion 2 – en fremadskridende paradigmatiske interagens	37
5.3. Det nye Socialtilsyn – bureaukratiseret NPM.....	38
5.3.1. Paradigmatisk syntese	41
5.3.2. Delkonklusion 3	43
5.4. Mod et nyt paradigme.....	43
6. Konklusion og perspektivering	45
6.1. Empirisk perspektivering	46
6.2. Personlig udvikling.....	47
7. English abstract.....	48
Litteratur.....	50

- Bilagshæfte vedlagt i samlet pdf – elektronisk aflevering

Forsidebillede: Konkret transcendens – kunstbro af Ebba Bohlin i Annedal ved Stockholm

1. Indledning

1.1. Kontekstafklaring

Jeg er ansat som virksomhedsleder i Døvblindehuset, som er en virksomhed under CFD – det tidligere Center for Døve. Efter Kommunalreformen i 2007, samme år som jeg blev ansat, har betingelserne og styringen af virksomheden ændret sig en del, hvor vi i dag kan mærke en meget mere markedsorienteret tilgang til vores ydelser, som dog også kan være præget af, at vi befinder os et sted imellem det offentlige og det private.

I 2005 formulerede chefgruppen i sit ”Diskussionsoplæg til Masterplan for Center for Døve – forberedelse og implementering i forbindelse med Strukturreformen” (bilag 8) den kommende situation således;

”Vi vil ikke alene blive vurderet på den service og kvalitet vi yder, men også på vores pris. Vi skal altså regne med at vores ydelser sættes til salg på et marked, hvor vi skal dyste med de frie markedskræfter.”

I det store billede ligner CFD en offentlig virksomhed, hvor vi har kommunerne som kunder der efterspørger en service, som vi leverer. Vi er i det specialiserede område, hvor kundegrundlaget er spredt ud over hele landet, således at det ikke kun er Gladsaxe Kommune der efterspørger ydelser.

Vi har ikke nogen kommunal – eller statslig – fødekæde, men må overleve på vores profilering og omtale i fagområdet. Vi er underlagt et politisk styret system, men har ingen politikere, eller embedsmænd, der direkte kan pålægge os opgaver, ligesom vi ikke har en kommunal økonomi som kan holde os oven vande i evt. krisetider.

Det var CFD’s eget valg at gå solo i 2007. De havde muligheden for at rykke med over i Region Hovedstaden – som således skulle tage over fra amtet – men man mente, at det ville være at foretrække at være selvstændig med en kommunal overenskomst, så kommunerne fremover skulle købe en ydelse direkte hos CFD uden forvaltningsmæssigt mellemværende.

Det betød at CFD fra januar 2007 blev 100 % takstfinansieret. Hvor CFD tidligere havde fået en årlig bevilling fra amtet, fik vi nu hele taksten ud i de enkelte virksomheder, hvorfra der så betales til centrale enheder som administration, løn, IT, kompetencecenter etc., samt et lille bidrag til Gladsaxe Kommune for tilsynsforpligtigelsen.¹

¹ I 2014 er tilsynsforpligtigelsen overgået til det nye Socialtilsyn – som vil blive nærmere omtalt og gjort til en case i min analyse – men Gladsaxe Kommune vil stadig have et ansvar for driften af CFD, da de er overenskomst kommune, så de

1.2. Kommunalreform og NPM

Kommunalreformen trækker tråde helt tilbage til 90'erne, men fik sit officielle afsæt i 2002, og officielt var målet at skabe en enkel og effektiv offentlig sektor, hvilket lægger sig op af den reformtankegang og de logikker, som udspringer af NPM – New Public Management.

NPM har fra mange sider fået skylden for rigtig mange dårligdomme i reformeringen af den offentlige sektor i de sidste mange år, og jeg er enig i, at NPM har været med til at sætte skub i mange reformer, også at den som styringsparadigme har haft nogle uheldige effekter, eller måske skulle jeg sige at den har haft manglende effekt, men overordnet har jeg oplevet NPM's påvirkning af styringen af den offentlige sektor som en personlig og spændende udfordring.

Det er specielt NPM's fokus på markedet og dets immanente konkurrenceelement, som mange indenfor den offentlige sektor har haft en meget anstrængt forhold til. Ikke mindst fagforeningerne og mange interessegrupper har været meget kritiske overfor den nye styrings markedsgørelse af de offentlige ydelser, og man kan stadig i dag høre centralt placerede personer, som nærmest bandlyser NPM og ikke på nogen måde kan se, de gode og på mange områder også produktive og effektive forbedringer, som er sket med NPM's indtog i Danmark.

Det er denne afhandlings opgave at se på disse forandringer som kommunalreformen og dermed NPM har afstedkommet. Hvor har NPM-styringen slået igennem? Og ikke mindst, hvor har den ikke slået igennem? Og hvad er der sket med de områder, hvor NPM-materialet pga. manglende gennemslagskraft er blevet nyfortolket, og er vendt tilbage i en ny skikkelse?²

Afhandlingen vil se på ændringerne i min egen virksomhed og organisation og lave nedslag ved de konkrete områder, hvor NPM har aktualiseret et fornyet behov for reformering og styring, samt dér hvor NPM til stadighed har et reformeringspotentiale – og hvor dette giver mening også forsøge at koble dette til hinanden, altså at koble reform og fornyelse til NPM-styringen, så afhandlingen måske kan komme med et bud på et nyt styringsparadigme, som en hybrid af de "gamle" paradigmer?

Der vil blive gået ned i substansen, således at afhandlingen tager nogle konkrete resultater af effektiviseringen af den offentlige som cases til at belyse og analysere den nye styring – og komme med bud på fremtidig styring. Igen med blik på den specialiserede indsats og med nedslag i egen virksomhed og organisation.

afholder CFD's udgift til det nye Socialtilsyn og tager sig stadig betalt for dette overordnede ansvar – og de har da også afholdt nogle mindre tilsyn i indværende år, bl.a. i Døvblindehuset.

² Her er ikke tale om et institutionelt eller fagligt område, men om områder af styringen af de specialiserede tilbud – dette vil blive uddybet i analyseafsnittet.

Empirien vil komme fra egen virksomhed i form af strategipapirer, lederkolleger og min chef i CFD, som via tekst og interviews vil danne grundlag for analysen af ændringen i egen virksomhed og organisation, ligesom disse vil blive holdt op imod offentlige dokumenter omhandlende det nye Socialtilsyn, som også inddrages som case i analysen af forandringerne i den specialiserede indsats.

2. Problemformulering

Her 7 år efter Kommunalreformen vil jeg se lidt nærmere på, hvilke forandringer reformen har afstedkommet. Jeg vil se på Kommunalreformen i forhold til mit område – som er den specialiserede sociale indsats. Mit udgangspunkt vil være, at reformen hovedsagelig blev skabt på de idéer der ligger til grund for NPM, eller at der subsidiært hurtigt efter reformen blev fokuseret på logikker fra NPM. Men hvordan har udviklingen så været, er det stadig den samme logik der præger de forandringer man kan se i min egen virksomhed, eller hvordan har andre logikker og andre styringsparadigmer, sat sig sine spor i kølvandet på reformen – og hvilke konsekvenser har det eksempelvis haft?

Min problemformulering bliver således:

Hvordan har NPM ændret styringen af den specialiserede indsats siden Kommunalreformen i 2007 – og er der en ny styring på vej?

- **Hvilke reformtankegange, logikker og styringsparadigmer kan jeg se i forandringerne i egen virksomhed og organisation?**
- **Hvordan kan jeg med egen virksomhed som case beskrive og illustrere de nye styringsbetingelser i den specialiserede indsats?**
- **Med det nye Socialtilsyn som case vil jeg beskrive og analysere, hvilken indflydelse NPM har haft på styringen – og er den stadig aktiv?**
- **Hvordan bevæger vi os ind i en post-NPM fremtid – er vi på vej ind i et nyt paradigme?**

2.1. Empirisk problemfelt

I foråret 2014 havde jeg et masterforberedende kursus, hvor jeg så på forandringer i min egen virksomhed og organisation i kølvandet på Kommunalreformen, og ved hjælp af Hoods doktriner, fik jeg specielt set på de områder, hvor der efter min vurdering ikke var sket ændringer, altså hvor NPM ikke havde formået at slå helt igennem – samt et enkelt område, hvor jeg fandt at der var et uudnyttet potentiale i NPM.

De erfaringer og erkendelse jeg gjorde mig dér, vil jeg tage med mig ind i denne afhandling og forsøge at gå i dybden med substansen. Derfor vil jeg i metode afsnittet kort præsentere mine data fra dengang.

3. Teori

3.1. Anslag

New Public Management (NPM) har igennem de sidste par årtier spillet en væsentlig rolle i udviklingen af den offentlige sektor i Danmark, hvor man igennem mange reformer har søgt at implementere ideer, metoder og forretningsgange kendt fra det private erhvervsliv, ligesom man også tillagde ledelse større betydning i forhold til at få de offentlige institutioner til at fungere på mere markedslignende vilkår.

Men som Carsten Greve siger, så er NPM ikke længere nogen ”ny idé” – selv om der til stadighed kan opleves en heftig debat omkring NPM og dennes negative indvirkning på visse offentlige ansattes arbejdsvilkår³.

Greve skriver:

NPM som institutionaliseret praksis er hos os i dagligdagen i styringen af den offentlige sektor, hvis man anskuer den offentlige sektor i et institutionaliseret perspektiv. Det betyder, at NPM vil sameksistere med andre styrings- og ledelsesidéer og deres institutionalisering⁴

Således med Greves ord er NPM allerede en integreret del af den offentlige sektor, hvor de offentlige institutioner har optaget de grundlæggende idéer og styringsværktøjer fra NPM, så hvis man ser på Christopher Hoods 7 doktriner for NPM⁵, så er disse allerede mere eller mindre aktive i langt de fleste offentlige institutioner – ligesom de er en integreret del af mange offentlige leders strategiske og ledelsesmæssige værktøjskasse.

Indenfor de sidste år er der dukket flere nye ideer op, som netop i disse år er med til at reformere og forandre den offentlige sektor, og som Greve siger sameksistere med NPM.

Hos Politt og Bouckaert opererer de udover NPM med NWS (New Weberian State) og NPG (New Public Governance). Kort fortalt er NWS et forsøg på at modernisere den traditionelle offentlige

³ Her kan man kigge tilbage i de sidste par års ledere i LFS' fagblad, specielt når det har været næstformand Jan Hoby, som har forfattet den, og så vil man se NPM nærmest optræde som et skældsord.

⁴ Carsten Greve: Reformanalyse, s. 38

⁵ Christopher Hood, A public management for all seasons?, artikel udleveret til MPG-modul Reform og forandring foråret 2012, s. 4-5

sektor, gennem en professionalisering, effektivisering og borgerorienteret service, hvor det offentlige dog stadig har en særegen kultur med egne regler, mens NPG forsøger at skabe en mere inkluderende stat, hvor der arbejdes mere med relationer i netværk og partnerskaber med borgeren som en aktiv medskabende deltager.

Der er således forskellige opfattelser om, hvorvidt NPM stadig er aktiv som reformværktøj, eller om den som Greve anfører, er institutionaliseret og andre reformidéer har taget over.

Teorien vil som problemformuleringen tydelig anviser have fokus på styring af den offentlige sektor i Danmark.

Afhandlingen koncentrerer sig altså om den danske situation. Det betyder selvfølgelig ikke, at der ikke kan hentes inspiration fra udenlandske teoretikere, som f.eks. ovenfor nævnte Hood eller Politt og Bouckaert, de vil når det giver god mening blive inddraget, men hovedvægten vil være danske teoretikere, og der vil blive lagt vægt på at oversætte og kontekstualisere eventuelle internationale teorier ind i den konkrete danske situation anno 2014 og fremad!

3.2. Hood

Så derfor lægges der ud med en amerikansk teoretiker, nemlig Christopher Hood – men ikke fordi jeg vil dykke dybt ned i hans teoretiske univers, men fordi han har en rigtig god model, hvor han opdeler NPM i 7 doktriner, som er rigtig brugbar i en hurtig og effektiv dissekering af det indholdsmæssige i styringen i NPM-paradigmet.

Jeg har ikke andre steder fundet en teori, som på bedre vis kan indramme og systematisere de ændringer som NPM har afstedkommet i min egen virksomhed og organisation – men mere om dette i metodeafsnittet og i selve analysen.

3.3. Lerborg

I en dansk kontekst mener jeg ikke, at man i en analyse af styringen af den offentlige sektor, kan komme udenom Leon Lerborg og hans gennemarbejdede værk om ”styringsparadigmer i den offentlige sektor”⁶

Lerborg illustrerer i sin bog 6 paradigmer, som han identificerer som selvstændige logikker i den offentlige styringspraksis, og han sætter dem også i et historisk-dialektisk perspektiv. De enkelte paradigmer har et tidsligt forløb, hvor de afløser hinanden, eller måske endda transformerer hinanden, idet der jo ikke er tale om nogle klare og skarpe grænser, hverken i kronologien eller det indholdsmæssige, men nærmere nogle mere glidende overgange, hvor udviklingen af styringen er

⁶ Leon Lerborg, Styringen af den offentlige sektor, 3. udgave 2013.

drevet af de enkelte paradigmers anomalier, som en historisk og dynamisk udvikling af andre og nye styringsværktøjer. Lerborgs store fortjeneste er så, at han formår at destillere dette store boblende hav af styringsværktøjer og styringsmekanismer til 6 selvstændige paradigmer med hver deres overordnede logik og på mange måder også immanente menneskesyn – det sidste kommer Lerborg ikke direkte ind på⁷, men jeg mener at der i hans metodiske tilgang findes nogle værdier, som han grupperer paradigmerne efter, og som derfor også giver dem en vis værdimæssig ladning, og som i hvert fald på et politisk plan konnoterer et bestemt menneskesyn.⁸

Det giver ikke mening i denne afhandling at gennemgå de enkelte paradigmer – der henvises her til Lerborgs originaltekst – men jeg vil i stedet beskrive, hvordan jeg bringer paradigmerne i spil, og hvorledes jeg er blevet inspireret af Lerborg til at bruge hans bog i min analyse.

Og det, der måske har inspireret mig allermest, er, at jeg på nogle centrale områder – ift. denne afhandlings genstandsfelt – er uenig med Lerborg, men samtidig kan bruge hans paradigmemetodologi som afsæt til at bygge videre på hans historiske projekt, og for at blive i den lerborgske terminologi, kan jeg blande en værktøjskasse som måske er mere adækvat til nutidens offentlige virksomhedsledere på udfører-niveau.

Og med termen udfører, berører jeg samtidig et centralt skisma for offentlige ledere i rollen som udfører, nemlig at der er en stor opgave i at oversætte teori til praksis, og at der ikke altid er overensstemmelse med det som observeres og reflekteres på makroniveau, og hvordan det så slår igennem og bliver operationaliseret på mikroniveau.

Lerborg er også interessant, fordi han har samme udgangspunkt som jeg, nemlig at den dominerende moderniseringslogik har bestået af NPM⁹. Han sonderer her imellem NPM-marked og NPM-kontrakt, og anfører, at de har gået hånd i hånd med det humanistiske paradigme, og det er jeg for så vidt enig i, men;

- NPM-marked er det styringsparadigme, som har haft størst betydning for min virksomhed og organisation, og dermed er vi tilbage ved en central uenighed mellem Lerborg og jeg, idet Lerborg ganske rigtig ikke mener, at NPM-marked er blevet implementeret i sin rene form, men det er også her jeg mener, at han negligere konsekvenserne på udfører-niveau, idet han lidt henslængt indrømmer NPM nogle succeser, men samtidig også bruger en del krudt på, at trække disse succeser ned på jorden ved at pointere en række områder, hvor NPM-marked slet ikke har slået igennem – og han går endda så vidt som til at stille

⁷ Han nævner dog, at styringsparadigme måske også kunne have haft nogle andre termer, nemlig "styringsideologi", "styringsdiskurs" eller "styringsfilosofi", men vælger altså det mere neutrale "styringsparadigme", netop i et forsøg på, at holde det i den kliniske verden af videnskab og ontologi. Ibid. side 39

⁸ Her tænkes på fornyelse/tradition og menneske-/systemorientering som Lerborg bruger op til flere gange, og som derfor også værdilader de enkelte styringsværktøjer – mere herom i analyseafsnittet.

⁹ Ibid. s. 48

spørgsmålet om NPM-marked ”kun har udgjort en ideologisk sovs omkring forandringsprocesserne”¹⁰

- det er netop interessant og opbyggeligt at se på de områder, hvor NPM ikke har formået at slå igennem, for hvad er der kommet i stedet – institutionerne har jo ikke bare stået stille, de har med deres modstand, bevidst eller ubevidst, intentionaliseret eller institutionaliseret, skabt en anden vej, med nogle nye eller som vi senere skal se med nogle neo-former af tidligere paradigmer.
- NPM-kontrakt har for mig at se stort set ikke slået igennem på udfører-niveau, men jeg mener det har et uudtømt potentiale. Selvfølgelig er der kontrakter, hvor takst og ydelser aftales, men de er uden formel kontaktlængde og kan opsiges og udsættes for forhandling med meget kort frist
- det humanistiske paradigme er nok også det paradigme, som mest af alle er afledt af de almindelige samfundskonturer siden ungdomsoprøret. Det kan være meget svært, at være for alvor kritisk overfor substansen i det humanistiske, og Lerborg kalder det da også selv for ”det mindst kontroversielle paradigme”¹¹, så dette paradigme kommer ikke i spil i denne afhandling, men anses som et kulturevolutionistisk udviklingsparadigme, som simultant og per se måtte lave sit indtog også i den offentlige sektor

Lerborgs skematiske forsøg på at skabe overskuelighed, mening og forståelse i paradigmernes teoretiske indhold, som jo i en didaktisk og pædagogisk sammenhæng kan være ganske glimrende, har den ulempe, at den samtidig taler ind i en bestemt måde at forstå paradigmerne på, som ofte også immanent bærer på en værdimæssig holdning. Og når han sætter NPM ind i et skema, hvor det scorer højt på systemorientering og fornyelse, så skurer det mod en dansk tradition med en offentlig sektor, der igennem mange årtier har haft en selvforståelse som værende omsorgsfuld, ordentlig og grundig.

Til gengæld tror jeg, at han har ret i den placering af NPM, set i forhold til hvordan den er blevet opfattet i den danske offentlige forståelse. Der har fra start af været modstand mod markedsmekanismernes indtog i den offentlige sektor, præcis fordi man antog, at det ville betyde systemer i stedet for mennesker og fornyelse i stedet for grundighed og orden, så i en nutidig dansk politisk kontekst kan man sige, at NPM er blevet opfattet som en blå og dermed borgerlig tilgang til styring, specielt af det segment som typisk har været de udførende, altså de ansatte i primærsektoren, som historisk jo har tilhørt den røde og dermed socialdemokratiske og socialistiske fløj.

¹⁰ Ibid. side 96-100

¹¹ Ibid. side 111

3.4. Storm Pedersen

Danmark har været præget af rigtig mange reformer af den offentlige sektor det sidste årti, og John Storm Pedersen ser den samlede bestræbelse af disse – 15 – reformer, som et forsøg på at skabe 6 plusser. Jeg vil ikke komme nærmere ind på disse, men vil koncentrere mig om Storms begreb om neo-bureaukrati, som han kæder tæt sammen med NPM, idet bestræbelserne på at indføre NPM-logikken skabte nogle neo-bureaukratier, der skulle definere og sikre en kvalitetsstandard for velfærdsydelserne.¹²

Det er dette neo-bureaukrati, som Storm mener, skal udvikle sig ved at blive institutionaliseret og derigennem tilført den fornødne magt til at kunne sætte standarder og definere værdi (acceptable plusser).¹³

Neo-bureaukratiet bør sætte standarder, som går på tværs af kommuner og regioner, således at der opnås en immanent inert, hvor de kommuner eller regioner som til enhver tid løser opgave bedst, altså mest effektivt og med størst kvalitet, vil blive standardsættende for alle andre kommuner og regioner, og på den måde ser Storm "en ny styringsmodel" med "et nyt styringsimperativ i den offentlige sektor, nemlig: Få regionerne og kommunerne, driftsinstitutionerne og de offentlige organisationer med drift til at skabe 6 stadig større og stadig mere ensartede plusser."¹⁴

Da Storm skrev dette, var det endnu ikke en realitet, men jeg mener, at vi i dag har i hvert fald et eksempel på et sådan neo-bureaukrati indenfor den specialiserede indsats, nemlig det nye Socialtilsyn – som netop i år skal ud og regodkende alle sociale tilbud i Danmark.

Og der kunne sagtens tænkes andre neo-bureaukratier ind i området. F.eks. har Danmark jo ratificeret FN's Handicapkonvention, så hvor socialtilsynet har det praktiske og indholdsmæssige tilsyn med tilbuddene, kunne jeg godt forstille mig, at der i en etisk og retslig henseende kunne etableres en pendant.

Jeg sidder pt. netop og arbejder med noget materiale, som er tænkt ind i en sådan sammenhæng, hvor vi ønsker at ramme ind i det politiske niveau via det neo-bureaukratiske element i Danmarks ratificering af FN's handicapkonvention – se side 47

Og hvis man her tænker Storm ind i Lerborgs terminologi, så mener jeg også, at man i en post-NPM diskurs ikke bare kan tale om neo-bureaukrati, men også om neo-professionalisme, hvor fokus på den faglige viden som profession bevæger sig i retning af faglig viden som individ – hvilket ikke på samme måde tidligere har været kendetegnet for det socialpædagogiske fagområde.

¹² John Storm Pedersen, *Reformerne i den offentlige sektor*, 1. udgave 2010, side 44-45

¹³ Ibid. s. 251-264

¹⁴ Ibid. s. 261

4. Metode

I dette metodeafsnit vil jeg fremlægge de metoder, jeg har brugt til at bearbejde mine data, og de metoder som jeg vil anvende i min analyse.

Jeg har indsamlet nogle data fra forskellige kilder, både interviews og skriftlige dokumenter, og jeg vil på baggrund af disse og den valgte litteratur forsøge at få besvaret min problemformulering, og jeg har for overskuelighedens skyld prøvet at dele det lidt skarpt op, så jeg beskriver den metodiske fremgang for hvert underspørgsmål.

Denne fremgangsmåde betyder også, at jeg kan bygge ovenpå, således at jeg føre resultaterne af første underspørgsmål videre til andet underspørgsmål, og resultaterne fra andet underspørgsmål videre til 3. underspørgsmål. På denne måde kan man metodisk også betragte det som en slags tretrinsraket, hvor min problemformulering agerer affyringsrampe for de tre indbyrdes ekspanderende og eksplorativt afhængige underspørgsmål – hvor besvarelsen af det 4. underspørgsmål rækker lidt ud i fremtiden og derfor vil have karakter af et potentielt fremtidsscenario.

Dette betyder, at der også vil være en indbygget kronologi i min tilgang til data, hvor jeg vil arbejde med de fire underspørgsmål i den forekommende rækkefølge, og det kan selvfølgelig give en vis stivhed i forhold til behandling og anvendelse af data og begrænse synergien mellem underspørgsmålene, men til gengæld vil afhandlingen have en opbyggelighed og en udvikling i det samlede ræsonnement.

Dette metodeafsnit vil både beskæftige sig med de metoder, jeg har anvendt til at fremskaffe min empiri – her er der dog mest tale om interviewdelene, idet det skriftlige materiale jo forelå forud for min afhandling – samt de metoder jeg vil bruge til at strukturere og forhåbentlig skabe mønstre og strukturer, der gør det muligt for mig at skabe udsigelse og mening omkring min problemformulering.

4.1. Forandringer i egen virksomhed og organisation - Fokusgruppeinterview

Siden kommunalreformen i 2007 har jeg oplevet en væsentlig ændring i styringsbetingelserne i min egen virksomhed Døvblindehuset og den organisation, som denne er indlejret i, CFD. Som nævnt lavede jeg i foråret en masterforberedende opgave, hvor jeg med Hoods doktriner undersøgte forandringer i egen virksomhed og organisation, og den så sådan ud, hvor det røde er de områder, hvor det ikke er slået helt igennem og det grønne er et uudnyttet potentiale, mens resten er der hvor NPM har forandret. Det røde og det grønne vender jeg tilbage til i næste underspørgsmål:

Doktrin	Forandring for min virksomhed – Døvblindehuset/CFD
1. Praktisk professionel ledelse i den offentlige sektor – hands on.	CFD går solo i forbindelse med reformen, således at der ikke er nogen forvaltningsmæssig forankring i forhold til ledelsen af organisationen. Det bliver nu Centerchefen og chefgruppen der suverænt har ansvaret for driften og udviklingen af tilbuddene og den service CFD fremover kan og vil tilbyde.
2. Eksplicitte standarder og resultat mål	Der kommer mere fokus på driften af de enkelte virksomheder, hvor det bliver legitimt at se på økonomiske mål. Dog er det stadig svært at tale om konkrete resultat mål og succeskriterier
3. Større fokus på output	Mere fokus på ydelser, hvilke ydelser får kommunerne for pengene. Hvilke kompetencer har medarbejderne til at udføre deres arbejde med borgerne. Diverse udredningsmodeller
4. Opsplitning af enheder i den offentlige sektor	Alle de sociale tilbud i CFD får status af selvstændige virksomheder, der bliver 100 % takstfinansieret og får ansvaret for at forvalte økonomien lokalt. De enkelte tilbud får deres helt egen profil og agerer på egen hånd udad i forhold til interessenter og målgrupper
5. Større konkurrence i den offentlige sektor	Vi kommer i direkte konkurrence med andre tilbud, som løser lignende opgaver – vores takster bliver taget med i vurderingen om en borger skal tilbydes vores service eller ej, så der kommer øget bevågenhed på pris. Vores kontrakter med de enkelte kommuner og borgere kan opsiges med kort varsel. Her kunne der arbejdes med mere fair kontrakter, hvor varigheden af opsigelsen ville følge 'markedets' andre opsigelsesvarsler. Usikkerhed i ansættelsen
6. Lægge vægt på den private sektors management praksis	Selvstændig opgaveløsning med egen planlægning af mindre dele af arbejdstiden. Fastholdelse af offentlig service etik Ny løn forhandles lokalt – men det er ikke muligt at belønne efter resultater
7. Lægge vægt på større disciplin og påholdenhed i ressourceforbrug	Tidligere opnåede medarbejdergoder bliver beskåret – en øgning af antal timer med borgerkontakt Og en forventning om bedre kvalitet til samme eller lavere pris. Stadig fokus på overholdelse af fagforeningskrav.

Figur 4.1. Hoods doktriner

Som det fremgår af Hoods skema, så mener jeg, at NPM på flere områder har slået kraftigt igennem og har medført store forandringer i styringsbetingelserne og for at få efterprøvet mine egne oplevelser og refleksioner omkring denne ændring og dermed skabe evidens indenfor egen organisation valgte jeg, at gennemføre et fokusgruppeinterview med mine lederkolleger, som alle sidder i sammenlignelige virksomheder som min egen. Der var 8 ud af 9 som deltog. I udarbejdelsen af de 5 centrale påstande, som jeg valgte at koge det ned til, tog jeg udgangspunkt i Christopher Hoods 7 doktriner, men da jeg ikke synes de bare direkte kunne overføres til 7 påstande, så valgte jeg at samle disse i 5 påstande, som jeg mente dækkede grundsubstansen i NPM:

1. De enkelte virksomheder er blevet mere selvstændige med større ledelsesrum for den enkelte virksomhedsleder?
2. Der er kommet større fokus på, hvad samarbejdspartnere får for pengene?
3. Der er blevet større konkurrence?
4. Virksomhedens overlevelse er truet?
5. Styringen af den specialiserede indsats (sociale tilbud) har skabt fornyelse indenfor området?

4.1.1. Skema – og præsentation af data

For at få lidt materiale at forberede mig på, og for at tune mine kolleger ind på interviewet, lavede jeg først et triggerskema med de 5 centrale påstande, som jeg ville stille dem til interviewet, og bad dem krydse ind hvorvidt de var enige i en gradueret skala med 4 svarmuligheder (helt enig, enig, uenig eller helt uenig), og jeg bad dem desuden begrunde og komme med eksempler (se bilag 1)

Disse skemaer fik jeg retur, så jeg havde tid til at læse dem og lave en lille oversigt over de samlede svar, som jeg medbragte til interviewet.

De 40 svar fordelte sig således:

Påstande	Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
1	3	3	1	1
2	6	2	0	0
3	5	2	1	0
4	3	3	2	0
5	2	4	1	1

Figur 4.1.1. Kollegers svar på påstande i triggerskema

Jeg fik – med en enkelt rykkerskrivelse på deadlinedagen – besvarelser fra alle 8, som også var med i det efterfølgende interview. Der var lidt forskel i omfanget af begrundelser og eksempler, hvor enkelte ikke havde givet eksempler for alle påstande, men det samlede billede var, at alle kolleger havde givet sig tid til at tænke over påstandene og der var begrundelser påført alle skemaer ved alle påstande.

4.1.2. Interview – gennemførelse og evaluering

Jeg startede interviewet med at sige tak, fordi de havde lyst til at deltage, og ridsede nogle enkle spilleregler op:

- Der er fortrolighed og anonymisering

- Jeg kan vende tilbage til gruppen eller enkeltpersoner
- Fatte sig i korthed
- Ikke afbryde – gerne markere, at man ønsker af kommentere
- Køre i runder på alle 5 påstande, begrænset plads til diskussion
- Ikke konsensus eller enighed – plads til forskellige synspunkter
- Optages på bånd og transskriberes
- Efter hver påstand får de et minut til at notere det vigtigste fra runden – afleveres til mig

Der var en rigtig god disciplin under interviewet, hvor alle havde noget på hjertet, og undlod at afbryde eller spontant at kommentere, hvilket gjorde, at jeg fik nogle meget 'rene' tilkendegivelser fra de enkelte virksomhedsledere og deres respektive virksomheder.

Der var en usikkerhed omkring påstand 5, hvor min parentes med (sociale tilbud) havde givet de fleste forståelsen af, at denne påstand udelukkende vedrørte CFD og egen virksomhed – hvilket egentlig ikke var hensigten – men det forstyrrede ikke, da mit fokus jo også var på egen virksomhed og organisation

Undervejs i interviewet blev jeg lidt overrasket over, at alle havde en del kritik af den nye styring. Men under deres kritik kunne jeg også fornemme, at der var noget god energi og noget udfordrende på den gode måde, så jeg konstruerede to hurtige ja/nej spørgsmål, fordi jeg måtte vide, hvordan de alt i alt opfattede de nye styringsbetingelser.

Disse to spørgsmål lød:

1. Det at markedsmekanismerne har gjort sit indtog i vores hverdag, har det haft en overvejende positiv eller overvejende negativ indvirkning.
2. Er det blevet mere spændende at være virksomhedsleder

Svarene fordelte sig således:

Spørgsmål	ja	nej	Både og	Ved ikke
1	7		1	
2	6	1		1

Figur 4.1.2. Kollegers svar på mine to spontant konstruerede spørgsmål

Der opstod således det paradoks, at alle var meget optaget af, hvordan deres arbejde og deres virksomhed blev presset af den nye styring, men overordnet var der en klar og tydelig tendens til,

at den nye styring havde været en positiv udvikling for såvel hverdagen som arbejdet som virksomhedsleder.¹⁵

4.1.3. Analysestrategi

Jeg vil se på de logikker, de styringsmekanismer og styringsteknologier som er fremherskende i mine kollegers svar på mine påstande – jeg vil forholde dem til den forandring som kommunalreformen og NPM som styringsparadigme har medført for styringen af egen virksomhed og organisation. Hvilke styringsværktøjer fra NPM har slået igennem, og hvordan er det anderledes i forhold til tidligere.

Jeg vil udfærdige en matrice, hvor jeg kan se hvorledes mine kolleger understøtter min egen oplevelse af forandringerne, og vil så gennemgå hver enkelt påstand hver for sig og samle det til sidst og vurdere NPM's konsekvenser for styringen af egen virksomhed og organisation.

4.2. Egen virksomhed og organisation som case – kvalitativt interview

I første underspørgsmål undersøger jeg, hvilke logikker der har skabt forandringer, og her i andet underspørgsmål vil jeg så se på de områder i Hoods skema (Figur 4.1.), hvor NPM ser ud til ikke at have slået igennem. Jeg vil se på hvad der er sket på disse områder, og hvilke logikker der i stedet har fundet indpas.

Så metodisk vil jeg ved hjælp af Hoods doktriner finde frem til de pågældende logikker, som har vist sig modstandsdygtige eller upåvirkede af NPM og prøve at se dem i forhold til Lerborgs paradigmer – både historisk og dynamisk.

4.2.1. Kvalitativt interview – gennemførelse og evaluering

Det kvalitative interview med min chef vil jeg bruge som data for både det 2 og 3 underspørgsmål – ligesom jeg forholder mig retten til også at inkorporere nogle af dataene fra mit fokusgruppeinterview her i 2 underspørgsmål, såfremt det giver mening.¹⁶

Ligesom ved fokusgruppeinterviewet valgte jeg at forberede min chef lidt på, hvad det var vi skulle tale om. Han fik mine overordnede spørgsmål samt min synopsis (bilag 9) fra det masterforberedende modul, hvor jeg som sagt slår temaet an for denne afhandling.

Spørgsmålene var:

¹⁵ Den virksomhedsleder som står for det ene nej-svar, er leder af det eneste tilbud, hvor de har en stor del omsorgs- og sundhedsarbejde, så hun var meget optaget af alle de standarder og krav til dokumentation, der er kommet specielt på dette område – hvilket er lidt anderledes på det mere rene socialområde.

¹⁶ Der vil blive gjort eksplicit opmærksom på, hvilket interview der refereres til.

- Hvilke ændringer af styringen har NPM afstedkommet?
- Hvordan vurderer du NPM's indflydelse på den specialiserede indsats siden 2007?
- Hvordan ser du på den specialiserede indsats som marked?
- Hvordan vil du beskrive konkurrencesituationen?
- Hvilke resultatmål fokuserer du på – ift. virksomhedslederne?
- Hvordan vurderer du kontrakterne med kommunerne?
- Kan du se nogen modreaktioner på NPM, som styringsmæssigt har slået igennem? Hvis ja – hvilke?
- Hvor i Socialtilsynets materiale kan du se NPM? Hvor kan du ikke?
- Hvilke styringsværktøjer ser for den nærmeste fremtid?
- Hvilke fordele har det at være en privat erhvervsdrivende fond?

Spørgsmålet omkring det nye Socialtilsyn er i opstillingen her blot et af 10 spørgsmål, men da jeg jo har tilsynet som en case i denne afhandling, kom det til at fylde væsentligt mere i interviewet, så det optager ca. 30 % af samtaletiden – hvor ca. de 25 % ligger samlet, mens resten dukker op inde i samtalen under andre spørgsmål.

Jeg kender min chef temmelig godt, så derfor havde jeg også sendt spørgsmålene og synopsis til ham, idet jeg ved, at han kan være lidt flyvsk, og ikke bryder sig om at have en plan at gå ud fra. Men på trods af dette så lykkedes det alligevel for ham, at få talt mig ud af strukturen – allerede fra starten af, men det var selvfølgelig mit ansvar. Så jeg fik ikke stillet alle spørgsmålene med den ordlyd jeg havde tænkt, men til gengæld, så kom han i sine svar godt rundt i den materie, som er mit genstandsfelt for denne afhandling, og jeg mener, at interviewet fint afdækker det, som var min intention at efterspørge.

Det var nogle nedslag i hans svar, som lægger sig temmelig godt op af, hvad jeg forventede, nemlig hans måde at lede på, hvor det var tydeligt, at det var meget bundet op på tillid og fagetik, fremfor resultater og mål, ligesom jeg mener at han er styret af en meget stor portion pragmatisme med dybe rødder ned i den socialpædagogiske muld. Han havde gode og skarpe betragtninger omkring de overordnede styringsmekanismer i den specialiserede indsats, og jeg blev også bekræftet i, at han – og dermed CFD – ikke har en stålsat mening om, hvilken vej organisationen skal gå i forhold til at være styrende medspiller i udviklingen af de fremtidige kontrakter med kommunerne.

Måske kan transskriptionen godt fremstå lidt 'rodet', idet interviewet sine steder mere blev en samtale, og andre steder mere en fri refleksion fra min chefs side, men den repræsenterer også på den måde en metatekst, der fortæller sin egen historie om den specialiserede indsats, hvor der til tider er mange ord og mange omveje i den faglige legitimering og argumentation.

Jeg blev opfordret til at lave et journalistisk referat af interviewet for at stramme det op og komprimere mening, men jeg har altså valgt at lade det stå som pålydende, også efter en kort forespørgsel hos min chef – så jeg gør parentetisk opmærksom på positioner og direkte opmærksom på tolkninger.

4.2.2. Analysestrategi

Med Lerborgs styringsparadigmer som palet, vil jeg prøve at male et nyt aktuelt billede af styringen i den specialiserede indsats, hvor terminologien vil være den lerborgske, men hvor rammen ikke vil begrænse sig til de lerborgske paradigmer og styringsværktøjer, men jeg vil have fokus på at se på fornyelsen af paradigme diskursen.

Hvilke paradigmer bliver fornyet og hvordan, og hvilken betydning har det fået for styringen, findes der områder, hvor NPM stadig har et potentiale, som klassisk potentiale eller som fornyet og transformeret potentiale.

Hvilke paradigmer bliver fornyet og hvorledes opstår der neoformer af disse paradigmer.

4.3. Socialtilsyn som case – kvalitativt interview og socialtilsynets papirer

Med socialtilsynet som case vil jeg tage et favntag med 'State of the art' lige her og nu, og se på hvordan socialtilsynet kan ses som en konsekvens af de sidste 7-8 års udvikling af styringen i den specialiserede indsats.

Socialtilsynet ser jeg som nævnt i teoriafsnittet, som et udtryk for et neo-bureaukrati, altså et område, som ikke har, kunne implementere NPM. Derfor ønsker jeg at se nærmere på dette fænomen, for at undersøge substansen i dette store og gennemgribende styringsværktøj. Der kan foretages et 'røntgenbillede' af socialtilsynet, ved med en styringsoptik at gennemlyse ansøgningsskemaet, kvalitetsmodellen og godkendelsesrapporten fra socialtilsynet, og se, hvilke styringsparadigmer der kan identificeres i dette materiale.

Det prøvede jeg at lege lidt med ved min sidste eksamen, som var et masterforberedende kursus, hvor jeg gjorde mig mine første refleksioner over socialtilsynet som neo-bureaukrati, og det så for daværende således ud:

Om Socialt tilsyn – et røntgenbillede af styringen i det offentlige indenfor sociale tilbud:

Oplysninger der efterspørges	Paradigme
Ledelsens uddannelse, effektevaluering, mål, resultater	NPM-marked
Metoder??	DRP
Klager, APV, trivsel, medarbejderomsætning, sygefravær	Humanisme
Medarbejdernes uddannelse, faglig tilgang og metode	Professionelle
Vedtægter, straffeattester, takst, §	Bureaukrati
Resultatdokumentation, godkendelse	NPM-kontrakt

Figur 4.3. Røntgenbillede af Socialtilsynet

Den del af interviewet med min chef, som omhandler socialtilsynet vil komme i spil her i tredje underspørgsmål. Det er et emne som er super aktuelt og fylder en del i det specialiserede område lige nu, idet samtlige tilbud skal regodkendes inden udgangen af 2015.

4.3.1. Kvalitativt interview – gennemførelse og evaluering

I mit interview startede vi også ganske symptomatisk op med at tale om socialtilsynet. Vi startede inden jeg egentlig fik sat rammerne op¹⁷, og min chef havde rigtig meget at sige om tilsynet. Det formede sig lidt mere som en samtale, hvor jeg prøvede at udfordre min chef lidt på de tanker jeg har om socialtilsynet – som et udtryk for et neo-bureaukrati – og selv om han umiddelbart kunne følge tanken, så var han meget klar i spyttet omkring hans holdning til intentionen bag at oprette dette nye socialtilsyn – og det overraskede mig lidt, og udfordrende mig også samtidigt. Han var meget tydelig omkring, at det som man igennem de sidste tyve år havde forsøgt at gøre målbart indenfor det specialiserede område, hvor de fagprofessionelle havde strittet imod, det er nu kommet ind i en statslig kvalitetsmodel, hvor man som myndighed forgæves igennem mange år har efterspurgt noget evidens uden at få det, og så samler man tilsynet i statsmagten, fordi nu skal der ske noget; **”..altså min tilgang til socialtilsynet er, at nu gider vi (politikerne OW)ikke mere pis”**. (bilag 3 s.1)

Samtidig med at jeg blev lidt overrasket over dette, så taler det faktisk også rigtig godt ind i min metodiske tilgang, hvor jeg vil prøve at se på socialtilsynet, som et neo-bureaukrati opstået som en konsekvens af NPM’s mangler eller måske skal man kalde det manglende gennemslagskraft. Og det, som jeg mener, man tydeligt kan se i denne betragtning fra min chef, er, at her formår NPM ikke at slå igennem på Hoods anden doktrin om eksplicitte standarder og resultat mål.

Og her sagde min chef så, at for ham var der måske tale om en NPM version 02, 03 eller 04 – hvor hans vinkel på socialtilsynet, så måske ikke handler så meget om en neo-bureaukratisering, men om en ny version af NPM. Og det bliver jo så interessant, fordi man i hans optik, så tager de frie

¹⁷ Som det kan ses af transskriptionen, så starter interviewet lidt abrupt, det var fordi vi allerede var i gang med en snak om socialtilsynet inden jeg fik tændt for optageren – det fortæller også noget om, hvor aktuelt det er.

markedskræfters styringsværktøjer og udsætter dem for en statslig kolonisering og ophøjer dem til norm.

Det får mig til på nuværende tidspunkt at overveje, om jeg nok skal skærpe mit røntgenbillede, så det ikke kun skal være et endimensionelt røntgen, men et flerdimensionelt, og for at forblive i terminologien kunne man sige en scanning af socialtilsynet, så vi også får mulighed for at bevæge os lidt rundt om de styringsparadigmer, som vi kan identificere – og se på dem fra flere vinkler.

4.3.2. Socialtilsynets ansøgningsskema, kvalitetsmodel og godkendelsesrapport

Ansøgningsskemaet, kvalitetsmodellen og godkendelsesrapporten er nogle ganske omfattende stykker papir, hvor der bliver efterspurgt temmelig mange oplysninger om tilbuddet. (bilag 4, 5 og 6)

De afspejler det, som socialtilsynet synes er vigtigt. Og som netop nævnt, så kan man gennemlyse dette papir, og hurtigt danne sig et overblik over, hvilke styringsværktøjer fra hvilke paradigmer der er i spil, men også prøve at komme lidt rundt om paradigmerne, og prøve at se på de paradigmer som bliver transcenderet og bevæger sig på tværs af hinanden i en fornyet form.

Der vil således i brugen af papirerne blive lagt vægt på de områder, hvor socialtilsynet efterspørger oplysninger, som taler ind i styringsdiskursen, således at jeg på baggrund af deres fokuspunkter kan stille en slags styringsdiagnose, som skal give et billede af, hvilken styring der efterspørges og hvordan den spiller op imod kommunalreformen og NPM.

Hvis man ser på kvalitetsmodellen, så er der 7 lovbestemte kvalitetstemaer, hvor hvert tema har nogle konkretiserede kvalitetskriterier, der er udtrykt som konkrete mål for indsatsen i de specialiserede tilbud (se bilag 5). De 7 temaer er:

- Uddannelse og beskæftigelse
- Selvstændighed og relationer
- Målgruppe, metoder og resultater
- Organisation og ledelse
- Kompetencer
- Økonomi
- Fysiske rammer

Det ser jo umiddelbart tilforladeligt og relevant ud ift. at tilse de sociale tilbud i Danmark og sikre sig, at de kan godkendes, men når man så dykker ned i kvalitetskriterierne og ansøgningsskemaet og godkendelsesrapporten, så kan man ved at gennemlyse kriterierne og nogle af spørgsmålene

finde nogle tendenser og nogle bagvedliggende styringsintentioner, som afspejler det, som det statslige socialtilsyn har fået pålagt fra politisk side – og som er en konsekvens af kommunalreformen og NPM's påvirkning.

Der er tydelig fokus på metoder og resultatdokumentation i ansøgningsskemaet. Der bliver spurgt ind til måle- og udredningsmetoder, effektevaluering, metoderedskaber, metodens effekt og evalueringer. Endvidere efterspørges en masse facts, som sygefravær, personaleomsætning, ledelsens uddannelse, vikarer etc., som tilsynet inddrager i deres samlede vurdering af tilbuddets kvalitet.

4.3.3. Analysestrategi

Først vil jeg lave en analyse af socialtilsynet, hvor jeg vil begrunde og underbygge, hvorfor jeg mener, at socialtilsynet kan betragtes som et neo-bureaukrati i den stormske terminologi, og hvorledes denne neo-form transcenderer det klassiske paradigme ved en slags syntese af marked og stat – som en politisk nødvendighed.

Jeg vil udvide mit ovenstående skema, så røntgenbilledet bliver til en scanning, hvor jeg vil se på det som jeg opfatter som de klassiske styringsparadigmer – nemlig det professionelle og det bureaukratiske, samt det ny klassiske NPM.

Jeg vil bruge scanningen til at være mere præcis omkring, hvor i socialtilsynets papirer jeg kan se at disse klassiske paradigmer transcenderes og antager en neoform.

4.4. Afsluttende analysestrategi – og begyndende perspektivering

Til sidst vil jeg prøve at samle mine tre underspørgsmål i en kort afsluttende og samlende analyse, hvor jeg vil komme med mit bud på, hvor jeg tænker at kommunalreformen og NPM er på vej hen – og hvad der kunne være en mulig transcendering af NPM – og der arbejder jeg videre med mine overvejelser og konstruktioner fra sidste eksamen, nemlig det Post Public Management (PPM) – som også kunne hedde neo public management, men jeg vil kort i afsnittet begrunde, hvorfor det giver god mening af benævne det som 'Post'.

Jeg vil eksemplificere hvorledes man allerede kan nytænke en af socialtilsynets opgaver ind i det nye paradigme, og hvorledes styringsteknologien derved opblødes og hvordan det oprindelige styringspotentiale faktisk slår igennem, men med en anden logik og funktion.

Jeg vil skematisk prøve at trække nogle styringsforskelle op mellem det ny klassiske NPM set i forhold til det potentielle fremtidige PPM, så det nye styringspotentiale kan blive synligt i et fremtidigt scenarie for den specialiserede indsats.

5. Analyse

I dette analyseafsnit vil jeg forsøge at besvare min problemformulering gennem de fire underspørgsmål, således at afsnittet vil være opdelt i forhold til underspørgsmålene og bygge oven på hinanden, så der vil være nogle delkonklusioner, som vil munde ud i den overordnede konklusion. Afsnittet vil være opdelt på følgende måde:

- NPM forandringer i styringen af egen virksomhed og organisation – med baggrund i fokusgruppeinterviewet og de fem spørgsmål
- egen virksomhed som case og beskrive og illustrere de nye styringsbetingelser i den specialiserede indsats
- det nye socialtilsyn, og se på NPM's indflydelse på tilsynets styring af tilbuddene
- et kort kig ind i den fremtidige styring

5.0.1. Forandringer i Styringen – analyseprolog

Inden Kommunalreformen i 2007 var CFD et tilbud under amtet, hvor alle indtægterne var en tur omkring amtet, og så fik CFD – det daværende Center for Døve – udmeldt et budget og så kunne man styre efter dette. Det var på mange måder en relativ sikker måde at styre på for CFD og de enkelte institutioner, således at man ikke var voldsomt påvirket af pludselige ændringer i antallet af borgere som havde et tilbud i CFD.

Det var en niche med bo – og dagtilbud for døve og der var ikke nævneværdig konkurrence, og det var en arbejdsplads der havde et familiært skær over sig, idet tegnsproget havde en specielt identitetsskabende effekt på både døve og hørende – borgere og medarbejdere.

Det var en arbejdsplads hvor der var en relativ lav personalegennemstrømning, og hvor det at være ansat i Center for Døve og være en del af det fællesskab næsten var lønnen i sig selv – man kan på god Luhmannsk vis sige, at Center for Døve var et autopoietisk og selvreferentielt system med en klar afgrænsning til omverdenen, med sin egen selvforståelse og sin egen kultur. Der var noget trygt og rart over arbejdspladsen, hvor man i arbejdsmæssig sammenhæng kunne iklæde sig den identitet, det gav at være ansat her.

På den måde nåede jeg – heldigvis – at opleve om ikke andet så reminiscenserne at det gamle Center for Døve, hvilket har været givtig i forhold til denne afhandlings genstandsfelt, idet jeg i min analyse af egen virksomhed har fået data fra 8 kolleger, hvoraf de 4 har haft 25 års jubilæum, og hvor den samlede erfaring overstiger 150 år.

Selvfølgelig har jeg også erfaring fra andre steder end CFD, hvor jeg oplevede styringen inden 2007, men det at jeg netop skiftede i dette for mit område så skelsættende år, gør at jeg på den ene side ikke har set udviklingen indefra den samme virksomhed, men på den anden side heller ikke har været tynget af nogen traditioner og vaner i forhold til det styringsmæssige paradigmeskifte som Kommunalreformen blev for den specialiserede indsats.

Det er min vurdering, at det var en meget modig, men også meget rigtig beslutning, cheferne tog, da de valgte at stå på egne fødder per 1. januar 2007. Og citatet på side 2 viser også, at de var klar til at bevæge sig ind på NPM's boldbane og "dyste med de frie markeds kræfter".

Og denne beslutning har været afgørende for CFD's overlevelse på den lange bane og for styringen i de enkelte virksomheder, hvor organisationen pludselig blev dynamisk og proaktiv og virksomhederne blev sat fri – og denne kendsgerning er således også statsskuddet til min analyse, hvor jeg først vil se på netop hvorledes, NPM har gjort sit indtog i CFD og dens virksomheder og skabt forandring i styringsbetingelserne.

5.1. NPM forandring

Jeg har på tidligere moduler på MPG beskæftiget mig med NPM og dens påvirkning af styringen i den specialiserede indsats, og denne afhandling giver mig så muligheden for at stikke et par spadestik dybere og få lidt evidens i egen virksomhed.

Mine 5 påstande afspejler som sagt min egen oplevelse og vurdering af, hvor NPM har medført væsentlige forandringer for styringen i egen virksomhed.

Generelt kan man sige, at der var rigtig mange svar fra mine kolleger som viser en simultan og parallel oplevelse af ændringer i styringen af deres virksomhed.

Jeg har taget alle deres centrale svar og sat det ind i et skema, hvor de 5 påstande er placeret vandret og de 8 interviewpersoner er placeret lodret, således at man får en matrice bestående af 40 felter, som udtrykker de 40 svar – der optræder dog mere end et svar i hvert felt – jeg har valgt at lade skemaet få sin egen side, så man kan se den samlede farvepalet.

Så har jeg givet alle svarede en farve, enten grøn for enig med mig, rød for uenig med mig eller gul for neutrale svar eller forventninger.

Dette skema kan ses på næste side, og det giver et hurtigt overblik, hvor det ses, at der er stor overvægt af grønne svar, nemlig hele 28 grønne, mens der er 11 blandede og kun et enkelt som er helt rød.

	1. De enkelte virksomheder er blevet mere selvstændige med større ledelsesrum for den enkelte virksomhedsleder?	2. Der er kommet større fokus på, hvad samarbejdspartnere får for pengene?	3. Der er blevet større konkurrence?	4. Virksomhedens overlevelse er truet?	5. Styringen af den specialiserede indsats har skabt fornyelse?
B	Uenig Samfundsudviklingen som har skabt større forventninger. Mulighed for lokale politikker Gennemskuelighed i budgetter	Helt enig Der skal forhandles på enkelttimerne Presset har gjort os bedre til at dokumentere Købmandsforretning Vi skal være skarpere og mere konkret	Helt enig Der er rift om de sidste klienter Leverer varen til en god pris Skjult konkurrence og konkurrenceforvridning og intern konkurrence	Helt enig Vi er pt. ved at lukke vores STU – fra 16 til 2 Vi skal være rigtig dygtige til at være fleksible og omstille os Produktudvikle, trods svært at om dirigere	Helt enig Større kvalitet, større professionalisme, ny lederstruktur Værdier, vision, mission Måltrettet indsats, Strategi 2020 Fagligheden har løftet sig
C	Helt uenig Mere kontrol Føler ikke mere frihed, mange rammer der skal udfyldes bestemmer ikke selv indholdet i arbejdet Bevægelse fra central til decentral	Helt enig Vi er blevet skarpere på at dokumentere, fordi kommunerne vil vide om evt. hjælpemidler er nødvendige – og hvem der skal levere det Bedre ydelsesbeskrivelser	Helt enig Konkurrencen er markant forøget Måske CFD skal tilpasse efterspørgslen, justering af pladser (færre pladser)	Helt enig Egebækhus' overlevelse er helt klart truet Borgerne bliver dårligere og dårligere – og har kun kort levetid, hvilket betyder at der ofte er ledige bolige	Helt Uenig Der er skabt kontrol på kontrol, og forvirring hos sagsbehandlere Tiden bruges på kontrol i stedet for nytænkning Kommunerne kan ikke følge med udviklingen
M	Enig Budgetter lagt ud giver større selvstændighed – kan selv prioritere	Helt enig Udefrakommende pres Forventning om dokumentation for time-til-time pris Ønske om ikke at købe den 'fulde' pakke	Helt enig Konkurrence pga. hjemtagelse af handleansvaret Intern konkurrence. Vi bliver udfordret på prisen	Enig Jeg er enig i at vi er meget truet Hvis vi sejler i den her sø, vi sejler i nu, så overlever vi ikke Vi skal turde sadle om, truet uden nytænkning	Enig Der er sket fornyelse, vi har oprettet STU, V15 og V18 (børn og ungdom) Ny ledelsenstruktur og organisationsændring
R	Helt enig Mere tillid som fører til mere ansvar Stort råderum/beslutning og kompetence ift. daglig ledelse	Helt enig Kommunerne har deres egen model Vi bliver beskåret ved at kommunerne nedsætter serviceniveau – indlægger en hjemmedag	Helt enig Meget intern konkurrence Vældig ubehagelig konkurrence med unge på plejehjem, så beholder kommunerne pengene i kassen	Helt enig Vi skal sadle totalt om efter min mening, så er det kommunikation vi skal bryste os af – ikke diagnosen Ikke se på handicapet med på personen	Helt enig CFD er tvungen til at tænke i nye tiltag, men der har været noget positivt Ny lederstruktur og nye tilbud og nye grupper
Y	Enig Større faglig udvikling Siden 2007 er vi blevet moderne Budgetterne er udlagt Ret meget mere selvstændighed	Enig Vi er blevet skarpere fagligt og bedre til at dokumentere Mere fokus på de enkelte paragraffer Der har været et par økonomer ind over	Enig Vi mærker det ikke her og nu Konkurrencen er der – også internt, og har også oplevet det uden at miste en kontrakt	Enig Ikke de første 5 år Vi skal være realistiske og tænke strategis og anderledes Kultur, ekspertise og kompetence skal revurderes	Enig Jeg synes styringen har været så tilpas, så der har været udvikling Større krav, men der er sket fornyelse på mange områder – kreativiteten lever
V	Helt enig Selvstændige områder med egen ledelse og styring af økonomien Anerkendelse af virksomhedslederens råderum	Enig Stor opmærksomhed omkring de borgere, hvor prisen kan forhandles Opmærksomhed på handleplaner og andet dokumentation	Enig Opmærksomhed på konkurrence, ikke endnu selv oplevet det	Enig Jeg føler mig ikke konkurrencetruet i de huse jeg har lige nu Skabe produktudvikling til CI-grupper, og grupper der minder om dem	Enig Nye tilbud V15 og V18 Med andre og mere komplekse borgere Vi er åbne for at være foranderlige i vores gamle måske lidt konservative organisation
H	Enig Indflydelse på budgetter og mere ansvar Mere fokus på at uddanne til at lede. Føler mig mere fri i mit arbejde	Helt enig Ansigt-til-ansigts timer Vi skal simpelthen dokumentere alt Tale det sprog kommunerne gerne vil høre	Helt enig Større konkurrence Pres på taksten Intern konkurrence Også konkurrence på medarbejdere, som kan sælge deres ekspertise	Enig Skal finde nye målgrupper og nogle nye veje – nicher, hvis vi skal overleve Produktudvikle	Enig Kommunerne tænker i kasser, de putter borgerne i kasser Men vi har også fået en opvågning, gennemgår en stor udvikling i CFD Synes det er primært negativt
S	Helt enig Større og friere råderum Bestemmelse, økonomisk frihed Kompetenceudvikling af personalet	Enig Ikke selv oplevet det – kun en enkelt gang Men har hørt om det Krav til dokumentationen	Enig Generelt ja Ikke i mit tilbud, vi er stadig de billigste, og de billige tilbud lever lidt længere Stor forskel på områderne	Uenig Bliver nød til at lægge os sammen og skabe botilbud til dem, der har brug for det Større intern samarbejde Udvikling på andre områder	Uenig Misforstået spørgsmålet – troede det handlede om det nye Socialtilsyn

Figur 5.1. Matrice med svar fra kolleger på mine 5 påstande

Dvs. at mine kolleger har overvejende det samme billede som mig omkring NPM's påvirkning af deres virksomhed. Der er bred enighed om, at der er sket forandringer siden 2007, og alle har en oplevelse af konkurrence, fokus på output, mere lokal styring, overlevelse og fornyelse fylder mere end tidligere.

Alle oplever det imidlertid ikke ens, og for nogens vedkommende er det ikke selvoplevet men observationer fra kolleger og netværk (de gule markeringer).

Jeg vil gennemgå hvert spørgsmål for sig.

1. De enkelte virksomheder er blevet mere selvstændige med større ledelsesrum for den enkelte virksomhedsleder?

Der er et par røde markeringer i spørgsmål 1, hvor den ene kollega tilskriver samfundsudviklingen årsagen til, at der er kommet mere fokus på ledelse, og **"omverdens betingelserne har ændret sig, således at der er øgede forventninger fra alle interessenter omkring én, og det gælder for alle medarbejdere, brugere, pårørende, chefer, samarbejdspartnere og kommuner."** (bilag 2 s. 1)

Men for mig at se, er det netop et udtryk for at NPM har slået igennem ift. professionel ledelse og hands on. Det er faktisk meget præcist set, og hun er også flere gange inde på disse øgede forventninger til både lederrollen og uddannelse af lederne.

Den anden kollega er meget optaget af den øgning af kontrol, som hun har oplevet de sidste år, og taler her om selvstændighed og frihed ift. ydre kontrol: **"Jeg synes ikke der er ret meget frihed egentlig, det er regler og rammer og mål man skal opfylde, hele tiden, fastlagte ting"** (bilag 2 s. 3) Og hun synes der er lidt laissez faire: **"Og der tænker jeg på politikere, der kan læne sig tilbage, ved at nu har vi iværksat kontrollen på alle de forskellige institutioner, så må det være det, så har vi vores ryg fri, og så kører det bare"**. (bilag 2 s. 3)

Dog skriver hun i bedste pointer efter runden: "Fra central ledelse til decentral ledelse" (bilag 2 s. 3), og hun nævner også at hun selv kan prioritere sin tid, så hun har alligevel en oplevelse af, at hun kan agere selvstændigt – men at det trods alt sker indenfor snævre rammer, men at det kan skyldes at hun agere indenfor sygeplejeverdenen.

Ellers er der stort fokus på forandringen indenfor budgetlægning, hvor virksomhedslederne har fået ansvaret for at lægge budgetter og føre dem ud i livet – alle på nær én nævne dette, og S fortæller meget præcist om denne forskel fra tidligere: **"Vi fik budgetterne udlagt, som noget helt nyt, og vi fik også titel af virksomhedsledere. Før i tiden var vi meget underlagt vores områdeleder, der bestemte alt i forhold til økonomi og sådan noget. Vi kendte ikke engang regnskaberne, så det var først der (2007, OW), at vi fik lagt regnskaberne ud og forstod regnskaberne, og egentlig hvad vi havde at råde med"**. (bilag 2 s. 2)

Også ændringer i ledelsesstrukturen bliver nævnt rigtig mange gange, både det at der kommer en ny områdechef, men også at der kommer fokus på ledelse og dermed større ansvar til virksomhedslederne.

2. Der er kommet større fokus på, hvad samarbejdspartnere får for pengene?

Spørgsmål 2 er der hvor der er størst enighed – der er en enkelt rød markering, men den bliver modsvaret af, at S. faktisk erklærer sig enig, men hun har bare ikke selv oplevet det – andet end én gang!

Der er enighed om, at kommunerne har skærpet deres krav til dokumentationen og til en beskrivelse af de enkelte ydelser – helt ned på timeniveau. En måde vi har oplevet det på er, at kommunerne ikke afholder sig fra at vende tilbage efter et møde eller indkalder til et forhandlingsmøde – hvor vi tidligere kunne opleve, at de ikke havde den store interesse i at møde op til handleplansmøderne.

Y. fortæller: ***"Og så kan vi have et handleplansmøde, hvor det går glat igennem, og så kan de komme som trolde af en æske, midt i det hele og forlange yderligere dokumentation, hvor de ellers har sagt god for det, de har fået på et handleplansmøde."*** (bilag 2 s. 10)

Eller som H. beskriver forandringen: ***"..det er blevet så markant anderledes end tidligere, altså der var det jo faktisk os der satte dagsordenen for, hvad vi syntes borgerne skulle have af tid, og hvad vi skulle lave med dem, der var ikke nogle kommuner der stillede spørgsmålstejn ved det. Men det er der ved gud i dag. Nu er den lige blevet vendt om, nu er det faktisk dem. Og så diskuterer vi meget, hvad er det der sker her, et eller andet sted så kan vi sådan set også godt forstå det, det er jo en købmandsforretning det her, altså vi kan jo sådan set godt forstå kommunen gerne vil vide, hvad de får for deres penge, men der hvor den så vender om, hvor vi virkelig skal være dygtige, det er, når vi kan se at borgeren har et andet behov end det kommunen mener de har, det er der vi skal ind og dokumentere, virkelig meget for at de forstår det. Det er der vi har arbejdet."*** (bilag 2 s. 9)

Så hvor kommunerne tidligere ikke viste stor interesse for indholdet af borgernes tilbud, så er der i dag en helt anderledes opmærksomhed på, at et socialt tilbud er en virksomhed der sælger sociale ydelser, og at man som kommune, som køber, meget gerne vil have indsigt i præcis, hvad man betaler for, og også hvad man vil købe.

Dette kommer blandt andet til udtryk ved, at langt de fleste kommuner har nedsat dagtilbuddet til en 4 dags uge, fremfor tidligere hvor borgerne kom alle hverdage – enkelte kommuner har endda nedsat servicen til 60 % for deres dagtilbud – og dette uden yderligere kompensation til botilbuddet.

Eller som R. beskriver det: ***"Jeg har oplevet en kommune der har undret sig over, at egen kommune kunne give et tilbud til 142,- kr., hvorfor skulle de så betale 650,- på AC (Aktivitetscentret i CFD, OW). Så der har vi måtte argumentere, hvorfor vi synes, det var vigtigt, at vedkommende blev ude hos os. Men så gik de så ind og sagde, at så må han altså have en hjemmedag"***. (bilag 2. s. 8)

Her bliver det så tydeligt, at kommunen havde den intention om at der skulle spares nogle penge på det her tilbud til borgeren, og når man så ikke kunne forhandle prisen ned, så kan man vælge at købe en mindre pakke – og da lovgivningen på dagtilbudsområdet ikke fastsætter nogen standard eller noget serviceniveau, så har kommunerne muligheden for at sænke serviceniveauet på dagtilbuddet, og dermed også på døgntilbuddet, idet borgeren nu skal være i sit døgntilbud en hverdag om ugen, for de samme penge.

3. Der er blevet større konkurrence?

Der er lidt forskellige oplevelser omkring konkurrencen, hvordan man mærker den i sin egen virksomhed.

F.eks. bliver der om konkurrencen sagt, at ***"Jeg synes ikke, der er stor konkurrence....Og så tror jeg vi får konkurrence"*** (bilag 2 s. 12) og ***"Altså vi mærker det ikke her og nu...Og så tror jeg også at konkurrencen bliver større og større i de kommende år."*** (bilag 2 s. 14)

Så dem der ikke endnu har mærket konkurrencen i deres egne virksomheder, har en forventning om at det kommer, og de kan jo også både se og høre, hvorledes de andre virksomheder er påvirket af konkurrencesituationen. ***"Så er tilbuddene til døde i stor konkurrence, der er rift om de sidste klienter. Og der kæmpes for at få fat i de klienter, så institutionerne ikke skal lukkes, og det synes jeg vi har mærket. Og samfundstendenserne igen, at de frie markeds kræfter er i spil"***. (bilag 2 s. 14)

En strukturel faktor, som også har spillet ind, er beslutningen om, at hjemkommunerne pr. 1. januar 2011 kunne vælge at hjemtage handleansvaret for de borgere, som har et tilbud i en anden kommune. Det er M. også inde på: ***"Jeg oplever, at kommunerne nu er meget optaget af, om de i eget regi kan tilbyde borgeren et billigere tilbud. Denne tendens ses efter at betalingskommunerne kunne vælge at hjemtage handleansvaret på borgerne."*** (bilag 2 s. 15) Det betyder, at de så bedre kan følge med i udgifterne til borgerne, hvor den tidligere handlekommune – den kommune som borgeren havde tilbuddet i – ikke nødvendigvis havde de samme incitamenter til at følge pengene, idet det ikke var deres egen udgift.

Og så bliver der også flere gange gjort opmærksom på intern konkurrence, specielt på dagtilbudsområdet hvor man kan tale om, at vi i enkelte situationer billedlig talt har stået og trukket en borger i hver vores arm. Som C. skriver: ***"Den ene part af CFD siger en ting om***

borgeren, den anden part siger noget fuldstændig modsatrettet – hvilket tyder på inkompetent samarbejde i CFD og på frygten for at miste en kunde” (bilag 2 s. 12)

En tredje og meget interessant konkurrence fortæller H. om: **”Så oplever vi også, at personalet som har været her på CFD, og som er dygtige til tegnsprog, de går ud og finder sig et nyt job i kommunen, og hvad sker der så, så siger kommunen haps, nu laver vi vores eget tilbud. Vi har en der kan tegnsprog, jamen så kan vi også lave vores eget tilbud, der er meget billigere, og det gør de så.”** (bilag 2 s. 13)

Konkurrencen mærkes således fra flere sider, men det ser også ud til, at alle mine kolleger har erkendt, at det er kommet for at blive. Og de virker også klar til at konkurrere, på trods af at der kan spores lidt usikkerhed.

4. Virksomhedens overlevelse er truet?

De 3 kolleger, der ikke pt. kunne mærke konkurrencen, føler sig heller ikke truet på deres overlevelse her og nu, men på sigt svarer de positivt på, at deres virksomhed kan være truet. Det hænger jo direkte sammen med konkurrencen, eller med at konkurrencen kommer, fordi deres målgruppe uddør – og her tænker de jo ikke på at nedlægge sig selv. Dvs. at de fremadrettet tænker dem selv som en del af en konkurrence for at finde nye målgrupper til deres tilbud. **”Vi skal tænke helt anderledes ellers er CFD’s overlevelse truet.”** (bilag 2 s. 18)

De andre 5 kolleger har truslen tættere ind på kroppen. B. skriver **”Vi er pt. ved at lukke vores STU, vi havde 16 klienter sidste år, 2 i år”**. (bilag 2 s. 18) M. siger **”Altså nede på mit niveau Unohuset, da tænker jeg også, at hvis vi bliver ved med at sidde i vores lille sammensurium af autismediagnoser og Chargediagnoser, og vi kan absolut ikke tænke ud over det. Jamen så går der ikke lang tid, fordi vi har 50 %, der nærmer sig eller er over de 50 år. Og hvor længe lever disse mennesker, det ved vi ikke, og er der bortgang af en 2-3 stykker, hvem skal så tage de pladser. Hvis vi alle kører rundt i den her lille fedtede kreds der hedder autisme og charge. Så hvis vi ikke formår at tænke udover det på en eller anden måde, ja så tror jeg ikke at vi overlever, vi skal tænke nyt”**. (bilag 2 s. 20)

Og her er alle 8 kolleger meget enige om, at der skal ske noget andet, end det vi gør i dag. Der bliver nævnt nye målgrupper CI (som er Cochlear Implant, hvor døve operativt kan opnå hørelse, men der er tvivl om, hvorvidt det virker for alle og specielt for dem med flerhandicap, OW), nytænkning, ikke se på handicappet men på personen bag, produktudvikle og turde sadle om.

Helt aktuelt, så er den virksomhed, hvis virksomhedsleder ikke deltog i interviewet, netop i disse dage ved at tilpasse medarbejderstaben – læs afskedige 7 medarbejdere – fordi den de sidste par år har mistet en del kontrakter, så den er for alvor truet, og den vil også ifølge strategiplanen blive

sammenlagt med aktivitetscentret i 2016, så den overlever faktisk ikke som selvstændig virksomhed.

Der er ingen der peger på, at vi måske ikke skal overleve alle sammen, at vi sammen med de døve på sigt må uddø, fordi vi så har udfyldt vores rolle som tilbud for døve. Her er der med en enkelt undtagelse, hvor C. skriver: **”CFD kunne måske med fordel tilpasse efterspørgslen. Justering af CFD’s tilbud inkl. pladser (færre pladser)”** (bilag 2 s. 13), ikke nogen som kaster håndklædet i ringen, men tværtimod, så er man parat til at arbejde på at udvikle og tage kampen op mod den usikre fremtid. Så der er god entrepreneurship, hvor der tænkes i at udvikle og skabe nye tilbud – eller nyt indhold i de eksisterende tilbud.

5. Styringen af den specialiserede indsats (sociale tilbud) har skabt fornyelse indenfor området?

Med hensyn til fornyelse så er der også et par røde markeringer her, men det handler ikke om, at de ikke har oplevet forandringer, men om at de mener, forandringerne har afstedkommet en uheldig udvikling med mere kontrol og kassetænkning. Så der er ikke er tale om en fornyelse, men måske mere en forarmelse og en overstyring: **”..når vi taler med sagsbehandlere, hvor man tænker i nye reformer, og det ligger der, og det ligger der, cpr. og alt muligt. De kan ikke finde borgeren. Der er ikke nogen der kan finde borgeren. Han er væk.”** (bilag 2 s. 23) Eller som en anden siger. **”Kommunen tænker i kasser, og det gør vi andre ikke. Vi kigger på det hele menneske, for at finde ud af, hvad mennesket har brug for...”** (bilag 2 s. 24)

Ellers er der mange betragtninger omkring fornyelsen af vores tilbud. Y. siger: **”Og hvis man sætter styring og fornyelse op imod hinanden, og det kan jo nogen gange være modsatrettet. At har man for meget styring, så kommer der mindre fornyelse. Og jeg synes styringen har været så tilpas lidt styring, så der rent faktisk har været udvikling.”** (bilag 2 s. 25) Og det bliver også set i forhold til udviklingen på ledelseslaget både vores eget men også cheflaget, som har arbejdet bevidst med at udvikle organisationen. B. siger: **”Og så har der været noget lederuddannelse indover, det gør en forskel, og så har chefgruppen været nødt til at være mere skarp, fordi de også er en del af samfundsudviklingen, markedsmekanismerne og forretningsprincippet. Og det har gjort, at de har været med på beatet med værdier, vision og mission, målrettet indsats, strategi 2020, og sådan nogle ting er jo med til at løfte kvalitativt i tilbuddene, idet vi jo hænger med. Jeg tror, at det har gjort noget godt for CFD, og at det i hvert fald har gjort rigtig meget at få skabt den silo sociale tilbud er. Det er bare professionelt niveau og fagligheden har bare løftet sig.”** (bilag 2 s. 25)

Der har altså været en oplevelse af, at ledelsen på alle niveauer har udviklet sig. At den udefrakommende styring med markedsmekanismerne og forretningsprincippet har været en tilpas forstyrrelse, som har skabt plads til fornyelse af vores organisation, hvor markedet har fordret, at

vi måtte blive skarpere og forny vores tilbud i retning af højere kvalitet og udvikling af vores produkt

Der er allerede kommet nogle nye målgrupper til, som ikke var interessante for bare 10-15 år siden, og vi er på vej med en mere professionel ledelse, samt en langsom men velovervejet tilpasning af de enkelte virksomheder.

Hvor der således er en overvejende positiv holdning i forhold til fornyelse, og hvor de fleste vælger at se på de gode fornyelser, som konkurrencen og overlevelsen har afstedkommet, i form af nytænkning af tilbud og proaktiv strategi, så mener jeg, at de to kolleger med røde markeringer slår ned i et centralt område for NPM's udfordringer i det specialiserede område, nemlig standardisering og rationalisering, som netop er de områder, hvor NPM har haft det svært og ikke helt har slået igennem – men meget mere herom i de næste underspørgsmål.

5.1.1. Et paradoks – fra tilblivelse til opløsning

Som jeg kort var inde på i metodeafsnittet, så oplevede jeg, at var der en del kritiske bemærkninger omkring de forandringer NPM har medført, så jeg sluttede af med to spørgsmål, for at sikre mig at jeg fik deres helt overordnede vurdering af, hvordan indtoget af markedsmekanismernes i deres hverdag havde påvirket dem, og om det var blevet mere spændende at være virksomhedsledere – og her var der et meget positivt syn på begge dele. Der var kun en enkelt 'både-og' til det første spørgsmål, og én 'ved ikke' og et 'nej' til det andet spørgsmål. Så her var der en meget tydelig tendens.

Igen var det lederen af det sundhedsfaglige tilbud, som ikke synes det var blevet mere spændende, og jeg vil tillade mig, at lade det udsagn være udtryk for en branchespecifik tendens,¹⁸ som jeg ikke vil tage med videre, idet det risikerer at fordreje billedet af tendensen indenfor den specialiserede indsats.

Der var således et paradoks i de mange negativt ladede ord i deres svar, når de så blev holdt op imod deres overordnede vurdering af NPM-marked og den nye styring.

Hvis jeg dykker lidt mere ned i denne paradoksale sammenhæng, så kan jeg se, at mine kolleger ganske rigtig bruger udtrykket presset mange gange, men det er ved nærmere gensyn ikke nødvendigvis negativt ment, faktisk bliver der også sagt; **"men måske er vi også af presset blevet dygtigere – til det vi laver"** (bilag 2 s. 11) og **"presset har gjort os skarpere til at dokumentere"** (bilag 2 s. 8) Ved påstand 4, om overlevelse, tales der enstemmigt om at tilbuddene er eller bliver

¹⁸ Det fremgår tydeligt af min kollegas svar til både spørgsmål 1 og 5, at hun her taler ud fra en sundhedsfaglig kontekst.

truet, men alle taler også om, at vi skal være innovative og proaktive i forhold til at udvikle tilbuddene. Der siges; **”at vi skal være rigtig rigtig dygtige til at være fleksible og omstille os og se nye nicher”** (bilag 2 s. 19) og **”Vi skal sadle totalt om efter min mening. Så er det kommunikation vi skal bryste os af.”** (bilag 1 s. 20)

Så paradokset opløser måske sig selv igen, idet vi som ledere kan føle os presset og udfordret af den nye styring, men vi bliver samtidig også pirret og proaktive, iverige og kreative af at NPM og markedsmekanismen har invaderet vores område – faktisk så skaber vi det også selv, og mere af det fordi det udfordre os på den gode måde; **”Vi skal tænke alternativt og starte andre tilbud”** (bilag 2 s. 18), **”vi skal turde åbne op for andre borgere”** (bilag 2 s. 19) og **”der skal rettes opmærksomhed på at skabe (produktudvikle) tilbud til CI-gruppen.”** (bilag 2 s. 21)

5.1.2. Delkonklusion 1 – NPM har slået igennem

I teoriafsnitte var jeg inde på, at Lerborg ikke mener, at NPM-marked har slået igennem i den offentlige sektor, men er det ikke en stor negligeret af NPM's konsekvenser på udfører-niveau? Mit fokusgruppeinterview viser, at vi i min organisation har rigtig mange eksempler på, at markedsmekanismen har slået igennem.

Lerborg overser, at konsekvenserne af kommunalreformen stikker meget dybere end han kan syne det fra sit ståsted og med sin monokel. Der er skabt selvstændige ledere, som arbejder strategisk, udviklingsorienteret og med en god ressourcestyring, der er kommet fokus på ydelserne, der er tale om reel konkurrence, hvor virksomheder eller institutioner er truet på deres eksistens og der er skabt fornyelse. Det kan måske bare ikke ses på de store linjer – og her tror jeg, at noget af forklaringen på hele dette skismatiske forhold mellem offentlige ledere på udfører niveau og markedsmekanismen ligger.

Der har været en værdimæssig forvirring, hvor det har været udtalt, at NPM ridder på ryggen af en liberalistisk tankegang, som ikke er forenelig med offentlige lederes hverken politiske ståsted eller menneskesyn¹⁹, men jeg mener, at den danske udgave af NPM ikke nødvendigvis har været et udtryk for en liberalistisk tilgang, men mere har vist sig som et forsøg på at få ansvarliggjort de danske offentlige ledere – ikke nødvendigvis intentionelt, men det har været resultatet langt hen ad vejen. Og de danske ledere har på rigtig mange måder taget det til sig – hvis jeg bare ser mig omkring i min organisation eller de netværk jeg færdes i, så har der altså ikke været tale om en flugt fra ledelsesstillingerne – tværtimod.

¹⁹ Det er selvfølgelig en generalisering, at alle ledere i den offentlige sektor skulle være af én bestemt politisk observans, men her hvor jeg beskæftiger mig med ledere på udfører-niveau eller det man tidligere betegnede som institutionsleder, så er disse meget ofte og stadig rekrutteret fra udfører professionen – her pædagog – og er dermed også typisk en del af fagprofessionen med dens stærke tilknytning til de pædagogiske fagforeninger og deres historiske tilknytning til de traditionelle politiske arbejderpartier.

Men omsat til en dansk praksis så har NPM haft en historie, hvor den først for alvor fik konsekvenser for den specialiserede indsats med Kommunalreformen i 2007, så en vigtig pointe i forhold til Lerborg og hans historiske projekt er, at hvor han fra sit makroperspektiv sådan set har forkastet og forladt NPM-marked, som aktivt og dominerende styringsparadigme, så ser vi i den specialiserede indsats på mikro- og udførerniveau anden bølge af NPM²⁰, hvor vi for første gang bliver reelt konkurrenceudsat. Og dette kombineret med finanskrisen i 2008, som skærper effekten af kommunalreformen og NPM²¹, fører frem til den situation vi har i dag, og som mine kolleger, har forholdt sig til i deres svar på mine påstande.

Og hvis man ser på de ord, som er listet op her ved siden af, som alle er hentet fra fokusgruppeinterviewet, så kan man vel også tydeligt se, at sproget blandt offentlige ledere på udfører-niveau har ændret sig, og man behøver ikke være lingvist for at forstå betydningen af, at mine kolleger bruger disse ord, når de skal beskrive deres arbejde.

NPM har slået igennem i den specialiserede indsats, den er en integreret del af hverdagen. Og den er ikke bare en integreret del af hverdagen, den er en accepteret integreret del af vores hverdag, hvor den i min organisation, på virksomhedsleder niveau, også har haft en positiv indvirkning og dermed har gjort hverdagen mere spændende.

Købmandsforretning
Kunder
Produktudvikling
Konkurrence
Levere varen til en god pris
De frie markeds kræfter
Markedsmekanismerne
Efterspørgsel
Ydelser
Muligt at forhandle taksten
Presset har gjort os bedre
Time til time (pris)
Takstfinansieret budget – indtægt
Task force
Priser
Rationaliserings øjemed
Produktion/producere
Styring/fornyelse
Forretningsprincippet
Strategi

Figur 5.1.2. Kollegers sprogbrug

5.2. Den nye styring – egen virksomhed som case

Med hjælp fra mine kolleger fik jeg således belyst, at der i min egen virksomhed og organisation er ændret en del i styringen, der kan ses som en konsekvens af NPM materialet i kommunalreformen. Jeg fik også ganske kort strejft, at der også er noget af NPM materialet, som ikke er slået igennem, og det vil jeg her i andet underspørgsmål forsøge at se på ved hjælp af min egen virksomhed og organisation som case, samt mit interview med min chef – og der hvor det giver mening vil jeg også inddrage udtalelser fra fokusgruppeinterviewet med mine kolleger.

Jeg vil her bygge videre på mit empiriske problemfelt, hvor jeg tidligere har identificeret nogle områder i Hoods NPM doktriner, hvor NPM ikke har formået at skabe forandring. For at skabe et

²⁰ Første bølge af NPM kan man forenklet og kort beskrive som Schlüters decentralisering af ansvaret i de enkelte ministerier, direktorater og styrelsen, samt Nyrups og Foghs privatiseringer og udliciteringer.

²¹ Finanskrisen har spillet en væsentlig rolle for styringsbetingelserne i den specialiserede indsats efter kommunalreformen – der har skærpet kommuners krav om output og konkurrence

hurtigt overblik, genskaber jeg Hoods skema, men dog kun med fokus på de fire doktriner, som slog ud med rødt og grønt – hvor rødt er manglende gennemslag og grøn er uudnyttet potentiale – og så vil jeg ellers dykke ned i de områder. Jeg vil ikke gå nærmere ind i Hoods teoretiske univers, blot adskille tingene, og så vil jeg her gøre brug af Lerborgs paradigmeterminologi, fordi jeg synes den er rigtig anvendelig i forhold til at analysere på styringen, og hans begreb om en værktøjskasse giver rigtig god mening, når jeg skal se på, hvordan det er gået med de områder, hvor NPM ikke har slået igennem – hvilken styring er der så, og hvordan kan den beskrives i forhold til Lerborgs historisk dialektiske tilgang.

I udfyldelsen af nedenstående skema med Hoods doktriner, er det således kun doktrinerne 2,5,6 og 7, som adskiller sig fra det tidligere indsatte skema på side 12, og jeg bruger her data fra fokusgruppeinterview og kvalitativt interview med min chef.

Doktrin	Forandring for min virksomhed – Døvblindehuset/CFD
2. Eksplicite standarder og resultat mål	Diverse udredningsmodeller der varierer fra kommune til kommune Vi har ikke formået at tage dokumentationen og effektmålingen til os - den nordiske model med relationsarbejde som ikke kan måles, bliver brugt som skjold for ikke at ville gå ind på præmissen om, at vi kan effektmåle
5. Større konkurrence i den offentlige sektor	Her kunne der arbejdes med mere fair kontrakter, hvor varigheden af opsigelsen ville følge 'markedets' andre opsigelsesvarsler.
6. Lægge vægt på den private sektors management praksis	Det der kendetegner sådan et velfærdssamfund, som vi har, er jo, at vi er et samfund, der skaber plads til hinanden sammen Der er nogle dyder vi kunne tabe, som vi gerne vil værne om Mennesket bag diagnosen, borgeren som helhed i stedet for kasseinddeling
7. Lægge vægt på større disciplin og påholdenhed i ressourceforbrug	Der er jo stadig nogle regler og nogle overenskomster

Figur 5.2.a NPM's manglende gennemslag og uudnyttet potentiale

I foråret 2014, i mit masterforberedende kursus, gjorde jeg mig mine egne overvejelser omkring disse doktriner, som jeg vil tillade mig at genbruger her i denne analyse, da de danner grundlag for et par yderligere spadestik, hvor jeg ved hjælp af mine nye data kommer lidt dybere ned i materien – jeg vil anføre, der hvor jeg citere fra tidligere synopsis.

Doktrin 2

Vi har ikke været i stand til at skabe direkte effektmål for den pædagogiske indsats, hvor vi kan måle på indsatsens effekt for borgeren.

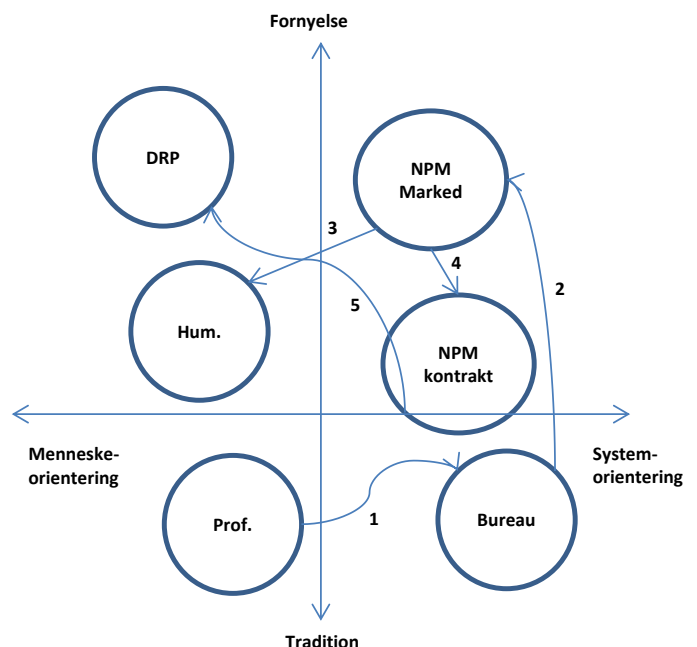
”Der er dog udviklet standarder for borgerbeskrivelse og borger mål, men disse er ofte diffuse og banale og giver ikke altid mening i forhold til succeskriterier. Der har været et øget fokus på at dokumentere de pædagogiske processer og derigennem at vise, hvorledes vi arbejder med at habilitere og skabe livskvalitet hos borgerne. Så denne dokumentation bliver i visse tilfælde også

brugt som en evaluering af vores indsats – altså en vurdering af hvad indsatsen har afstedkommet. Så der har udviklet sig en større bevidsthed omkring synliggørelse af indsatsen.” (synopsis s. 3)

Men som min chef er inde på, så har vi den *”nordiske pædagogiske model....vi har jo relationsbegrebet inde i alle vores* (overvejelser OW), *så måske kunne det være en af tænkningerne på, at vi i virkeligheden vil måle på det, der har været for meget af* (relationerne OW), *det der er blevet brugt som skjold for ikke at ville gå ind på præmissen om, at vi kan effektmåle, og vi kan blive skarpe.”* (bilag 3 s.3)

Jeg har med mine parenteser forsøgt at tydeliggøre min tolkning af sætningen, nemlig, at den viser den modvilje, som er til stede i fagfeltet til at lade forvaltningen måle og veje på borgerne. Så vores strategi med at fokusere på relationen og samværet med borgeren, har affødt en reaktion fra kommunernes side, hvor de har bedt om et nøjagtigt timeforbrug for disse relationer, og hvor vi så har, skulle dokumentere det relationelle – hvor vi så selv kunne kridte banen op og argumentere for borgerens behov set i en socialpædagogisk kontekst om 'det hele menneske'.

Og det lægger sig også godt op ad det som man kan udlede af Lerborgs Figur ²² – indsat her ved siden af – hvor pil 5 udvikler sig fra NPM i retning mod relationsparadigmet (DRP), idet den ønskede effektivisering fra NPM-marked og dokumentationskravet fra NPM-kontrakt ikke formår at slå igennem og sætte sig som konkrete mål i den pædagogiske praksis; *”Vi har ikke formået at tage dokumentationen og effektmålingen til os”*. (bilag 3 s.2)



Figur 5.2.b Lerborgs paradigmer

”Atomiseringen af indsatsen og kontrollen af indsatsen giver ikke mening, man kan ikke splitte servicen op i enkeltdele og kontrollere dem separat, men må se borgerne i den rette kontekst. Relationen mellem borgeren og socialpædagogen bliver til målet i sig selv, og de enkelte tilbud konstruerer nogle helhedsmål som skal ses i en større sammenhæng.” (Synopsis s. 3-4) Og netop denne reaktion, der bliver til et skjold mod effektmåling og evidens, har også gjort, at hele måle og veje perspektivet fra NPM ikke har slået igennem.

²² Lerborg s. 45

Og umiddelbart kunne man godt købe Lerborgs antagelse om, at her bevæger styringer sig så over i DRP med et menneskesyn, som ser borgeren som et uantasteligt individ, der er absolut afhængig af kontekst, relation og psykisk habitus – men som vi skal se nedenfor, så kommer der med socialtilsynet endnu en bølge af krav om mere tydelig evidens af mål og resultater.

Doktrin 6

Virksomhedslederne er omstillingsparate ift. produktudvikling og nye målgrupper – forandringen af ledelsesbetegnelsen til virksomhedsledere i 2007 viser allerede vejen – og den takstfinansierede drift har også gjort, at medarbejderne har oplevet, at deres ansættelse i den specialiserede indsats ikke er en livsstilling, men kan opsiges med fhv. kort varsel afhængig af indtægterne.

Den lokale løndannelse er stadig et instrument, som de enkelte virksomheder kan benytte sig af, og finanskrisen har skabt en situation, hvor bestræbelserne fra slut 90'erne og start 00'erne om individuel aflønning af medarbejderne ikke har været en mulighed i de stramme overenskomstforhandlinger – således at konjekturene også har haft en indflydelse på udviklingen. Det har også spillet ind ift. at der har været en fastholdelse – og måske endda en styrkelse – af den offentlige serviceetik, hvor løn tilbageholdenhed og forsøget på atomiseringen fra doktrin 2, har styrket fællesskabet og har haft samværet med borgeren i centrum for opgaveløsningen.

”Her kan man tale om spor af det som Politt og Bouckaert benævner som neo-weberiansk NWS, hvor der er sket en modernisering af det offentlige, men at der stadig er et fundament af en offentlig kultur, etik og et grundlæggende immanent værdisæt, der er styrende for metoder og regler i tilgangen til arbejdet og opgaveløsningen.”²³ (synopsis s. 4) Og i en dansk kontekst anno 2014, så rammer det ind i den fornyelse af velfærdsstaten, som Storm også repræsenterer i sin teori om de 6 plusser.

Moderniseringen af det offentlige har imidlertid medført, at vi som specialiserede tilbud ikke længere kan være sikker på at overleve, det fremgik tydeligt af svarene fra mine kolleger til spørgsmål 4, og min chef siger; **”at vi ikke bare bliver taget for givet, men faktisk skal være oppe på beatet for at få solgt vores produkt”** (bilag 3 s. 9) og at det betyder, at man indimellem må trimme sin organisation, og når jeg så går lidt til ham der, og spørger ind til om det ikke også godt kan komme belejligt, så ender han ud i et; **”Der er jo stadig nogle regler og overenskomster”**. (bilag 3 s. 9)

Her kan vi bruge Lerborgs værktøjskasse-metafor, og så bliver det tydeligt, at det er værktøj fra hhv. bureaukrati- og professionsparadigmet der dukker op, når vi ser på managementsiden af NPM, hvor bestræbelserne går på at styre virksomhedens fleksibilitet og tilpasse den til markedet. Der kommer der en modreaktion, hvor der henvises til en tradition i den offentlige sektor i

²³ Pollitt & Bouckaert; Public management reform s. 22

Danmark, hvor faglige dyder og fagforeningsregler og love karambolere med markeds kræfterne. Som min chef siger; ***”Der er blevet noget mere usikkerhed, ikke kun i vores virksomhed, det er jo generelt i den offentlige sektor, i den kommunale sektor i særdeleshed. Rent personligt og menneskeligt. Vi kunne komme til at tabe nogle dyder, som vi gerne vil værne om... Det der kendetegner sådan et velfærdssamfund, som vi har, er jo, at vi er et samfund, hvor vi skaber plads til hinanden sammen”***. (bilag 3. s.8)

Doktrin 7

Denne doktrin om større disciplin og påholdenhed i ressourceforbruget kom bedst til udtryk gennem takstfinansieringen, hvor pengene følger borgeren, og hvor vi i vores landsdækkende funktion og med vores struktur ikke har nogen forvaltningsmæssig forankring – udover driftsoverenskomsten med Gladsaxe.

Dvs. at vi modtager taksten direkte fra kommunerne, og skal så selv forvalte den sum penge, som følger med borgeren – når vi har betalt et % -beløb til vores centraladministration og et mindre % -beløb til Gladsaxe.

På den måde kan man tydeligt se, hvad pengene bliver brugt til, og i en tilspidset konkurrencesituation og en finanskrisen, har vi oplevet at kommunerne har en forventning om at kunne købe en mindre pakke – at vi skal få pengene til at strække længere, men at det ikke nødvendigvis betyder noget for kvaliteten af ydelsen.

Der er andre steder i det offentlige, hvor man har set, politikerne lægge arm med traditionelt set stærke fagforeninger – ikke mindst lærerforeningen og den nye arbejdstidsaftale for lærerne – og jeg er meget overbevist om, at de forestående overenskomstforhandlinger på SL-området vil lægge sig i slipstrømmen af læreroverenskomsten og kræve mere enkle og fleksible aftaler.

”Der er en stærk fagidentitet, hvor kompetencer, arbejdstidsregler og arbejdsmiljø er i fokus i både medarbejderens og lederens bevidsthed, dog er der også opmærksomhed omkring evt. justeringer af aftaler i form af lokalaftaler, idet disse kan lette og kvalificere opgaveløsningen.” (synopsis s. 4)

Ligesom i doktrin 6 så er det her værktøjer fra bureaukrati og professions paradigmerne, som spiller med musklerne over for den stramme og effektive ressourceudnyttelse. Der er som chefen siger ovenfor ***”nogle regler og overenskomster”*** (bilag 3 s. 9), som er med til at styre graden af effektiviseringer og rationaliseringer.

Doktrin 5 - kort

Det interessante ved doktrin 5, er at kontraktstyringen har et uudnyttet potentiale – specielt for den specialiserede indsats. Men jeg vil gemme denne pointe til afsnit 5.4, hvor den kort vil blive eksemplificeret i forhold til det nye Socialtilsyn og muligheden for at have fokus på kontrakterne med kommunen.

5.2.1. Den nye styring – neoformer af paradigmerne

Som nævnt så er Hoods doktriner overlappende, så derfor vælger jeg at se på de nye styringsformer, som har givet kraftigt modspil til NPM, og hvor NPM derfor ikke har slået igennem, løsreven fra doktrinerne, fordi der netop er tale om overlapninger, hvor f.eks. indholdet i doktrin 2 om mål og resultater kun kan opnås ved at man kigger på doktrin 6 om management, idet det er ledelsen af virksomheden der afgør om der kommer mål og resultater ud i den anden ende. Lige så med disciplinen i ressourcestyringen i doktrin 7, som også overlapper med doktrin 6 og 2.

Jeg vil se på de NPM værktøjer som ikke slog igennem, og kigge på hvad der så kom i stedet.

Der er en tydelig tendens til, at man på bestemte områder stritter imod NPM, og at man her vender sig mod det professionelle og det bureaukratiske paradigme og værktøjer herfra. Umiddelbart kunne det synes som en regression, idet man griber tilbage efter noget der var en gang – eller som min chef udtrykte det ”**vi kunne komme til at *tabe nogle dyder, som vi gerne vil værne om***”. (bilag 3 s. 9)

Og hvis vi vender tilbage til Lerborgs model, så er der nogle ting i hans kronologi, som jeg ikke kan se i min egen virksomhed – og vel heller ikke for den specialiserede indsats i Danmark; nemlig at markedet skulle blive ’afløst’ af hhv. det humanistiske og relationelle paradigme.

Som nævnt i teori afsnittet, så anser jeg det humanistiske paradigme som en per se udvikling i en vestlig og nordisk samfundsudvikling siden ungdomsoprøret, mens DRP for mig at se ganske rigtigt som Lerborg beskriver, kommer efter første bølge af NPM i 90’erne og start 00’erne. Men indenfor den specialiserede indsats, som først for alvor bliver ramt af den anden bølge af NPM i forbindelse med Kommunalreformen, så har vi været igennem en lang række af DRP’s værktøjer og styringsinstrumenter, som vi så på den anden side kunne tage med os ind i NPM.²⁴

Men som jeg har påpeget, så er der lidt divergens mellem Lerborgs perspektiv og mit, og fra mit perspektiv, så bør der være en bevægelse fra NPM tilbage til både det professionelle og det bureaukratiske paradigme – eller mere korrekt en bevægelse til et nyt, et neo bureaukrati og et neo professionelt paradigme, eller måske ikke to helt nye selvstændige paradigmer, men værktøjer og styringsmekanismer, der er affødt af de oprindelige klassiske paradigmer.

²⁴ Jeg tog en Diplom i Ledelse fra Forvaltningshøjskolen 2004-2006, og vi beskæftigede os stort set udelukkende med materiale fra DRP, det handlede om coaching og anerkendelse, reflekterende teams og cirkulære spørgsmål, tilpas forstyrrelse og holistisk ledelse. En grundbog om ’Kompetencebroen’ af Danelund og Jørgensen, hvor listetallet og metafortællingerne røg flere meter henover hovedet på de stakkels studerende, som forsøgte at blive lidt klogere på ledelse.

”Dette underbygges også af Storm, som opererer med et neo-bureaukrati, som til dels er blevet udviklet, som en konsekvens af indførelse af NPM i den offentlige sektor, men som stadig mangler at blive institutionaliseret og dermed tilført den fornødne magt til at kunne sætte standarder og definere værdi,” (synopsis s. 4) så der kan skabes mere af de 6 plusser. Og som jeg ser det, så er det nye Socialtilsyn et eksempel på et sådant neo-bureaukrati, hvor forventningerne til de sociale tilbud i Danmark omkring mål og resultater redefineres.

Så det som NPM i første omgang ikke formåede på det område, det har man nu fra statens side valgt at bureaukratisere og give magt til at pålægge samtlige tilbud, at beskæftige sig med effektmåling – altså på sin vis en revitalisering af et NPM-værktøj fra en statslig bureaukratisk side, hvor regionerne – og ikke markedet – skal sikre at vi kan måle og veje vores indsats.

Som min kollega B. skriver blandt de bedste pointer: **”Tilsyn tilbage til bureaukratisering.”** (bilag 2 s. 25)

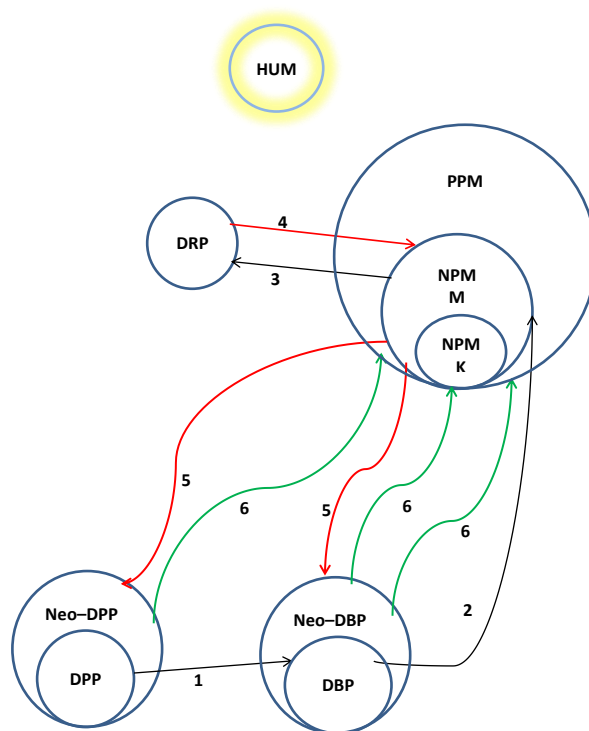
Og på samme måde som Storm taler om et neo-bureaukrati, så tænker jeg også at man kan tale om neo-professionalisme, hvor den gamle professionsopfattelse nytænkes, på den måde, at der ikke nødvendigvis altid tænkes i kollektiv faglighed i vi-termer, men at den personlige kompetence kan betragtes som en vare – både for medarbejderne og lederen – hvor vi i dag tilbuddene imellem kæmper om de mest kompetente medarbejdere – altså en slags dobbeltbevægelse fra NPM til profession og tilbage igen. Således at professionsparadigmet, som jo primært var kendetegnet af solidaritet og fælles faglige standarder, nu også kan individualiseres og tænkes som personlig faglighed, hvor medarbejderen på lige fod med borgeren bliver et konkurrenceelement.

5.2.2. Delkonklusion 2 – en fremadskridende paradigmatisk interagens

Hvis jeg her skal prøve at bygge videre på Lerborgs historisk dialektisk model for paradigernes udvikling og gensidig interagens, så får jeg et skema, der har nogle nye pile og også nogle nye eller neo paradigmer, som er en udvidelse af de oprindelige og klassiske paradigmer.

En videreudvikling af Lerborgs model kunne se sådan ud som illustreret her ved siden af, hvor mine pile fra 4 til 6 illustrerer, hvordan jeg ser, at paradigmerne har udviklet sig og interageret – og det er vel at mærke efter Lerborgs pile.

Der har været en bevægelse fra NPM mod DRP – pil 3



Figur 5.2.2. Videreudvikling af Lerborgs paradigmefigur

som hos Lerborg har nummer 4 og 5 – men derfra virker DRP tilbage på NPM og skaber grobund for at fagfeltet begynder at måle og sætte fokus på det relationelle, hvor kontekst, anerkendelse og det systemiske kommer ind og bliver normsættende for resultaterne i den sociale indsats. Og her befinder vi os omkring 2007 og kommunalreformen – men NPM værktøjerne kan ikke honorere en meningsgivende opgaveløsning omkring effektivisering, innovation og rationalisering.

Derfor opstår der fornyet krav om, at skabe disse fremskridt på en ny måde, hvor man ser tilbage på, hvad der engang har været effektivt i en dansk kontekst, og her hentes der materiale fra de 2 klassiske paradigmer, nemlig det professionelle og det bureaukratiske, men med erfaringer og den historiske påvirkning fra NPM, så der opstår de to neo-former neo-DPP og Neo-DBP – de 2 røde pile med nr. 5.

Og ved hjælp af en revitalisering af de klassiske idéer forsøger man at skabe nyt potentiale, nye værktøjer, nye styringsmekanismer til et fornyet forsøg på at skabe en mere enkel og effektiv offentlig sektor – i et nyt paradigme PPM – de 3 grønne pile med nr. 6, mere herom på side 44.

5.3. Det nye Socialtilsyn – bureaukratiseret NPM

Et eksempel på en sådan ny styringsmekanisme er det nye Socialtilsyn, der så dagens lys den 1. januar 2014, og som har fået til opgave at føre tilsyn med alle offentlige og private tilbud efter lov om social service. Tilsynet har fået sin egen Lov om socialtilsyn – vedtaget på Christiansborg den 12. juni 2013.

Der er altså tale om et politisk tiltag, hvor der med forholdsvis kort frist oprettes en helt ny institution, som skal forestå et lovmæssigt tilsyn med den sociale indsats i Danmark. Loven siger, at "Formålet med denne lov er at bidrage til at sikre, at borgerne ydes en indsats, der er i overensstemmelse med formålet med offentlige og private tilbud efter lov om social service. Formålet skal opnås gennem en systematisk, ensartet, uvildig og fagligt kompetent varetagelse af opgaven med at godkende og føre driftsorienteret tilsyn med tilbuddene."²⁵

Som nævnt, så ser jeg socialtilsynet som et godt eksempel på det som Storm kalder for et neobureaukrati, og det ligger rigtig godt i tråd med hele den ovenover beskrevne udvikling af den offentlige styring, hvor det også i lovteksten gøres eksplicit opmærksom på, at formålet skal sikres gennem en bureaukratisk og professionel indsats, hvor der er fokus på at alle borgere får det de lovmæssigt har krav på – altså en god klassisk demokratisk kontrolinstans, der skal sikre borgernes rettighed til en kvalificeret indsats.

²⁵ Lov om socialtilsyn – hentet på retsinformation.dk

Når jeg spørger min chef, om hans syn på socialtilsynet, får jeg følgende svar, at hans holdning til tilsynet er, at der nu er nogle politikere der går ind og siger: **”at nu gider vi ikke mere pis ”** og han fortsætter, **”Den faggruppe jeg repræsenterer, det arbejde vi nu laver, har nu – og jeg plejer gerne at sige 20 år – talt om, at man kan ikke måle menneskelig udvikling, vi kan ikke måle effekten.. og nu er der nogen (politikere, OW) der går ind og siger, nu må vi gøre det på én bestemt måde. Og så udstikker man nogle temaer og nogle indikatorer”**. (bilag 3 s. 2)

Så bastant fortæller min chef om hans syn på det nye socialtilsyn, og da jeg forinden fortæller ham om Storms neobureaukrati, svarer han; **”Man kan jo også have en mere politologisk tilgang til det, og sige at det er et spørgsmål om, hvem der sidder ved magten i Danmark. Altså den bureaukratisering der sker, modsat den meget liberalistiske tilgang, at det er en klassisk socialdemokratisk måde at bureaukratisere nogle ting”**. (bilag 3 s. 1)

På sin vis, synes jeg det er meget rigtigt det han fortæller. Om nogen faggruppe så har pædagogerne i den specialiserede indsats snakket og snakket og snakket, i alen lange møder om, hvor forfærdeligt det er, at skulle ’pådutte’ borgerne nogle mål for at få lavet den årlige handleplan – og når den så endelig var skrevet færdig, så lå den enten på hylden eller computeren indtil næste år, hvor man så igen skulle i gang med en ny – som også ofte lignende det forrige.

Dette er selvfølgelig en karikeret beskrivelse, men langt den største del af pædagogstanden har i al min tid i branchen haft en anstrængt forhold til det at sætte mål op for deres arbejde.

Og når så intentionerne bag kommunalreformen, viser sig heller ikke at slå til, hvor det er kommunernes pligt via § 141 planer i samarbejde med tilbuddene, at sætte mål for pædagogernes arbejde med borgerne, så tror jeg min chef har ret – så konstruerer man ad politisk vej et sådan neobureaukrati, som via det årlige driftstilsyn – som jo har eksisteret i rigtig mange år – sideløbende skal sikre, at der skabes bedre kvalitet og dermed bedre omsorg for borgerne.

Men jeg tror for så vidt ikke at socialtilsynets tilblivelse er særligt bestemt af, hvem der lige på daværende tidspunkt sad i regering – i hvert fald ikke hvis vi ser på de partier, som realistisk set kunne være i regering da beslutningen blev taget.

Men det der er det helt centrale, og gør socialtilsynet interessant i en styringsdiskurs, er, at det der ved lov blev bestemt skulle sikre borgerne nogle rettigheder, bliver til nogle måleinstrumenter og nogle kriterier og nogle indikatorer i en kvalitetsmodel, hvor det enkelte tilbuds evne til at leve op til loven skal kunne aflæses i en tilsynsrapport, hvor hvert enkelt tilbud får en samlet grafisk score i form af et spindelvæv. (bilag 6 s. 7)

I forbindelse med min eksamen i foråret, prøvede jeg at tage et røntgenbillede af socialtilsynet, ved at se på de oplysninger som de efterspørger – både i deres kvalitetsmodel (bilag 5), i deres

'Ansøgningsskema til godkendelse af eksisterende sociale tilbud' (bilag 4) og i deres 'Godkendelsesrapport' (bilag 6)

For daværende kom jeg frem til det røntgenbillede, som fremgår af figur 4.3. på side 17.

Formålet med røntgenbilledet var at få et indblik i styringsoptikken, og se på hvilke styringsparadigmer der kan identificeres i materialet fra socialtilsynet – og dermed også få et indblik i socialtilsynets tilgang til styringen af de specialiserede tilbud.

Som det fremgår af skemaet, så er samtlige paradigmer repræsenteret – svagest står nok DRP, og selvom der står metoder udfor DRP, så mener jeg efter at have stiftet nærmere bekendtskab med socialtilsynets koncept, at det nok mere må henføres til NPM, idet der af metoden forventes et resultat og en effekt – jeg nævner blot kort dette for at underbygge mit argument fra side 34.

Men det dybereliggende formål med røntgenbilledet er, at se om der er belæg for, at anskue socialtilsynet for et neobureaukrati, som Storm beskriver det.

Storm opererer her med to former for neobureaukrati – et som opstod i kølvandet på det som jeg kalder første bølge af NPM, og så et andet som han i sin bog ikke rigtig har set noget tydeligt og klart eksempel på endnu, men er forvisset om vil komme, endsige må komme.²⁶

Jeg vil her udelukkende beskæftige mig med den sidste, idet socialtilsynet er et neobureaukrati der er blevet politisk konstrueret efter Storms bogs udgivelse, og den opfylder også hans kriterier for et neobureaukrati af 'anden grad': "Sandsynligheden er stor for, at det bliver et nyt neobureaukrati, som får til opgave at håndtere de mange og komplekse positionsspil om "konstruktioner" af og dermed definitionen på acceptable plusser samt udviklingen og indførelsen af strategier og politikker, som kan sikre skabelsen af acceptable plusser. Og sandsynligheden er stor for, at neo-bureaukratiet vil blive udviklet, ved at videreudvikle det allerede eksisterende neobureaukrati i den offentlige sektor."²⁷

Socialtilsynet har med sin kvalitetsmodel og sin godkendelsesprocedurer en holdning til, hvad der er acceptable plusser indenfor den specialiserede indsats, og den bygger videre på det gamle system med kommunale tilsyn, hvor den dog i sin bestræbelse på at ensarte, at gøre uvildig og faglig kompetent bevæger sig ind i det, som Storm kalder for neo-demokratiske rettigheder, som er en af tre strategier, som han mener, det nye neo-bureaukrati vil bygge videre på. Det neo-demokratiske kan ses i både det bureaukratiske og det professionelle paradigme.

²⁶ Storm kapitel 11

²⁷ Storm side 254

De to andre er ”veje & mål”-regimet og kontraktstyringen, som også kan identificeres i røntgenbilledet, hvor NPM-tilgangen med effektevaluering, mål og resultater repræsenterer den første mens NPM-kontrakt med godkendelse og resultatdokumentation repræsenterer det andet.

Således bekræftet i antagelsen af, at socialtilsynet kan betragtes som et neobureaukrati, når vi ser på papirerne derfra, så vil jeg prøve at se på tilstedeværelsen af de klassiske paradigmer i neobureaukratiet, idet jeg mener at denne neoform transcenderer de klassiske paradigmer ved at blive en slags syntese af marked og stat – som en politisk nødvendighed. Og med de klassiske paradigmer, mener jeg det bureaukratiske og det professionelle – men også det ny klassiske NPM, som jo bærer markedstendenser der rækker langt tilbage i det private marked, der så siden slut 70’erne har været tænkt ind i en offentlig kontekst. Og det er disse 4 paradigmer, der i en Stormsk terminologi transcenderer og syntetiserer i nogle nye hybride former.

5.3.1. Paradigmatisk syntese

For at blive i den lægelige metafor, så vil jeg efter røntgenbilledet forsøge også at foretage en scanning af Socialtilsynets materiale, så mit todimensionale billede kan blive tredimensionalt, og jeg kan se, hvad der ligger bag paradigmernes styringsmekanismer, og hvordan disse transcenderer eller overskrider den klassiske form og bliver til en syntetisk neoform.

Nedenfor har jeg således udvidet mit røntgenbillede til en scanning, og som det fremgår, så har de 4 klassiske paradigmer, som alle er til stede i Socialtilsynets styringstilgang til de sociale tilbud, en transcendens, hvor styringen i sit udtryk bliver til en syntese eller en hybrid af flere paradigmer:

- **Bureaukrati**
Legitimere tilbuddet til det sociale marked at forskellige tilbud – hvor taksten, som er bureaukratisk forhandlet, samtidig er et ikke uvæsentligt konkurrenceelement, mens tilbudsportalen er et katalog for borgere og kommuner
- **Professionalisme**
Stor fokus på at der arbejdes ud fra kommunernes mål for borgeren – marked med kunden i centrum og kontrakt med kommunen om ydelser (VUM, § 141), hvor ydelser også kan vælges fra – frit valg.
Faglig tilgang præget af ønske om standardisering
- **NPM-marked**
Bureaukratisk styret mål og veje tilgang, hvor det er den fag-faglige evidens, altså den professionelle kvalitet, der er styrende for mål og resultater – der er stor grad af metodefrihed, men effektevalueringen skal måles i borgertrivsel

- NPM-kontrakt

Ikke nogen reel kontraktstyring udover selve godkendelsen, som dog er en nødvendighed for at kunne tilbyde borgere service.

Kontrakten er ikke styrende, men derimod faglige kriterier, der udmønter sig i et kvalitetsmærke, et spindelvæv, der har samme funktion som en smiley blot mere detaljeret, og som giver mulighed for at borgere og kommuner kan sammenligne forskellige tilbud – en slags benchmarking.

Oplysninger der efterspørges	Paradigme	Transcendens	Henvisning til datablad AS=Ansøgningsskema bilag 4 KM=Kvalitetsmodel bilag 5 GR=Godkendelsesrapport bilag 6 ²⁸
Vedtægter, økonomi, straffeattest, takst §, handleplaner	Bureaukrati	Legitimering til det sociale marked, takst er et konkurrenceelement og oplysninger på tilsynsportalen er et katalog	AS: side 4-7 AS: side 3, 1.7 AS: side 1-3
Kompetencer, faglig tilgang, metode, Supervision	Professionalisme	Fokus på kommunernes mål for borgerne – kunden. Frit valg Standardisering	AS: side 6, 2.9.10 KM: side 7, 3.c AS: side 3, 1.7 KM: hele dok. s. 1-12 GP: side 4-8
Klager, APV, trivsel, medarbejderomsætning, sygefravær	Humanisme		
Effektevaluering, mål, resultater, metoder, lederuddannelse	NPM-marked	Bureaukratisk styret mål og veje tilgang – fag-faglig evidens gennem mål og resultater. Effekt på baggrund af trivsel	AS: side 3, 1.6.2-5 & 8-15 KM: side 7, 3 KM: side 8, 4-7
Resultatdokumentation, godkendelse, spindelvæv	NPM-kontrakt	Kontraktstyring uden reel kontrakt, men styring på baggrund af faglige kriterier – spindelvæv som smiley med mulighed for at sammenligne forskellige tilbud	GS: side 8, 5 AS: side 4, 2.2 GR: side 7
??	DRP		

Figur 5.3.1. Scanning af Socialtilsynet – transcendens

Det interessante ved at kigge på disse transcenderede neoformer af de klassiske paradigmer er, at de alle indeholder en god blanding – en syntese eller en hybrid – af styringsmekanismer og værktøjer, som vi kender fra tidligere, men det kan være sværere at afgrænse dem som helt selvstændige paradigmer, fordi de alle har denne blanding af forskellige logikker, som også er det som Lerborgs værktøjskasse-begreb taler ind i, hvor hård og blød styringsteknologi arbejder sammen side om side med faglighed og konkurrence, og tillidsdagsorden og pris for de enkelte

²⁸ Der henvises her til enten hele afsnit i de tre dokumenter, som er beskrivende ift. hele afsnittet eller der henvises til enkelte punkter der er signifikante

ydelser, og på sin vis bliver de her kontraindikerende styringsfænomener hinandens forudsætning – og lige præcis dette er måske akilleshælen ved styringen af den specialiserede indsats, at den har den indbyggede præmis, at skulle regulere og styre sociale relationer i et ikke ligeværdigt magtforhold.

Det kan eksemplificeres ved ovenstående bureaukrati, altså anden række i skemaet, hvor en legitimeringsstrategi for det enkelte tilbud går via konkurrence på takst og faglige kompetencer og spindelvæv, mens modtageren af denne serviceoplysning er repræsenteret af en kommune, som på borgerens vegne 'forhandler' et tilbud på plads.

5.3.2. Delkonklusion 3

Det nye Socialtilsyn fremstår som et neo-bureaukrati i Stormsk forstand. Det forsøger først og fremmest at videreføre de NPM-bestræbelser, som man også kan genfinde i Storms plusser, så på trods af flere bølger af NPM, hvor man ikke er lykket på alle områder, så giver man det alligevel et skud mere i et fortsat forsøg på, at bureaukratisere NPM.

Som Storm siger: "Dvs. det neo-bureaukrati, som blev udviklet i forbindelse med bestræbelserne på at indføre New Public Management, vil *ikke* (Storms kursivering) blive afviklet. Tværtimod. Det vil blive styrket og videreudviklet i de kommende år, fordi der ikke vil blive udviklet et reelt alternativ hertil."²⁹

Der er således ikke noget alternativ til at fortsætte bestræbelserne i den retning som de sidste 20-30 års styring har anslået, men det kommer til at fortsætte i nogle nye styringsformer, der er neo-former af de gamle klassiske paradigmer – og her sker der også en transcendering af NPM, som det fremgår af figuren på side 37, og det er måske det nye paradigme vi er på vej imod – Post Public Management – PPM.

5.4. Mod et nyt paradigme

Ved at give Socialtilsynet magt til at godkende alle sociale tilbud i Danmark, opstår der en situation, hvor den specialiserede indsats, på ny må forholde sig til stat og marked, effektivitet og kvalitet, individualitet og standarder etc.

Og tillad mig her en lidt flyvsk metafor, men det forholder sig lidt med udvikling af NPM i Danmark som med tangoen i Europa. Den er blevet stiliseret og meget konkurrencepræget med præcision for øje, hvor den oprindelige tango fra Argentina mere er præget af det sociale element, af føring

²⁹ Ibid. side 45

(styring), variation og flow – og den argentinske minder om en omfavnelse, mens den europæiske har et stiliseret krav om afstand mellem parterne.

Vi har i styringen af den specialiserede indsats haft for meget fokus på dele af konkurrenceelementet, hvor det at måle og veje og effektevaluere er forsøgt direkte overført til en social indsats, mens styringen (føringen) på institutionsniveau ikke har fået den store opmærksomhed og de resultatkontrakter man har prøvet, har mere været præget af at holde hinanden i en armslængde end at omfavne hinanden i tillid og gensidig respekt for hver vores egenart.

F.eks. kunne et fremtidsscenario for socialtilsynet være, at man som regionalt og dermed statslig kontrolenhed udover at godkende tilbuddene – som jo allerede kan betragtes som en kontrakt, men uden reelt indhold – kunne kigge på kontrakterne mellem tilbuddene og kommunerne – og også i de interne kommunale tilbud.

Det kunne generere noget tillid tilbuddet og kommunerne imellem, idet vi så ville have en gensidig interesse i, at vores kontrakter ville være nøje afstemt – og på sigt ville man kunne komme frem til mere konkrete kontrakter, der både kunne sikre legitimitet og drift hos begge parter. Og så ville kontrakt som styringsteknologi gøre sit indtog helt ud i det yderste led – på det jeg tidligere har omtalt som mikro- eller udførerniveau.

I nedenstående skema har jeg set på den nye styring, som jeg ser den, og hvordan jeg tror den kan udvikle sig og være med til at fremme en bedre løsning af opgaverne i den specialiserede indsats. Jeg vælger at kalde det for Post Public Management, idet det signalerer, at det kommer efter New Public Management.

Ledelsesværktøj	NPM	Post Public Management
Incitament	Kontrakt om mål for arbejdet	Kontrakt med kommunerne om mål for kerneydelsen – habilitering
Output	Fokus på de enkelte ydelser, hvad kommer der ud i den anden ende	Tillid og legitimitet – gennem tydelighed omkring ydelserne
Effektivitet	Mere for mindre	Mere som resultat af prioriteringer og valg af indsats
Belønning	Ny-løn, resultatkontrakt	Ejerskab og kompetenceudvikling, vidensdeling og netværk Selvbestemmelse
Innovation	Nye effektive arbejdsgange, konkurrenceelementer	Ansvarlighed gennem frisættelse fra forvaltning, direkte inklusion af eksterne aktører – bl.a. gennem bestyrelse

Figur 5.4. Post Public Management

Og hvis NPM stod for moderniseringen af det offentlige, så kan PPM måske blive det postmoderne styringsparadigme, hvor den store fortælling om industrisamfundet og markedsmekanismernes overlegenhed dekonstrueres – i hvert fald i en offentlig kontekst.

6. Konklusion og perspektivering

Jeg har i denne afhandling forsøgt at se på de forandringer i styringen af den specialiserede indsats, som New Public Management har afstedkommet siden Kommunalreformen i 2007. Både de forandringer, som er direkte afledt af NPM men ikke mindst de områder, hvor NPM ikke har formået at slå igennem, for hvilke forandringer har dette medført. Jeg har taget udgangspunkt i min egen virksomhed og organisation samt i det nye Socialtilsyn, for at få afdækket forandringerne, ligesom jeg også har forsøgt at tænke lidt ud i fremtiden.

NPM har forandret styringsbetingelserne i den specialiserede indsats. De enkelte virksomheder i min organisation er blevet mere selvstændige, og den enkelte virksomhedsleder har fået større ledelsesrum med budgetansvar og selvstændigt ledelsesansvar.

Kommunerne har større fokus på, hvad de får for pengene. Der er opstået reel konkurrence tilbuddene imellem – både internt og eksternt – og om man ikke allerede nu føler sig truet på sin virksomheds eksistens, så er det en bekymring på den lange bane. Men NPM har også skabt fornyelse, og den enkelte leder er proaktiv ift. at produktudvikle og kvalificere sit tilbud.

På de områder, hvor NPM ikke har formået at slå igennem, har der været en dobbelt bevægelse, hvor man ser sig nødsaget til at gribe tilbage i tidligere klassiske styringsparadigmer – det professionelle og det bureaukratiske – men ikke for at degenerere styringen, men for at understøtte de oprindelige NPM-bestræbelser, nu blot også styret af andre logikker end markedet alene – men stadig for at forenkle og effektivisere.

Der opstår således nogle neo-former at de klassiske paradigmer, som transcenderes ved at paradigmerne interagerer og skaber en slags paradigmatiske interferens, en syntese eller en hybrid form. Det kan man se komme til udtryk gennem det nye Socialtilsyn, som fremtræder som et neobureaukrati – men født af asken fra tidligere årtiers bestræbelser på at effektivisere og optimere den offentlige sektor – NPM.

Dvs. at NPM som styringsparadigme selv bliver transcenderet og der opstår en neo-NPM, hvor bureaukrati og professionalisme kommer til at spille en mere væsentlig rolle i forhold til at legitimere både tilbuddene og kommunerne – og i sidste ende også konkurrencen og markedet.

Jeg vil kalde denne styring for Post Public Management, idet den kommer efter NPM og på sin vis dekonstruerer markedet og konkurrencen, ved at anerkende at det alene, kan ikke styre den offentlige sektor i Danmark.

6.1. Empirisk perspektivering

Der er to spor, som ligger i forlængelse af hinanden, som jeg ganske kort vil prøve at brolægge med de byggesten, som jeg har samlet op i løbet af de sidste år.

Det første er et generelt spor omkring den potentielle nye styring i PPM og som er en direkte forudsætning for det næste spor.

Som det fremgår af figur 5.4. så vil et sådan nyt paradigme kunne udvikle sig i retning af større fokus på de oprindelige værdier, som i mange år har været fundamentet i den offentlige sektor, og som man i en styringsterminologi kan kalde for bløde værdier og som har udgjort grundstammen i den offentlige etos. Det er værdier som tillid, ejerskab, ansvarlighed, legitimitet, selvbestemmelse etc.

Hvor vi på mange måder, siden NPM gjorde sine første indtog i den offentlige sektor i 70'erne og 80'erne, har forsøgt at modernisere og effektivisere den danske offentlige sektor, så den blev mere smidig og markedsorienteret, og hvor managementsiden har været i fokus, så står vi i 2014 i en ny styringsvirkelighed, hvor NPM faktisk også har moderniseret og effektiviseret store dele af den offentlige virksomhed, men den har ikke formået, at ændre den grundlæggende substans, hvor den etiske fordring altid går forud for marked og konkurrence.

I den specialiserede indsats mener jeg, at der er et altruistisk grundvilkår, som gør at det ville give rigtig god mening at forsøge, at forpligte hinanden på en ny måde i organiseringen af indsatsen, hvor de klassiske styringsparadigmer i deres neo-former også skal tænkes i en neo-struktur, som frisætter organisationerne eller virksomhederne fra den direkte politiske og forvaltningsmæssige styring, men selvfølgelig underlagt Serviceloven og med kontrakter med kommunerne.

Det kunne blive mere dynamisk og produktiv, hvor den offentlige etos og de ovenover nævnte værdier kunne revitaliseres i et partnerskab mellem virksomhed og forvaltning – og dermed politisk niveau.

Og hermed er det andet og mere konkrete spor anslået, hvilket også efterhånden er blevet en kongstanke hos mig, at man rundt omkring i landet, i kommunerne skulle prøve at give lidt mere slip på sine sociale tilbud. Gør dem fri af forvaltningernes direkte styring, lad dem blive aktivitetsstyret og takstfinansieret og læg ansvaret ud. Involver interessenter og samarbejdspartnere – evt. i en bestyrelse – og find så frem til den rette størrelse for en sådan decentral styring – jeg tænker at det kunne være alt fra 40-50 op til 150-200 millioner i driftsbudget.

Efter en årrække med drift kunne man så vælge, at give helt slip på båndet og lave en konstruktion, hvor tilbuddene blev helt selvstændige i en eller anden selskabsstruktur der fastlægges som non-profit.

Det tror jeg kunne være vejen frem mod Post Public Management i den specialiserede sektor, hvor sådanne selvstændige enheder kunne arbejde meget mere målrettet med medarbejdernes ejerskab, kompetenceudvikling og strategisk selvledelse, og borgerne ville også på en anden måde komme mere i centrum, hvor man også ville tilgodesee deres trivsel i et mere individuelt perspektiv.

Alle på nær én af mine kolleger og min chef – som alle også havde følt sig presset og kraftigt udfordret af markedet og konkurrencen – mente at deres virksomhed havde profiteret af markedsmekanismernes indtog og deres arbejde var samtidig blevet mere spændende – og netop CFD har jo siden 2007 været igennem ovenstående proces.

Et sidste argument for denne udvikling er det faglige entrepreneurship, som jeg oplevede det hos mine kolleger i fokusgruppeinterviewet, og som jeg også i andre sammenhænge har erfaret det hos dygtige fagfolk, som bryder ud af den kommunale ramme og starter deres eget tilbud på baggrund af deres engagement og ofte også fordi, de ikke rigtig kan få deres faglighed igennem i en forvaltningsmæssig sammenhæng.

6.2. Personlig udvikling

Jeg startede på min MPG i foråret 2010, så nu er der snart gået 5 år, hvor jeg løbende har udviklet mine kompetencer og min viden omkring ledelse. Jeg har ikke haft min udviklingsplan i hånden i alle disse 5 år, faktisk så slap jeg den efter PUF'en i 2012 og har kun sporadisk skævet til den med lange mellemrum.

Når jeg så nu finder materialet frem fra dengang, så kan jeg se, at der står 3 udviklingspunkter:

1. Positionering – bevidsthed omkring min positionering i forskellige fora
2. Større tværfagligt samarbejde
3. Netværksarbejde – inkl. at publicere praksis

Nu kan det jo være lidt svært, sådan at vurdere sin egen udvikling, men nød(et) til det, så vil jeg sige, at jeg har arbejdet rigtig meget med at blive bevidst omkring mine positioneringer, både internt og eksternt, men også i skrift og tale – og jeg synes også jeg kan se, at det virker.

Vi arbejder også mere tværfagligt, og jeg har ansat andre faggrupper, og har selv været initiativtager til oprettelsen af et nationalt ledernetværk, som nu har fungeret i 2 år.

Jeg har skrevet faglige artikler om vores praksis og nogle projekter vi har gennemført, vi har nu kontakt til kolleger i både Norge og Sverige, som vi samarbejder med i forhold til projekter og medarbejderudveksling.

Min virksomhed er med til at sætte dagsordenen indenfor vores handicapområde, og vi er blevet kendt som et kompetent og fagligt velfunderet tilbud, og vi har et godt samarbejde med langt de fleste kommuner, vi samarbejder med.

For et par år siden mistede vi i løbet af fhv. kort tid 3 kontrakter, og vi var rent faktisk for daværende truet som højt specialiseret tilbud, men en målrettet satsning på at etablere en ungeafdeling er nu ved at blive en realitet, og til januar udvider vi tilbuddet med 2 pladser – hvilket er meget indenfor vores område.

Når jeg ser tilbage på mit opgave til afslutningen af PUF, så fandt jeg til min store overraskelse en model af The Action Research Cycle, hvor jeg planlægger at vi via netværket skal ramme ind i det politiske niveau – og jeg har netop i dette efterår arbejdet med en lille pjece der hedder "Døvblindfødt, indenfor rammerne af handicapkonventionen – Hvordan sikrer vi mennesker med medfødt døvblindhed menneskerettigheder, frihedsrettigheder og naturlig værdighed?

Og det er tanken af den skal ud her til foråret, hvor vi vil lave en eller anden form for event og sende den til ministeren og socialstyrelsen og selvfølgelig KL.

Så udviklingsplan eller ej – så ser det ud til, at der har været en progression og en sammenhængende udvikling i mit arbejde og mit MPG-forløb.



7. English abstract

This thesis deals with the management of specialised social services – based on in-house activities and own organisation – where in-house activities and the new Danish social supervision (Socialtilsyn) will be used as case studies to both analyse the areas where the New Public Management (NPM) has changed the public management and also the areas where the NPM has not managed to make an impact with its original material.

NPM made its entrance in the social services in Denmark through the structural and municipal reform in 2007. That was a major and fundamental reform, which was introduced to simplify and streamline the public sector, and through interviews with my colleagues (managers of residential

and vocational services) I show how competition and market forces have gained ground in the management of social institutions in Denmark.

But in a previous study in last semester, I recognized that there also were some areas where NPM's original material has not succeeded in changing the management.

I am continuing with this premise to look at what happened to the management and how especially the Danish theories on the paradigmatic management in the public sector can explain the development and the new forms of management. In many ways this is reminiscent of the earlier classical paradigms, such as the professional and bureaucratic, but they are mixing different logics and management technologies in a new way and in this way transcend the old paradigms and become neo-forms - a synthesis or hybrid form, which contains much of the original material from NPM, including that which did not make an impact. It has returned in a renewed and changed form, in which the hardest control technologies, such as targets, competitive contracts, costs and impact evaluation have been softened by renewed professional and qualitative management elements, such as confidence, core service, priorities, ownership, etc.

My claim is that NPM as logic and management tools has changed the management of specialised effort, but it has not done so in one go, and that there has also been an NPM 02 and NPM 03 and that the content of the NPM material has changed over time, but a crucial fundamental idea of NPM, namely that simplifying and efficient management with citizens in mind still has potential, which we will see bear fruit in the future.

This will not happen within the same paradigmatic framework that has characterised the last 10-15 years of management discourse, but management will be transcended and assume neo-forms, from which some new combinations of management technologies and tools shall be created.

And maybe we are moving towards a new paradigm, a neo-form of NPM, which I have chosen to call Post Public Management, since it will redefine some key areas of the original NPM in which the market shall become the public market and management organised thereafter.

Litteratur

Carsten Greve: Reformanalyse, Kap. 3, 4 og 7, Jurist- og Økonomforbundets Forlag 2012, 51 sider

Christopher Hood, A public management for all seasons?, artikel udleveret til MPG-modul Reform og forandring foråret 2012, 16 sider

Christopher Politt and Geert Bouckaert; Public Management Reform, Kap. 1, Oxford University Press 2011, 40 sider

John Storm Pedersen: Reformerne i den offentlige sektor – skab seks plusser! Jurist- og Økonomforbundets Forlag 2010, 270 sider

John Storm Pedersen (red.): Ledelse i en reformtid i velfærdsstatens maskinrum, Danmarks Forvaltningshøjskoles Forlag 2007, 161 sider

Leon Lerborg: Styringsparadigmer i den offentlige sektor, Jurist- og Økonomforbundets Forlag 2013, 365 sider

Leon Lerborg: Styring, kontrol og evidens, Pædagogisk Psykologisk Tidsskrift 03 2012, 43 sider

Leon Lerborg: Fire moderniseringsstrategier for den offentlige sektor, kap. 4 i Velfærd med et menneskeligt ansigt, Jens Jonatan Steen og Malthe Munkøe (Red.), Frydenlund 2011, 42 sider

Ole Wøssner: Ny Populær Metode – På besøg på indersiden af en politolog, synopsis på masterforberedende modul "På sporet af offentligt lederskab under og efter krisen" forår 2014, 5 sider

Torben Beck Jørgensen: På sporet af en offentlig identitet, kap. 10, Aarhus Universitetsforlag 2007, 20 sider

Uffe Palludan: Veje ud af kommunernes økonomiske klemme – seks mulige velfærdsfremtider, Palludan Fremtidsforskning 2011, 160 sider

Lovgivning, strategipapir og faglige redskaber – alt vedlagt i bilagshæfte:

Ansøgningsskema – eksisterende sociale tilbud, Socialstyrelsens hjemmeside, 6 sider

Godkendelsesrapport – eksisterende sociale tilbud, Socialstyrelsens hjemmeside, 2 sider

Kvalitetsmodel- sociale tilbud, Socialstyrelsen hjemmeside, 8 sider

Lov om socialtilsyn, www.retsinformation.dk, 10 sider

Masterplan for Center for Døve – internt materiale rekvireret fra det nuværende CFD, 23 side

Bilagshæfte



Bilagsoversigt:

1. Triggerskema – udsendt til lederkollega inden fokusgruppeinterview i september 2014
2. Transskription af fokusgruppeinterview med svar på triggerskema og bedste pointer fra hver påstand
3. Transskription af kvalitativt interview med min chef i september 2014
4. Ansøgningsskema – eksisterende sociale tilbud, Socialstyrelsens hjemmeside
5. Kvalitetsmodel- sociale tilbud, Socialstyrelsen hjemmeside
6. Godkendelsesrapport – eksisterende sociale tilbud, Socialstyrelsens hjemmeside
7. Lov om socialtilsyn, www.retsinformation.dk
8. Masterplan for Center for Døve – internt materiale rekvireret fra det nuværende CFD
9. Ole Wøssner: Ny Populær Metode – På besøg på indersiden af en politolog, synopsis på masterforberedende modul "På sporet af offentligt lederskab under og efter krisen" forår 2014

Bilag 1

– triggerskema

Kære kolleger

Første vil jeg lige sige tak, fordi I har lyst til at hjælpe mig med nogle data til min masterafhandling. Som jeg vist kort nævnte ved sidste møde, så kommer den til at handle om de nye styringsbetingelser for den specialiserede indsats i egen virksomhed og organisation efter kommunalreformen i 2007

Derfor vil mit fokusgruppeinterview med jer komme til at kredse omkring de forandringer I har observeret efter 2007 og frem til i dag – og også gerne et lille kig ind i den fremtid I forventer de nærmeste år.

Jeg vil gerne på forhånd bede jer om at udfylde det vedhæftede skema, hvor jeg beder jer om at tage stilling til 5 udsagn – og kort begrunde jeres svar og komme med eksempler fra jeres ledelsespraksis – I kan skrive direkte i skemaet og gemme det på computeren og sende det retur. Boksene hvor I skal skrive begrundelse og eksempel udvider sig med teksten, så det kan godt se lidt rodet ud, når I har skrevet – hvor en boks breder sig på to sider. Det skal I ikke tænke på, det vigtigste er at I får svaret, så skal jeg nok få det hele til at hænge sammen! Vær opmærksom på, at I udfylder både begrundelse og eksempel ved hvert spørgsmål.

Jeg håber I har 25-30 minutter til at udfylde det, og meget gerne returnere det til mig senest fredag den 26. september kl. 12.00 – gerne før om muligt!

Jeg vil godt bede jer om at være fhv. stringente og præcise ift. spørgsmålene – både i skemaet og til selve interviewet – altså at holde jer til det der bliver spurgt om – selvfølgelig må I godt ekstemperere lidt indenfor rammen – idet jeg kun har denne ene mulighed for at tale med jer samlet. Jeg vil dog også gerne have muligheden for at vende tilbage til jer enkeltvis, om nødvendigt, hvis jeg ønsker noget uddybet eller præciseret.

Jeg ønsker at optage en lydfil af interviewet, som også enten bliver transskriberet eller refereret i et journalistisk referat. Jeg vil måske også citere centrale svar i min afhandling – men det vil blive anonymiseret form, som 2en kollega på samme ledelsesniveau”.

I jeres svar vil jeg bede jer om, at tænke på egen ledelsespraksis i egen virksomhed – også gerne CFD, men gør da opmærksom på dette, måske kunne vi aftale at bruge ordene virksomhed og organisation (CFD), så kan jeg nemt skille tingene af.

I jeres svar må I også tænke i forandringer, altså hvordan har styringsbetingelserne forandret sig de sidste 5-7 år.

Endnu en gang vil jeg sige tak for hjælpen – det er en stor hjælp og jeg ser frem til at høre jeres vurderinger og refleksioner omkring den nye styring af den specialiserede indsats.

Med venlig hilsen

Ole Wøssner

Spørgsmål Sæt kryds Kort begrundelse med eksempel - gerne flere om muligt

1. De enkelte virksomheder er blevet mere selvstændige med større ledelsesrum for den enkelte virksomhedsleder?	Helt enig	Begrundelse:
	Enig	
	Uenig	Eksempel:
	Helt uenig	

2. Der er kommet større fokus på, hvad samarbejdspartnere får for pengene?	Helt enig	Begrundelse:
	Enig	
	Uenig	Eksempel:
	Helt uenig	

3. Der er blevet større konkurrence?	Helt enig	Begrundelse:
	Enig	
	Uenig	Eksempel:
	Helt uenig	

4. Virksomheden overlevelse er truet?	Helt enig	Begrundelse:
	Enig	
	Uenig	Eksempel:
	Helt uenig	

5. Styringen af den specialiserede indsats (sociale tilbud) har skabt fornyelse indenfor området?	Helt enig	Begrundelse:
	Enig	
	Uenig	Eksempel:
	Helt uenig	

Bilag 2

– fokusgruppe interview

Fokusgruppeinterview

Første påstand: De enkelte virksomheder er blevet mere selvstændige med større ledelsesrum for den enkelte virksomhedsleder?

Ole: B vil du starte

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
		X	
Begrundelse: Jeg tror som sådan ikke virksomhederne er blevet mere selvstændige, det har de altid været. Men omverdens betingelser har ændret sig. Således er der øgede forventninger for alle interessenter omkring en. Dette gælder både medarbejdere, brugere, forældre, chefer, samarbejdspartnere, kommuner mm. Endvidere har samfundsudviklingen ændret sig til, at ledelse kræver uddannelse..			
Eksempler: Bliver i højere grad udviklet lokale systemer, rammer og politikker, bliver også i højere grad udviklet systemer, rammer og politikker, som skal efterleves...- således er der mere ledelsesarbejde..			

B: Jeg har jo ikke siddet som virksomhedsleder så længe, men jeg har gjort mig nogle overvejelser omkring det. Jeg har skrevet at jeg er uenig, jeg har skrevet at virksomhedslederne er blevet mere selvstændige, det har de altid været, men omverdens betingelserne har ændret sig, således at der er øgede forventninger fra alle interessenter omkring én, og det gælder både for alle medarbejdere, brugere, pårørende, chefer, samarbejdspartnere, kommuner. Og så samfundsudviklingen har ændret sig til at det kræver uddannelse, og de forventninger til lederrollen fra samfundet af de er også langt større.

Jeg tror egentlig ikke at man på den måde, er blevet mere selvstændige, jeg tror mere at det er alle mekanismerne omkring, jeg ser ikke CFD som en organisation der har større rammer om det at være leder tidligere, tværtimod, men markedsmekanismerne har også ændret sig om dem, så de også har været nødt til at få al værdisarbejdet, rammer og aftaler og regler, og hvordan er vi sammen. Så de er også blevet meget mere skarp.

Og mit eksempel er det der med, at jeg tror at i højere grad i dag, at vi kan udvikle lokaler rammer og aftaler, politikker og standarder og sådan noget, end der gjorde tidligere. Så det er vi også nødt til, der efterlyses noget om, hvad er rammerne for arbejdet. Og det giver mere ledelsesarbejde, det er noget af det der gør, at vi får mere at lave.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 1
Selvstændighed Markedsmekanismer – lokaleprojekter Gennemskuelighed i budgetter Fokus på ledelse – faglige projekter – større krav Kontrol? Større selvstændighed, større ansvar. Takstfinansieret budget – indtægt Regler er rationelle

Ole: Tak for det – M

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
	X		
Begrundelse: Områdelederen på Sociale tilbud forventer, at vi som virksomhedsledere tager aktiv del og ansvar i forbindelse med ledelsen af			

botilbuddet.
Eksempler: Som virksomhedsleder er jeg en stor medspiller i budgetprocessen hvert år. Jeg skal gøre rede for hvorfor jeg prioriterer som jeg gør for næste års budget. Jeg bliver ligeledes stillet til regnskab for et evt. overforbrug på budgettet. Jeg oplever ikke, at områdelederen "blander" sig i den daglige ledelse af tilbuddet, men er til rådighed hvis behovet for sparring opstår.

M: Jeg har skrevet, at jeg er enig. Og det har jeg gjort ud fra, at områdelederen for de sociale tilbud forventer at vi som virksomhedsledere tager aktiv del i ansvaret af driften af det her botilbud og virksomhed. Jeg har skrevet, og det er jo så efter de to år, hvor jeg har siddet på posten, at jeg er en stor medspiller i budgetprocessen hvert år. Dvs. at jeg skal faktisk gøre rede for at jeg prioriterer som jeg gør i mit tilbud på næste års budget.

Så bliver jeg også stillet til regnskab for et eventuelt overforbrug – hvad handler det om. Jeg oplever ikke som sådan, at min områdeleder blander sig i den daglige drift af tilbuddet, men at han står til rådighed hvis der opstår et behov for at sparre i forhold til, hvordan kan jeg prioritere her. Samtidig kan jeg jo godt se det som du siger B, men det er mit udgangspunkt.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 1
Mere selvstændighed fulgt op af flere regler/rammer og kontrol
Budgetter lagt ud giver større selvstændighed

Ole: Tak – S

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
x			
Begrundelse: Siden opdelingen af Oktobervej med eget budget har jeg oplevet meget større mulighed for selv at lede. Før var det nødvendigt at henvende sig til områdeleder før jeg tog et valg eller diskuterer det grundigt i vores samlede ledergruppe. Pædagogisk og fagligt det samme. Vi ansætter selv vores personale, udvælger ansættelsesudvalg og bestemmer selv hvilke kompetence vi har brug for.			
Eksempler:			

S: Ja jeg er jo sådan set enig med dig. Men jeg ser det ikke i forbindelse med at vi er blevet udlagt til amtet, at det var i den forbindelse at vi fik større selvstændighed lidt senere end 2007, var det i virkeligheden. Vi fik budgetterne udlagt, som noget helt nyt, og vi fik også titel af virksomhedsledere. Før i tiden var vi meget underlagt vores områdeleder, der bestemte alt i forhold til økonomi og sådan noget. Vi kendte ikke engang regnskaberne, så det var først der at vi fik lagt regnskaberne ud og forstod regnskaberne, og egentlig hvad vi havde at råde med.

Så blev vi også delt om i tre virksomheder og fik større indsigt i sin egen virksomhed, hvad de brugte. Jamen hele ledelsesdelen kom også på det tidspunkt, mener jeg.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 1
Politikere: Ramme og kontrol Krav og faglig udvikling Det vigtigste: • større og friere råderum • bestemmelse, økonomisk meget større frihed • mulighed for at kompetenceudvikle personalet

Ole: Men det er efter 7 (2007)?

S: det er efter 7, ja.

Ole: Godt, tak – C

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
			x
Begrundelse: Jeg mener der er kommet mere kontrol og dermed bundne opgaver – jeg bestemmer selv hvornår og hvordan jeg løser dem, men jeg bestemmer ikke selv indholdet i mine opgaver. Vi er ikke blevet mere selvstændige – vi kommer længere væk fra hinanden og bliver fremmedgjorte overfor hinanden, tror jeg. Det er blevet mere ”klar jer selv” og ret ind til højre. Dette tror jeg bliver endnu mere med det nye tilsyn. Det er skemaer der skal udfyldes og et pligt interview med ansatte og med brugere. Kendskabet og interessen for den enkelte virksomhed vil forsvinde, tror jeg. Eksempler: Jeg oplever, at skulle kæmpe hårdt for, at bevare mig selv som menneske og som leder. Der er så mange rammer for, hvad jeg skal som leder, at de store kreative tanker kommer i anden række. (hvis jeg skulle være så heldig at blive ramt af dem) Jeg er presset i tid til ”skal” opgaver. Mange af ”skal” opgaverne handler om kontrol på den ene eller anden måde. Diverse undersøgelser vedr. trivsel og tilfredshed giver nogle resultater, som selvfølgelig skal følges op på, men ofte er resultaterne velkendte og der er måske allerede startet en proces om emnet – jeg oplever at undersøgelser kan være af både det gode og det dårlige. Der kræves undersøgelser og der kræves opfølgning – det giver god mening. Men så kommer alle spørgsmålene om undersøgelsens evidens. Analysemåden osv. Undersøgelser i dag, kan give anledning til at undlade at tænke selv og afvente en undersøgelse.			

C: Jeg er uenig. Jeg har været her siden 7, så jeg oplevede jo ikke amtets tid. Og det gav stof til eftertanke med sådan et spørgsmål, og jeg tænkte hvad søren, hvad er det egentlig jeg oplever? Altså jeg oplever kontrol. Og så oplever jeg også lidt laissez faire, altså i forhold til.. Jeg tænker, om der er nogen der læner sig sådan lidt tilbage, er lidt lige glade, og så har vi en ramme, og vi har kontrol. Og vi har mange rammer, og rigtig mange kontroller på alverdens områder.

Ole: Når du siger, at der er nogen som læner sig tilbage, hvem tænker du så på?

C: Og der tænker jeg på nogle politikere, der kan læne sig tilbage, ved at nu har vi iværksat kontrollen på alle de forskellige institutioner, så så må det være det, så har vi vores ryg fri, også køre det bare. Og så er det egentlig lidt lige meget med os som mennesker, hvordan vi så styrer af med det. Så jeg tænker at vi har en ramme, jeg kan da flekse min arbejdstid og jeg kan da gøre, mange af de der frihedsgrader, og jeg bestemmer da også selv, stort set, om jeg vil lave APV mandag, eller om jeg vil skrive til Ole den dag, eller hvad jeg vil, men facts er, at rammerne for hvad jeg skal på et år, de er temmelig meget fastlagte. Der har jeg ikke ret meget spillerum. Jeg synes ikke der er ret meget frihed egentlig, det er regler og rammer og mål man skal opfylde, hele tiden, fastlagte ting.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 1
At amtet ikke var det styrende organ efter 2007
Fra central ledelse til decentral ledelse

Ole: Tak – H

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
	x		
Begrundelse: Tydeligere budgetter og mere ansvar – mere fokus på at uddanne ledere til at lede Eksempler: Vi kan følge med i hvor mange penge vi har til rådighed og agere ud fra dette			

H: Jeg er meget enig med S. Jeg synes, set fra min stol der har vi fået, det der med budgetterne, det er blevet meget mere tydeligt, vi har fået meget mere indflydelse på det, man ved hvad man har, og kan mere

agerer i det i hverdagen. Og så synes jeg der er kommet meget mere fokus på ledelse. Selvfølgelig er det også de ydre strukturer i samfundet, som politikere der gør det. Der er kommet meget fokus på, hvordan man er som leder, og vi har også fået mulighed for at få noget bedre uddannelse indenfor, hvordan leder vi. Men der er selvfølgelig også helt andre krav, der er kommet mange flere krav siden 2007. Men jeg føler altså ikke, som du siger C, jeg føler ikke der er mange regler og mange rammer jeg skal nå, tværtimod jeg føler mig faktisk sådan meget mere fri i mit arbejde, og har en god sparringspartner i Kurt (områdechef), så jeg ved at ham går jeg til, inden jeg tager den endelige beslutning om nogen ting. Men jeg ved også, at hvis jeg beslutter noget, så har jeg også han opbakning. Det er sådan set min holdning set fra min stol.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 1
Er afhængig af hvilken fortid man har, og hvad man har oplevet tidligere.
Budgetlægning betyder noget for drøftelserne.

Ole Tak – Y

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
	e		
Begrundelse: Det er især if. til udlagt budget til de enkelte virksomheder, det har gjort sig gældende. Med udlagt økonomi har det i større grad været muligt strategisk, at satse på forskellige pædagogisk/faglige indsatser. Det har været muligt over en længere årrække at fx satse på borgerrette IT, både hvad angår indkøb af forskelligt grej og if. til brug af ressourcer personalemæssigt. Derudover har det været muligt at udvide ledelsesrummet ved ansættelse af teamledere på de enkelte virksomheder, der bla. har betydet en styrkelse af det strategiske arbejde rent udviklingsfagligt.			
Eksempler:			

Y: ja, jeg har også skrevet enig, og det har selvfølgelig meget at gøre med udlæggelse af budgetter og økonomi i det hele taget, markedsmekanismerne som vælter ind over os i 07, plus at vi så havde et ledesskift, så der er ligesom to ting der kører parallelt der, og jeg vil sige, at jeg synes vi har fået et meget mere selvstændighed, men mere selvstændighed giver også et krav om mere ansvarlighed. Det kan man selvfølgelig mærke, at man hele tiden skal levere nogle ting, som man ikke skulle levere før. Altså udlæggelse af budgetterne og at der er meget mere gennemsækelighed i budgetterne, det har så gjort, at det har givet plads til faglige projekter, man selvstændig har kunnet køre, og som selvfølgelig er clearret med sin områdechef, men der har altid været opbakning omkring det og lydhørhed omkring det, og det har rent faktisk afstedkommet en temmelig større andel af faglig udvikling, som jeg ser det siden 07.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 1
Ydre omstændigheder påvirker virksomheder og ledelse
Større faglig udvikling
Os der har været på CFD i mange år, ser ikke organisationen som "den ydre verden" Vi er lidt "os selv"
Siden 2007 føler vi at være blevet moderne

Ole: Tak. Giver det anledning til nogen kommentarer?

En tendens jeg kan se, det er jo lidt, at jer der har været med siden før 7 og så henover 7, I kan se at der har været en forandring. Jeg startede jo også først i 7, men kom fra et kommunal tilbud i Københavns Kommune, og jeg har præcis den samme oplevelse, som I har. Da vi var i amtet, da var der udlagt et budget på en anden måde. Vi kender jo alle sammen til, at hvis vi ikke henter de penge hjem vi skal, så kommer der ikke nødvendigvis nogen ind, vi dækker selvfølgelig hinanden ind, men der kommer et rødt tal når året er omme. Det er vi nogen der kender særdeles godt, nogen bedre end andre – (der grines). Hvis man tænker takstfinansieringen ind, er det så det der har gjort forskellen fra tidligere? Man kan sige at før, der gik taksten i amtets kasse, nu går taksten jo ind i vores kasser, og så fordelen vi jo sådan set pengene, godt nok efter en fordelingsnøgle, men vi har sådan set råderetten over at lægge et budget.

S: Men det er først blevet vores ansvar senere, før i tiden så var det jo administrationen, økonomichefens ansvar ikke. Fordi så fik vi bare nogle penge ud og så blev resten fordelt, hvis det var at vi havde nogle i overskud. Så vi havde ikke det ansvar den gang. Men det er klart, jeg mærker det da nu, at nu er det da mit ansvar, at det går op. At jeg ikke bruger mere end jeg må.

Y: Forskellen var også, at man fik udlagt et budget. Nogle gange så var det sådan, tænk på et tal. Nu får man indtægter. Og så derudfra så bliver der så lagt et budget. Det er en helt anden måde, og det er jo så takstfinansieret budgetter ikke, altså aktivitetsstyret budgetter. Men det betyder jo så også, at man skal være meget mere på, at man skal være opmærksom på, at hvis der er beboere der flytter eller noget, det giver jo meget større problemer end det gjorde før. Men der er jo også meget selvstændighed i det, hvordan man agerer i det. Og der er jo rent faktisk nogle handlemuligheder, nogen gange er der ikke nogen, men nogen gange er der nogen, ikke. Og der kan man virkelig være på og forme det.

Ole: Jeg tænker lidt C, det du fortæller, at du synes der er kommet mange flere regler og mange flere ting vi skal gøre, men har det ikke også lige præcis noget med selvstændigheden at gøre, fordi måske nogle af de ting de lå centralt. Eller lå i amtet før, men nu har vi hele ansvaret for økonomien og budgetterne, så kommer der også nogle andre krav til os, som vi skal opfylde.

C: Hmm, måske....Jeg tror noget af det kan handle om, at jeg er jo fra sygeplejeverdenen, hvor jeg tænker, at der er en massiv kontrol. Det er jo både i forhold til medicin og hvad læger må, og hvad læger ikke må, hvad der griber ind i plejepersonale og dermed i ledelse, og hvad kan vi, hvilke muligheder har vi. Vi har demente og psykisk syge, I må selv løse det, de må ikke få medicin, de kan ikke blive indlagt, de kan ikke få nogen behandling. Man skal ligesom klare det selv. Der er rigtig meget indenfor mit område, så det gør selvfølgelig, at jeg tænker det lidt massivt. Inden 7 da var jeg jo i Gentofte kommune, og jeg har jo slet ikke den oplevelse I har, hvad der har været her i CFD. Min oplevelse da jeg kom i CFD, det var at CFD det var uhjælpeligt gammeldags, og bagud. Jeg var jo vant til at være fra en kommune der var fremme i skoene, så jeg har været vant til budgetter, og jeg har været vant til ansvar, så jeg syntes at jeg blev banket tilbage. Meget meget underlig oplevelse, dybt frustrerende i mange år, så det er der, hvor I tænker og siger, det er dejligt, det havde jeg jo oplevet. Men jeg synes bestemt også det er fedt sådan, for det giver selvfølgelig også en frihed, og det giver en personlig tilfredsstillelse. Det er jo sådan, at man kan have sine egne rammer for, hvad det betyder at komme i mål eller ikke at komme i mål med budgettet, uanset næsten hvilke forhold man er oppe i mod – Yes det lykkedes igen i dette år, ikke. Der er sådan noget personlig konkurrence der.

Ole: Eller øv det lykkedes heller ikke i år – (der grines)

Y: lige en hurtig.

Ole: Lige en sidste kommentar

Y: Det er jo lidt interessant, fordi vi kom jo så fra amtet, en kæmpe mastodont, og blev udlagt til Gladsaxe og Center for Døve blev jo så faktisk endnu mere selvstændig efter den udlægning. Og du siger du kommer fra en kommune, som jo er en meget mindre mastodont end amtet, der kan man se en udvikling eller nogle tendenser der.

C: (bekræfter med lyd og nikker)

Ole: Godt, så får I lige et minut til at skrive de vigtigste pointer ned fra dette spørgsmål.

R kommer: Gud jeg vidste ikke vi skulle komme før tiden – (mødetidspunktet var rykket en halv time frem)

Rs skema for spørgsmål 1 – var ikke med til runden.

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
x			
Begrundelse: Områdelederen har tillid til, at virksomhedslederne tager ansvar.			
Eksempler: Som virksomhedsleder, er jeg hele vejen rundt om f.eks. Budgetprocessen. Jeg oplever, at jeg har et stort råderum/beslutning kompetence ift. Den daglige ledelse.			

Vs skema for spørgsmål 1 – var ikke med til runden.

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
x			
Begrundelse: For Oktobervejs vedkommende skal man se på ledelses historikken, hvor forandringerne er sket gradvist over en lang årrække. Fra at være et stort område til at blive selvstændige områder med egen ledelse og styring af økonomien.			
Eksempler: En væsentlig forandring har været ansættelsen af teamledere, og større anderkendelse af virksomhedslederens arb.funktion og råderum.			

Pause der skrives.

Ole: Godt – I behøver ikke skrive meget, bare det som I syntes var mest interessant. Så er det påstand 2, som hedder, Der er kommet større fokus på, hvad samarbejdspartnere får for pengene?

M hvis du vil starte her?

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
x			
Begrundelse: Der er en stigende tendens til, at kommunerne kræver taksten opgjort i time for time. De efterspørger i større grad hvor meget individuel støtte den enkelte borger får og en opgørelse over dette. Kravet om dokumentation er ligeledes stigende, så kommunerne på måde kan se hvad pengene går til. Før har der ikke været så stort fokus på den individuelle støtte, da fokus mere var på at de er indskrevet på døgntakst.			
Eksempler: Faglig vurdering er tilrettet, så den er rettet mod kommunernes behov for dokumentation af de individuelle ydelser. På min plan møderne bliver vi efterhånden mere og mere afkrævet svar på den individuelle støtte. I Unohuset fik vi henvendelse fra Ballerup kommune om en mulig 12. beboer. Han var ikke døv, men havde behov for tegnsprog (visuelt) i kommunikationen. Ballerup ville forhandle på prisen, da han jo ikke var døv og dermed ikke havde så stort behov for et specialiseret tilbud.			

M: Ja, der har jeg faktisk skrevet helt enig. Fordi jeg synes jeg oplever i de to år jeg nu har siddet her. Der er et øget fokus på, at kommunerne efterhånden vil have time for time opgjort, hvad får denne borger for de penge jeg betaler (kommunen). Krav om dokumentation er ligeledes stigende, og det er jo også en eller anden måde for vores samarbejdspartnere, at gå ind og se, hvad driver vi i dagligdagen og hvad er det for noget i gør. Og det er jo en måde for kommuner at se på, hvad pengene går til, simpelthen. Jeg synes at før, faktisk da jeg startede var der ikke så stor fokus på det der time til time, og hvad er det vi betaler for, og hvad er det den enkelte borger får at individuel støtte for den her takst. Men jeg bliver faktisk mødt på MinPlan-møder (handleplansmøder) af sagsbehandlere der begynder at sige, laver I time til time, vi forventer en time til time opdeling, ansigt til ansigt opgørelse, hvor meget tid har den enkelte borger. På sidste MinPlan-møde fik jeg faktisk at vide – det var en eller anden kommune fra Fyn, jeg kan ikke rigtig

huske det – som siger, at det kan vi godt forvente, at det bliver det store spørgsmål, at de vil have det på den måde.

Jamen så har jeg som eksempel, at vi har jo på CFD valgt at tilrette den faglige vurdering til den passer til den måde kommunerne rent faktisk efterspørger. Det vil sige at vi tilrettelægger vores daglige dokumentation efter hvad kommunerne vil have, og på den måde også går lidt mere ind i de enkelte ydelser.

Og så har jeg et eksempel, med at vi fra Unohuset fik en henvendelse fra Ballerup Kommune og en tolvte beboer, han var ikke døv men havde behov for tegnsprog og visuel kommunikation. Og da ville Ballerup med det samme forhandle på prisen, da han jo ikke var døv, og derfor ikke havde brug for et specialiseret tilbud. Jeg synes der meget større opmærksom på det, bare i de to år jeg har siddet.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 2
Øget opmærksomhed på time til time
Udefrakommende pres kan mærkes på døgn

Ole: Tak – S

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
	x		
Begrundelse:			
Kun oplevet dette få gange. Tidsånden peger i den retning, eftersom vi diskutere dette jævnligt for ikke at sige det "hele tiden".			
Eksempler:			

S: Jeg har ikke oplevet det personligt, andet end med Næstved Kommune, og de var jo ok med vores beboer. Ellers har jeg kun oplevet det med andre, hørt om det rundt omkring. De kommuner som vi holder handleplansmøder med de har endnu ikke bedt om at få dokumentation time for time, og hvad det nu er vi hører rundt omkring, tværtimod har vi haft en kommune som undrede sig, fordi vi selv satte taksten ned, fordi vi syntes det var rimeligt.

Altså det er jo både og. Jeg hører det rundt omkring, og det kommer jo nok også på et eller andet tidspunkt. De kommuner som vi har med at gøre, der har de altså ikke bedt om det endnu.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 2
Stor forskel på døgn og dagtilbud
Krav til dokumentation – presset har gjort os skarpere til at dokumentere
Som du selv siger; vi er blevet dygtige

Ole: Tak – R

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
x			
Begrundelse:			
Den økonomiske situation på landsplan.			
Kommunerne har meget fokus på deres økonomi – "hvad får de for pengene".			
Eksempler:			
Vi oplever det meget tydeligt på brugernes "min plan" møderne.			
Kommunerne har mere fokus på betalingen og hvad de "får" for pengene. Begrundelserne for at brugerne skal være indskrevet her på CFD, skal være mere dybdegående,			
Vi bruger mange flere ressourcer på dokumentation end tidligere.			
Mange kommuner bruger bestemte modeller, hvor de kan "måle", hvor meget brugerne er i pædagog hænder.			

R: Altså jeg oplever det modsatte af, hvad M siger. Det er at vi sidder ved MinPlan-møderne, hvor de så hører på os, og så har hørt på os et stykke tid, og så siger de , men vi har lige nogle andre spørgsmål i

forhold til den model vi kører. Og så kommer de, og vil specielt gerne vide med tiden, hvor meget hjælp skal du have til at stå op, hvor meget hjælp skal du have og så videre og så videre. Så der er faktisk en hel del fokus på møderne på, hvad de får fra bostedets side, og ikke altid så meget på dagtilbuddet. Og alligevel så er det os der bliver beskåret i første omgang.

Jeg har oplevet en kommune der har undret sig over, at egen kommune kunne give et tilbud til 142,- kr., hvorfor skulle de så betale 650,- kr. på AC (Aktivitetscentret). Så der har vi måtte argumentere, hvorfor vi synes det var vigtigt at vedkommende blev ude ved os. Men så gik de så ind og sagde, at så må han altså have en hjemmedag.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 2
Dagområde oplever intern konkurrence
STU
Døve ikke på plejehjem
Samlignende tilbud

Ole: Tak – C

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
x			
Begrundelse: Kommunerne sætter spørgsmål ved diverse ansøgninger til personlige hjælpemidler vedrørende tab af syn og tab af hørelse. Vi er blevet meget mere opmærksomme på, at vi skal fremhæve vores kompetencer vedrørende kommunikation inklusiv tegnsprog. Der er vi nemlig unikke og kan noget ikke mange andre kan. Vi har også erfaret, at kommunen kan have den opfattelse, at vi kun har fokus/ kompetencer på kommunikationsområdet og ikke kan levere ydelser på f.eks demensområdet. Eksempler: Blinklys til dør, blev søgt til en beboer. Det blev afslået fordi kommunen forventede vi havde disse hjælpemidler, når vi var et tilbud til døve og blinde. Der blev rettet henvendelse fra kommunen vedr. ansøgning til speciel læselup – det måtte vi da have – mente kommunen. Jeg havde lært fra tidligere sag og svarede, at vi er et tilbud til døve og blinde og dermed ikke har hjælpemidler til hørehæmmede og til de personer med synsrest. Det blev accepteret. Jeg erfarede, at vi skal være skarpe på vores målgrupper, ydelser og hvad dette indebærer. En dement døv borger har behov for at komme her og bo. Kommunen har forståelse for tegnsproget, men sætter spørgsmål ved om det er nok, hvis vi ikke kan levere varen vedrørende demens. Der har jeg formidlet vores ydelsesbeskrivelse, som heldigvis også indeholder vores kompetencer indenfor demensområdet.			

C: Noget oplever jeg det selvfølgelig. Jeg kunne forestille mig det, at det at vi har de gamle svage, det giver et lidt andet billede på nogle af de ting her. Men der er en interessant ting, som jeg har hæftet mig ved her, og det er at vi har en beboer med en tillægstakst, hvor der tidligere har været Rudersdal Kommune der kom og holdt møder, men hun er oprindelig fra Jylland og nu ligger det jo i egen kommunale regi, så det betyder faktisk at der ikke har været nogen fast sagsbehandler i flere år. De bliver skiftet ud, tænker jeg næsten ligesom undertøjet bliver skiftet. De møder der bliver aftalt de bliver aflyst. Så jeg tænker, hvem mon egentlig holder hånd i hanke med, at der sidder en borger i Nærum, der får nogle ekstra midler. Det har jeg tænkt over, det er lidt interessant.

Ole: Man kunne få den mistanke, at fordi det er en borger, der måske kun har et år eller to tilbage, så er det ikke så interessant, som hos M, hvor borgeren måske har 30 år igen.

C: Nu er hende her så kun et par og tres, så den er lidt interessant. Der hvor jeg har oplevet en meget pudsigt ting, det er sådan nede i småtingsafdelingen, hvor at jeg er blevet ringet op af en sagsbehandler,

jamen den og den borger har søgt om en eller anden læselup eller et læsehjælpemiddel, og det har ofte været med en lidt fornærmet tone på, hvor jeg så bliver rettet og får at vide, jamen det er vel det tilbud i har, og når I har sådan et tilbud, så har I vel også de hjælpemidler. Og den har jeg sådan lige skulle smage lidt på et par gange, og første gang jeg oplevede den, da tog jeg den sådan på mig, jamen det er det da måske også, og så fik jeg sat store blink på dørene og ting og sager, men det er jeg stoppet lidt med, fordi nu er jeg begyndt at sige til dem, jeg er blevet mere skarp på, hvad jeg har skrevet i ydelserne, så nu er jeg begyndt at sige til dem, at det står faktisk at det er for døve og døvblindeborgere, og hvis de har brug for et hjælpemiddel, så er det fordi der er en eller anden rest, og så er det et personligt hjælpemiddel, der bliver søgt, så er vi ikke forpligtede til at have det. Der har jeg haft mange snakke med sagsbehandlere, frem og tilbage, det er de bestemt ikke interesserede i. Men det sidste det var mine ydelsesbeskrivelser, da kunne hun så ikke sige noget.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 2
Kommunerne vil vide, hvad de betaler for – vi er derfor blevet mere skarpe på at beskrive forskellig dokumentation: faglig vurdering, udredninger mv.

Ole: Tak – H

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
x			
Begrundelse: Vi skal dokumentere mere. Det betyder, at alle i virksomheden er opmærksom på, hvad der bliver ydet af service i forhold til kommunernes krav og bedre til at argumentere for brugerens behov			
Eksempler: Vi har arbejdet meget med dokumentation. Pædagogernes opmærksomhed er blevet skærpet			

H: Det her med ATA-time, som vi kalder time til time, det er jo noget vi har arbejdet med i mange år. Det er jo bare blevet mere og mere tydeligt, det er noget vi bliver nødt til at tænke på hver eneste dag. Vi skal simpelthen dokumentere alt, hvad vi laver. Det er dog ikke ligesom hjemmehjælperne endnu, hvor de går med et ur og skriver tid og sådan noget hver dag, men det er næsten der. Altså det er simpelthen tid, hvor meget tid vi bruger til det arbejde, vi laver. Og når vi laver statusrapporterne, det er noget vi arbejder på og har gjort i mange år nu, for at gøre dem så gode som mulige, for hvis vi ikke er gode til at dokumentere, så får borgerne ikke de timer, vi mener de har behov for. Så det er i hvert fald fokus, det er noget af det vigtigste i vores arbejde i støttecentre., for at vi kan gøre det godt for vores borgere. Så det betyder jo også, at det stiller store krav til medarbejderne, og der har vi jo været nødt til at sige, der er mange pædagoger der – ikke gamle – med oppe i årene, og de har været i dette fag i mange år, og de er ikke så gode til at skrive. Så det har vi prøvet, vi har prøvet om de kunne lære det, men det kunne de ikke, så nu har vi sat én på, der sidder og skriver, som er dygtig til det, og som er blevet bedre og bedre til det, fordi hun taler det sprog, som de gerne vil høreovre i kommunen. Vi snakker om det ved hvert møde, og det er sådan at pædagogerne skal have deres statusrapport under armen, når de går på arbejde, fordi de arbejder kun efter de mål der står. Et eller andet sted, vi snakker meget om det her, fordi det er blevet så markant anderledes end tidligere, altså der var det jo faktisk os der satte dagsordenen for, hvad vi syntes borgerne skulle have af tid, og hvad vi skulle lave med dem, der var ikke nogle kommuner der stillede spørgsmål stegn ved det. men det er der ved Gud i dag. Nu er den lige blevet vendt om, nu er det faktisk dem. Og så diskuterer vi meget, hvad er det der sker her, et eller andet sted så kan sådan set også godt forstå det, det er jo en købmandsforretning det her, altså vi kan jo sådan set godt forstå at kommunen gerne vil vide, hvad får vi for vores penge, men der hvor den så vender om, hvor vi virkelig skal være dygtige, det er, når vi kan se at borgeren har et andet behov end det kommunen mener de har, det er der vi skal ind og dokumentere, virkelig meget for at de forstår det, ikke. Det er der vi har arbejdet.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 2
--

Større enighed om at der skal beskrives, forhandles og dokumenteres i langt højere grad end tidligere

Ole: Tak – Y

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
	x		
Begrundelse: Fokus på dokumentation af hvordan og hvor meget den enkelte borger modtager af konkrete ydelser er væsentligt opgraderet. Dokumentationsarbejdet fylder væsentligt mere. Der efterspørges konkrete og uddybende beskrivelser af den service der ydes til den enkelte borger. Vi har oplevet ønske og krav om yderligere dokumentation end den årlige handleplan, hvor der er blevet spurgt ind til prisen på taksten.			
Eksempler:			

Y: Jeg har også skrevet enig. samtidig så synes jeg også det er et broget billede der tegner sig, og det er sikkert også fordi det er døgn. De fleste kommuner indtil videre har ikke stillet mange spørgsmål i forhold til de ydelser, vi har udført og tilbyder. Og så kan vi have et handleplansmøde, hvor det går glat igennem, og så kan de komme som trold af en æske, midt i det hele og forlange yderligere dokumentation, hvor de ellers har sagt god for det de har fået på et handleplansmøde. Og det er jo selvfølgelig fordi, der har været nogle økonomer ind over og så videre..task force eller hvad de kalder det. Så viser det sig sådan, det dukker op en gang imellem, og så har vi nogle problemer med, sikkert fordi vi arbejder med så mange kommuner, så vi kan ikke lave så bred en aftale, en aftale med Gladsaxe kommune eller en anden kommune. Altså omkring vores paragraf, der er nogle problemer omkring at vi hedder paragraf 85/108 døgn. Og jeg vil sige den kommer oftere og oftere, man stiller sig undrende overfor den, hvad det er, så der har CFD noget at skulle forklare. Og det har de sikkert også andre steder, men vi har bare rigtig mange kommuner vi skal forklare det til. Plus hvis der kommer rigtige unge sagsbehandlere ud, så er det næsten sikkert at den kommer, lidt ældre garvede sagsbehandlere kender det godt.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 2
Større krav
Vi er blevet skarpere fagligt og bedre til at dokumentere

Ole: Tak – B

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
x			
Begrundelse: Presset på det offentlige system, gør at der skal prioriteres hvad pengene går til, og der sonderes mellem forskellige tilbuds priser.			
Eksempler: Vi bliver bedt om mere dokumentation og uddybning Der bliver stillet spørgsmål ved grundtakster- og nævnt at de er dyre Vi bliver bedt om VUM Der bliver forhandlet om tillægstakster Borgere der måske før var endt i 107/108 tilbydes §85			

B: Jeg har skrevet, at jeg er helt enig. Presset på det offentlige system gør at der skal dokumenteres, hvad pengene bliver brugt til. Det mærker vi helt ned i de enkelte tilbud, og så er det lige meget om det er døgn eller dag eller paragraf 85, at der skal forhandles på enkelttimerne på paragraf 85. Efter vi er gået over til døgnstøttet paragraf 85 på det ene døgntilbud, så har jeg i hvert fald været ude for at skulle forklare mig overfor 5 ud af 15 borgere, om hvorfor vi har gjort det, og at de gerne vil have en beskrivelse, og at de gerne vil time til time forhandle, hvor jeg hele tiden skal holde fast i at det er døgnstøttet paragraf 85, kan

man klare sig med mindre, kan man ikke bor der. Og i dagtilbuddet der forhandler de jo så på 4 dages uger, og laver individuelt serviceniveau, så der forhandler de på den måde.

Det gør jo så også, at vi skal være endnu bedre til dokumentation, og det er også noget af det vi arbejder rigtig meget med, og der bliver stillet spørgsmål ved grundtaksten, og der bliver bedt om ekstra VUM (voksenudredningsmetode), ekstra udtalelser, de vil gerne over i den der med timeberegning, hvis de kan komme til det, hvis de kan trække den derover. Ja, så det sådan det jeg ser i forhold til det.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 2
Vi skal være skarpere og mere konkret
En langsom proces
§ 108 skal være skarpe på paragrafferne
Svært at argumentere for tegnsprog – specialiseret tilbud
Presset har gjort os bedre
Købmandsforretning

Ole: Det jeg tænker, når jeg hører det her det er også lidt, at der hvor man har oplevet det mest, altså forhandlinger af taksterne, det er typisk, hvor der har været tillægstakster, eller takster som har været høje. Det er typisk Oktobervej der ikke har nogle oplevelser med dette og i ligger lavere i takstmæssigt lavere end vi andre gør. (der nikkes og bekræftes fra flere kolleger)

Jeg synes jo også der er flere der siger, at vi skal blive skarpere. C du skal bedre til at skrive ydelserne, og H du laver bedre statusplaner, så det kan god være vi er blevet presset, men måske er vi også af presset blevet dygtigere – til det vi laver. (bekræftes). Altså lige det her med konkurrencesituationen, og det her med at de skal vide, hvad de får for pengene, gør at vi skal blive kreative og udvikle vores tilbud.

Ole: V

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
	x		
Begrundelse: Der er stor opmærksomhed på ex. Handleplaner og hele dokumenterings arbejdet.			
Eksempler: Det er min opfattelse at der er væsentlig større opmærksomhed på formuleringer og indhold i de enkelte handleplaner. Der er opmærksomhed på at dokumentere det pædagogiske udviklingsarbejde med den enkelte beboer. Repræsentanter fra kommunerne stiller i langt højere grad "skarpe" spørgsmål til den enkelte handleplan, end de gjorde tidligere.			

V: Nu sidder jeg jo med de høje takster, både i V15 og V18, og jeg vil sige, selvfølgelig er der meget stor opmærksomhed på det, men kun en enkelt gang har vi siddet med én, der har sagt, at vi kan også godt finde et andet botilbud. Ellers må jeg sige, at de kender beboerne, det skal også siges, og de ved også godt at de koster lidt mere, end de fleste gør. Det er ikke endnu den store udfordring. Det kan komme, det er sådan nogle enkelte ting vi er blevet bedt om at dokumentere, selvskadethed. Men det kan vi jo godt dokumentere – så helt klart er det altså ikke. Andre steder på 26 har jeg en tillægstakst, den er heller ikke altid til diskussion, for den er synlig også at se, ikke. Så helt så klar er den alligevel ikke, vel. Det må stå tydeligt for enhver, at sådan nogle som V18's beboere, de kræver lidt flere ressourcer end alle andre gør. Og der er så også en åbenhed der omkring det.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 2
Der er stor opmærksomhed på de beboere, hvor det er muligt at forhandle taksten/ydelserne
I tilfælde hvor det ikke er muligt at diskutere taksten, er der større accept af taksten

Ole: Jeg bliver nødt til at lukke den ned her nu – et minut igen til at skrive ned.

Pause der skrives

Ole: Godt, næste påstand, det er den tredje påstand, der er blevet større konkurrence. Og V, det kunne være du skulle starte.

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
	x		
Begrundelse: Kommunerne har opmærksomhed på, om der findes andre – og billigere tilbud til den enkelte borger, og gerne indenfor den betalende kommunes egne regi.			
Eksempler: En beboer der afsluttede sin STU, kommunen havde en klar holdning til beboerens fremtidige beskæftigelsessted og stillede som krav at vedkommende fik en praktikperiode det pågældende sted. Stedet var ikke relevant i forhold til beboerens behov og krav til kommunikation. Kommunen accepterede vores argumentation og er i dag velplaceret i relevant dagbeskæftigelse.			

V: Konkurrence spørgsmålet er jo sådan, på den ene side ja, og på den anden side nej. I forhold til tegnsprog og det vi kan her, har vi jo været meget ene om opgaven. Jeg synes ikke der er stor konkurrence. Jeg er sikker på, at der kommer noget, eller vi har hørt en enkelt fugl synge om, at der er en kommuner som har et tilbud med noget tegnsprog, men ikke noget issue vil jeg sige. Men jeg tænker vi skal være rigtig opmærksomme, og vi skal være opmærksomme hele tiden, ikke kun på tegnsprog nu også, men hele den visuelle palet af kommunikation. Og så tror jeg vi får konkurrence

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 3
Opmærksomhed på konkurrence Skal vi fortsætte som tilbud i sin nuværende form Skal skabe åbenhed for andre brugergrupper der kan profitere af den visuelle kommunikation og den viden der findes indenfor CFD

Ole: Tak – C

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
x			
Begrundelse: Der er lige åbnet et botilbud i Jylland for samme målgruppe som her på Egebækhushus. Det er moderne og tættere på borgernes netværk i Jylland. Måske kan det blive en konkurrent – det vides endnu ikke.			
I CFD var der en årrække, hvor der var en ubehagelig oplevelse af konkurrence. Det er aftaget og blevet mere til innovation af nye tilbud i CFD og at samarbejde og støtte hinanden.			
Generelt ses der på priser og ikke på ydelser i den pågældende virksomhed.			
Eksempler: I CFD har AC kontakten en kommune for at beholde en borger der var bevilget permanent botilbud her på Egebækhushus på grund af massive plejebehov. Denne sag gjorde det meget klart for mig hvordan vi i CFD kunne bekæmpe hinanden. Borgeren var tilknyttet Støttecenter hovedstaden og havde også arbejde på AC. Borgeren kunne ikke klare sig i eget hjem på grund af komplekse problemstillinger med sygdom og demens. Støttecentret kæmpede på alle leder og kanter for at få en bevilling til §108 på Egebækhushus, da de kunne se hvor dårligt det gik i hjemmet. Bevillingen blev givet - men AC begynder så at tage kontakt til kommunen for at fortælle dem, at borgeren har behov for fortsat at komme der. Den ene part af CFD siger en ting om borgeren, den anden part siger noget fuldstændig modsatrettet – hvilket tyder på ukompetent samarbejde i CFD og på frygten for at miste en kunde.			

C: Jeg tænker ja og nej. Med de ældre borgere vi har, der er der jo ikke ret mange andre tilbud, men der er åbnet et nyt center i Jylland der hedder Malik, og det kan da godt være, at som årene går, kunne komme til at mærke, og der vil komme færre jyder over ad mod os. Så det er jo ikke sikkert, at de gamle her vil rejse

efter sønner og døtre her fra Sjælland, det kan jo være de vil blive i eget nærområde. Men det er fremtiden, det kan jeg ikke sige noget om.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 3
Konkurrencen er markant forøget. CFD kunne måske med fordel tilpasse efterspørgslen. Justering af CFD's tilbud inkl. pladser (færre pladser)

Ole: Tak – H

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
x			
Begrundelse: Kommunerne vælger det billigste tilbud. Kvaliteten er kommet på anden række - hvis vi ikke kan overbevise kommunerne om, at vores faglighed er helt uovertruffen og at kommunerne vil spare penge på den lange bane ved at vælge vores tilbud			
Eksempler: Vi har arbejdet på at få en dement borger på Egebækhushus i tre år, men kommunen mener deres eget tilbud med hørende kan bruges med lidt tolkning i ny og næ. Sagen har været behandlet mange gange, søn indblandet og Ankestyrelsen har været på. Der er så mange argumenter for, at den demente ikke kan bo på blandt hørende. Det startede med, at den demente borger skulle have et dagtilbud for at komme lidt ud af sin lejlighed og bryde isolationen. Hun kunne vænne sig til omgivelserne og være tryk, når hun ikke længere kunne bo i egen bolig, men skulle flytte på Egebækhushus permanent. Nu efter tre år er et dagtilbud ikke relevant, men kun en plejebolig. Sagen starter derefter op på ny, da det er noget andet der søges om!!!!!!			

H: Altså konkurrence, det kommer jo, vi kan jo godt mærke det, hvordan konkurrencen er. F.eks. da vi skulle have en borger ud på Egebækhushus, og kommunen de bliver bare ved med at trække det ud, det er tre år nu vi har arbejdet på det, og de bliver ved med at trække det ud, og siger de har jo selv et plejehjem i kommunen. Og hvor vi så slår på, at man kan jo ikke sende et gammelt menneske et sted hen, hvor de ikke kan kommunikere. Så kan de bare en tolk et par timer om ugen, siger de så. Så kommer det i ankestyrelsen, og al den tid der går med det. Altså vi bruger så meget krudt på at få kommuner overbevist om, at det her tilbud det er det rigtige, for vores borgere. Selvom det ikke er os, der tjener pengene, men det gør de selvfølgelig ude på Egebækhushus, og der er jo for borgerens bedste.

Så oplever vi også, at personalet som har været her på CFD, og som er rigtig dygtige til tegnsprog, de går ud og finder sig et nyt job i kommunen, og hvad sker der så, så siger kommunen haps, nu laver vi vores eget tilbud. Vi har en her der kan tegnsprog, jamen så kan vi jo lave vores eget tilbud, der er meget billigere, og det gør de så. Og så trækker de deres døve hjem, dem som så vi har med at gøre, ikke. Det er da konkurrence så det vil noget. Men det er jo ikke så stort endnu. Vi har kun oplevet det i en kommune, men jeg tror da på det vokser. Hvis ikke vi kan levere varen til den pris der kan konkurrere med de andre og kan dokumentere, virkelig vise, hvor dygtige vi er indenfor det her fag. Plus at vi skal jo også ud og finde andre veje, vi kan ikke kun nøjes med at arbejde med tegnsprog og med døve der kan tegnsprog. Vi bliver også nødt til se ud, hvad kan vi så tage ind og arbejde med. Fordi lige pludselig er der ikke flere døve tilbage. Så der er mange ting i det.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 3
Større konkurrence – mest enighed Nogle mærker det mere end andre Intern konkurrence i CFD Pres på taksten

Ole: Tak – Y

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
	x		
Begrundelse: Jeg oplever os stadig som konkurrencedygtige i og med vi er et meget specialiseret område. Men ikke som automatik. Vores tilbud			

om specialiserede ydelser bliver i stigende grad udfordret ved, at der ønskes meget klar dokumentation for dette. Vi har oplevet kommuner, der havde den opfattelse, at de i eget regi kunne lave et tilbud, der kunne konkurrere på prisen if. til vores takst.
Eksempler:

Y: Altså vi mærker det ikke her og nu. Men alligevel der er jo også noget der hedder skjult konkurrence, i og med at der er nogen som simpelthen ikke kommer på tale til at komme herover – de sidder måske på Fyn, i Jylland eller et eller andet sted, i en anden centerskole eller hvad det kan være, som faktisk kunne have rigtig god nytte og profitere af at være her i forhold til, hvor de er. Men det hører vi ikke om, og det har også noget at gøre med hele døveverdenen, der er ved at lukke ned mere eller mindre. De kanaler vi har haft før med skolelærere osv.osv., dem mister vi efterhånden kontakten til, så der er meget konkurrence vi ikke ser. Men det kan man jo gøre ved at være mere udfarende, men det er smadder svært, vi har prøvet det af flere omgange.

Og så tror jeg også at konkurrencen bliver større og større i de kommende år, og jeg har også oplevet tendenser til, at det bliver sværere og sværere at argumentere for, at vi er et meget specialiseret tilbud, hvor vi får at vide, at det kan vi (kommunerne) vi godt matche. De har endnu ikke fået ret, dem jeg har mødt, men det kunne de jo få en dag.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 3
Konkurrencen er der – også internt og det må vi drøfte Vi må se realistisk på fremtiden

Ole: Tak – B

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
x			
Begrundelse: På baggrund af CI, og det dalende fremtidige antal døve, er tilbud til døve i stor konkurrence. Der er rift om de sidste klienter. Der kæmpes for at få fat i klienter, så institutionerne ikke skal lukke. Samfundstendensen og de frie markeds kræfter er ligeledes i spil. Der er mulighed for at fastlægge forskellige takster..			
Eksempler: Nogle tilbud har mulighed for at "dumpe" priser, - eksempelvis Castbjerggård.			

B: Jamen jeg har skrevet helt enig. Og så har jeg skrevet, at det blandt andet er på baggrund af CI (Cochlear Implant) og det dalende fremtidstal for døve. Så er tilbuddene til døve i stor konkurrence, der er rift om de sidste klienter. Og der kæmpes for at få fat i de klienter, så institutionerne ikke skal lukke, og det synes jeg vi har mærket. Og samfundstendens igen, at de frie markeds kræfter er i spil. Vi har jo særligt mærket det i Nyborgskolen, som har været en naturlig fødekæde, at der bare bliver lukket, og der er stadig lukket for den. Den er jo rykket til Fredericia ny, og vi ser ikke nogen STU-elever derovre fra. De opsuger alt selv, de forbliver derovre i deres eget STU-tilbud. Det sagde bare lige smæk, og vi får ikke flere, og jeg tror ikke vi får flere, når der er STU-tilbud i København også. Der kommer vi jo også i intern konkurrence, det er jo også interessant, hvor vi måske ville have fået nogle af dem, men fordi at kommunerne så ikke er nødt til at betale et døgntilbud eller et paragraf 85 tilbud ved siden af, så vælger de jo selvfølgelig de STU-tilbud der er i nærområdet, så børnene kan blive hjemme.

Ole: Men den udvikling er vel også – for hvis det er borgeren der gerne vil blive i København, så er det vel også en god udvikling? Jeg ved godt det kommer til at ramme jer, men alligevel?

B: Ja vi er jo gået fra 16 klienter til 3 på ét år, og det er fandme en stor procentmæssig nedgang, og jeg er vildt bekymret over, at det lykkedes Fredericiaskolen at lave paragraf 103 tilbud eller et eller andet bagefter, det de har gang i, så de også kommer til, fordi de har jo også en forretning der er ved at lukke. Så de på den måde går i gang med at.. Ja jeg har hørt rygter om, at de har købt sådan en nedlagt gård, og hvorfor skulle de ikke hen i regionen, hvorfor skulle de ikke lave et paragraf 103 tilbud, og de kan måske lave det billigere end os. Så det er jeg vildt bekymret over, og vi har også mærket konkurrence omkring Castberggård. De har jo kunne levere STU-tilbud, måske noget under, ja noget under 80 procent af hvad vi gør eller 75, fordi de har statsstøtten, der er total konkurrenceforvridning på der, og der kan vi bare ikke matche det, uanset hvor meget vi ville, så kan vi ikke levere et tilbud til den pris de gør. Plus at man kan bo billigt derovre også, så der er mange parametre i spil.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 3
Ikke i øjeblikket Svære at argumentere for et specialiseret tilbud Skjul konkurrence Levere varen til en god pris Hjemtagelse af handleansvaret – større kendskab Konkurrence på dagtilbud, også der den er presset mest.

Ole: Tak – M

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
x			
Begrundelse: Jeg oplever, at kommunerne nu er meget optaget af, om de i eget regi kan tilbyde borgerne et billigere tilbud. Denne tendens ses efter at betalingskommunerne kunne vælge at hjemtage handleansvaret på borgerne. Dette gør, at det kan være sværere som specialiseret tilbud, at få borgere indskrevet, da kommunerne ofte vælger at finde plads egen kommune. Jeg ser ligeledes, at der i organisationen som helhed også er mere konkurrence. Vi får ikke så mange henvendelser om pladser, som vi gjorde tidligere.			
Eksempler: De færre henvendelser kan selvfølgelig hænge sammen med hele CI problematikken og antallet af reelle døve er faldende. Vi er i organisationen begyndt at have fokus på de tomme pladser vi har på nogle af vores tilbud. Er der mulighed for rokering internt?			

M: Ja men jeg har også skrevet, at jeg er helt enig. Jeg synes, at for det første, så får vi jo ikke så mange henvendelser på CFD, som vi har gjort tidligere, tænker jeg. I hvert fald de to år jeg har siddet her, synes jeg ikke der er kommet voldsom mange henvendelser. Og det kan jo hænge sammen med flere ting, jeg tænker også at det hænger sammen med CI problematikken, der bliver færre døve, og når vi kører meget på det at være et tilbud for døve, så begynder kommunerne at tænke, nå ja men de er jo ikke døve, vi kan jo finde noget i vores egen kommune. Man har også haft mulighed for som hjemkommune at tage handleansvaret. Det tror jeg altså også spiller noget ind i forhold til det. Før har man betalt en regning, for nogen som havde et ansvar herude, nu har man hjemtaget dem og har fået mere indblik i den borger, har været med på de møder, som man holder på MinPlan-møderne. Man får altså et større indblik og ser lige pludselig, er der andre muligheder. Så det tror jeg altså også spiller meget ind. Og så tænker jeg, vi har tomme pladser på CFD, vi er godt nok opnormeret med en plads kan man sige, det gør jo at vi har en plads mere end vi havde tidligere, men den er stadigvæk tom. Og det må da sige noget om, jeg tror sådan set ikke der er færre mennesker, der har behov for et tegnstøttet autisme tilbud, det bliver bare hurtigt den der, at CI de kan jo klare sig med tegn til tale og det kan vi jo leverer her, og det er faktisk meget billigere. Så jeg vil sige, jeg tror at der er større konkurrence, og der vil blive større konkurrence, det er der ingen tvivl om. Vi bliver udfordret på prisen – det gør vi.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 3
Konkurrence internt på CFD – ikke kun udefra

Åbne op for andre målgrupper

Ole: Tak S

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
		x	
Begrundelse: Både om i vores område. Der er de beboere som høre til hos os. Eksempelvis: beboere der har boet ude om som ikke længere klarer sig selv. Faktisk mener jeg der indtil videre er et døvt klientel som kun har mulighed for at bo på CFD. Kommunerne prøver til stadighed at hente beboere hjem til kommunen. Indtil videre er det ikke lykkedes på Oktobervej!			
Eksempler:			

S: Generelt CFD ja, Oktobervej, så er jeg på linje med V. Jeg tror stadig vi er de billigste. Jeg synes ikke vi kan mærke det på Oktobervej, ikke på de gamle beboelser, der dykker nogle op hist og pist, og nogle gange må vi sige nej til at tage nogen. Nogen gang så opretter vi en lejlighed midlertidig til en, indtil at der bliver en plads. Så vidt jeg ved, så har vi da ikke stået med tomme pladser hos os. Selvfølgelig på v18 eller V15, på de nyoprettede steder, men ellers ikke.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 3
Stor forskel på områderne Dag – døgn – billige tilbud lever lidt længere Uddør døde?

Ole: Tak – R

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
x			
Begrundelse: Kommunerne opretter egne tilbud for at pengene forbliver i egen kasse.			
Eksempler: Dagområderne på CFD har oplevet, at vi skulle "slås" om brugerne.			

R: Jeg synes jeg har oplevet meget internt konkurrence på CFD. Med vores dagområder, dels vaskeriet og os, og jeg synes ikke altid borgeren bliver spurgt, hvordan de har lyst til at være, men det bliver ligesom afgjort på et koordinationsmøde, hvad vi følte var bedst. Vi har da også konkurrence med støttecenteret og deres STU, det er da ikke løgn. Der har vi da også intern konkurrence må man sige. Jeg synes i hvert tilfælde at på dagområder, der er vi godt presset på at skulle overleve, også internt i vores egen organisation. Også når vi har taget på besøg, så sent som da vi var i Ålborg, ja den kvinde hun gik jo så desværre hen og døde, men hvor hørte hun til. Hørte hun til på W11 eller...så der synes jeg man oplever rigtig meget konkurrence. Jeg har også hørt i forhold til Fredericia området, at man putter unge døde på plejehjem, for at de skal blive derovre. Det synes jeg er en skrækhistorie. Det er da også en vældig ubehagelig konkurrence, at man efterhånden putter unge på plejehjem, så de bliver i kommunen, så beholder vi pengene, men pyt med den unges interesser. Og så synes jeg også hele tiden, at jeg har fået har fået skudt i skoene, at så husk lige at sammenligne dig med andre sammenlignelige tilbud på det hørende område i forhold til dagtilbud. At vi hvert fald ikke skulle, vi skulle tænke på prisen.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 3
Der er en stor del konkurrence indenfor vores område Skal CFD åbne op for andre brugere – CI.

Ole: Men jeg tænker, ligesom der ikke indenfor lægevidenskaben er nogle andre landvindinger, hvor man tænker det er dejligt at vi ikke længere har så stort behov for plejehjem for Aidsramte, fordi det ikke er en livstruende sygdom længere, så kunne man også anlægge det synspunkt, at skal vi partout overleve? For vi har jo en ekspertise, der hedder døve og tegnsprog, og hvis det uddør, nu ved jeg godt at det ikke er alle CI der virker efter hensigten, men vi kan nok ikke opretholde den samme population her i vores tilbud, så man kunne sige en rationalisering..og det er også det der ligger lidt i det, når man laver midlertidige boliger ude hos os, så er det fordi man har en forventning, at der på Oktobervej, på et tidspunkt, så begynder det at gå ned.

R: Men alligevel så har vi jo i hvert fald et eksempel, hvor at der er en hørende pige der har valgt at skulle bo her, fordi at man kan se at det er det bedste for hende og hendes måde at kommunikere på. Så vi kan jo godt geare os til at imødekomme andre.

Ole: Men så skal vi rykke os i forhold til målgruppen. Skal vi det, for de tilbud findes jo andre steder?

R: Men vi ser jo også, at dem der har CI har behov for tegnsprog. En stor del.

M: De fleste.

V: Vi må jo også sige at der aldrig har været så mange beboere på Oktobervej før vel. Så ti år tilbage der havde vi jo ikke de beboere vi har nu, og du har jo også flere beboere, selvom du har en ledig bolig.

R: Men har det også noget at gøre med, at nu kan man blive i egen bolig så længe man vil. Hvor før så efter et eller andet antal år, menneskeår så flyttede så flyttede man automatisk på Egebækhus.

Flere kolleger siger nej, at sådan har det aldrig været.

Ole: Y får det sidste ord.

Y: Jeg synes det er interessant, det er med, skal vi overhovedet overleve. Vi bliver nok nødt til at være mere åben overfor den problematik. Det gør os også skarpere, mere analyserende, i stedet for at vi hele tiden prøver at redde det specialiserede tilbud, som der om ti år måske ikke er særlig meget behov for. Altså jeg synes, vi skal se det meget realistisk. Også, hvad var det du sagde i et rationaliserings øjemed, for det går jo den vej, det ved vi jo. Nationalt set, ikke.

Ole: Meget kort.

Y: vi skal være åben for nye brugergrupper. Vi har været meget fastlåst i, at de skulle være vokset op i tegnsprog, døveskolen og hele molevitten. Hvis vi tog ud på Vangedehuse, Lille Mosegaard og hvad de hed den gang, så ville vi se masser af høre handicappet derude, som også kunne have en plads her.

Ole: God udgangsreplik. I får lige et minut igen.

Pause der skrives

Ole: Det sidste her det leder os godt over i den næste påstand, er virksomhedens overlevelse truet? Da kunne man måske også tænke ind i det, for nu havde vi jo lige startet diskussionen op, at hvad gør vi så for at overleve i denne her situation. H hvis du vil lægge ud.

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
-----------	------	-------	------------

	x		
Begrundelse: Færre døve men andre grupper			
Eksempler: Vi skal tænke alternativt og starte andre tilbud som er relevant for døve eller mennesker med høretab			

H: ja, men jeg er sikker på, at hvis vi synes den skal overleve, så skal vi gøre noget andet end vi gør i dag. I støttecentrene der må vi finde nogle andre målgrupper. Eksempelvis er vi begyndt at være mentorer for unge med CI, så skal ud at gå i skole, hvor de sidder på en helt almindelig skolebænk, ligesom andre, og kan ikke følge med. De er simpelthen nødt til at have en at snakke med om det her problem, og der er vi så kommet ind i billedet. Dem har vi så to af nu, og det er så sådan det udvikler sig. Så der er sådan noget med at se nye veje, hvor kan vi lægge vores arbejdskraft, når nu de andre forsvinder, tænker jeg. Det tror jeg er vigtigt, hvis ikke man beslutter sig for, at denne her virksomhed den skal dø ud.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 4
Skal finde nye målgrupper – nicher, hvis vi skal overleve
Produktudvikle

Ole: Tak – Y

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
	x		
Begrundelse: Dels enig. I et kortere perspektiv oplever jeg ikke virksomheden truet (5 år). I et længere perspektiv med "CI" udviklingen tegner der sig nogle tendenser (færre døve), hvor det bliver nødvendigt med en strategi tænkning, der tager højde for at tilbyde service til ændrede målgrupper.			
Eksempler:			

Y: Jeg tror vi skal være meget realistiske. Så kan vi sige, at så kan vi finde nogle rundt omkring, og så vil vi have dem ind i det her der er. Og det der er problemet der er, at vi er sådan en kæmpe stor mastodont, og vi har svært ved at dirigere om. Der er så mange lag og så mange kulturer og ekspertiser og kompetencer, som skal revurderes. De nye som vi skal have ind, som måske ikke er helt døve eller CI, vi skal tænke helt anderledes, eller er CFD's overlevelse truet, så er der to botilbud tilbage på Oktobervej, og så er alt andet solgt eller et eller andet. Det er jeg helt overbevist om. Men jeg siger ikke om 5 år men om 10 – 15 det lag der. Det er jeg helt overbevist om.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 4
§103 og § 104 får færre kunder
Nu svært at få førtidspension – hvad kan vi gøre
Vores kompetencer med kommunikation kan bruges til noget – også fremover

Ole: Tak – B

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
x			
Begrundelse: På baggrund af udviklingen i døveverdenen...- CI, konkurrence og frie markeds kræfter			
Eksempler: Vi er pt. ved at lukke vores STU, vi havde 16 klienter sidste år, 2 i år. Både hovedstaden og Fredericia opsluger pt. alle klienter..			

B: Jeg har skrevet, at jeg er helt enig. At vi er truet. Og det er blandt andet udviklingen i døveverdenen, CI, konkurrence og de frie markeds kræfter. Og jeg tror ligesom H, at vi skal være rigtig rigtig dygtige til at være

fleksible og til at omstille os, og se nye nicher, og vi kører lidt samme stil, vi har også nogle mentortimer. Og så er der de unge døve som ikke får pension, og der kan vi samarbejde med jobcentrene om at udvikle ressourceforløb, fordi som jeg ser det, så er det sådan noget der bliver brug for, fordi når de ikke får pension, så kan de heller ikke få § 103 og § 104 tilbud. Dvs. der kommer ikke nye 103 og 104, så vi har ikke nogen at indskrive i vores dagtilbud, hvis ikke vi kan finde ud af at geare os om. Det kan godt være vi kan bruge vores dagtilbud i en lidt anden form, men vi skal bare se at få det sparket i gang og være klar på. Og jeg er specielt bekymret for alt det bygningsmateriel vi har (der grines) og alle de investeringer der er bundet i dem, og hvordan skal vi dirigere den forretning om. Har Fredericiaskolen allerede gjort det, det kan godt være at det hele det sejlede ned med Nyborgskolen, og omvendt fik de hevet Nyborgskolen til Fredericiaskolen, og de har jo allerede omdirigeret hele deres forretning. Og så tænker jeg, hold da op kommer vi pludselig til at være 10 år bagud. Og Fredericiaskolen sidder med 10 års erfaring i arbejdet med CI, og vi kommer aldrig ind på markedet, og der kunne jeg godt tænke, hvad fanden sker der for os der i forhold til at ... ja.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 4
CFD's overlevelse truet? – vi skal gøre noget andet Vi er en stor mastodont, så vi har svært ved at omdirigere Forskning på CI – udvikling af CFD i det hele taget Produktudvikling Dobbeltsproget

Ole: Tak – M

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
	x		
Begrundelse: Jeg har valgt et både-og svar her. I Unohuset er gennemsnitsalderen efterhånden 40 år. Det vil sige, at vi efterhånden har beboere over 50 år. Vi ved ikke hvor gamle mennesker med autisme/CHARGE bliver. De borgere vi for fremtiden kan forvente bliver indskrevet i Unohuset, vil være mere plejkrævende end dem vi har lige nu og diagnosen autisme bliver bredere, så overlevelse i form af at være et tilbud for døve mennesker med autisme/CHARGE som eneste diagnose vil nok blive svært. Vi kan som virksomhed overleve, men det kommer til at kræve en omstilling i fremtiden. Både i forhold til diagnoser og døvhed. De fremtidige borgere vil være borgere som er CI opereret og som måske vil have en hørelse på et eller andet niveau. Indstillingen til CI opererede er, at de ikke har behov for et specialiseret tilbud som Unohuset. Jeg tænker, at kommunerne indskrives dem i tilbud som er billigere og ikke nødvendigvis har noget med tegnsprog at gøre. Organisationens overlevelse vil være afhængig af, at vi tænker mere åbent om de borgere som skal indskrives her. Hvis vi lukker os om tegnsproget og udelukkende kører ad den bane, så vil det nok betyde en meget mindre tilgang til CFD. Vi skal turde åbne op for andre borgere evt. hørende med behov for tegnstøttet kommunikation. Eksempler: Vi har en 12. plads i Unohuset som vi ikke pt. kan få en borger indskrevet i. Jeg oplever, at henvendelser fra landets kommuner er meget faldende, når det gælder indskrivning af nye borgere. Jeg har i de 2 år jeg har været virksomhedsleder kun fået en henvendelse fra en kommune. Denne henvendelse kom kun fordi forældrene specifikt bad om indskrivning i Unohuset.			

M: Jamen jeg har skrevet både og – enig og uenig. Jeg er enig at vi er meget truet, både på virksomhedsniveau, men også på organisationsniveau, hvis vi ikke gør noget ved det. Hvis vi sejler i den her sø vi sejler i nu, jamen så går der ikke særlig lang tid før, så overlever vi ikke. Netop med alle de her argumenter der nu er kommet, med CI er jo en stor del af det, hvor er de henne de her CI-opererede, hvad er deres behov sådan helt konkret.

Altså nede på mit niveau Unohuset, da tænker jeg da også, at hvis vi bliver ved med at sidde i vores lille sammensurium af autismediagnoser og chargediagnoser, og vi kan absolut ikke tænke ud over det. Jamen så går der ikke lang tid, fordi vi har 50 % der nærmer sig eller er over 50 år. Og hvor længe lever disse mennesker, de ved vi ikke, og er der en bortgang af en 2-3 stykker, hvem skal så tage de pladser, hvis vi alle

køre rundt i den her lille fedtede kreds der hedder autisme og charge. Så hvis vi ikke formår at tænke udover det på en eller anden måde, ja så tor jeg ikke at vi overlever vi skal tænke nyt.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 4
Overlevelse truet uden nytænkning Vi skal turde sadle om

Ole: Tak – S

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
		x	
Begrundelse: Ikke i øjeblikket! På sigt, muligvis! Der dukker hele tiden nye døve og døvblinde op! Hvornår det stopper er umuligt at sige!			
Eksempler:			

S: Det tror jeg heller ikke, jeg tror vi bliver nødt til at lægge os sammen og bare skabe botilbud til dem, der har brug for det. CI-opererede, med mindre de er meget dårlige, de kommer ikke til at bo her overhovedet, det tænker jeg ikke. De skal være på niveau, altså normale døve CI-opererede, de bor jo ude. Det vil de jo gøre.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 4
Udvikling på andre områder – CI Større samarbejde bosteder og dagtilbud imellem

B: Der er mange udviklingshæmmede CI-opererede.

S: Nej jeg har ikke så meget styr på det , fordi vi har stadig ikke nogen hos os, men det kan være det kommer.

B: Det har også noget med det at gøre, at være på forkant med forskningen. Jeg synes at den CI-konference jeg var med til oppe i Norge forrige år , at den gav altså noget, fordi at den viste jo meget, at det kan godt være, at de bliver lidt mere vågne i deres opfattelse, men i bund og grund så var de fandme døve. De meget udviklingshæmmede altså. Men problemet er så, at de bare ikke får lært tegnsprog, så det er jo noget pis, altså. Hvordan fanden får man gjort noget for, at der bliver gjort en opmærksomhed omkring, at det er sindssygt vigtigt at udvikle dobbeltsprog.

S: Men det kan man jo lære dem.

R: Men det kan være rigtig svært for kommuner, fordi de siger, at nu får du et tilbud for CI, og så får ikke nada mere. De får ikke tegnsprogsundervisning, så det vil sige, at hvis den der CI den ikke fungerer, så har man med nogle personer at gøre, som hvad er de så, er de hørende eller døve, eller hvor er de. Så de pisker rundt i et system, og så ryger de ikke automatisk på CFD.

Ole: Du har ordet nu, ja.

R: Og det synes jeg er et problem. Vi skal sadle totalt om efter min mening. Så er det kommunikation vi skal bryste os af. Vi kan så mange forme for kommunikation, så vi måske også er nødt til at kigge på, hver enkelte brugere, borgere vi får ind. Og så skal man ikke være autist, så skal man ikke være det ene eller det andet,

og som S siger, så skal vi måske slå os sammen og se på den enkeltes behov for kommunikation og ikke på diagnose. Hvad er så vigtigst. Vi har en kæmpe udfordring der, også i forhold til kommuner der oprettet deres egne tilbud, hvis de bare har to, så opretter de noget.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 4
Nytænkning/omstilling Evt. ikke se på handicappet (døvhed) men på hele personen

Ole: Tak – V

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
	x		
Begrundelse: På lang sigt, tror jeg at vi kan blive truet på belægning, hvis ikke vi åbner op for andre beboer grupper/typer, som har behov for visuel kommunikation			
Eksempler: Vi har allerede beboere som ikke er ”klassiske” CFD beboere, dvs beboere der ikke er opvokset i døre og tegnsprogsmiljøet.			

V: Jeg tror efterhånden alt er sagt her. Jeg føler mig ikke konkurrence truet i de huse jeg har lige nu.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 4
Der skal rettes opmærksomhed på at skabe (produktudvikle) tilbud til CI-gruppen – og grupper der minder om dem.

Ole: C

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
x			
Begrundelse: De borgere der visiteres bliver dårligere og dårligere. Borgerne har alvorlige lidelser og diagnoser, vil gerne flytte til Egebækhus, men kommunerne vil ikke visitere, førend det grænser til omsorgssvigt. Beboerne der flytter ind har efterhånden kun kort levetid her på Egebækhus. Nogle af de seneste har kun boet her ca 1 år. Dette betyder, at vi ofte har ledige boliger og de står tomme i meget lang tid. Der visiteres heller ingen borgere til § 107 ophold.			
Eksempler: De borgere der flytter ind er så plejekrævende med komplekse fysiske og psykiske problemer, at de har kæmpe store behov. Senest en borger med Lewy Body demens i meget alvorlig grad med psykose og meget mere. Han havde mere eller mindre fast vagt hele døgnet i mange måneder og når han skulle hjælpes kunne der være behov for op til 3 personer. Jeg ”tør” ikke søge om tillægstakster til beboerne her, fordi jeg forventer det kan give negativ effekt, at vi bliver endnu dyrere. Vi har borgere i dagcenteret her på Egebækhus, der har alvorlige diagnoser og som vi kan se er fysiske og psykiske ”affældige” og som burde være et sted som her. Nogle bor alene og er ensomme og bliver isolerede, de er nussede i tøj ikke ordentlig ernæret – pårørende kontakter kommunen, presser på og er frustrerede over den samlede situation, men kommunen påstår, at det fungerer og derfor endnu ikke vil visitere. Konsulenterne i CFD og ældrevejlederne i CFD kontakter os af og til for at spørge om vi har en akut plads, fordi de ved, der er en borger med massive behov. Vi opfatter, at der må være et menneske der har brug for netop vores kompetencer, men det er sjældent der bliver visiteret hertil. Nogle gange hører vi efterfølgende, at pågældende borger kom til et sted for hørende.			

C: Egebækshus’ overlevelse er helt klart truet, idet de gamle de ikke bliver visiteret. Jeg kan jo se dem i dagcenteret, som jo før var kunder op til bodelen, det er de sådan set ikke mere. De bliver visiteret lige før

de står med den ene fod i graven. Og så har vi dem jo under et år. Så jeg er dybt bekymret for, at vi indenfor få år mister rigtig mange beboere, og jeg kan jo se, at der ikke kommer nogle nye. Altså har jeg luftet for Kurt, om man kunne begynde at kigge lidt på, at vi åbnede døren oppe på Egebækhushus for hørende ældre, sådan så vi kunne bevæge os ind på demensområdet. Fordi der har vi jo nogle kompetencer, og så har vi jo kompetencerne på alderdommen og alderdommens udfordringer, og en af dem det er hørelsen, der bliver påvirket. Så jeg er på Rs bane og linjer med, at vi kunne noget den vej med vores alternative kommunikationsmåder, og hvad vi ved om muligheder for kommunikation. Fordi den ældre hørende, som har fået nedsat sin hørelse, kan jo ikke tegnsprog, men vi er meget bevidste om kropssprog og alle mulige andre former for sprog.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 4
Overlevelse i CFD er meget truet
Vi i CFD er begyndt at tænke alternative muligheder ind, for at kunne overleve på den måde

Ole: Altså når jeg sidder her og hører det vi taler om nu, så tænker jeg, at det vi er i gang med at gøre, der hvor vi føler os truet, det er at produktudvikle, vi prøver at flytte produktionen over til noget andet. Vi tænker faktisk i virksomhedsarbejde her. Og hvis vi havde været et kommunalt tilbud, dvs. at hvis vi havde været før kommunalreformen og havde været bundet op på amtet, så havde det været en hel anden situation, vi havde været et kommunalt tilbud, så ville kommune sige, ja der er ikke flere døve, og I har en ledig plads, vi har en borger her. Det kan godt være det ikke er jeres målgruppe, men han kommer ud at bo hos jer.

Så den her omstændighed, at CFD's chefgruppe i 2007 valgte, at gå solo, for det var et bevidst valg fra dem, de kunne jo være blevet et regionalt tilbud, det har jo så gjort, at vi kan agere som en virksomhed på lige fod med andre virksomheder. Altså når øloplukkeren bliver unødigt, hvad skal vi så producere – for nu kommer det hele på dåse.

Ole: Godt, lige et minut igen.

Pause der skrives

Ole: Ok, sidste påstand, det er om styringen af den specialiserede indsats, om det har skabt fornyelse indenfor området?

Da vil jeg rigtig gerne have C til at starte. Og da kunne jeg godt tænke mig lige at læse det første op så du skrive, hvis jeg må. (C bekræfter), for der skriver C nej, nej og atter nej og så har du sat 5 fede krydser i helt uenig. Så jeg tænker det er oplagt, at det er dig der starter på den.

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
			x
Begrundelse: Nej, nej og atter nej indenfor mit felt. Det har skabt kontrol på kontrol enheder. Her på Egebækhushus har vi altid været ordentlige folk med gode værdier og respekt for mennesker og midler. Fordi andre institutioner i Danmark har været nogle "hundehoveder", skal alle bruge tid på alle mulige kontroller. Tid der kunne være brugt til andet nytænkning eller til at løse flere basale opgaver. Oplevelsen her på Egebækhushus er at det har skabt total forvirring for nogle sagsbehandlere i nogle kommuner. Der er de gode kommuner og der de dårlige kommuner, forstået på den måde, at nogle kommuner har opdaget reformen og tilpasset opgaverne og virkeligheden, men andre kommuner, har ikke opdaget hvad der skete i 2007. Eksempler: Hjælpeområdet er en jungle at finde rede i og tager uanede mængder af tid = spildtid for mange parter. Mange kommuner kan ikke forstå begreberne handle og betale kommune. Når vi f.eks søger en kørestol til Hr. Jensen fra Frederiksberg kommune, så henviser de os til Rudersdal kommune fordi her bor Hr. Jensen – vi forklarer, at de selv er handlekommune, men nej ingen forståelse – vi henvises til Rudersdal. Vi kontakter Rudersdal kommune og forklarer sagen. De svarer, at det er Frederiksberg kommune der er handle kommune og vi skal kontakte dem. Det gør vi så igen og sådan kan det fortsætte lang tid, indtil den rette person kommer fra ferie og kender til den nye reform.			

En ny beboer flytter ind, har en bevilget kørestol med. Beboeren bliver meget syg og dør. Vi kontakter beboerens hjemkommune for at bede dem afhente kørestolen. De kan ikke se beboeren har en bevilling og de har ikke leveret noget, siger de. Vi bliver henvist til Rudersdal, som vi ved intet har med sagen at gøre. Dette har vi oplevet masser af gange – vi har haft ca 10 store hjælpemidler stående i kælderen, som ingen kommuner vil afhente, fordi de ikke kan se noget i sagen. Det er spild af det offentlige penge, at alt dette hober sig op og ingen andre kan få glæde af det. Det viser sig, at kommunernes IT systemer og bestilling/leveringsveje er totalt uklare for kommunerne selv. De får ikke mærket hjælpemidlet, fordi det er leveret direkte fra et firma – ingen kan se hvilken kommune eller borger hjælpemidlet tilhører. I ren fortvivlelse kontaktede vi Rudersdal kommune, som vi tidligere (inden reformen) havde et utroligt samarbejde med vedr. hjælpemidler og fortalte om vores problemer, med at få afhentet diverse hjælpemidler, fordi ingen ved noget om sagerne. De har nu taget opgaven og afhenter tingene og finder ud af, at de pågældende kommuner får deres ting igen.

1 sag kan nemt tage op til 1 time, bare at finde ud af hvem der kender til en sag.

Jeg har oplevet en sagsbehandler (ikke vedr. en beboer her) kontakte mig i ren fortvivlelse, for at spørge om en procedure vedr. hjælpemidler – hun sad i samme dilemma som os og kunne ikke komme videre i en sag, fordi sagen var ukendt alle steder. Vi fik en god snak om vores frustrationer og jeg fik et billede af, at der er noget, der roder temmelig meget efter reformen. Der er mange IT systemer, som ikke taler sammen – det den ene behandler kan finde, det kan den anden behandler ikke finde.

C: Lige da jeg så dit spørgsmål, så tænkte jeg, uh kan jeg overhovedet svare på det, det var faktisk lidt svært for mig. Du kan sagtens, det er dig der sidder og fordyber dig i det hele.

Arhh, og fornyelse, jeg er nede i noget igen med vores hverdag, og sådan en ting som hjælpemidler, meget meget ofte, når vi taler med sagsbehandlere, hvor man tænker med ny reformer, og det ligger der, og det ligger der, cpr og alt muligt, de kan ikke finde borgeren. Der er ikke nogen der kan finde borgeren. Han er væk. Og noget af det, det skyldes it-systemer, at så har de en kørestol, som er bestilt i et system og den er leveret fra et andet system, og hvem har været inddraget, det står et tredje sted, så der er ikke nogen, der kan forstå den her sag om den her borger. Så vi har på et tidspunkt haft 10 kørestole stående i vores kælder, vi kan ikke komme af med dem, der er ikke nogen der ved noget om, hvem der har udleveret dem, der er ikke nogen der ved, hvem der har fået dem, så nej dem skal vi ikke have tilbage. Så jeg tænker, der må være rigtig mange penge i dette lille land, hvor der står kørestole, som ingen rigtig ved hvor er. Tidligere da vi havde samarbejde med Rudersdal Kommune, da var der jo en kerneviden der, og der lå sagerne og stolene kom ud med navne på osv. osv. Og sådan er det ikke mere, nu er der en kommune i Nordjylland der bestiller en kørestol, og det gør de fra firmaet, og så får vi den, og den har ikke noget kommunal registreringsnummer, den har ingen navn på, der er ingenting, ergo de har ikke styr på deroppe, at den er leveret. Vi får ikke nogen papirer mere, så vi knap nok, hvem kørestolene hører til. Der er noget der virker fuldstændig galimatias for mig. Jeg blev ringet op af en sagsbehandler på et tidspunkt, hvor jeg tænkte, hvad er det. Så havde hun fundet mit navn et eller andet sted, og hun var dybt fortvivlet. Hun siger, kan du ikke godt hjælpe mig med det, jeg kan ikke finde rundt i denne her jungle, hvem har fat i den her sag. Så sagde jeg, at det er nøjagtig den samme udfordring vi står med.

2007 og vi skriver 2014, jeg kan simpelthen ikke forstå, at kommunerne endnu ikke har fundet ud af, at der er noget der hedder handlekommune og betalekommune, for det har de ikke. Så den ene kommune påstår at det er Rudersdal og Rudersdal siger, at det er altså Frederikssund. Og sådan kan vi ligge og ringe og ringe og spørge. Forvirring, stor forvirring.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 5

Kommunerne kan ikke selv følge med udviklingen

Rådgivere er ikke opdaterede, sager bliver væk, overblikket forsvinder vedrørende den enkelte borger.

Ole: Tak – H

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
	x		
Begrundelse:			

Der er sket noget nyt, men ikke alene til det bedre
Eksempler: Kommunerne tænker i kasser, som borgerne ikke altid kan puttes ned i

H: Kommunen tænker i kasser, og det gør vi andre ikke. Vi kigger sådan på det hele menneske, for at finde ud af, hvad mennesket har brug for af forskellige både hjælpemidler men også pædagogisk støtte, og hvad det ellers kan være. Det er altså ikke så nemt, fordi kommunerne putter dem ned i nogle kasser, som de overhovedet ikke forstår noget af. Hvor har de det fra, hvorfor gør de det.

Ole: Og det er nyt?

H: Det er nyt. Det kommer jo med den der voksenudredningsmodel, som man jo efterhånden bruger i alle kommuner. Vi kan jo tydeligt mærke hvornår kommunerne er kommet med på beatet, hvis man kan sige det sådan, når de bruger den model. For så har de nogle helt faste måder de ser på tingene, før var det meget forskelligt, hvordan kommunerne gjorde, men nu hvis de bruger voksenudredningsmetoden, så bliver den meget ensrettet, for det er noget med at putte dem i kasser. Og det kommer også på jeres område på døgn, det er der ikke nogen tvivl om. Der hvor I siger, at der kan I mærke, at der er nogen kommuner der er meget sådan, der bruger de voksenudredningsmetoden. Så det er noget med at de putter dem i de her kasser, som de nogen gange ikke fatter en dyt af, hvorfor skal de der ned, hvordan kan de få det til at være der, vi synes noget andet.

Ole: Så det har været en fornyelse, men det har ikke været en god fornyelse.

H: Nej, men i nogle tilfælde har vi da også fået en opvågning, hvor vi siger, gud ja det er da rigtig nok, vi kan godt se det. Så det er både og. Men så er det jo igen, det ville være rigtig godt, hvis vi havde et samarbejde, et bedre samarbejde med socialrådgiverne. Før i tiden da kom de jo altid ud til vores statusmøder, og man kunne lige ringe og snakke med dem, det kan man ikke mere, fordi det er ikke sikkert det er den samme sagsbehandler. Inde i Københavns Kommune der er der ingen borger der har en fast sagsbehandler, så hver gang man ringer, så er det en ny, og de kan ikke lige og de skal lige læse, hvad det er – og I ved godt at hvis man ikke har en sag, ja så kan man ikke vide alting. Så er der mange ting der glipper, og det er ikke til fordel for borgeren. Så jeg synes det er primært negativt.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 4
Gennemgår stor udvikling i CFD

Ole: Tak – Y

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
	x		
Begrundelse: Accept af større selvstændighed og dermed ansvar til de enkelte virksomheder. Bla. skabt mulighed for ansættelse af teamledere. Skabt rum for et tættere samarbejde de enkelte virksomheder imellem.			
Eksempler:			

Y: Ja jeg har forstået det spørgsmål anderledes (flere kolleger bekræfter at det har de også) nemlig styringen af vores specialtilbud.

Ole: Men det kan også sagtens – det handler jo om begge dele.

Y: Og hvilken fornyelse der har været i den forbindelse. Og hvis man sætter styring og fornyelse op imod hinanden, og det kan jo nogen gange være modsatrettet. At har man meget styring, så kommer der mindre fornyelse. Og jeg synes at styringen har været så tilpas lidt styring, så der rent faktisk har været udvikling. Det er blevet sat rum til at vi har kunne udvikle og lave projekter, og som jo er utrolig vigtig også i et konkurrence perspektiv, fordi hvis vi ikke har noget at tilbyde, hvis vi ikke er med på beatet, ja så er prisen for dyr.

Ole: Lige et opklarende spørgsmål, når du siger styring, så mener du mindre central styring?

Y: Ja, så der skal jo være styring og ikke styring – den usynlige hånd. Som giver rum til noget selvstændighed, som så kan give fornyelse. og det er jo en svær ting, fordi der er jo også større og større krav til kontrol osv. osv. Samtidig så skal man give rum til selvstændighed og fornyelse. Så der er noget skisma der. Men der har været rum til fornyelse.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 4
Igen større krav, men der er sket fornyelse på mange områder – kreativiteten lever

Ole: Tak B

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
x			
Begrundelse: Ja..., ny leder, gør en forskel.. Lederuddannelse gør en forskel.. Chefgruppen er blevet mere skarp, de er også præget af samfundsudviklingen, markedsmekanismer og forretningsprincippet.			
Eksempler: Vision, mission og værdier Mere målrettet indsats			

B: Jeg har også forstået spørgsmålet som den interne styring i CFD indenfor sociale tilbud. Og jeg har skrevet helt enig. Det at få en anden leder, det gør en kæmpe forskel, i forhold til at Kurt er kommet til. Og så har der været noget lederuddannelse indover, det gør også en forskel, og så har chefgruppen været nødt til at være mere skarp, fordi de også er en del af samfundsudviklingen, markedsmekanismerne og forretningsprincippet. Og det har gjort, at de har været med på beatet med værdier, vision, mission, målrettet indsats, strategi 2020, og sådan nogle ting er jo med til at løfte kvalitativt i tilbuddene, idet vi jo hænger med. Jeg tror at det har gjort noget godt for CFD, og at det i hvert fald har gjort rigtig meget at få skabt den silo sociale tilbud er. Det er bare professionelt niveau og fagligheden har bare løftet sig.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 4
Styring/fornyelse Større kvalitet, større professionalisme, ny lederstruktur, STU, Strategi 2020 med mission, værdi og vision. Spørgsmål om fornyelse set i et konkurrenceperspektiv? Tilsyn tilbage til bureaukratisering.

Ole: Tak – M

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
	x		
Begrundelse: Der er sket fornyelse på organisationsplan på CFD			
Eksempler: CFD har oprettet STU både i Nyborg og i Støttecenter hovedstaden. Vi har oprettet et ungetilbud for under 18 år (Vision 15)			

Ligeledes er der sket fornyelse på Oktobervej i forhold til ændring af ledelsesstrukturen.

I Unohuset er vi gået fra at være 2 huse til 3 huse nu med mindre beboere i hvert hus. Ledelsen i Unohuset er også blevet lavet om til nuværende med en virksomhedsleder og en stedfortræder. Vi er gået fra at være et botilbud for mennesker med autisme til at være et hus for autisme/Chargeproblematikker.

M: Jeg har også skrevet, at jeg er enig, og jeg har også holdt den op imod sociale tilbud. Altså der er sket noget fornyelse, vi har jo i den tid jeg har været her oprettet STU både i Nyborg i støttecentre, og V15, V18 er også blevet oprettet. Og så har man også skabt fornyelse i forhold til lederstrukturen på Oktobervej, som træder i kraft nu her næste år.

i Unohuset er vi også blevet 3 huse i stedet for 2, vi er også blevet lavet om i ledelse, ud fra at have været en virksomhedsleder med to gruppeledere til en virksomhedsleder og en stedfortræder. Og så er vi jo gået fra at være et tilbud for mennesker med autisme til også at omfatte charge, det var jo ikke et valg, det skete jo bare. Jo så jeg synes der sket noget fornyelse på sociale tilbud.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 4
Fornyelse via oprettelsen af nye tilbud

Ole: Tak – S

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
		x	
Begrundelse:			
Efter min mening: Nej! Kun stress blandt ledere og medarbejdere. Desuden måske dyrt købt!			
Eksempler:			

S: Ja jeg har jo forstået det helt anderledes, for jeg tænkte det i forhold til det nye tilsyn, som er kommet. Og i den forbindelse synes jeg, altså virkeligt, at det er meget store krav de stiller til beskrivelser og formuleringer til alt, hvad vi overhovedet laver. Og at man skal ud og forklare personalet, at nu skal de vide alt det her, når de kommer. Og jeg synes det giver bare ingen mening, det giver stress.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 4
Tilsyn – regler og rammer
Focus på alle områder, faglighed, økonomi, værdier, beskrivelser

Ole: Tak – R

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
x			
Begrundelse:			
CFD er tvunget til at tænke i nye tiltag.			
Eksempler:			
Der er oprettet STU tilbud i 2 virksomheder.			
CFD har både botilbud og aflastnings tilbud til unge under 18 år.			
CFD har oprettet egen borgerkørsel.			

R: Ja jeg har også set det ud fra CFD og sociale tilbud. Jeg synes vi har været tvunget til nogle ting, men jeg synes også der har været noget positivt, at være tvunget lidt ud i. Vi har også ændret ledelsesstrukturen på AC, det er så de her 7 år siden. Så jeg synes at pga. økonomi, så har vi været tvungen til nye tiltag, og så kan så sige om det er godt eller dårligt. Der er blevet oprettet STU oppe på AC, vi har oprettet borgerkørsel,

skulle den ryge helt væk fra CFD, så vi fik VBT indover, så vi skulle forhandle kontrakter hvert andet år. Vi har sagt nej, vi vil beholde ressourcerne hos os selv, det er en kamp, det er en udfordring, men vi har forsøgt at holde på nogle arbejdspladser. Og for at skabe et godt miljø for de brugere og borgere vi har med at gøre. Jeg har også nævnt nye borgergrupper, V15 og V18 men også på AC har vi, fra at have rigtig godt fungerende normale borgere, som vi stadig har, har vi altså også brugere nu i den anden kategori. Og det giver så noget af en udfordring, at få dagligdagen til at hænge sammen, hvor vi både skal have noget at gøre med nogen fra V18 og så lige pludselig skal man over og være sammen med pigerne fra STU, og det er godt nok en udfordring.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 4
Tvunget til nye tiltag pga. økonomien STU, nye bruger grupper V15 AC – ny lederstruktur Nytænkning har CFD behov for

Ole: Tak V

Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
	e		
Begrundelse: Der er skabt mulighed for at andre og mere komplekse beboergrupper end hidtil kan få et kvalificeret botilbud på CFD, hvor det ikke er døvheden og tegnsproget der er den primære problematik.			
Eksempler: V 18 og delvis V15,			

V: Ja jeg skrev også V18 og V15, og jeg tænker vi er trods alt åbne for at være foranderlige i vores gamle måske lidt konservative tidligere organisation.

Bedste pointer eller mest interessante i hele runden med spørgsmål 4
Der er plads til fornyelse og ændringer i organisationen

Ole: Men jeg tænker det der med V15 og V18, som flere af jer har skrevet, er det et resultat af den nye styringsform indenfor det offentlige efter kommunalreformen, eller er det en konsekvens af CI eller nedgange af døve?

Y: Hvorfor en historie der er bag?

Ole: ja

Y: den er jo helt anderledes, det var faktisk en forældregruppe, som har været rigtig bange for, at lige præcis deres børn og unge skulle komme ud af døvemiljøet, fordi de klassisk er vokset op i bla. bla. bla. og med den baggrund de har ville de være naturlige beboere her på Oktobervej. Men deres adfærd og deres intellekt gør, at man ville sige, at de er ikke naturlige, så derfor har man oprettet de der specialtilbud.

Y: Men der har der også været fornyelse indover, set med de øjne, at hvis du går 10 år tilbage, så havde man måske ikke lavet et tilbud, for da var det stadigvæk døve sagen, så derfor kunne vi ikke lave et sådant tilbud.

Ole: godt sidste minut til at notere – og så er der lige en afslutningsting bagefter.

Pause der skrives.

Ole: Jeg er kommet til at tænke på et par spørgsmål her imens I har talt, og I skal bare svar ja eller nej. Og det første spørgsmål der er: Det at markedsmekanismerne har gjort sit indtog i vores hverdag har det haft en overvejende positiv eller overvejende negativ indvirkning.

R: Både og
 V: Overvejende ja
 C: Overvejende ja
 H: Overvejende ja
 Y: Ja
 B: Ja det har været positivt
 M: Ja
 S: Ja

Ole: Og næste spørgsmål: Er det blevet mere spændende at være virksomhedsleder?

R: ja
 V: ja
 C: jeg har lyst til at sige både og, men det må jeg ikke, så bliver det et nej.
 H: ja
 Y: ja
 B: ja
 M: ved ikke -
 S: ja

Bilag 3

– kvalitativt interview

Interview med Kurt

Ole: der er en der hedder Storm Petersen, der har skrevet om at skabe de seks plusser: jeg ved ikke om du har hørt om ham?

Kurt: Det siger mig ikke noget.

Ole: Nej ok. Men det handler om, hvordan man kan skabe mere værdi i det offentlige. Og han siger, at nu har NPM været der og har rullet sine ting henover det offentlige, og den er måske lykkedes med på nogen områder, men den er ikke lykkedes alle steder. Så i stedet for at blive ved med at snakke om NPM, så skal man måske forsøge at genopfinde nogle af de gamle ting – som bl.a. er noget bureaukrati. Så han ser sådan et neobureaukrati, som er nogle instanser, som skal tilføres den nødvendige magt til at kunne blive normsættende for, hvad er det for nogle plusser man skal skabe ude i det offentlige. Og da jeg læste den bog, så kom jeg til at tænke på, at det er jo netop det som det nye socialtilsyn det er.

Kurt: Man kan jo også have en sådan mere politologisk tilgang til det, og sige at det er et spørgsmål om, hvem der sidder ved magten i Danmark. Altså den bureaukratisering der sker, modsat den meget liberalistiske tilgang, at det er en klassisk socialdemokratisk måde at bureaukratisere nogle ting. At sige at vi har et statsapparat til at styre det her, fordi staten er magtfuld, kommunerne er også magtfulde, man skal ikke have den store frihed. Men jeg synes det er en meget fin betragtning, den du har. Det kommer også lidt an på, hvad vil man. Nu har du den styringsparadigme tilgang til det med NPM.

Ole: Det jeg tænker er jo, at jeg synes jo lige præcis, at det er et udtryk for, at de ting man gerne vil have gennemført med Kommunalreformen, det er NPM-tanker, og de slog jo igennem på rigtig mange områder, og jeg er jo rigtig positivt overfor hele NPM-tankegangen – jeg kan godt se, at den holder ikke helt, men den kan også have et potentiale som ikke er udtømt. Men det der så gør, at den ikke kunne slå igennem, folk fandt ikke ud af at finde metoderne, at skabe evidens, og så må man gøre det på en ny måde.

Kurt: Det tror jeg du har ret i. Når du er så præcis i dit perspektiv, så ligger de lige som i forlængelse af det. Jeg prøver bare at sige, at afhængig af hvilket perspektiv man har, kunne det være noget andet – er min umiddelbare tilgang til det. Jeg kan sagtens se, at når man bureaukratisere tilsynet, og siger nogle ting.... altså min tilgang til socialtilsynet er, at nu gider vi ikke mere pis. Den faggruppe jeg repræsenterer, det arbejde vi laver, har nu – og jeg plejer gerne at sige 20 år – talt om, at man kan ikke måle menneskelig udvikling, vi kan ikke måle effekten, og vi snakker og snakker, og nu er vi færdig med at snakke, og nu er der nogen der går ind og siger, nu må vi gøre det på en bestemt måde. Og så udstikker man nogle temaer og nogle indikatorer ud, og så bare se at komme i gang. Og så udvikler vi den vej. Mit bud er jo, som jeg også har sagt i andre sammenhæng, det er, at vi ender med nogle nationale standarder for det her område, som man kender det fra sundhedsvæsenet, som man kender det fra psykiatrien og andre steder, og i rehabiliteringen og andre steder. Nu vil man faktisk vide, hvad får man for pengene, det ligger i en klassisk forlængelse af effektiviseringen af den offentlige sektor, NPM. Det er et styringsinstrument, det tror jeg du kan have ret i.

Ole: Men spørgsmålet er jo så, synes jeg, hvor det trækker henad, fordi det blev blandt andet tydeligt på interviewet i går, at Conny stod et andet sted end alle de andre gjorde, men hun har jo også sine ben inde i sundhedsområdet på en helt anden måde. Så hun talte præcis og alle de måder hun skulle måle på, og de ting hun skulle opfylde. Og da kan man jo have det stille håb, det har jeg i hvert fald, at det nye socialtilsyn det ikke bliver så firkantet, udi nogle nationale standarder.

Kurt: Jeg tror standarderne bliver, og så bliver det jo evnen til at udforskerammerne, og nogen steder gå ud over de rammer som temaerne siger ved learning by doing, så at sige ikke. Og så udfylde de rammer, så det ikke bliver så firkantet.

Det er klart, at hvis du er ovre i den mere sundhedssektor med den naturvidenskabelige tilgang, så er der nogle metoder for sårbehandling, der er nogle metoder for hvordan du ligger på en madras, så du ikke får liggesår, og sådan nogen ting, som jo er supergodt og vi er glade for at have. Men de standarder kunne vi vel nok på en eller anden måde tage ved lære af i den sociale sektor som vores. Ikke fordi jeg siger at vi skal gøre det på samme måde, men der er faktisk noget der virker og noget der ikke virker.

Ole: Man kunne forestille sig, at der kunne komme nogle mere bløde værdier ind også, som kunne gå ind i sådan effektmåling også, at målingen af effekten ikke kun er sådan noget man kan måle og veje på, men også kunne være noget med at skabe tillid mellem dem der udfører jobbet og dem der bestiller det – f.eks. at man får gode relationer til de sagsbehandlere, der sidder i kommunerne. Apropos tillidsreform, og sådan noget.

Kurt: ja. Nu spørger du jo et eller andet sted, fordi du har nævnt spørgsmålet om der er nogen bevægelser væk eller nogle ændringer, og der er tillidsreformen jo dagsordensat med samme tyngde som et socialt tilsyn fra vores nuværende regering meget dagsordensat, med at vi skal have tillid, fordi man faktisk ved, at man kan høste værdi der. Udover det potentiale der ligger i en klassisk rationel NPM-tilgang. Så jo det kan man håbe på, men jeg tror, at vi vil se skruen blive skruet i bund på effektivitetskrav og på mere eller mindre objektive kriterier, fordi vi i vores sektor ikke har formået, at tage det til os.

Vi har ikke formået at tage dokumentationen og effektmålingen til os, så vi har talt ind i det sprog som, hvordan kan man sige, som jo systemet, samfundet, hvad ved jeg påkræver. Vi vil gerne have value for money om man så må sige.

Ole: Men man kan også lægge den betragtning ind, at socialtilsynet er jo også noget der går i andre retninger end NPM-tilgang. På den måde, at de stiller nogle andre krav op til faglige standarder. Nogle steder trækker det jo i en anden retninger end markedet og frisættelse af markeds kræfterne. Hvis man går ind og kigger på papiret fra socialtilsynet, så er de jo helt nede at spørge om, hvilke uddannelser har folk, hvilket niveau ligger vi på, og det vi talte om i går, en af deres fokuspunkter er, hvilke kompetencer har medarbejderne. Og der er man ved at vende tilbage til det professionelle paradigme, som Lerborg taler om, dengang tidligere hvor lægerne havde magten, hvor man tænkte meget på fagkundskaben. Og det tror jeg også man vender en lille smule tilbage til.

Kurt: Det har du ret i. De lægger meget mærke til, hvilken basisuddannelse og kompetencer medarbejderne har, det er sådan set ikke kun basisuddannelsen og professionen, men også alt det der ligger ved siden af og så omsætteligheden. Omsætteligheden af den faglige tilgang, altså basisuddannelser, efteruddannelser. En ting er at man skal kunne identificere samtlige medarbejdere har en grunduddannelse, at man har et døvblindeuddannelse i dit system, eller man er gode til tegnsprog i vores system, at vi er uddannet i neuropædagogik og sådan noget. Det er fint det kan vi godt identificere, men når vi så spørger medarbejderne og lederne på de respektive steder, så siger de, hvad er omsætteligheden, at man sådan set i stand til at kunne omsætte den viden man har til noget borgeren har gavn af, og dermed i den effektmåling, tænker jeg, man gerne vil have identificeret. Og se hvad virker, hvad virker ikke, og dermed det der evidens og best practice begreb, som vel dybest set er et plingbegreb, når det kommer til stykket. Best practice – sidder jeg bare lige og tænker.

Ole: Det som jeg godt kunne savne i dette her nye tilsyn. Det er det der omkring, hvordan er organisationen opbygget. altså hvor man går ind og kigger på, hvordan er relationerne i organisationen. Det som man har brugt meget tid på, Det som ham professoren oppe fra Ålborg taler i mod, at nu skal vi ikke tale så meget om følelser og vi skal tage nejhaten på. Altså hele det her relationelle paradigme, hvor man interesserer sig

for, hvilken samarbejdsform har man, og sådan nogen ting. Det synes jeg helt mangler i det her tilsyn. Det er egentlig lidt overraskende. Men det kan godt være, at tiden allerede er løbet fra alt det her med relationer, AI-tilgange, anerkendende tilgange, at den måske allerede er overstået.

Kurt: Eller også er det sådan et udtryk for, at den fagkultur man skal gå ind og måle på, er indbegrebet af præcis det, anerkendelse, relationsarbejde siger jo, at den nordiske pædagogiske model dybest set er relations modellen, hvor du i hvert fald i England ville finde en helt anden tilgang, i Frankrig en yderligere tilgang, vi har jo relationsbegrebet inde i alle vores, så måske kunne det være en af tænkningerne på, at vi i virkeligheden vil måle på det der har været for meget af, det der er blevet brugt som skjold for ikke at ville gå ind på præmissen om, at vi kan effektmåle og vi kan blive skarpe på, hvad bruger vi pengene til i den sociale sektor. Det har jo netop været relationerne og menneskelig udvikling kan ikke måles, anerkendelse og borgerens ressourcer skal vi se fremfor borgerens mangler, og her er vi altså ude i, hvad borgeren ikke kan, for at vi kan se, hvad kan vi måle på. Hvis borgeren ikke kan det, hvilken effekt får vi så ud af at gøre noget, hvilken indsats er det borgeren ikke får, for at borgeren skal kunne det. Altså hele rehabiliterings tænkningen.

Ole: Men er det fordi det allerede er integreret også, fordi det er jo ikke glemt, vi bruger jo stadigvæk anerkendelse..

Kurt: Jeg tror det er klart, kan man sige, at det man har ville med socialtilsynet, har selvfølgelig været, at man vil vide om tilbuddene og tingene er i orden, men det har også været, at man dybest set ville ud at måle value for money. Og der er relationsarbejdet rigtig fint, det er bare en metode til at nå frem til nogle resultater. Relationer gør det ikke alene, hvis man kun har relationer og aldrig kommer ud at gå en tur, og målet er at man skal blive bedre til at gå, så er det svært at effektmåle på, så tror målet ville have været noget andet. Målet har været at sætte det formuler i et forsøg på at måle det her. Og det er første skud i bøssen. Da tror jeg man mangler det andet, og da tror jeg du kan have en pointe i, at når man rykker det ud og ser, der er den mangelvare, som jo egentlig er vores tradition, så vil det dukke op, om ikke andet så fordi praksisområdet vil kræve det skal dukke op. Altså det er der hvor vi vender bøtten rundt og siger, I kommer med et koncept, men os der udsættes for konceptet, vi vil selvfølgelig gøre alt for at få bevist og få ført ind i det koncept, noget af det vi brænder for.

Ole: Men jeg tænker også organisationsmæssigt, altså hvordan er samarbejdet medarbejderne imellem, og hvordan er ledelseslagene egentligt. Hvordan samarbejder vi?

Kurt: Du har fuldstændig ret, det er slet ikke eksisterende i konceptet, og det er enormt pudsigt. Hvis man skulle være lidt fortænkt i det og sige. Hvis man så siger, nogle af de indikatorer vi bliver målt på kan betyde at der er en dårlig organisationskultur, f.eks. højt fravær, stor personalegennemstrømning, mange whistleblowers, et eller andet. Det kan bruge nogle indikatorer til, men det ligger skjult, at det sådan set er organisationen man er ude efter. Det er fordi der ligger en forudindtagelse om, hvis der er en høj personalegennemstrømning, så er det sikkert ikke en veldrevet institution – og det behøver jo ikke være sådan. Og hvis der er et højt sygefravær, så er det en indikator på, at det kan være en syg organisation. Det kan jo også bare være at folk er syge.

Ole: Det kan også være det er et hårdt arbejde.

Kurt: Præcis. Så deri tror jeg vi kommer til at gå i dialog eller i clinch med hinanden om definitionen af, hvad indikatormålet viser – forstår du hvad jeg mener.

Ole: Ja.. Nå men for at komme tilbage til udgangspunktet, det var lige socialtilsynet..

Kurt: Det er egentlig en meget skæg ting, fordi hvis vi taler tillidsreform, og taler dialog, eller om at medarbejderne skal styre sig selv, for det har vi tillid til, at folk kan. Og borgeren, vi har tillid til at borgeren faktisk kan mere, end vi som professionelle giver han mulighed for at vise. Og så har man sådan et nyt system, der i virkeligheden vil gå ind og kontrollere, og styre, meget mere præcist, hvor tilliden ikke nødvendigvis ligger inde i kontrolredskabet. Så der er noget clash her. Som både kan være imellem en effektiviseringsmodel og så en tillidsmodel, altså en anerkendelsesmodel en mere loose model. Hvilket er meget interessant.

Men måske er det fordi, der skal ryddes op i nogle rådne sager, så må man ligesom stramme skruen og skrue den helt i bund, og så udvider den sig derfra. Det er den klassiske måde at tænke sådan noget på. Når det er gået galt, så gør man det sådan.

Ole: Du har jo været med i gamet i lang tid, og du lavede et karriereskift forholdsvis tæt på kommunalreformen, jeg mener det først var i 2008, du startede her (Kurt bekræfter), så du har ikke været med fra før, da vi hørte under amtet.

Kurt: Nej men jeg kender til det fra tidligere job.

Ole: Hvad har du set af ændringer i styringen siden da?

Kurt: Da amtet eksisterede, som jeg var ansat og også leder i. Da blev det hele tiden italesat og talt om, at markedet kommer til at blive afgørende, at det bliver prisen der bliver afgørende. Det var det der blev sagt, og man skulle være i stand til at prisfastsætte, og man ville gå ud og forhandle med sociale ydelser. Og det må man jo i den grad sige er blevet virkeligheden. Så der er kommet en markedsgørelse, og der er kommet et fokus på pris og kvalitet. I en årrække var fagprofessionerne, vel også organisationerne styret af, at bare kvaliteten var høj nok, så ville der altid være købere til kvaliteten. Men da synes jeg, at indenfor de sidste 2-3 år, da har vi set en markant ændring af dette. Man kan ikke sælge sit produkt bare ved at sige at kvaliteten er i orden. Man kan dokumentere den er i orden, eller at resultaterne er i orden. Der er meget mere opmærksomhed på prisen. I starten da kunne man bruge kvalitetskortet, smide det, men det kan man ikke så meget mere, nu er det priskortet først, og derefter skal vi illustrere at vi også for den pris kan levere kvaliteten. Der er sket en ændring, meget markant endda.

Og det interessante er, at der faktisk er to bevægelser, hvis jeg sådan kigger udover det kommunale landskab. Der er den bevægelse der handler om stykpris, altså hvad koster stykprisen – det er den ene bevægelse, hvad betaler jeg for denne borger time til time – det er den ene bevægelse, det er ca. halvdelen af KL der styrer den. Og så den anden halvdel af KL, de styrer hinanden, de siger vi skal ikke have en stykpris, vi skal have en ramme omkring borgerens hjælpebehov, som er det vi betaler, og så ved vi, os der køber tilbuddet ude hos jer, at man allokerer ressourcer rundt. Der er de to bevægelser i øjeblikket, og den ene kunne man måske forestille sig er meget skarpere styret af markedet NPM end den anden rammebevilling, som er en mere klassisk kommunal driftsbevilling tænkning, ikke. Der er de to bevægelser inde i det her, og i øjeblikket er det ikke til at vide, kan man ikke se, hvad for en der får overtaget, hvis nogen får overtaget. Og det er noget du og jeg, når vi sidder og forhandler med kommunerne, så er der den ene kommune der siger stykpris, og den anden kommune der siger rammebevilling. Og så skal vi agere inde i det og være en slags pendulerende ledelse eller hvad fanden man kalder så noget, det ene øjeblik er det det ene argument, det andet øjeblik er det det andet argument.

Ole: Men nu får vi det, vi har talt om de sidste 3-4 år, at man går ind og taler stykpris eller ansigt til ansigt pris. Jeg tænker, at nu lægger vi arm med Køge kommune, og vi lægger arm med Næstved kommune, men det gør vi nok i år og til næste år, men jeg tænker, det finder vel et leje på et tidspunkt.

Kurt: Ja det gør det.

Ole: Jeg synes jo det har været en udfordrende opgave, også fordi, hvor går pengene hen. Vi bliver jo tydeligere, man kan jo se med Næstved kommune, at vi måtte jo have vores argumenter i orden, for at vores ATA-pris var så høj, så der kom jo faktisk et anerkendende brev tilbage som respons, og de forstod at vi havde brug for ekstraudgifter til uddannelse.

Kurt: Lidt kan man sammenligne det med, som du taler om socialtilsyn og effektmåling af indikatorer. Vi har været rigtig gode til at sige, det er svært at finde ud til hvad pengene går til, fordi vi flytter jo rundt på midlerne efter hvad borgeren har af behov i den aktuelle situation. Det betyder, at vi ikke er blevet presset nok på faktisk at gøre os klar, på det du siger, hvad går pengene til. Så den positive del af det her, det er at når man bliver presset langt nok ud til at man skal tænke sig rigtig godt om, så får man også en tydelighed i, hvordan man bruger økonomien og i øvrigt, hvad det er for en del af økonomien der går til lige netop den borger. Man bliver også tydelig på, hvilken del af økonomien der er det, som er organisationens fælles kit, der gør at borgeren kan få det tilbud han faktisk får. Igen kan man sige, ved at vi bliver presset ud til at skulle argumentere, så bliver vi også mere klar på selv, det hjælper ikke noget at sige, det kan vi ikke, vi bliver nød til at sige, at når vi nu bliver udfordret, hvad kan vi så. Ligesom effektmålinger i socialtilsynet det vil gøre. Ikke mere pis, vi må prøve at få effektmåling, og vi skal gøre det, for der er ingen vej udenom. Det er nok lidt tilfældigt, det er jo som du siger NPM version 02, 03, 04, eller hvad det hedder. Det udspringerselvfolgelig af, at økonomien ikke er den samme som i 07. Vi kan ikke købe hele verden længere. Og så er det jo også et spørgsmål om hele den her velfærdsdiskussion, som har været. Og hele demografien og hvor længe vi lever, der er mange parametre i øjeblikket, som gør at det er et lidt mudret billede.

Og så kan man jo sådan lidt polemisk sige, er det så meningen, at de kommunale budgetter bugner af penge, som man ikke bruger. Man kan høre finansministeren sige; I kan bare bruge løs. Men kommunerne har jo sådan nogle reservede kommunalbestyrelser og direktioner, som siger, vi skal i hvert fald have 2 gange, 3 gange det der er aftalt med indenrigsministeriet i kassen. Fordi vi skal være sikker på, at vi kan tage de værste skvulp der kommer, og det er ikke nok med 80 millioner og det er ikke nok med 160 millioner, vi skal have 250 millioner i kassen, fordi vi kender ikke udsigterne. Så på den måde ligger der jo ret mange ubrugte midler i kommunerne. Det., det er et valg, fordi man ikke ved, hvad fremtiden bringer af udfordringer.

Ole: Hvis du skal se på den konkurrencesituation der er opstået, hvad er så væsentligt for dig?

Kurt: Det aller væsentligste det er, at vi måtte intern i vores organisation blive skarpe på argumentationen for den pris vi opkræver for de ydelser vi sælger. Det var ikke nødvendigt før 07, det var heller ikke nødvendigt i 08 eller 09. Det er blevet tydeligere og tydeligere, at det bliver mere og mere nødvendigt, at vi kan argumentere ud i en kommune, at den pris vi leverer det er en skarp pris. Og så kan det godt være, at de ikke oplever den så skarp, men jo bedre vi bliver til at argumenterer for den, putte indhold og kvalitet sammen, og i øvrigt lade sig udfordre af det du siger med ATA-timer, når de kommer og spørger om det. Det er den største gevinst, det er også en gevinst for organisationen, fordi det skærper opmærksomheden indad til, hvad man kan og hvad man ikke kan. Det er ikke nok at sige, høj kvalitet, eller vores faglighed byder mig. Det kan du sige nok så meget du vil, men hvis du ikke kan argumentere for det, argumentere ind i det, beskrive det, så kan det være lige meget.

Ole: Det der var den største oplevelse for mig at komme herud i CFD og det er en af de ting jeg holder mest af, af at være ansat her, det er det, at vi er selvstændige, altså vi har ikke nogen forvaltning der på den måde går ind og pålægger os nogle krav. Selvfølgelig skal vi leve op til nogle krav fra Gladsaxe, som vi har overenskomst med, men der kommer ikke lige nogen og siger til os, nu skal I lave tillidsbaseret ledelse eller miljøledelse eller alle de her andre ting, som jeg var vant til fra Københavns kommune. Vi gør det selv. Vi får alle de penge, som følger med borgeren de ryger ned i vores kasse, de ryger ned i virksomhedens kasse, og så bliver der så lagt nogle ting rundt omkring.

Vi har jo en helt anden forretning, end man har på et kommunalt tilbud, hvor man mange steder oplever den gamle model, hvor man ikke nødvendigvis bliver økonomisk udvidet, fordi man får en ny borger, eller der går noget væk, fordi man mister en borger.

Så der her med at arbejde i en virksomhed, som man driver på nogle helt andre betingelser end et kommunalt tilbud, det synes jeg er ekstremt spændende, fordi det udfordrer os.

Så jeg spørger, hvorfor kopierer man ikke denne model, når det nu på mange måder er sådanne forretningsmodeller, man i flere år i styringen har efterspurgt.

Kurt: Har du ret i den præmis, vil man gerne den vej?

Ole: det tror jeg man vil!

Kurt: Det tror jeg nogen vil, men der er ligeså mange kræfter, der trækker den anden vej. Altså vi ser et anbringelses mønster, og i hvert fald en del kommuner, stadigvæk vil oprette deres egne tilbud. Det er jo særligt på dagbeskæftigelsesområdet i københavnsområdet. Der gælder det om at trække borgeren hjem, hvor man opretter noget selv, fordi man vil være selvforsynende. Skatteindtægterne bliver i kommunen, de penge man skal betale for borgeren bliver i kommunen, man kan selv internt i sin kommunalbestyrelse beslutte, hvordan man skruer op og ned for sine takster, i stedet for at betale udadtil. Plus, tænker jeg, at sådan nogen firmaer som vores eller andre, som jo er drevet af en mission eller er drevet af et handicap, vi har jo det drive, et vi gør lidt mere anstrengelser, fordi vi synes vi har missionen, vi vil gøre noget særligt for den her gruppe. Så derfor kan man måske nogen gange synes, at vi driver et tilbud som ser ud til at være meget veldrevet, som kan være et irritationsmoment, ikke nødvendigvis for en kommunalbestyrelse, men måske en direktionsgang eller alt muligt andet. Eller der kan være misundelse indblandet i det her, jeg tror ikke entydigt at man gerne vil det. Vi har jo i Danmark en tradition for at lægge en del af den sociale omsorg, om det nu er på børneområdet eller alt muligt – men mest børn faktisk, og så misbrug, over i et mere privat regi. Men det er mindre tydeligt på handicapområdet. Vi har selvfølgelig nogle store organisationer på udviklingshæmmedeområdet osv. osv. Man vil meget gerne have nogle private til at løse sådan en opgave, fordi de ikke ligner en kommune. Derfor er vi interessante, fordi vi nogen gange kan gå ind og løse nogen af de ad hoc opgaver, man ikke kan få kommunale til at tage, fordi det er så målbestemt, og det er så driftsmæssigt og budgetmæssigt bestemt. Man kan ikke bare putte nogen ind og flytte lidt rundt, det kan private.

Sagen er jo den, at når så sådant et privat tilbud eller en almennyttig fond som vores kommer til at ligne lidt for meget en kommune, og det må man jo sige, at CFD er kommet til. Vi har en direktionsgang, vi har nogle decentrale enheder, hvor vi styrer det ene og det andet, vi har tværgående stabsfunktioner, vi ender med at lave en HR-afdeling, vi kommer til at ligne en lille kommune.

Der er der jo gode forskningsresultater der viser, at når sådan nogle virksomheder kommer til at ligne en kommune, så er kommune sådan set ikke interesseret i at bruge dem mere. Så er de mere interesseret i at opsluge dem.

Ole: Det der var min pointe, det var. Som du siger, så kan man tit se, at sådanne virksomheder de er veldrevne. Man kunne vel også på kommunal basis prøve at kopiere den løsning, og så sige til de forskellige tilbud, vi gør jer mere selvstændige, vi frisætter ledelsen på tilbuddet, og vi giver taksten ud til jer, så prøver vi at kopiere den måde vi f.eks. gør det på i CFD. I får hele taksten, og så betaler I en vis procentdel ind, og så skal I styre på den måde. Så kan man måske skabe den her samme stolthed, og den måde at lave visioner på, så tilbuddet også kunne profilere sig. . Eller jeg tror ikke man skal gøre det på institutionsniveau, måske skulle man ligesom i Københavns kommune der har man 10-11 centre indenfor handicapområdet. Og så giv dem løs, sæt dem fri. I kør efter aktivitet og er nu takstfinansieret, og så se om det ikke kan skabe et helt andet drive, end ved at være kommunalt bundet op på forvaltningerne.

Kurt: Man kan jo spørge sig selv, hvorfor det ikke sker? fordi jeg tror egentlig at decentraliseringstanken i sin tid, blev i stedet for den meget meget topstyret og centralistiske styringstænkning og det paradigme, der var den gang, skabte en grobund for, at små børnehaver og skoler kunne det her. Det blev der lavet voldsomt om på med kommunalreformen, hvor nogen af de andre kommuner som var langt fremme med nogle af de der decentraliseringstanker jo stoppede op, enten fordi det hele handlede om at få fusioneret to store kommuner og forskellige praksisser og det ene og det andet. Når man ikke gør det mere og hvorfor bevægelsen ikke længere er så tydelig, så handler det vel om, at hvis man gør det så kommer man til at miste noget politisk magt. En kommunalbestyrelse og det lag som støtter kommunalbestyrelsen, altså embedsværket i en kommune, lever jo ikke af, at beslutningerne besluttet ude decentralt, men lever jo af, at det er politiske beslutninger, prioriteringer, der ruller oppe fra og ned igennem systemet. Så jeg tror ikke det er så enkelt, så man kan sige, at når man nu kan styre umiddelbart mere effektivt og mere rationelt, også med tillid. Og opgaven bliver løst ved at køre det ud decentralt med takstfinansieringen, så betyder det samtidigt, at man vil miste noget af den styring..

Ole: Jamen det er jo også en form for styring.

Kurt: Det er også en form for styring..Så hvis man skulle gøre det, så skulle man samtidig acceptere at lave om på styringen, og måske er det det man ønsker med tillidsreformen, måske er det det der ligger indbygget i den. Jeg har bare ikke set den del der handler om, og i øvrigt får I ansvaret og råderetten over samtlige penge.

Ole: Men man kunne jo køre den endnu længere ud, for så kunne man sige, vi har nogle enheder af en vis størrelse – og det skulle man nok arbejde sig ind på, hvilken størrelse det skal være – men jeg tænker jo, at CFD faktisk har en meget pæn størrelse, som kan fungere og være modstandskraftig, og vi kan dække hinanden en lille smule ind. Og så skal de have en bestyrelse. Der kunne være en bestyrelse, som kunne være mellemløbet til politikerne.

Kurt: Ja, jeg tror bare jeg vil sige, at vi dermed fjerner os fra det der med, at det er borgerne i landet der vælger nogle politikere, det er demokratiet der dybest set styrer de samfundsskatte kroner vi bruger til dette her område. Det er ok, hvis man har en bestyrelse, eller en kommunalbestyrelse, som vælger at sige, at vi kan ikke dække de pladstal vi har brug for, men vi ved at vi skal købe ti % af vores pladser hos private aktører eller i andre kommuner. Så har vi stadigvæk styringen af 90 %, det er trods alt en vis portefølje. Så der ligger et eller andet i det, jeg tror der er en demokratisk del i det.

Ole: Men hvor rammer det imod det politiske, for du har jo også ofte private til at lægge asfalten ude på vejene, og det kan du være tryk ved. Er det fordi der er mennesker involveret?

Kurt: Ja, og så tror jeg rigtig meget i Danmark, det handler om, at vi historisk, der er der visse velfærdsområder, som det offentlige på en eller anden led har en større bestemmelsesret over end andet. Altså rengøringen, kantinedriften, skolepedeljobbet alt det der, men lige så snart du kommer over i, hvor du har med den reelle omsorg at gøre, så har du nogle grufulde eksempler i Danmark, med en børnehaver der ikke kunne drives, vi har nogle plejehjem, vi har noget handicapbefordring, hvor kommunen så må gå ind og redde en konkurs. Vores nordiske venner i Sverige er de meget langt med privatiseringen og udlicitering og Norge kommer det også, mens vi i Danmark nok er lidt mere tilbageholden, som jeg tror er sådan historisk tænkning på det.

Men jeg synes det er en spændende tanke, at man kunne lade det gode man kan se i nogle virksomhedskulturer og nogle private initiativtagere eller frivillige organisationer. Altså hele kristelig foreninger har jo på børneområdet jo nogle erfaringer på det område.

Ole: Eller privatskoler, men da har man også det problem, at det kan komme til at lukke sig om sig selv, og det skal man selvfølgelig ikke have mulighed for.

Kurt: Ja, men så har man sådan noget som det nye socialtilsyn, som går ind og styrer kvaliteten, og sådan er det.

Så jeg kan ikke sige præcis, hvorfor man egentlig ikke gør sådan noget.

Ole: Nej men det var også bare for at dele mine tanker med dig om det her. Jeg synes det er fantastisk at arbejde i virksomhed, hvor der ikke hele tiden kommer dekretter oppefra en forvaltning, og jeg kan brokke mig direkte, hvis der er noget jeg er utilfreds med.

I Københavns kommune var det et helvede, så skulle vi implementere først det ene og så det andet – vi fik sgu aldrig nogen sinde ro.

Kurt: Det er jo også fordi den her organisation den er jo styret dybest set af pragmatikere og praktikere. Det kan godt være at nogen herude har prøvet at være med i mange år, de fleste af os der sidder i direktionen eller i cheffgruppen, er jo nogen, der har været ude og arbejde i virkeligheden, og ved hvad fanden det er man skal holde for døren. Men samtidig så implementerer vi jo og forsøger at inkorporere nogle af de nye tiltag, uden at det går for vildt for sig, ikke.

Ole: Jeg har jo tænkt på rigtig mange gange, hvis man ser ind på socialstyrelsen, hvem der sidder som kontorchefer på de enkelte områder. Det er jo samfundsvidenskabs folk og jurister hele bundet. Jeg tror ikke der sidder en eneste der, som har haft fingre nede i dejen. Der findes altså også fagfolk, som kan vokse nedefra og blive gode forvaltere.

Kurt: Det tror jeg for øvrigt vil blive en modbevægelse på et tidspunkt, og det er ikke fordi, jeg har stor respekt for djøf'ere og akademikere i al almindelighed, humanister og ting og sager, som går ind og har været med til at præge det her, professionaliseret hele det her område. Jeg tror, at socialtilsynet ikke kunne være lavet, hvis man ikke havde haft de her folk, der har en betydelig tyngde i deres uddannelse og har et større udsyn end hvis du har arbejdet som pædagog, men vi vil se en modvægt, som handler om, at vi praktikere vil komme ind og få en betydning igen, fordi man vil ikke kunne lave det der, uden at have praktikernes erfaring. Og det var det det hele startede med. Man kan jo sige, at alle dem der render rundt og laver tilsyn, det er praktikere, det er socialrådgiverne, det er socialpædagogerne, og det er nogen der har en eller anden del i det her. Og det er jo også sikkert et, må man håbe på, et ønske om at få en modvægt til den der akademiserede tilgang, som noget af det kan have.

Men det der du siger, med at det gode ved det er friheden i det private, det er jeg enig med dig i. Jeg tror jo på, at hvis man er ansvarlig og får pengene og alt det der, men der er det ubehag ved det, at en gang imellem bliver man jo nødt til at reducere hurtigere end man ville gøre, hvis du havde en rammestyring. Vi kan ikke i den her virksomhed sidde for længe og se på, at økonomien ikke hænger sammen eller at vi ikke levere varen, det holder os jo på beatet, så at sige. Men det er en af de negative konsekvenser ved den her markedsgørelse.

Ole: Siger du ud fra hvilken erfaring

Kurt: Det er ud fra en relationel og ud fra en helt almindelig, kan man sige, sikkerhed i ansættelsen. Sikkerhed for borgerne om det ene og det andet. Der er blevet noget mere usikkerhed, ikke kun i vores virksomhed, det er jo generelt i den offentlige sektor, i den kommunale sektor i særdeleshed.

Ole: Men er det kun en ulempe?

Kurt: Rent personligt og menneskeligt. Vi kunne komme til at tabe nogle dyder, som vi også gerne vil værne om. Vi bedriver os jo med at tage borgere, der er svage, og hvis vi er i nogle situationer, hvor vi skal tilpasse arbejdsstyrken, så er det ikke sikkert, at det er de, så vil det næsten altid være de stærke der er tilbage. Deri ligger der en udvikling, som måske ikke er klædelig. det der kendetegner sådan et velfærdssamfund, som vi har, er jo at vi er et samfund, hvor vi skaber plads til hinanden sammen. Og der er der nogle tendenser der er drevet frem af sådan nogle mere liberalistisk tænkning, og NPM tænkning, som handler om effektivitet og så videre og så videre. Samtidig er der kæmpe krav for at vi udover det, skal være meget rummelige, og de to ting er næsten uopnåelig at putte ind i samme smeltedigel. Og det kan være en bagside af medaljen, hvor vi kommer til at blive lidt for hårde, hvis vi ikke passer på. Hvis vi ikke hele tiden holder spejlet op for os selv, og nogen hjælper os med at holde spejlet op for os selv, så vi faktisk gør det her ordentligt. Jeg er enig i at man skal effektivisere sin organisation og skære den til, så den er mest driftssikker og alt muligt andet. På samme måde som kommunerne synes, det er ok at have, jeg ved ikke, hvor mange millioner liggende i kommunekassen, har vi jo en tendens til at sige i vores organisation, det er bedre at vi har et pænt overskud hvert år, end at vi har et mindre pænt overskud hvert år. Fordi vi vil gerne have penge til at udvikle. Det kan have nogle omkostninger. Og så ved jeg godt, at penge hører til den del og til den del, vi skal bare passe på, at vi ikke bliver lidt for.

Ole: Er det ikke også sådan en gammel socialdemokratisk arv, der ligger deri, at der skal være plads til alle. Jeg tænker at nogle af de her medarbejdertilpasningssituationer vi har haft, så var der måske nogle virksomhedsledere der klappede lidt i hænderne over at de kom på det tidspunkt, så man havde mulighed for at foretage nogle personalereduktioner, som måske kom meget belejligt.

Kurt: Jeg ved ikke om det er socialdemokratisk, jeg tror det er historisk betinget, typisk nordisk. Så kan man sige, at hvis nu en leder klapper i hænderne over at der kommer en tilpasningsrunde, det kan jeg godt forstå man gør, fordi det så er en opportun lejlighed for at få ryddet lidt op nogle steder. Men hvis man ellers ser i hele styringsparadigmet, om at man skal effektivisere, så burde de tilpasninger jo være sket tidligere. det er det der er afgørende for, om du trimmer din organisation til at kunne stå mål med kvaliteten. Jeg ved godt det er svært. Det er jo heldigvis stadig nogle regler og nogle overenskomster, så der er mange ting i det her.

Ole: Og man kan ryste en organisation på den måde, at der er jo medarbejdere som ikke forbryder sig mod loven eller mod overenskomsten, men som måske bare er lidt for tung i det. Og så ved jeg godt at alle kan afskediges, men den kan godt blive en lang og tung proces, og folk kan ikke forstå, hvad der sker. Og så synes jeg jo også at det skærper de øvrige medarbejdere.

Kurt: og det er jo effektiviseringen og markedsgørelsen, og det at vi ikke bare bliver taget for givet, men faktisk skal være oppe på beatet for at få solgt vores produkt. Og hvad ville jeg sige med det, jo at det er jo både en ting som er positivt og negativt ved NPM og markedsgørelsen, det at man faktisk med jævne mellemrum kan ryste sin organisation. Tidligere havde man så en never ending story, og det er der ikke på samme måde, det ligger ikke i generne længere, at det bare er sådan når man har vores del af virksomheden. Der er hele tiden noget der skal rystes. Enten fordi der er borgernedgang eller fordi der er en ændret anbringelseskultur eller hvad fanden ved jeg.

Ole: Modreaktioner på NPM?

Kurt: Ja, vi har talt om tillidsreformen, som den ene del, og så er der også en modreaktion, som er hele den her dekobling, for nogle af de processer som sker i de der nyinstitutionalistiske perspektiv. Vi dekobler. Når jeg beder jer om at implementere EKJ (journalssystem) for et vist antal år siden, så siger du, ja, ja, det skal jeg nok, og så kommer tilsynet, og så viser det sig, at I køre jeres medicinmodul inde i medicinskabet, så det er jo helt klart en dekoblingsstrategi, så der er nogle modstrategier mod det her. Der er også en

modstrategi, som handler om, at det kan godt være at kommunerne de vil konkurrenceudsætte os, for at have detailplanlagt, hvor mange penge de skal betale for en borger, Og så gør vi jo bare det at vi beskriver borgeren lidt dårligere, end han i virkeligheden er eller lader være med at fortælle hele sandheden. Og det er jo en dårlig strategi, hvis man har et værdigrundlag, der siger troværdighed. Så i vores organisation er der nogle strategier som handler om, at vi kobler os fra det her, og som jo dybest set handler om, vi kun har vores legitimitet med det vi er gode til, og ikke det vi tror vi skal blive gode til i fremtiden. Og det bliver også socialtilsynets store udfordring, hvordan fanden får man organisationer til at følge med over til at sige, vi er også gode herovre, fordi vi vil blive ved med at betragte som det vi var, fordi det er det vi har gode erfaringer med. Så der er sådan nogle dekoblingsstrategier.

Og så er der en anden, som jo er en direkte følge af det. Hvor man tidligere var et kollektiv, og hvor man kunne skyde skylden på nogle andre oppe i kommunen, som man kunne sige, så er vi et kollektiv nu, hvor vi godt kan sige dem oppe kommunen, men det bliver noget svært at sige dem oppe på chefgangen eller lederen. Så vi vil også se en intern konkurrence, selvom vi er enheder, vi er enige om, at det er godt for CFD, og hvad der er godt for CFD, det er også godt for Døvblindehuset. Så der vil også være en intern konkurrence. Hvor alle kort ikke bliver spillet lige åbne, heller ikke i horisontalt lederniveau, hvor man vil søge for at trække de bedste kort.

Ole: Tænker du i resultatmål eller hvilke forventninger har du til dine virksomhedsledere?

Kurt: For det første er mine forventninger til virksomhedslederne, at jeg får det jeg ser, og det folk siger. Altså er det sådan helt på det menneskelige plan. Jeg har meget svært ved at skulle lede efter argumentationer hos folk. Jeg kan godt lide at folk, og det skal jo siges ordentligt, og man må også godt være strategisk og alt muligt andet. Jeg forventer at få det, fordi det er ligesom den kontrakt vi har indgået med hinanden – med den funktion man har som leder. Jeg har aldrig selv, og det er ikke fordi man kan bruge sig selv til ret meget andet, jeg har aldrig nogen sinde selv spillet mig ud med, at det er dem oppe i kommunen, altså man må gå ind og tage sine chancer og spille sine kort, og så kan man jo gøre det mere eller mindre elegant – eller elefant eller hvad fanden det nu hedder. Så det er den ene del, det har jeg en klar forventning om.

Og så er forventningen, at man leverer et stykke kvalitativt arbejde med den borgergruppe for de medarbejdere man nu er leder for. Og man skal aldrig nogensinde løbe fra ansvaret selv, fordi det er jo derfor vi har ledere ude decentralt, så jeg har en forventning om, at man faktisk passer butikken. Dvs. at man har ro og orden. Så kan man også forvente fra mig til gengæld, at hvis der er perioder, hvor man har svært ved at passe butikken. Det kan være økonomisk, det kan være kvalitet, det kan være fordi man har nogle store sygefraværsproblemer eller et eller andet, så kan man sagtens forvente god opbakning, og man vil aldrig nogensinde høre en rådden bemærkning fra min side om, at man et enkelt år det ene eller det andet. Hvis man er kommet i rette tid og har sagt, ved du hvad, jeg har sgu problemer med mit budget, og så får vi en snak om det, så vil jeg kunne kende til organisationens samlede budget, og CFD's samlede budget, og sige, det er fint det er forståeligt, vi styre ikke kun et budgetår, men over flere budgetår – du kender det selv. Så er det klart, at når det står på i 4 år, så kan der godt komme en spids bemærkning, men min forventning er faktisk, at man styrer butikken.

Min forventning er også, at man ikke snyder. Hvis en kommune beder om et svar, så skal man gøre sig anstrengelser for at give et svar, som holder argumentationsmæssigt hele vejen igennem. Vi skal ikke prøve på, at lade som om der er noget vi ikke ved. Det er uværdigt og uærligt. Det strider imod CFD's grundværdier.

Ole: Har du nogle resultatmål?

Kurt: Det har jeg ikke. Min tjekliste er sådan et indre kompas. Altså hvis nogen ledere, virksomhedsledere er for langt væk, så er jeg opmærksom på at de er langt væk, og så går jeg til folk og spørger, hvor er du henne med det ene og det andet. Eller hvis jeg oplever der er for meget rod et sted. Underligt nok så er det jo

sådan, at vandet ikke kun løber en vej. Det løber flere veje, og ofte løber noget af beskeden op til mig, og så vil jeg jo spørge til det. Så jeg har ikke sådan en tjekliste. Jeg bryder mig egentlig ikke rigtig om resultatmål. Det er måske også den generation jeg er. Men i 2015 kan vi godt måle. Altså i alle de år jeg har været områdechef, så effekten af vores virksomheder samlet været i top, fordi hvert eneste år – stort set – har leveret et produkt, til en pris og til en kvalitet, som ikke ret mange kunne være utilfreds med.

Vi har et lavt sygefravær, vi har en sund økonomi, vi har ledere der uddanner sig, og det er jo sådan noget jeg lægger mærke til. I går kom en af dine kolleger og sagde, jeg overvejer måske at gå i gang med en diplom i ledelse. men så husk siger jeg, at vi din ledelse på CFD gerne vil have at folk uddanner sig. Kom og spørg mig, er der noget jeg kan hjælpe til med, for det er ikke sikkert jeres økonomi kan klare det selv. Og så kan jeg også godt lide... Hvis man som virksomhedsleder står på noget principielt, der giver mening for målgruppen eller det sted man er på, så får man et plus i min bog, fremfor et minus. Men hvis man står dogmatisk, så skal man ikke forvente at få plus hver gang. Jeg ved ikke om du kan bruge det til noget? Jeg har ikke på den måde en tjekliste.

Ole: Hvad tænker du om de kontrakter vi har med kommunerne. I Norge for eksempel der indgår man jo tre årig kontrakter på vores område.

Kurt: Jeg mener, hvis man skal drive det her område, så bliver man nødt til at have en sikkerhed for, at man har en eller anden volumen ressourcemæssigt til det. Men om det er sådan nogle livslange kontrakter, som nogle af de der indskrivnings- og visitationssager vi har. Om det er den gode måde at gøre det på, det kommer til at blive lidt for meget, at vi gør som vi plejer, så det tror jeg ikke.

Ole: Hvis vi nu ser den danske tradition, så har vi ikke noget der hedder sikkerhed for folk i arbejde – opsigelsesvarsel og sådan noget. Man kunne godt med en vis rimelighed trække det kort overfor kommunerne og sige, vi godt se om vi ikke kan nærme os en kontrakt, som modsvarer, hvad det koster os, når en borger flytter. Typisk hos os vil det sige 5 måneders opsigelse.

Kurt: Det vil så forudsætte, hvis man skal gøre det, at man skulle kontraktliggøre det endnu mere end det er i dag, så forudsætter det, at man går ind på den præmis, at en kommune ved nøjagtig, hvad borgeren får for de penge kommunen betaler. Og jeg er ikke sikker på, at det er den rigtige vej at gå, og derfor er det ret spændende at se, hvilken en af de to linjer i KL, hvis jeg ellers har identificeret det rigtigt, der kommer til at vinde. Jeg tror det er fint, at vi bevæger os henimod, at gøre os klare i spytet, hvad en tillægstakst giver, og så har vi rammebevillingen i visitationen af borgeren, som er styret via nogle centrale aftaler. Det foretrækker jeg, fordi det vi taber på gyngerne, det vinder vi på karrusellerne, så at sige. Det kan godt være der er en borger, der holder op med halvanden måneders varsel, altså løbende måned plus en, og vi har seks måneders opsigelse. Det er svært i en lille virksomhed, men i den store virksomhed som Oktobervej, som den vil blive fremover, vil det aldrig være et problem, fordi de ligger og roder rundt med 45 millioner kroner, så det skulle man vel nok kunne løse. Men det er svært for en lille virksomhed som din.

Ole: Men vi siger vi har kontrakter med kommunerne, men det har vi vel reelt ikke – som f.eks. Næstved kommune, som flere gange har ønsket at forhandle prisen på ny.

Kurt: Nej, man må sige at vi har færre kontrakter end vi har aftaler, for det er jo styret af visitationen og indskrivningen. Lige så snart du har indskrevet, har du accepteret at du vil betale. Og der er nogle kommuner, der ikke vil acceptere den præmis, som egentlig har været god latin, fordi der er nogen der mener, at det er bedre med, hvad koster en time – som ham økonomen fra Næstved han sagde. Det er jo en del af det, som er sprunget ud af sådan en meget rationel tilgang, og så er der en som siger, nej det er rammebevillingen etc. etc.

Vi prøvede jo i støttecetrene som jo kører kontrakter, de har kontrakter hele tiden, at der skal være en seks måneders opsigelse, så siger kommunerne, det er vi ikke interesseret i, så vil vi ikke købe jer. Og det er

jo det pres, de til enhver tid kan lægge på os, vi ønsker ikke at bruge jer. Så ved vi godt, at en borger kan have nogle modtræk, og nogle borgeres pårørende kan have nogle modtræk, men vi har ikke mange magtmidler at slå igen med.

Ole: Men det jeg tænker, så kan det jo også være en måde at skabe tillid mellem kommunerne og os, hvis man kan blive enige om en kontrakt, der rækker længere end den gør i dag?

Kurt: Det interessante er ved det det er, for det kan du godt have ret i, at hvis det bare båret af intentionen om, at vi har tillid til, at sådan er det. Og det vil alle gerne sige, fordi de gerne vil fremstå sådan. Egentlig er der en styringsaftale om, som styrer hele det specialiserede område, som er aftalt i KKR. Det har borgmestrene og det har deres kommunaldirektører og socialdirektører siddet om. Hvordan styrer man det her område. Der står blandt andet noget om, hvordan man regulerer takster op og ned, som jo er afhængig af det anbringelsesmønster, som en kommune melder ind de har. Så hvis jeg det ene år som kommune har valgt, at jeg skal bruge to pladser i Døvblindehuset, så er jeg med på, at jeg også to år frem skal bruge det. Hvis jeg ikke skal bruge det, så skal jeg være med til at betale den takststigning der sker. Det der bare er paradokset det er, at kommunerne skriver under på den aftale, men den dag borgeren er død eller er rejst, så har borgeren ingen forpligtelse længere og kommer ikke til at betale den takststigning der har været, det kommer dem der er tilbage til at betale. Så altså underforstået kan man sige, at aftalen er ikke det papir værd den er skrevet på. Så tilliden, ja, for der er hele tiden det kommunale selvstyre, der er en kommunalbestyrelse, som til enhver en tid har retten til, på baggrunden af det politiske flertal, som jo er vedtaget af borgerne i kommunen, vil have retten til at beslutte, hvordan det skal være i den kommune. Og respekt for det, det betyder at nogle af de der kollektive, tillidsbaserede aftaler, der kan være imellem samtalepartnere ikke kan eksistere. Ikke en gang kan eksistere i en valgperiode. Så jeg ser det som meget svært. Men det kunne være interessant. Jeg synes det kunne være spændende at lave nogle aftaler der var skarpere. Når du nu går til møde med Næstved her, så bliver det interessant at se, hvad de siger.

Ole: Hvad er det for nogle styringsværktøjer, du ser, der kan blive aktive her fremadrettet?

Kurt: Det er fandme et godt spørgsmål. Udover kontroldelen med socialtilsynet, som vi ser blive aktive, så tror jeg, sådan nogle effektmålingsinstrumenter

Ole: Hvad tænker du, du skal have?

Kurt: Nå, hvad jeg skal have. Altså jeg synes jo faktisk, at vi har rigtig gode styringsinstrumenter i CFD.

Ole: selvom det jo nok er kendt for mig, så vil jeg for at få nogle data, så jeg tænker jo på det der ligger i strategi 2020, og det her med, at vi har en ide om, at vi på sigt skal orienterer os mod færre virksomheder og større enheder.

Kurt: Ok, det har du ret i, det kan man selvfølgelig sige. Ja det er større enheder, men det har ikke den karakter som, man har set indenfor skoleverdenen. Jeg er ikke båret af en styring – og heller ikke CFD – at større er bedst. Det skal give mening, og det vil du jo også høre mig sige, at to så specialiserede områder som Døvblindehuset og Unohuset, der sælger vi faktisk en slags vare, som kommunerne køber, fordi de er specialiserede. Altså det kan godt være, at det på sigt gav mening at slå det sammen, fordi det vil være mest bæredygtigt, men det at man har et døvblindemiljø og man har et autismemiljø for tegnsprogede borgere, er noget som kommunerne køber. De køber ikke en del af et eller andet. Så det er en sådan tovejs strategi. Der hvor det giver mening at slå noget sammen, da skal man slå det sammen, fordi det er jo klart, at når der bliver færre penge, skal man ikke nødvendigvis bruge flere penge på ledelse, forstået på den

måde i hoveder. Det kan godt være at i mental kapacitet, og i måden at organiserer sig på og alle de der ting. Og så er det noget med at få styret sikkert i havn, til det niveau CFD vil ende med at få om 10 år. Og der vil være en nedgang, alt andet lige det ikke ser sådan ud lige i øjeblikket, fordi vi køre lidt op og ned på nogen. Men man kan se med en nedgang på beskæftigelsesområdet, 10 fuldtidspladser, 13 fuldtidspladser i den tid jeg har været her. På 7 år.

Ole: til gengæld har der været en opgang i antal botilbud.

Kurt: Ja, det har du ret i. Nu sker der noget ude hos dig, men i Nyborg det flader ud der, der er nogen der forsvinder nu, fordi de har boet der i den periode. Så man må jo nok se i øjnene, at den største udfordring er CI (implantat som kan skabe lyd hos døve), som er kommet for at blive.

Ole: Skal vi overleve? Skal vi udvikle nye områder?

Kurt: Jeg mener jo, at CFD skal være tro mod kerneopgaven. Fordi det er egentlig det kommunerne køber os på, det er vores brand. Vi kan ikke begynde at blive lidt det ene og lidt det andet. Vi skal selvfølgelig, som der står i vores strateginotat, åbne op for borgere som gerne må være hørende, gerne må være alternativt kommunikerende og alt muligt andet, som har glæde og gavn af det særlige miljø vi har. Og vi skal nok være her i rigtig rigtig mange år endnu, for den her borgergruppe, de der stadig vil være døve de næste 60-70 år. Men om vi skal overleve om 60-70 år, det er jeg sgu ikke sikker på, fordi så vil nogle kommuner og andre specialiserede tilbud være lige så kvalificerede til flerhandicappede CI-døve, som vi kan være.

Ole: Ja ellers også så kunne man udvikle det. Nu kommer jeg jo fra et område, hvor tegnsproget betyder rigtig meget, men hvor der også er andre ting der betyder noget, fordi vi har borgere der stort set er nonkommunikerende med i hvert fald synlig sproglighed. Så vi må opbygge sproglighed på anden måde. Så hvis jeg skulle kigge ind hos mig, så kan jeg da godt forestille mig, at om 10 år, når vi følger borgerne, som kommer ude fra Geelsgaardskolen, og de skal have et botilbud, selvom de ikke nødvendigvis har en diagnose der passer ind.

Kurt: Fuldstændig enig. Spørgsmålet er bare om Geelsgaard er der om ti år, som et regionalt tilbud, det er den ene del, der er jo også nogle anbringelsesskulp, med nogle kommuner om faktisk ønsker at løse nogle opgaver selv, store kommuner i hovedstadsområdet.

Det har du da fuldstændig ret i, vi skal i hvert fald ikke være lukkede omkring det, og det har vi også åbnet for i vores strategi og i vores mission, at det kan man gøre. Men det forudsætter, at vi sælger en vare som er kvalitativ og prismæssigt i orden i forhold til kommunen. Og jeg kan være i tvivl om, hvis man har nogen CI-døve, som er vokset op i et hørende miljø, og ikke har lært tegnsprog, som har en eller andet funktionsnedsættelse, hvad i al verden skulle få nogen til at vælge CFD, fremfor et andet botilbud i et hørende miljø med almindelige udviklingshæmmede.

Da skal vi jo skærpe vores opmærksomhed og være spidse, og levere varen. I øvrigt kan du sige med alternative kommunikationsmidler, it og alt muligt andet, men også på prisen, og det tror jeg bare er kommet for at blive.

Styringsinstrumenter, ja der er det med organisationssammelvægsninger, og så er der faktisk et andet styringsinstrument det er, at vores ledere skal være dygtige, altså det ser vi jo heldigvis en udvikling på nu. Du er et eksempel på det, jeg selv er det, vi har tre teamledere der tager en diplom i ledelse, vi har i hvert fald en eller tre, afhængig af om det er den gamle eller den nye, som har en lederuddannelse, vi har nogen der overvejer det, sådan at vi får løftet det strategiske ledelsesniveau, som gør at vi er i stand til matche en chefgruppes strategiske niveau. Og den skal jo udskiftes, der er alligevel nogle udfordringer, da dur det ikke, at man.. den kan godt suppleres med nogen udefra, som kan alt muligt, men det er vigtigt at organisationens ledelseslag under er strategisk velpolstret, og kunne støtte en chefgruppe i en eller anden udviklings- eller omviklingsperiode – og der kan rykkes folk rundt på pladser og hvad fanden ved jeg.

Jeg ved ikke om det var det du forventede? Det var meget sjovt at snakke om.

Ole: Jeg har lige nogle pointer fra i går, som jeg vil følge op på. Det spændende var i går, at der var meget modstand på det her med NPM og markedsgørelse. Så derfor kunne jeg godt tænke mig at stille dig samme spørgsmål. Jeg ved jo godt, at du heller ikke nødvendigvis er helt på NPM tankegangen – med hænderne langt oppe over hovedet. (Kurt griner).

Men nu får du lige de samme spørgsmål, og du må gerne svare med ja eller nej.

Markedsmekanismernes indmarch her i det specialiserede område, har det været en god ting?

Kurt: Det har været en god ting, ja!

Ole: Er det blevet mere spændende for dig at være chef?

Kurt: Ja, ja til hver en tid.

Ole: det er pudsigt ikke?

Kurt: Jeg vil sige, jeg var jo i en del af den offentlige sektor før det her. Hvor det var lige så spændende at være leder, som det her. Fordi Københavns Amt, om nogen offentlig arbejdsplads, var rykket fuldstændig ud i decentralisering. Det kan godt være, at alle pengene ikke fulgte helt med ud på tilbuddet, men den økonomi man fik, blev der ikke rørt ved, og vi havde vidde, meget, meget udpræget frihedsgrader.

Ole: Men du var ikke i en sådan konkurrencemæssig situation som nu?

Kurt: Nej, nej, men vi startede jo den konkurrencemæssige situation. Vi var klar over, at vi skulle sælge et godt tilbud, derfor byggede vi jo nye tilbud. Det var ikke mig der byggede, det var amtet der gav penge til det. Vi byggede nyt, fordi vi godt var klar over, at hvis vi ikke byggede nye boliger til den målgruppe, så blev vi sejlet agter ud i at tiltrække borgeren. Så der var altså den her markedstænkning i det, allerede den gang. Så det at være i CFD har været en naturligfølge af mit tidligere ledelseliv, hvor jeg jo endte i en kommune, som var noget lukket omkring sig selv, og havde en styringstænkning, hvor alt blev styret fra rådhuset. Ærkesocialdemokratisk, bureaukratisk kommune, det var jo ikke til at holde ud. Så det var ikke en sjov oplevelse, hvor takster blev noget, der røg ind i den kommunale kasse og hele den der øvelse. Altså at gå fra at have en fuldstændig frihed under ansvar, en ledelse der kiggede en i øjnene og en overordnet personalepolitiske retningslinjer man styrede efter.

Så kom der et stop, som vi snakkede lidt om med kommunalreformen, hvor det hele gik op i at fusionere eller at lukke sig om sig selv, for nu at blive udviklet til den her markedsgørelse igen, og kan vi gøre noget med de enkeltstående lokale tilbud. Større enheder med større økonomisk råderum, så man har større frihed til lokalt at beslutte og alt der her.

Bilag 4

– Ansøgningskema til
godkendelse af eksisterende
tilbud

Ansøgningsskema til godkendelse af eksisterende sociale tilbud

Praktiske oplysninger

Lov om socialtilsyn trådte i kraft 1. januar 2014.

Uddrag af § 5: Socialtilsynet træffer efter ansøgning afgørelse om godkendelse som generelt egnet af sociale tilbud med videre, jf. § 4, på baggrund af en vurdering af, om tilbuddet samlet set opfylder betingelserne for godkendelsen, jf. § 6 og §§ 12-18.

Godkendelse af eksisterende tilbud vil foregå løbende i perioden 2014-2016.

Hvis et tilbud er synligt på Tilbudsportalen efter 1. januar 2014, betragtes dette som en tilkendegivelse af, at tilbuddet ønsker at søge om godkendelse efter de nye regler i lov om socialtilsyn. Socialtilsynskommunerne anmoder tilbuddene om at indsende ansøgning om godkendelse, når godkendelsen af det konkrete tilbud skal sagsbehandles. Tilbud, som er beliggende i socialtilsynskommunen, skal ansøge i et af de øvrige socialtilsyn. Kontakt socialtilsynskommunen i din region for nærmere information.

Ansøgningsskemaet er inddelt i to afsnit og giver et overblik over, hvilke oplysninger der er indeholdt i den samlede ansøgning.

1. **Oplysninger til Tilbudsportalen:** Oplysningerne på Tilbudsportalen udgør en del af ansøgningen. Ansøgeren skal derfor sikre, at oplysningerne på Tilbudsportalen er opdaterede og retvisende. Socialtilsynet vil efterfølgende sikre, at oplysningerne er i overensstemmelse med indholdet i godkendelsen, såfremt tilbuddet bliver godkendt.
2. **Supplerende oplysninger:** Udover oplysningerne på Tilbudsportalen er der behov for en række supplerende oplysninger. Disse sendes til socialtilsynet pr. e-mail eller post.

Udover ansøgningsskemaet afgør socialtilsynet ud fra en konkret vurdering, hvilke yderligere oplysninger der er behov for at indhente.

Ansøgningsskemaet kan udfyldes ved at skrive i selve ansøgningsskemaet. Det er muligt at benytte de skabeloner, der er sidst i ansøgningsskemaet. Ansøgere kan også vedhæfte egne bilag. I så fald bedes bilagene nummereret.

Læs mere om socialtilsynskommunerne, godkendelse og driftsorienteret tilsyn med sociale tilbud på deres hjemmesider:

Nord: <http://www.socialtilsynnord.hjoerring.dk>

Midt: <http://tilsynmidt.silkeborgkommune.dk>

Syd: <http://www.socialtilsynsyd.dk>

Øst: <http://www.socialtilsynost.dk>

Hovedstaden: <http://socialtilsyn.frederiksberg.dk>

1. Oplysninger til Tilbudsportalen

Ansøgeren indberetter oplysninger til Tilbudsportalen og sikrer, at oplysningerne er retvisende.

Nedenstående er en oversigt over de oplysninger, der skal indberettes på Tilbudsportalen.

1.1. Tilbudstype:

1. Tilbuddets navn
2. Type af tilbud og hvilken paragraf tilbuddet er hjemlet efter
3. Navn og e-mailadresse på den person, der skal indberette for tilbuddet
4. Forventet ibrugtagelse af tilbud.

1.2. Stamdata:

1. Fornavn, efternavn, e-mail, telefonnummer på tilbuddets leder
2. Kontaktperson
3. Tilbuddets hjemmeside
4. Etableringsår
5. Virksomhedsform
6. Evt. koncernnavn, adresse og CVR-nummer
7. Oplysninger om ejerforhold
8. Aftaler om fast køb af pladser og med hvem
9. Beskrivelse af målgruppe
10. Beskrivelse af eventuelle samarbejdsrelationer
11. Evt. tilsynsrapport fra embedslægen
12. Evt. godkendelse fra kriminalforsorgen til alternativ afsoning
13. Råd eller organiseringer fx bruger-, pårørende eller forældreråd
14. Bestyrelsessammensætning og antal medlemmer
15. Vedtægter
16. Beskrivelse af tilbuddets beliggenhed og fysiske rammer, herunder værelsestyper og beskrivelse af værelsernes indretning
17. Handicaptilgængelighed
18. Beskrivelse af de aktiviteter, borgerne tilbydes (udfyldes kun af botilbud)
19. Beskrivelse af tilbuddets mad og spiseforhold (udfyldes kun af botilbud).

1.3. Plads og normering:

1. Hovedadresse og øvrige adresser
2. Navn(e) og adresser på afdeling(er) samt tilbudstype
3. Antal pladser fordelt på afdelinger og tilbudstyper
4. Særlige pladstyper
5. Sammenhæng mellem pladser på tværs af dagtilbud og botilbud
6. Belægningsprocent, som er anvendt i beregning af taksten
7. Antallet af ansatte og medarbejderanciennitet angivet i hele år
8. Antallet af frivillige opgjort i årsværk
9. Antallet af ansatte opgjort i ledelse og faggrupper i arbejdstimer pr. uge
10. Beregning af normering
11. Oplysninger om nattevagt.

1.4. Ledige pladser:

1. Antallet af ledige pladser fordelt på afdelinger og tilbudstyper.

1.5. Økonomi og årsberetning:

1. Budgetskema for hhv. sociale tilbud og koncerner foreligger på Tilbudsportalen og indeholder:
2. Årets omsætning
3. Soliditetsgrad
4. Overskud i forhold til omsætningen
5. Lønomsætninger i forhold til omsætningen
6. Lønomsætninger til fast personale i forhold til omsætningen
7. Omkostninger til indkøb af særlig ekspertise forhold til omsætningen
8. Omkostninger til leder i forhold til omsætningen
9. Omkostninger til bestyrelsesshonorarer i forhold til omsætningen
10. Omkostninger til kompetenceudvikling i forhold til omsætningen
11. Ejendomsudgifter i forhold til omsætningen
12. Sygefravær
13. Personaleomsætningen
14. Det seneste års faglige udvikling på tilbuddet
15. Det kommende års faglige udvikling på tilbuddet
16. Forventede større ændringer på tilbuddet i det kommende år

17. Budget
18. Revisionspåtegning.

1.6 Faglig tilgang og metode:

1. Værdigrundlag
2. Faglige målsætninger for arbejdet med borgeren på tilbuddet
3. Beskrivelse af tilbuddets arbejde med at sætte mål for borgerne
4. Beskrivelse af, hvordan tilbuddet følger op på, om borgeren opnår de fastsatte mål
5. Eventuelle måle- eller udrædningsmetoder
6. Eventuel akkreditering og beskrivelse heraf
7. Ekstern supervision
8. Effektevaluering
9. Brugerevaluering
10. Oplysning om faglig(e) tilgang(e) de socialfaglige indsatser baseres på
11. Oplysning om metoder, der anvendes i den socialfaglige indsats
12. Begrundelse for valg af metode i forhold til tilbuddets målgruppe(r)
13. Eventuelle metoderedskaber og beskrivelse
14. Effekter for borgeren ved anvendelse af metoden
15. Dokumentation for metodens effekt generelt og opfølgning i forhold til borgeren
16. Udvikling af tilbuddet.

1.7. Indsatspakker:

Sammensættes ved at vælge og beskrive følgende:

1. Ydelse, der indgår i indsatsen
2. Målgruppen, som indsatsen leveres til
3. Faglig(e) tilgang(e), som anvendes i leveringen af indsatsen
4. Metode(r), som anvendes i leveringen af indsatsen
5. Takst for hver ydelse
6. Evt. kommentarer til taksten
7. Evt. differentiering af takstniveau for den samme indsats
8. Periode, taksten er gældende for.

1.8. Medarbejdere:

Tilbud, der søger godkendelse, jf. § 101 i lov om social service, skal indberette oplysninger om medarbejdere til Tilbudsportalen. Øvrige tilbud skal angive oplysninger om medarbejdere (antal, personalesammensætning og lønomkostninger) i budgetskaemaet, som forefindes i Tilbudsportalen.

1. Initialer
2. Medarbejdertype
3. Fødselsdato
4. Køn
5. Timer direkte klient-kontakt pr. uge (cirka)
6. Erfaring med misbrugsbehandling (måneder)
7. Ledelsesfunktioner
8. Faglig grunduddannelse
9. Godkendte diplomer/masteruddannelser
10. Uddannelser der ikke kræver professionsbachelor
11. Terapeutisk træning/uddannelse
12. Familieterapi
13. Oplysninger om evt. ekstern konsulentbistand.

2. Supplerende oplysninger

Supplerende oplysninger sendes til socialtilsynet pr. e-mail eller post.

2.1. Har tilbuddet en godkendelse (eller tilsvarende)?

Af godkendelsen (eller tilsvarende) fremgår, hvilke forudsætninger myndigheden har lagt grund for, at tilbuddet vurderes at være generelt egnet til målgruppen i henhold til kravene i den tidligere lovgivning.

☐ Ja ☐ Nej

(Sæt X i feltet).

2.2. Resultatdokumentation

Beskriv eksempler på, hvordan tilbuddet arbejder med resultatdokumentation herunder:

1. Hvordan resultatdokumentation indsamles, udarbejdes og anvendes i forhold til de opstillede mål for borgernes ophold på tilbuddet.
2. Hvordan resultatdokumentation anvendes og medvirker til udvikling af tilbuddet.
3. Tilbuddets resultater i forhold til at nå de opstillede mål for borgernes ophold på tilbuddet.

Benyt evt. skabelon 2.2 sidst i ansøgningsskemaet

2.3. Oplysninger vedrørende bestyrelsesmedlemmer

Gælder kun for tilbud med en bestyrelse.

Oversigt over bestyrelsesmedlemmer med angivelse af navn og adresse, e-mail, kompetencer og status i bestyrelsen.

Benyt evt. skabelon 2.3 sidst i ansøgningsskemaet

2.4. Oplysninger om den leder, der ønskes godkendt som den øverste ansvarlige for tilbuddet

Angiv oplysninger om navn, alder, faglig baggrund, erhvervserfaring og dato for ansættelse.

Vedlæg CV, eksamensbevis og dokumentation for øvrige relevante kompetencer.

Vedlæg kopi af straffeattest og børneattest.

Evt. bemærkning:

Straffeattesten og evt. børneattest indhentes af den bestyrelse, kommune eller region, der har ansvaret for lederens ansættelse.

Socialtilsynet vurderer, om der er behov for indhentning af yderligere oplysninger.

2.5. Medarbejdere

1. Opgørelse af fratrådte og nyansatte medarbejdere inden for det sidste år
 - a. Opgøres i antal og faggrupper.
 - b. Benyt evt. skabelon 2.5.1 sidst i ansøgningsskemaet.
2. Opgørelse af vikarforbrug
 - a. Opgøres med angivelse af navn, timer pr. måned, jobfunktioner og evt. vikarbureau.
Benyt evt. skabelon 2.5.2 sidst i ansøgningsskemaet.

3. Foreligger der dokumentation for medarbejdernes kompetencer?

☐ ☐ . Ja Nej

b. (Sæt X i feltet).

4. Foreligger der straffeattester vedrørende hver enkelt medarbejder inkl. vikarer?

5. ☐ ☐ Ja Nej

a. (Sæt X i feltet).

6. Evt. bemærkning:

7. Foreligger der børneattester vedrørende hver enkelt medarbejder inkl. vikarer?

8. ☐ ☐ Ja Nej

a. (Sæt X i feltet).

b. Evt. bemærkning:

9. Har medarbejdere, der kører med borgere, gyldigt kørekort?

☐ ☐ Ja Nej

b. (Sæt X i feltet).

c. Evt. bemærkning:

10. Vedlæg resultat af seneste APV vedr. fysisk og psykisk arbejdsmiljø og beskrivelse af evt. iværksatte tiltag.

11. Vedlæg opgørelse over episoder med vold eller trusler mod medarbejdere eller mellem borgere (1 år bagud).

2.6. Beskrivelse af tiltag i forhold til trivsel, personalegennemstrømning og sygefravær:

2.7. Kompetenceudvikling

1. Beskriv eller vedhæft dokumentation for iværksat og gennemført efteruddannelse for
2. ledelse/medarbejdere:
3. *Ved efteruddannelse forstås uddannelser, hvor der ikke opnås ECTS-point.*
4. Opgørelse over ledere/medarbejdere, som har eller deltager i videreuddannelse/specialuddannelse. Angiv hvilken uddannelse.
5. *Ved videreuddannelse/specialuddannelse forstås uddannelser, hvor der opnås ECTS-point, fx*
6. *diplomuuddannelser, master, og kandidatuddannelse.*

Benyt evt. skabelon 2.7 sidst i ansøgningsskemaet

2.8. Tilsyn fra andre myndigheder

- Har der inden for det sidste år været tilsyn på tilbuddet fra andre myndigheder (fx embedslæge, fødevarestyrelsen, arbejdstilsyn, beredskabsstyrelse mv.)?

☐ Ja ☐ Nej

(Sæt X i feltet).

Hvis ja, beskriv hvilken myndighed, dato og resultatet af tilsynet:

Vedlæg evt. kopi af seneste tilsynsrapport.

2.9. Borgere

1. Oversigt over aktuelt indskrevne borgere med angivelse af:
2. Fornavn og fødselsdato
3. Indflytningsdato
4. Handlekommune (visiterende myndighed), navn på myndighedssagsbehandler, tlf. og e-mailadresse.
5. *Benyt evt. skabelon 2.9.1 sidst i ansøgningsskemaet.*
6. Oversigt over fraflyttede borgere og angivelse af årsagen til fraflytning/ophør (et år bagud fra dato).
7. *Tilbud uden visitation (fx krisecentre) angiver oplysninger efter nærmere aftale med socialtilsynet.*
8. *Benyt evt. skabelon 2.9.2 sidst i ansøgningsskemaet.*
9. Stikprøve vedrørende følgende borgere:
10. *Borgerne udvælges tilfældigt af socialtilsynet, fx efter fødselsdato, køn og indflytningsdato.*

Der indsendes:

1. Kort beskrivelse af borgerens hovedproblemstilling og baggrund for visitation til tilbuddet
2. Myndighedshandleplan (SEL §§ 140 og 141)
3. Udviklingsplan (også kaldet pædagogisk plan eller opholdsplan)
4. Nyeste statusrapport eller tilsvarende
5. Relevante VUM-dokumenter som fx Bestilling, Statusnotat til opfølgning og Opfølgning (botilbud til voksne)
6. Relevante ICS-dokumenter som fx Statusudtalelse (døgntilbud til børn)
7. Oplysninger om evt. værge og omfang af værgemål.

2.10. Klager

- Har der været klager fra borgere eller andre personer?

☐ Ja ☐ Nej

(Sæt X i feltet).

Hvis ja – beskriv hvilke, og hvordan det er håndteret:

2.11. Beskriv evt. øvrige oplysninger, som er relevante for socialtilsynet og som ikke er dækket af ovennævnte:

Undertegnede erklærer herved på tro og love ægtheden af de opgivne oplysninger <i>Ansøgning fra privatejede tilbud underskrives af ejeren.</i> <i>Ansøgning fra fonde, ApS eller A/S underskrives af bestyrelsen.</i> <i>Ansøgning fra offentlige tilbud underskrives af kommunalbestyrelsen eller af den person, der er bemyndiget på vegne af kommunalbestyrelsen.</i>	
Dato:	Underskrift:

Skabeloner, der kan benyttes til angivelse af oplysninger i ansøgningsskemaet

Der kan efter behov tilføjes flere rækker i skabelonerne.

Skabelon 2.2 – Resultatdokumentation

Dato:

Hvordan resultatdokumentation indsamles, udarbejdes og anvendes i forhold til de opstillede mål for borgernes ophold på tilbuddet?
Beskriv fx arbejdsgange, brug af dagbog, brug af IT, koordinerede møder, procedurer for opfølgning, samarbejde og dialog med borgeren mv.

Hvordan resultatdokumentation medvirker til udvikling af tilbuddet?
Beskriv, hvordan resultatdokumentation har indflydelse på fx udvikling af det pædagogiske tilbud, tilpasning af de fysiske rammer, opkvalificering af medarbejdere mv.

Skabelon 2.3 – Oversigt over bestyrelsesmedlemmer

Dato:

Navn:	Adresse:	E-mail:	Status i bestyrelsen:	Kompetencer:

Skabelon 2.5.1 – Opgørelse over fratrådte og nyansatte medarbejdere

Dato:

Faggrupper:	Nyansatte (antal):	Fatrådte (antal):	Årsag(er) til fratrædelse:

Skabelon 2.5.2 – Opgørelse af vikarforbrug

Dato:

Navn:	Timer pr. måned:	Jobfunktion:	Evt. vikarbureau:

Skabelon 2.7 – Oversigt over medarbejderkompetencer

Dato:

Navn:	Ansættelsesdato:	Jobfunktion:	Uddannelse:	Efteruddannelse (uden ECTS-point) Angiv varighed og årstal	Videreuddannelse/ specialuddannelse (med ECTS-point) Angiv varighed og årstal

Skabelon 2.9.1 – Oversigt over indskrevne beboere

Dato:

Navn:	Fødselsdato:	Indflytningsdato:	Handlekommune og kontaktoplysninger på sagsbehandler Angiv navn, e-mail og tlf. nr.

Skabelon 2.9.2 – Oversigt over fraflyttede beboere

Dato:

Navn:	Fødselsdato:	Fraflytningsdato:	Årsag til flytning:	Handlekommune:

Bilag 5

– Kvalitetsmodel for Socialtilsyn

Kvalitetsmodel for socialtilsyn

Temaer, kriterier og indikatorer for tilbud



Indledning

I det følgende beskrives kvalitetsmodellen, som socialtilsynet skal anvende ved vurdering af kvaliteten i sociale tilbud ved godkendelse og ved driftsorienteret tilsyn.

Kvalitetsmodellen er et dialogredskab, som skal give et systematisk og målrettet udgangspunkt for socialtilsynets samlede faglige vurdering af tilbuddenes kvalitet.

Kvaliteten af et tilbud skal være kendetegnet ved, i hvor høj grad formålet med indsatsen jf. serviceloven realiseres og bidrager til, at borgerne trives.

Kvalitetsmodellen er struktureret ud fra de overordnede kvalitetstemaer, der fremgår af § 6, stk. 2, i lov om socialtilsyn. Hvert tema er konkretiseret i et antal kvalitetskriterier. Kriterierne er primært udtrykt som konkrete mål for indsatsen i tilbuddene. For hvert kriterium er fastlagt en eller flere kvalitetsindikatorer. Indikatorerne er tegn på, at den kvalitet, som er udtrykt i kriteriet, forekommer i praksis.

Enkelte indikatorer gælder alene specifikke tilbud, f.eks. tilbud til børn og unge. Disse indikatorer supplerer de øvrige indikatorer.

Begrebet "borgere" bruges som samlet betegnelse for alle de forskellige målgrupper, der opholder sig i tilbud, der er omfattet af socialtilsynet, herunder børn og unge.

Kvalitetsvurdering

Vurderingen af et tilbuds kvalitet sker ud fra en samlet, faglig vurdering inden for rammerne af temaerne under hensyn til tilbuddets karakter og målgruppe.

Kriterierne og indikatorerne under hvert tema angiver forhold, som socialtilsynet *skal* bedømme kvaliteten i tilbuddet ud fra. Bedømmelsen af indikatorer og kriterier skal understøtte socialtilsynets samlede vurdering af, om tilbuddet har fornøden kvalitet. Socialtilsynet *kan* inddrage andre forhold i kvalitetsvurderingen, som vurderes at være relevante for kvaliteten inden for rammerne af temaet.

Socialtilsynet skal ved godkendelse foretage en bedømmelse af *alle* indikatorer i kvalitetsmodellen, og skal løbende kunne stå inde for, at tilbuddet har den fornødne kvalitet i forhold til alle temaer, men fastlægger selv efter en konkret vurdering i

forhold til det enkelte tilbud, hvornår og hvor tit tilbuddet skal bedømmes i forhold til de enkelte indikatorer.

Ved godkendelse skal socialtilsynet tage stilling til, om det er sandsynligt, at tilbuddet vil kunne levere den fornødne kvalitet i indsatsen. Ved det driftsorienterede tilsyn skal socialtilsynet vurdere, om kvaliteten i tilbuddet i praksis er tilstrækkelig, og om betingelserne for godkendelsen fortsat er opfyldt.

Der anvendes forskellige systematikker for, hvordan indikatorer og kriterier bedømmes ved henholdsvis godkendelse og det driftsorienterede tilsyn.

Bedømmelse af kvalitetsmodellens indikatorer og kriterier ved godkendelse

Ved godkendelse skal socialtilsynet bedømme tilbuddets forudsætninger for og forventede evne til at opfylde indikatorer og kriterier.

Socialtilsynet skal foretage en bedømmelse af alle indikatorer i kvalitetsmodellen. For hver indikator bedømmes et af følgende:

- 1) Tilbuddet forventes at kunne opfylde indikatoren
- 0) Tilbuddet forventes ikke at kunne opfylde indikatoren

Scoringen af indikatorerne giver grundlag for bedømmelse af kriterierne og derudfra en samlet skriftlig bedømmelse indenfor hvert tema. Bedømmelsen indgår i den samlede vurdering af, hvorvidt tilbuddet forventes at kunne levere fornøden kvalitet.

Samlet vurdering af kvaliteten ved godkendelse

Bedømmelsen af indikatorer og kriterier understøtter socialtilsynets samlede vurdering af, om det er sandsynligt, at tilbuddet vil kunne levere den fornødne kvalitet i indsatsen inden for temaerne.

I den samlede vurdering kan socialtilsynet inddrage yderligere forhold, der kan være relevante inden for de enkelte temaer, men som ikke er indeholdt i kvalitetsmodellens indikatorer og kriterier. Den samlede vurdering beskrives kvalitativt og vil være understøttet af den kvantitative scoring.

Der er ingen automatik i, hvilke følger eventuelt lav opfyldelse på enkelte områder skal have, ligesom der ikke er fastsat en grænseværdi for fornøden kvalitet.

Kvalitetsvurderingen på temaniveau offentliggøres på Tilbudsportalen, hvis tilbuddet godkendes.

Bedømmelse af kvalitetsmodellens indikatorer og kriterier ved driftsorienteret tilsyn

Ved det driftsorienterede tilsyn skal eksisterende praksis og konkrete resultater for borgerne indgå i bedømmelsen af kvaliteten i tilbuddet.

Socialtilsynet skal foretage en bedømmelse af alle indikatorer i kvalitetsmodellen. Indikatorerne bedømmes efter følgende skala:

- 5) I meget høj grad opfyldt
- 4) I høj grad opfyldt
- 3) I middel grad opfyldt
- 2) I lav grad opfyldt
- 1) I meget lav grad opfyldt

Bedømmelsen af indikatorerne giver grundlag for bedømmelse af kriterierne og resulterer i en samlet, skriftlig bedømmelse for hvert tema.

Hver indikator gives samtidig en værdi (score). Ud fra den værdi, som indikatorerne er givet, udregnes der automatisk en samlet værdi for opfyldelsesgraden for henholdsvis hvert kriterium og hvert tema. Værdien udregnes som et gennemsnit af henholdsvis indikatorernes og kriteriernes værdier.

Det samlede resultat af denne kvantitative bedømmelse udtrykkes grafisk i form af et "spindelvæv".

Kvalitetsbedømmelsen indgår i den samlede vurdering af, hvorvidt tilbuddet har fornøden kvalitet.

Samlet vurdering af kvaliteten ved driftsorienteret tilsyn

Såvel den kvalitative som den kvantitative bedømmelse føder ind til og understøtter socialtilsynets samlede vurdering af, om tilbuddet har fornøden kvalitet.

I den samlede vurdering kan socialtilsynet inddrage yderligere forhold, der kan være relevante inden for de enkelte temaer, men som ikke er indeholdt i kvalitetsmodellens indikatorer og kriterier.

Den samlede vurdering foretages skriftligt på temaniveau og offentliggøres på Tilbudsportalen.

Spindelvævet offentliggøres ikke på Tilbudsportalen. Det giver overblik over kvalitetsbedømmelsen indenfor hvert tema, og bruges i dialogen med tilbuddet eller plejefamilien om at fastholde og udvikle kvaliteten fremadrettet.

Temaer, kriterier og indikatorer beskrives nærmere i det følgende.

Tema: Uddannelse og beskæftigelse



Et centralt mål med den sociale indsats er, at borgerne i videst muligt omfang inkluderes i samfundslivet. Uddannelse og /eller beskæftigelse er et væsentligt aspekt heri. Det er derfor væsentligt, at tilbuddet med udgangspunkt i de mål, der er for de enkelte borgere, og under hensyn til borgernes behov og forudsætninger stimulerer borgernes udvikling og læring med henblik på at understøtte parathed og mulighederne for uddannelse og/eller beskæftigelse for borgerne, herunder at tilbuddet i forhold til børn og unge understøtter, at de får en god skolegang socialt og fagligt. Desuden er det vigtigt, at tilbuddet forpligter sig i de samarbejdsrelationer, der er nødvendige for at understøtte, at målene for borgernes uddannelse og/eller beskæftigelse opnås.

Kriterium 1: Tilbuddet støtter borgerne i at udnytte deres fulde potentiale i forhold til uddannelse og beskæftigelse

Indikator 1.a: Tilbuddet opstiller i samarbejde med borgerne konkrete mål for borgernes skolegang, uddannelse eller beskæftigelse, og der følges op herpå

Indikator 1.b: Borgerne er i undervisningstilbud, uddannelse, beskæftigelse, beskyttet beskæftigelse, eller dagtilbud i form af aktivitets- og samværstilbud

Gælder kun børn og unge:

Indikator 1. c: Børnene/ de unge i tilbuddet i den undervisningspligtige alder opfylder undervisningspligten ved at gennemføre et grundskoletilbud med undervisning fra børnehaveklasse til 9. klasse.

Indikator 1.d: Børnene/de unge i tilbuddet har et stabilt fremmøde i deres undervisningstilbud, uddannelsestilbud eller beskæftigelse. Medfølgende børn på voksentilbud er i dag- eller undervisningstilbud.

Tema: Selvstændighed og relationer



Et mål med den sociale indsats er at understøtte, at borgerne i så høj grad som muligt indgår i sociale relationer og lever et selvstændigt liv i overensstemmelse med egne ønsker og behov.

Et væsentligt led heri er, at tilbuddet medvirker til, at borgerne sikres mulighed for personlig udvikling og aktiv deltagelse i sociale aktiviteter og fællesskaber, og at borgerne opnår de sociale kompetencer, som deltagelse i aktiviteter og sociale relationer og netværk kræver. Det er væsentligt, at tilbuddets indsats og aktiviteter er rettet imod dette mål, og at det afspejles i aktiviteter i dagligdagen, i personalets adfærd, i de metoder, der anvendes, og afspejles i tilbuddets åbenhed mod og involvering i og af det omkringliggende lokal- og civilsamfund.

Det er ligeledes centralt for borgernes selvstændighed og relationer, at tilbuddet understøtter borgernes kontakt til og samvær med familie og netværk.

Kriterium 2: Tilbuddet styrker borgernes sociale kompetencer og selvstændighed

Indikator 2.a: Tilbuddet opstiller i samarbejde med borgerne konkrete, individuelle mål for borgernes sociale kompetencer og selvstændighed, og der følges op herpå.

Indikator 2.b: Borgerne indgår i sociale relationer, fællesskaber og netværk i det omgivende samfund.

Indikator 2.c: Borgerne har med udgangspunkt i deres ønsker og behov herfor kontakt til og samvær med deres familie og netværk i dagligdagen.

Gælder kun børn og unge:

Indikator 2.d: Børnene/de unge deltager i fritidsaktiviteter uden for tilbuddet.

Indikator 2.e: Børnene/de unge har venskaber uden for tilbuddet.

Indikator 2.f: Børnene/de unge har mindst en fortrolig voksen.

Tema: Målgruppe, metoder og resultater



Det er afgørende for kvaliteten i tilbuddet, at der er et klart formål med indsatsen, og at tilbuddets metode medvirker til at sikre borgernes trivsel og resulterer i den ønskede udvikling for borgerne. Det er derfor væsentligt, at tilbuddet kan redegøre for dets målsætning, målgruppe(r) og metoder. Herunder er det vigtigt, at tilbuddet kan redegøre for, hvordan og i hvilken grad de valgte metoder bidrager til opnåelse af de mål, som i samarbejde med borgerne er sat for de enkelte borgeres udvikling og trivsel. Endvidere er det afgørende for kvaliteten, at tilbuddet arbejder med resultatdokumentation og kan sandsynliggøre, at deres indsats opnår en forventet og positiv effekt.

Tilbuddet skal som væsentlige overordnede elementer af kvaliteten respektere og sikre borgernes medinddragelse, medbestemmelse og indflydelse vedrørende beslutninger om dem selv samt hverdagen i tilbuddet. Tilbuddet skal understøtte borgernes fysiske og mentale sundhed samt forebygge magtanvendelser og overgreb.

Kriterium 3: Tilbuddet arbejder med afsæt i en klar målgruppebeskrivelse systematisk med faglige tilgange og metoder, der fører til positive resultater for borgerne

Indikator 3.a: Tilbuddet anvender faglige tilgange og metoder, der er relevante i forhold til tilbuddets målsætning og målgruppe.

Indikator 3.b: Tilbuddet dokumenterer resultater med udgangspunkt i konkrete, klare mål for borgene til løbende brug for egen læring og forbedring af indsatsen

Indikator 3.c: Tilbuddet kan dokumentere positive resultater i forhold til opfyldelsen af de mål, de visiterende kommuner har opstillet for borgernes ophold.

Kriterium 4: Tilbuddet understøtter borgernes medinddragelse og indflydelse på eget liv og hverdagen i tilbuddet

Indikator 4.a: Borgerne bliver hørt, respekteret og anerkendt.

Indikator 4.b: Borgerne har indflydelse på beslutninger vedrørende sig selv og hverdagen i tilbuddet i overensstemmelse med deres ønsker og behov

Kriterium 5: Tilbuddet understøtter borgernes fysiske og mentale sundhed og trivsel.

Indikator 5 a: Borgerne trives i tilbuddet.

Indikator 5.b: Borgeren har med støtte fra tilbuddet adgang til relevante sundhedsydelser.

Indikator 5.c: Tilbuddet har i sin pædagogiske indsats fokus på forhold, som har betydning for borgernes fysiske og mentale sundhed.

Kriterium 6: Tilbuddet forebygger og håndterer magtanvendelser

Indikator 6.a: Tilbuddets pædagogiske indsats sikrer, at magtanvendelser så vidt muligt undgås.

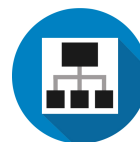
Indikator 6.b: Tilbuddet dokumenterer og følger op på eventuelle magtanvendelser med henblik på løbende læring og forbedring af indsatsen.

Kriterium 7: Tilbuddet forebygger overgreb

Indikator 7.a: Tilbuddets pædagogiske indsats understøtter, at der ikke forekommer overgreb i tilbuddet.

Indikator 7.b: Tilbuddets beredskab i forhold til at forebygge overgreb er tilpasset målgruppen og er kendt af medarbejderne.

Tema: Organisation og ledelse



En væsentlig forudsætning for kvaliteten af sociale tilbud er en hensigtsmæssig organisering og en kompetent og ansvarlig ledelse. En ledelse, der driver tilbuddet fagligt og økonomisk forsvarligt, og som både sætter rammerne for tilbuddets strategiske udvikling og varetager den daglige ledelse.

Kriterium 8: Tilbuddet har en faglig kompetent ledelse

Indikator 8.a: Ledelsen har relevante kompetencer i forhold til at lede tilbuddet.

Indikator 8.b: Tilbuddet benytter sig af ekstern faglig supervision eller anden form for sparring for ledelse og medarbejdere.

Gælder kun for tilbud med en bestyrelse:

Indikator 8.c: Tilbuddet har en kompetent og aktiv bestyrelse.

Kriterium 9: Tilbuddets daglige drift varetages kompetent

Indikator 9.a: Borgerne har i forhold til deres behov tilstrækkelig kontakt til personale med relevante kompetencer.

Indikator 9.b: Personalegennemstrømningen på tilbuddet er ikke på højere niveau end sammenlignelige arbejdspladser.

Indikator 9.c: Sygefraværet blandt medarbejderne er ikke på højere niveau end sammenlignelige arbejdspladser.

Tema: Kompetencer



Det er afgørende for kvaliteten i tilbuddet, at tilbuddets medarbejdere har de kompetencer, det vil sige uddannelse, erfaring eller viden, der er nødvendige i forhold til tilbuddets målsætninger og målgruppe, de metoder tilbuddet anvender samt borgernes aktuelle behov. Herunder skal børn og unge sikres en tryk hverdag og opvækst med nære og stabile relationer.

Udover tilbuddets aktuelle kompetenceniveau er det vigtigt, at tilbuddet har et strategisk fokus på, hvordan de nødvendige kompetencer sikres på såvel kort som langt sigt, samt hvordan eventuelle specialistkompetencer kan tilvejebringes.

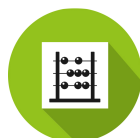
Det er et vigtigt aspekt af kvaliteten af et tilbud, at medarbejderne på en etisk måde forholder sig til og handler i forhold til borgerne. Herunder at medarbejderne møder borgerne med respekt for den enkeltes behov og forudsætninger samt har fokus på borgernes retssikkerhed.

Kriterium 10: Tilbuddets medarbejdere besidder relevante kompetencer i forhold til målgruppens behov og tilbuddets metoder

Indikator 10.a: Medarbejdergruppen har samlet set relevant uddannelse, opdateret viden og erfaring med målgruppen og tilbuddets metoder.

Indikator 10.b: Det er afspejlet i medarbejdernes samspil med borgerne, at medarbejderne har relevante kompetencer.

Tema: Økonomi



Det er afgørende, at tilbuddene har en bæredygtig økonomi, da det har store konsekvenser for beboerne i døgntilbud, hvis tilbuddet må lukke af økonomiske grunde, fordi det kan betyde, at borgerne må flytte. Samtidig er det afgørende, at tilbuddet har økonomiske forudsætninger for fortløbende at kunne udvikle sig, og at der er sammenhæng mellem tilbuddets kvalitet og den fastsatte takst. Det skal derfor sikres, at der stilles relevante krav til tilbuddets økonomi, herunder med hensyn til gennemsigtighed i økonomien.

Kriterium 11: Tilbuddet er økonomisk bæredygtigt

Indikator 11.a: Tilbuddets revisor har ikke anført forbehold eller væsentlige supplerende oplysninger i erklæringen til tilbuddets regnskab og årsrapport.

Indikator 11.b: Der er et rimeligt forhold mellem tilbuddets forventede omsætning på den ene side og planlagte investeringer og dækningsgrad på den anden side, jf. tilbuddets budget.

Gælder kun private tilbud

Indikator 11.c: Tilbuddets soliditetsgrad (nøgletal) er rimelig set i forhold til tilbuddets alder og specialiseringsgrad.

Kriterium 12: Tilbuddets økonomi giver mulighed for den fornødne kvalitet i tilbuddet i forhold til prisen og tilbuddets målgruppe

Indikator 12.a: Tilbuddets budget afspejler tilbuddets målgruppe, metoder samt tilbuddets planer for faglig udvikling og større ændringer

Kriterium 13: Tilbuddets økonomi er gennemskuelig for socialtilsynet og for de visiterende kommuner

Indikator 13a: Tilbuddets økonomiske nøgletal, som fremgår af tilbuddets årsrapport, er i overensstemmelse med regnskabet.

Gælder kun private koncerner

Indikator 13.b: Pengestrømmene mellem en koncerns enkelte virksomheder kan følges i budget og regnskab.

Tema: Fysiske rammer



De fysiske rammer udgør en central del af et tilbud, både som ramme om borgernes liv og som ramme om den indsats, der finder sted. Det er derfor væsentligt, at tilbuddets omgivelser, udformning, indretning, faciliteter og stand er velegnede samt hensigtsmæssige i forhold til tilbuddets målgruppe samt understøtter indsatsens formål og indhold. Det er vigtigt, at de fysiske rammer inde og ude tilgodeser borgernes behov, interesser og rettigheder blandt andet i forhold til at sikre borgernes trivsel, ret til privatliv, udfoldelsesmuligheder og mulighed for at opretholde sociale netværk.

Kriterium 14: Tilbuddets fysiske rammer understøtter borgernes udvikling og trivsel

Indikator 14.a: Borgerne trives med de fysiske rammer.

Indikator 14.b: De fysiske rammer og faciliteter imødekommer borgernes særlige behov

Gælder ikke ambulante stofmisbrugsbehandlingstilbud, kvindekrisecentre og forsorgshjem:

Indikator 14.c: De fysiske rammer afspejler, at tilbuddet er borgernes hjem.

Bilag 6

– Godkendelsesrapport
eksisterende sociale tilbud

Godkendelsesrapport – eksisterende sociale tilbud

Praktiske oplysninger

Godkendelsesrapporten er en opsummering af socialtilsynets vurdering af, om tilbuddet samlet set opfylder betingelserne for godkendelse, jf. §§ 6 og 12-18 i lov om socialtilsyn, og herunder vil kunne levere den fornødne kvalitet.

En del af oplysningerne i godkendelsesrapporten skal, jf. § 22 i lov om socialtilsyn, fremgå af Tilbudsportalen. Disse oplysninger er markeret med *

For tilbud med flere afdelinger udarbejdes der én samlet kvalitetsvurdering.

1. Stamoplysninger

*Tilbuddets navn:	
*Adresse:	
*Kontaktoplysninger: <i>Skriv e-mail, telefonnummer og evt. hjemmeside.</i>	

*Tilbudstype:	☐ Opholdssteder til børn og unge (§ 66, stk. 1, nr. 5) ☐ Døgninstitutioner til børn og unge (§ 66, stk. 1, nr. 6) ☐ Ambulante stofmisbrugsbehandlingstilbud (§ 101) ☐ Midlertidige botilbud til voksne (§ 107) ☐ Længerevarende botilbud til voksne (§ 108) ☐ Kvindekrisecentre (§ 109) ☐ Forsorgshjem (§ 110) ☐ Tilbud i form af hjælp og støtte efter §§ 83-87, 97, 98 og 102, som er omfattet af reglerne om godkendelse og tilsyn, jf. lov om socialtilsyn (Sæt X i feltet).
*Ibrugtagningsdato:	
*Målgruppe: <i>Ved flere afdelinger skrives den godkendte målgruppe udfor afdelingens navn.</i>	
*Alder:	
*Ydelse: <i>Ved flere godkendte målgrupper skrives den eller de ydelser, der knytter sig til målgruppen.</i>	
*Pladsantal:	
Godkendelsesrapporten er udarbejdet af:	

Socialtilsynskommune og navn på tilsynsførende.	
Dato for godkendelsesrapport:	

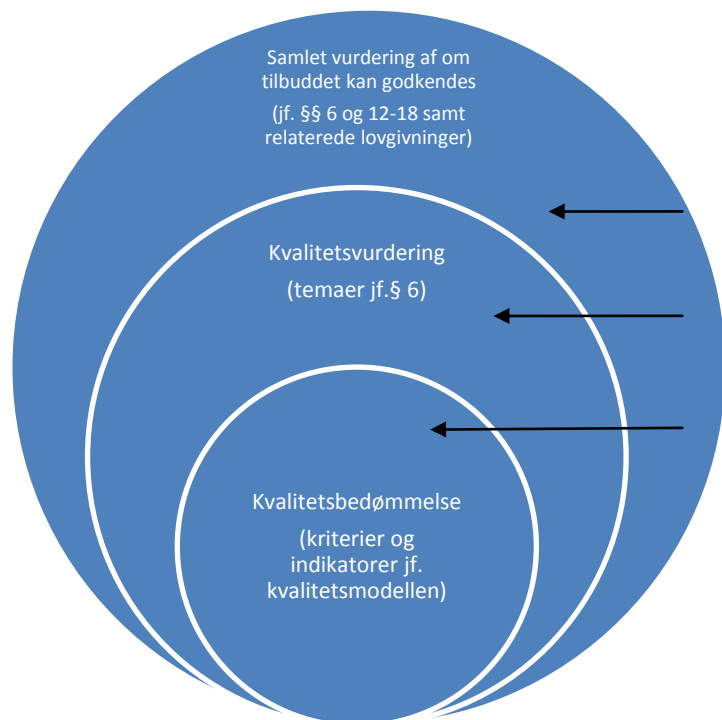
2. Oplysninger om datakilder

Udfyld, hvilke datakilder der ligger til grund for godkendelsesrapporten.

Dokumenter: <i>Fx ansøgning, forundersøgelse m.v.</i>	
Interview: <i>Ledelse, evt. medarbejdere, andre.</i>	
Observation: <i>Hvad er iagttaget?</i> <i>Dato for observationer?</i>	

3. Bedømmelse og vurdering af kvalitet (jf. § 6 i lov om socialtilsyn)

Figuren herunder illustrerer tre centrale elementer, der indgår i socialtilsynets vurdering af, hvorvidt tilbuddet har fornøden kvalitet og samlet set opfylder betingelserne for godkendelse. Dette afsnit omhandler bedømmelse og vurdering af kvalitet.



Samlet vurdering af om tilbuddet kan godkendes: For at kunne træffe en afgørelse indhenter og vurderer socialtilsynet øvrige oplysninger, der har betydning for godkendelsen, herunder oplysninger om økonomiske og organisatoriske forhold, jf. lov om socialtilsyn (§§12-18) samt relaterede lovgivninger, fx lov om social service, retssikkerhedsloven m.m.

Kvalitetsvurdering: Socialtilsynet laver en samlet vurdering af kvaliteten ud fra kvalitetsmodellens syv temaer, jf. § 6. I den samlede vurdering af, om tilbuddet har den fornødne kvalitet, kan det være relevant at inddrage forhold, der falder inden for de syv temaer, men som ikke er indeholdt i kvalitetsmodellens kriterier og indikatorer.

Kvalitetsbedømmelse: Socialtilsynet bedømmer tilbuddet ud fra kvalitetsmodellens kriterier og indikatorer.

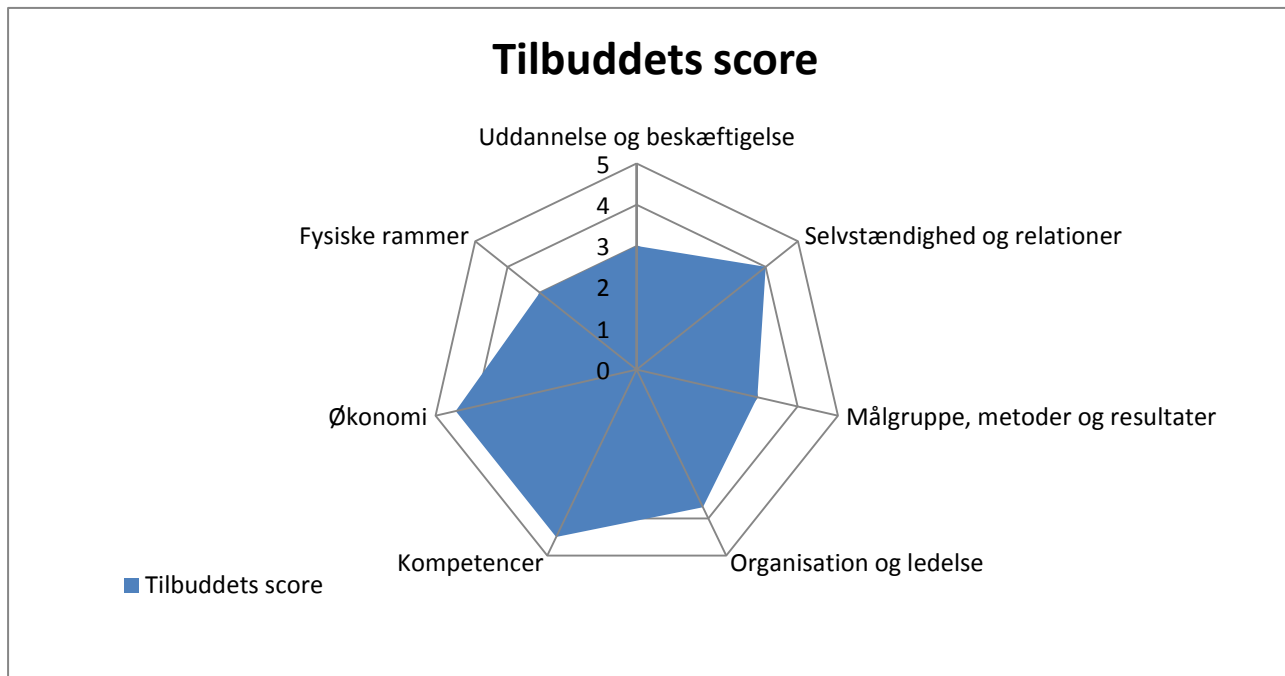
Skriv tilsynets bedømmelse og vurdering af kvaliteten i tilbuddet.

Tema	Kvalitetsbedømmelse <i>Skriftlig bedømmelse af kvaliteten</i> <i>Skriv en opsummerende bedømmelse af indikatorer og kriterier inden for hvert tema</i>	Kvalitetsbedømmelse <i>Angiv resultatet af kvalitetsbedømmelsen opsummeret til temaniveau:</i> <i>5. i meget høj grad opfyldt</i> <i>4. i høj grad opfyldt.</i> <i>3. i middel grad opfyldt.</i> <i>2. i lav grad opfyldt.</i> <i>1. i meget lav grad opfyldt.</i>	*Kvalitetsvurdering <i>Skriv en vurdering af tilbuddets kvalitet inden for hvert tema.</i> <i>Vurderingen bygger på kvalitetsbedømmelsen, og der kan, afhængig af tilbudstype og målgruppe, inddrages andre relevante forhold, som ikke er indeholdt i kvalitetsmodellens indikatorer.</i>
------	---	---	---

*Uddannelse og beskæftigelse:			
<i>Evt. bemærkninger:</i>			
*Selvstændighed og relationer:			
<i>Evt. bemærkninger:</i>			
*Målgruppe, metoder og resultater:			
<i>Evt. bemærkninger:</i>			
*Organisation og ledelse:			
<i>Evt. bemærkninger:</i>			
*Kompetencer:			
<i>Evt. bemærkninger:</i>			

*Økonomi:			
<i>Evt. bemærkninger:</i>			
*Fysiske rammer:			
<i>Evt. bemærkninger:</i>			

Udfyld spindelvævet med resultatet af *kvalitetsbedømmelsen*



Scoren i diagrammet ændres ved at højreklikke på figuren og trykke 'Rediger data'. Herefter kan man skrive nye værdier ind i Excel-arket. Excel-arket lukkes ved at klikke på krydset i højre hjørne.

4. Økonomiske og organisatoriske forhold (jf. §§ 12-18 i lov om socialtilsyn)

Bestyrelse Gælder for tilbud med en bestyrelse. *Vedtægter Skriv vedtægten eller vedlæg som bilag. Bestyrelsessammensætning Skriv navne på bestyrelsesmedlemmer og	
--	--

<i>status i bestyrelsen.</i>	
*Budgetforudsætninger: <i>Skriv de økonomiske forudsætninger for godkendelse eller vedlæg kopi af godkendt budget</i>	
*Takst:	

5. Samlet vurdering af, om tilbuddet kan godkendes

Skriv den samlede vurdering og afgørelse.

*Samlet vurdering:	
*Afgørelse: <i>(Godkendt, betinget godkendelse med vilkår, afslag).</i>	
*Evt. vilkår og frist: <i>Skriv vilkår(ene), så det er tydeligt for tilbuddet, hvad der er forudsætning for endelig godkendelse.</i>	
Klagevejledning:	

Bilag 7

– Lov om socialtilsyn

LOV nr 608 af 12/06/2013 Gældende

(Socialtilsynsloven)

Offentliggørelsesdato: 13-06-2013

Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold

Oversigt (indholdsfortegnelse)

- Kapitel 1 Formål, ansvar og område
- Kapitel 2 Socialtilsynets opgaver
- Kapitel 3 Tilbuddene
- Kapitel 4 Samarbejde, Tilbudsportalen og finansiering
- Kapitel 5 Socialstyrelsens opgaver vedrørende socialtilsynene
- Kapitel 6 Ikrafttræden og overgangsbestemmelser

Den fulde tekst

Lov om socialtilsyn

VI MARGRETHE DEN ANDEN, af Guds Nåde Danmarks Dronning, gør vitterligt:

Folketinget har vedtaget og Vi ved Vort samtykke stadfæstet følgende lov:

Kapitel 1

Formål, ansvar og område

§ 1. Formålet med denne lov er at bidrage til at sikre, at borgerne ydes en indsats, der er i overensstemmelse med formålet med offentlige og private tilbud efter lov om social service. Formålet skal opnås gennem en systematisk, ensartet, uvildig og fagligt kompetent varetagelse af opgaven med at godkende og føre driftsorienteret tilsyn med tilbuddene.

Ansvar for socialtilsynet

§ 2. Inden for hver region har kommunalbestyrelsen i en af kommunerne ansvaret for at godkende og føre driftsorienteret tilsyn med sociale tilbud, jf. § 4. Kommunalbestyrelserne, som varetager denne funktion, benævnes i denne lov socialtilsyn.

Stk. 2. Kommunalbestyrelsen i følgende kommuner varetager opgaven med at godkende og føre driftsorienteret tilsyn med sociale tilbud, jf. § 4, som er beliggende inden for regionen, jf. dog stk. 4:

- 1) Frederiksberg Kommune i Region Hovedstaden.
- 2) Holbæk Kommune i Region Sjælland.
- 3) Faaborg-Midtfyn Kommune i Region Syddanmark.
- 4) Silkeborg Kommune i Region Midtjylland.
- 5) Hjørring Kommune i Region Nordjylland.

Stk. 3. I de kommuner, som varetager opgaven som socialtilsyn, jf. stk. 2, udføres godkendelse af og driftsorienteret tilsyn med sociale tilbud m.v., jf. § 4, af et af de andre socialtilsyn:

- 1) Socialtilsynet i Region Syddanmark varetager opgaven i Frederiksberg Kommune.
- 2) Socialtilsynet i Region Hovedstaden varetager opgaven i Holbæk Kommune.
- 3) Socialtilsynet i Region Sjælland varetager opgaven i Hjørring Kommune.
- 4) Socialtilsynet i Region Nordjylland varetager opgaven i Silkeborg Kommune.
- 5) Socialtilsynet i Region Midtjylland varetager opgaven i Faaborg-Midtfyn Kommune.

Stk. 4. Private tilbud som nævnt i § 4, stk. 1, der drives af koncerner eller koncernlignende konstruktioner, hører under socialtilsynet i den region, hvor koncernen har sin hovedadresse.

Stk. 5. Hvert socialtilsyn kan oprette én afdeling uden for kommunen, når særlige hensyn til geografiske forhold tilsiger det.

§ 3. Socialtilsynet kan udbyde

- 1) konsulentbistand og undervisning relateret til socialtilsynets tilsynsfaglige eller socialfaglige viden til en kommune, en region eller et tilbud og
- 2) udførelse af opgaver efter delegation fra den ansvarlige kommunalbestyrelse, jf. § 148 a, stk. 4, i lov om social service.

Stk. 2. Socialtilsynet skal efter anmodning fra den anbringende kommune oplyse, hvilke plejefamilier eller kommunale plejefamilier der

i henhold til socialtilsynets oplysninger er egnede til at imødekomme de behov, den anbringende kommune konkret vurderer at et barn eller en ung har.

Anvendelsesområde

§ 4. Socialtilsynet godkender og fører driftsorienteret tilsyn med følgende sociale tilbud:

- 1) Plejefamilier og kommunale plejefamilier efter § 66, stk. 1, nr. 1 og 2, i lov om social service.
- 2) Døgntilbud efter § 66, stk. 1, nr. 5 og 6, og §§ 107-110 i lov om social service samt stofmisbrugsbehandlingstilbud efter § 101 i lov om social service.
- 3) Tilbud i form af hjælp og støtte efter §§ 83-87, 97, 98 og 102 i lov om social service, når
 - a) tilbuddet leveres til beboere i plejeboliger eller lignende boligformer efter andre bestemmelser end nævnt i nr. 2, hvor borgeren er visiteret af kommunalbestyrelsen til ophold i boligen, dog ikke friplejeboliger,
 - b) hjælpen udgår fra servicearealer knyttet til boligerne og ydes af et fast ansat personale,
 - c) tilbuddet til beboerne omfatter i væsentligt omfang støtte efter § 85 i lov om social service og
 - d) tilbuddets målgruppe er personer, der har ophold i boligen på grund af nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne eller særlige sociale problemer.

Stk. 2. Socialtilsynet træffer afgørelse om, hvorvidt det konkrete tilbud er omfattet af godkendelse og driftsorienteret tilsyn efter stk. 1, nr. 3, eller af tilsyn efter § 151 i lov om social service.

Kapitel 2

Socialtilsynets opgaver

Godkendelse

§ 5. Socialtilsynet træffer efter ansøgning afgørelse om godkendelse som generelt egnet af sociale tilbud m.v., jf. § 4, på baggrund af en vurdering af, om tilbuddet samlet set opfylder betingelserne for godkendelse, jf. §§ 6 og 12-18.

Stk. 2. Godkendelse efter stk. 1 er en betingelse for, at tilbuddet kan indgå i den kommunale forsyning, jf. § 4, stk. 3, i lov om social service.

Stk. 3. Socialtilsynet kan, når særlige grunde taler for det, træffe afgørelse om, at ikkegodkendte tilbud, som kommunalbestyrelsen i akutsituationer har visiteret borgere til i en periode på op til 3 uger, jf. § 4, stk. 4, i lov om social service, kan anvendes i yderligere 3 uger.

Stk. 4. Socialtilsynet kan i forbindelse med godkendelsen efter stk. 1 fastsætte vilkår, hvis opfyldelse er en betingelse for fortsat godkendelse. Socialtilsynet kan knytte frister til et vilkår.

Stk. 5. Socialtilsynet kan træffe afgørelse om ophør af godkendelsen af et tilbud, hvis tilbuddet ikke længere opfylder betingelserne for godkendelse, jf. § 6.

Stk. 6. Godkendelsen bortfalder, hvis tilbuddet ikke har været benyttet til det godkendte formål i en sammenhængende periode på 2 år, dog 3 år for plejefamilier og kommunale plejefamilier, jf. § 66, stk. 1, nr. 1 og 2, i lov om social service.

Stk. 7. Socialtilsynet skal i forbindelse med godkendelsen af plejefamilier og kommunale plejefamilier, jf. § 66, stk. 1, nr. 1 og 2, i lov om social service, tilbyde plejefamilien et kursus i at være plejefamilie.

Stk. 8. Social- og integrationsministeren kan fastsætte nærmere regler om godkendelsens tilrettelæggelse og om socialtilsynets forpligtelser i forbindelse med godkendelsen.

§ 6. Det er en betingelse for godkendelse af sociale tilbud, at tilbuddet efter en samlet vurdering har den fornødne kvalitet.

Stk. 2. Tilbuddenes kvalitet vurderes inden for følgende temaer:

- 1) Uddannelse og beskæftigelse.
- 2) Selvstændighed og relationer.
- 3) Målgrupper, metoder og resultater.
- 4) Organisation og ledelse.
- 5) Kompetencer.
- 6) Økonomi.
- 7) Fysiske rammer.

Stk. 3. Social- og integrationsministeren fastsætter nærmere regler om vurderingen af tilbuddenes kvalitet, herunder i form af opstilling af kriterier og indikatorer for hvert af kvalitetstemaerne, jf. stk. 2.

Driftsorienteret tilsyn

§ 7. Socialtilsynet fører driftsorienteret tilsyn med sociale tilbud for at sikre, at tilbuddene fortsat har den fornødne kvalitet, jf. § 6. Socialtilsynet skal som led i det driftsorienterede tilsyn både føre kontrol med forholdene i tilbuddet og indgå i dialog med tilbuddet, som skal bidrage til at fastholde og udvikle kvaliteten i tilbuddet.

Stk. 2. Socialtilsynet skal ved varetagelsen af tilsynsopgaven indhente relevant information, herunder

- 1) aflægge anmeldte og uanmeldte tilsynsbesøg i tilbuddet,
- 2) indhente oplysninger fra tilbuddet, herunder tilbuddets seneste årsrapport, jf. § 12, stk. 3,
- 3) indhente oplysninger om tilbuddet fra de kommuner, som har ansvar for de enkelte borgeres ophold i tilbuddet i henhold til lov om social service, jf. §§ 9-9 b i lov om retssikkerhed og administration på det sociale område, og

4) indhente oplysninger fra ansatte og borgere i tilbuddet samt fra andre relevante personer.

Stk. 3. Socialtilsynet skal som led i det løbende driftsorienterede tilsyn besøge alle omfattede tilbud, jf. § 4, mindst en gang om året. Socialtilsynet skal foretage en konkret vurdering af behovet for antal tilsynsbesøg i hvert enkelt tilbud.

Stk. 4. Social- og integrationsministeren fastsætter nærmere regler om, hvilke forhold der skal inddrages i det driftsorienterede tilsyn.

§ 8. Socialtilsynet skal træffe afgørelse om skærpet tilsyn, når forholdene i det enkelte tilbud tilsiger det. Afgørelse om skærpet tilsyn træffes for 3 måneder ad gangen og oplyses på Tilbudsportalen. Som led i en afgørelse om skærpet tilsyn skal socialtilsynet udstede påbud, jf. stk. 2.

Stk. 2. Socialtilsynet kan træffe afgørelse om at udstede påbud, hvis overholdelse kan gøres til en betingelse for fortsat godkendelse. Socialtilsynet skal fastsætte en frist for et påbuds overholdelse.

Stk. 3. Social- og integrationsministeren fastsætter nærmere regler om, hvornår der kan iværksættes skærpet tilsyn, og hvornår der kan gives påbud.

§ 9. Socialtilsynet skal udarbejde en årsrapport om tilbuddenes kvalitet. Rapportens konklusioner skal indgå i drøftelserne om den rammeaftale på det sociale område og det almene ældreboligområde, som årligt indgås mellem kommunalbestyrelserne i regionen og regionsrådet, jf. § 6 i lov om social service.

Stk. 2. Social- og integrationsministeren fastsætter nærmere regler om, hvilke forhold der skal redegøres for i årsrapporten.

§ 10. Hvis socialtilsynet bliver opmærksomt på bekymrende forhold i et tilbud, skal socialtilsynet underrette de kommuner, som har ansvar for de enkelte borgeres ophold i tilbuddet i henhold til lov om social service, jf. §§ 9-9 b i lov om retssikkerhed og administration på det sociale område, når disse borgere kan blive berørt.

§ 11. Socialtilsynet skal have et telefonnummer og en e-postadresse, hvortil et tilbuds personale, beboere, pårørende og andre kan henvende sig anonymt om bekymrende forhold i tilbuddet. Socialtilsynet skal oplyse beboere og ansatte om muligheden for at rette henvendelse til socialtilsynet efter denne bestemmelse.

Stk. 2. Myndigheder og personer, der udfører opgaver efter stk. 1, samt enhver, der i øvrigt yder bistand hertil, har under ansvar efter straffelovens §§ 152-152 e tavshedspligt med hensyn til enhver oplysning, som de under deres virksomhed får kendskab til. Straffelovens § 152 f finder ligeledes anvendelse.

Stk. 3. Socialtilsynet må ikke over for tilbuddet eller andre oplyse, at det har modtaget en henvendelse efter stk. 1.

Kapitel 3

Tilbuddene

Tilbuddenes oplysningspligt

§ 12. Tilbud, der søger om godkendelse efter § 5, skal til brug for vurderingen af ansøgningen give socialtilsynet de faglige, organisatoriske og økonomiske oplysninger om tilbuddet, som socialtilsynet anmoder om.

Stk. 2. Tilbud, der er godkendt efter § 5, skal

- 1) af egen drift give socialtilsynet oplysninger om væsentlige ændringer i forhold til godkendelsesgrundlaget,
- 2) efter anmodning give socialtilsynet oplysninger om, hvilke kommuner der har ansvar for at yde hjælp til borgere, der har ophold i tilbuddet, jf. §§ 9-9 b i lov om retssikkerhed og administration på det sociale område, og
- 3) efter anmodning give socialtilsynet de oplysninger, som er nødvendige for, at socialtilsynet kan udføre det driftsorienterede tilsyn.

Stk. 3. Tilbud omfattet af § 4, stk. 1, nr. 2 og 3, der er godkendt efter § 5, skal udarbejde en årlig rapport om tilbuddets virksomhed.

Stk. 4. Social- og integrationsministeren fastsætter nærmere regler om tilbuddenes oplysningspligt efter stk. 1-3.

Tilbuddenes vedtægter

§ 13. Private tilbud, som ikke er organiseret som enkeltmandsvirksomheder, skal have en vedtægt.

Stk. 2. Vedtægten skal indeholde:

- 1) Angivelse af navn, hjemsted og formål.
- 2) Egenkapitalens størrelse ved oprettelsen, og hvorledes den er indbetalt (kontant eller i værdier).
- 3) Udpegning af ledelse og ledelsens opgaver, ansvar og dispositionsret over for tredjemand.
- 4) Regler om hæftelse for gældsforpligtelser.
- 5) Regler for, hvorledes tilbuddet skal forholde sig med hensyn til budgetlægning, regnskabsførelse og revision.
- 6) Procedurer for vedtægtsændringer.
- 7) Regler for anvendelse af kapitalen i tilfælde af nedlæggelse.
- 8) Regler om bestyrelsens sammensætning.

Stk. 3. Socialtilsynet påser, at vedtægterne opfylder kravene i stk. 2.

Tilbuddenes bestyrelser

§ 14. Private tilbuds leder, dennes ægtefælle eller personer, der er knyttet til de nævnte personer ved slægt- eller svogerskab i ret op- eller nedstigende linje eller sidelinjen så nært som søskende, kan ikke udgøre en bestyrelses flertal. Bestyrelsen skal sammensættes, så

mindst et medlem er uafhængig af tilbuddets leder, og lederen må ikke have stemmeret i bestyrelsen.

Stk. 2. Socialtilsynet kan kun godkende tilbud oprettet som aktieselskab eller anpartsselskab, hvis selskabet har en bestyrelse, der opfylder betingelserne i stk. 1.

Tilbud oprettet som fonde

§ 15. For tilbud etableret som fonde, der er undtaget fra lov om fonde og visse foreninger og lov om erhvervsdrivende fonde, skal godkendelsen angive, at opholdsstedet, botilbuddet eller behandlingstilbuddet er lovligt etableret som fond i henhold til lov om social service.

Stk. 2. Socialtilsynet godkender vedtægterne for tilbud oprettet som fonde.

Stk. 3. Vedtægterne kan godkendes, hvis der er en klar adskillelse mellem stifterens økonomi og fondens økonomi, og hvis socialtilsynet vurderer, at vedtægternes regler om anvendelse af fondens formue ved ophør er i overensstemmelse med fondens formål.

Stk. 4. Væsentlige vedtægtsændringer og opløsning af fonden skal godkendes af Civilstyrelsen.

Stk. 5. Socialtilsynets tilsyn med tilbud, der er oprettet som fonde, der er undtaget fra lov om fonde og visse foreninger, omfatter tilsyn med,

1) om fondens økonomiske dispositioner er i overensstemmelse med vedtægterne og med grundlaget for godkendelsen, og

2) om fonden efterlever lovgivningens krav om regnskabsaflæggelse og revision.

Stk. 6. Socialtilsynet underretter Civilstyrelsen, jf. stk. 4, om ophør af et tilbud etableret som fond.

Tilbuddenes budget

§ 16. Tilbud som nævnt i § 4, stk. 1, nr. 2 og 3, der søger om godkendelse, eller som er godkendt, skal som grundlag for godkendelsen og det driftsorienterede tilsyn efter denne lov udarbejde et budget for varetagelsen af opgaverne efter lov om social service, der skal godkendes af socialtilsynet.

Stk. 2. For private koncerner og koncernlignende konstruktioner, jf. § 2, stk. 4, skal der udarbejdes budget, jf. stk. 1, både for de enkelte tilbud og for den samlede koncern, hvoraf bl.a. pengestrømmene mellem koncernens enkelte dele skal fremgå. Det er en forudsætning for godkendelse af budgettet, jf. stk. 1, at afregninger mellem tilbuddet og andre enheder inden for koncernen sker på markedsvilkår.

Stk. 3. Social- og integrationsministeren kan fastsætte nærmere regler om udarbejdelse og godkendelse af budget.

Tilbuddenes regnskaber

§ 17. Private tilbud godkendt efter § 5 skal aflægge årsregnskab i overensstemmelse med reglerne i årsregnskabslovens afsnit II, medmindre andet følger af særlige regler. Hvis tilbuddets balancesum, nettoomsætning og gennemsnitlige antal medarbejdere overstiger grænser fastsat i § 4 i årsregnskabsloven, skal årsregnskabet aflægges i overensstemmelse med årsregnskabslovens afsnit III.

Stk. 2. Socialtilsynet kan stille yderligere krav til det enkelte tilbuds regnskabsaflæggelse, hvis det i særlige tilfælde vurderes nødvendigt for at sikre tilstrækkelig gennemskuelighed i tilbuddets økonomi.

§ 18. Regnskaber for private tilbud som nævnt i § 4, stk. 1, nr. 2 og 3, skal revideres af en godkendt revisor. Det reviderede regnskab sendes til socialtilsynet til orientering.

Stk. 2. Ved revisionen efterprøves, om regnskabet er rigtigt, om de dispositioner, der er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter og med indgåede aftaler og sædvanlig praksis, samt om der er taget skyldige økonomiske hensyn ved forvaltningen af de midler og ved driften af de tilbud, der er omfattet af regnskabet.

Stk. 3. Tilbuddets revisor skal på anmodning fra socialtilsynet oplyse om forhold, der er behandlet i forbindelse med revisionen, og som er af betydning for socialtilsynets vurdering af, om betingelserne for godkendelsen er opfyldt. Revisor skal give socialtilsynet besked, hvis revisor ved revisionen konstaterer forhold, der giver revisor anledning til tvivl om, hvorvidt betingelserne for godkendelsen er opfyldt.

Stk. 4. Social- og integrationsministeren kan fastsætte nærmere regler om revisionens tilrettelæggelse og indhold.

Tilbuddenes klageadgang

§ 19. Socialtilsynets afgørelser efter denne lov kan påklages af de tilbud eller myndigheder, der er adressater for socialtilsynets afgørelser, efter reglerne i kapitel 10 i lov om retssikkerhed og administration på det sociale område.

Tilbuddenes videregivelse af oplysninger

§ 20. Videregivelse af oplysninger fra et tilbud til socialtilsynet kan ske uden samtykke fra borgeren, når videregivelsen er nødvendig for udførelsen af det driftsorienterede tilsyn.

Kapitel 4

Samarbejde, Tilbudsportalen og finansiering

Samarbejde

§ 21. Social- og integrationsministeren kan fastsætte nærmere regler om kommunikationen mellem socialtilsynet, tilbuddene, kommunerne, regionerne og Socialstyrelsen. Ministeren kan i denne forbindelse fastsætte regler om, at kommunikationen skal foregå digitalt, og om anvendelse af bestemte it-systemer, særlige digitale formater og digital signatur el.lign. Ministeren kan endvidere fastsætte regler om at undtage tilbud helt eller delvis fra digital kommunikation, når særlige omstændigheder taler for det.

Tilbudsportalen

§ 22. Socialtilsynet skal registrere oplysninger på Tilbudsportalen, jf. § 14 i lov om social service, om tilbud omfattet af § 4, stk. 1.

Stk. 2. Oplysningerne skal bl.a. angå

- 1) godkendelse af tilbud,
- 2) tilbuddets aktuelle status i forhold til godkendelsen, herunder oplysning om eventuelle vilkår, påbud og skærpet tilsyn, og
- 3) resultaterne af udført tilsyn med et tilbud.

Stk. 3. Social- og integrationsministeren fastsætter nærmere regler om indberetningerne efter stk. 1.

Finansiering af socialtilsynet

§ 23. Socialtilsynets drift finansieres af kommunerne efter objektive kriterier, jf. stk. 2, og ved opkrævning af omkostningsbaserede takster for godkendelse og driftsorienteret tilsyn, jf. stk. 3.

Stk. 2. Opgaverne i forbindelse med godkendelse af og tilsyn med generelt godkendte plejefamilier og kommunale plejefamilier, jf. § 4, stk. 1, nr. 1, finansieres af kommunerne i hver region efter objektive kriterier.

Stk. 3. For opgaverne i forbindelse med godkendelse af og tilsyn med tilbud efter § 4, stk. 1, nr. 2 og 3, fastsætter socialtilsynet takster for godkendelse og takster for tilsyn, som opkræves hos de omfattede tilbud. Taksterne differentieres efter tilbuddets størrelse og tilsynets omfang, og der fastsættes en særlig takst for godkendelse af væsentlige ændringer i allerede eksisterende godkendelser.

Stk. 4. Når socialtilsynet varetager andre opgaver for kommuner, regionsråd eller tilbud end de opgaver, der fremgår af § 2, dækkes omkostningerne hertil af den pågældende kommune eller det pågældende regionsråd eller tilbud på grundlag af den konkrete aftale.

Stk. 5. Socialtilsynet kan i 2014 og 2015 indregne udgifter til etablering af tilsynsvirksomheden afholdt inden lovens ikrafttræden i de objektive finansieringsandele, jf. stk. 2.

Stk. 6. Social- og integrationsministeren fastsætter nærmere regler om finansieringen, herunder om opkrævning og beregning af finansieringsandelene samt om indregning af etableringsudgifter, jf. stk. 5.

Kapitel 5

Socialstyrelsens opgaver vedrørende socialtilsynene

§ 24. Socialstyrelsen følger løbende praksis i socialtilsynene og foretager herunder stikprøver og understøtter udførelsen af godkendelses- og tilsynsopgaven med relevant vejledning og materiale m.v. Socialstyrelsen udarbejder en årlig rapport om socialtilsynenes virksomhed.

Stk. 2. Socialtilsynene skal på anmodning fra Socialstyrelsen tilvejebringe og indsende de oplysninger, som Socialstyrelsen anmoder om.

Kapitel 6

Ikrafttræden og overgangsbestemmelser

§ 25. Loven træder i kraft den 1. januar 2014.

§ 26. Plejefamilier og kommunale plejefamilier, der var godkendt som generelt egnede ved lovens ikrafttræden, samt tilbud omfattet af § 4, stk. 1, nr. 2, som var optaget på Tilbudsportalen ved lovens ikrafttræden, skal godkendes efter reglerne i denne lov inden den 1. januar 2016. Tilbud som nævnt i § 4, stk. 1, nr. 3, som indgik i den kommunale forsyning ved lovens ikrafttræden, skal godkendes efter reglerne i denne lov inden den 1. januar 2016. Godkendelsen skal ske på socialtilsynets eget initiativ eller efter ansøgning fra det enkelte tilbud.

Stk. 2. Sociale tilbud, der er omfattet af § 4, er underlagt driftsorienteret tilsyn, jf. § 7, fra lovens ikrafttræden. Det driftsorienterede tilsyn med tilbud nævnt i § 4, stk. 1, nr. 3, påhviler dog den stedlige kommune efter § 151 i lov om social service, indtil socialtilsynet har truffet afgørelse om, hvorvidt det konkrete tilbud er omfattet af § 4, stk. 2. Den besigtigelse, der finder sted i forbindelse med godkendelse af tilbud efter reglerne i denne lov i perioden fra lovens ikrafttræden indtil den 1. januar 2016, opfylder kravet om mindst et årligt tilsynsbesøg efter § 7, stk. 3, i det pågældende år.

§ 27. Kommunerne nævnt i § 2, stk. 2, overtager pr. 1. januar 2014 det personale, som i regionen eller i kommunerne i regionen udelukkende eller overvejende er beskæftiget med varetagelse af opgaver, som overføres til kommunerne nævnt i § 2, stk. 2.

Stk. 2. De pligter og rettigheder, der følger af lov om lønmodtageres retsstilling ved virksomhedsoverdragelse, finder tilsvarende anvendelse for personale, der er ansat i henhold til kollektiv overenskomst, bestemmelser om løn- og arbejdsforhold, der er fastsat eller godkendt af offentlig myndighed, eller individuel aftale, og som i forbindelse med overførsel efter stk. 1 ikke er omfattet af lov om lønmodtageres retsstilling ved virksomhedsoverdragelse.

Stk. 3. Tjenestemænd har pligt til at følge med opgaverne til den nye ansættelsesmyndighed på vilkår, der svarer til de hidtidige vilkår. Den nye ansættelsesmyndighed udbetaler den samlede tjenestemandspension, idet pensionsbyrden deles forholdsmæssigt mellem de to ansættelsesmyndigheder.

§ 28. Loven gælder ikke for Færøerne og Grønland.

Givet på Christiansborg Slot, den 12. juni 2013

Under Vor Kongelige Hånd og Segl

MARGRETHE R.

/ Karen Hækkerup

Bilag 8

– Masterplan for Center for Døve

**DISKUSSIONSOPLÆG
TIL
MASTERPLAN
for
CENTER FOR DØVE**

forberedelse og implementering i forbindelse med

STRUKTURREFORMEN

1. januar 2007

Indledning	3
Overordnede rammer for Masterplanen Center for Døve.....	3
Processen.....	3
Driftsoverenskomst.....	4
Bestyrelsen.....	4
Nye målgrupper.....	5
Profilering.....	5
Mission, Vision og Værdigrundlag.....	6
Kerneydelserne.....	7
Dag- og døgnområdet.....	7
Økonomi – gennemskuelighed og takstmodeller.....	7
Tilbudsportal.....	8
Ydelseskataloger:.....	8
Visitationskonceptet.....	8
Omkostningsberegning.....	9
Sammenlignelige tilbud – sammenlignelige priser.....	9
Udfordringer for institutionsområdet.....	10
Problemstillinger/Indsatsområder.....	10
Dagområdet specielt.....	11
Intern konsulentafdeling, kursusafdeling og visitation.....	11
Støttecentre.....	12
Fremtiden.....	13
VISO.....	14
Adgang til VISO.....	14
Omkostningsbevidsthed.....	15
Revision.....	15
Døvekonsulentområdet, herunder Familiekonsulenter, Forældrevejledere og Ældre konsulenter.....	15
Specialviden på beskæftigelsesområdet.....	16
Døvblindeområdet.....	17
Døvblindekonsulentordningen.....	18
Kort om den nuværende ordning.....	18
Lovgrundlag.....	18
Prioritering af arbejdsopgaver.....	18
Udredningsfunktionen.....	18
Inddragelse af psykolog.....	19
Det tværfaglige udrednings- og diagnosticeringsteam.....	19
Samarbejde mellem Videnscentret for Døvblindblevne og døvblindekonsulenterne.....	19
Udviklingscentrets rapport vedr. døvblindeområdet.....	19
Tolkeområdet.....	22
Økonomiske konsekvenser.....	22
Ændringer i lovgrundlaget.....	22
Det formelle grundlag.....	22
Andre væsentlige områder.....	22
Informationsteknologi.....	22
Aktuelle behov for profilering m.v.....	23

Indledning

I den offentlige sektor står vi overfor vores årtiers største forandring. Der er tale om en reform, der ændrer på opgavefordelingen og som på en række væsentlige områder ændrer på myndighedsansvaret for de opgaver Center for Døve varetager. Reformen bygger videre på en række af de tiltag, der allerede er beskrevet i Serviceloven om afskaffelse af institutionsbegrebet og brugeren i centrum for eget liv. Det er endvidere vores opfattelse, at reformen skal ses som et led i en mere generel indførelse af markedsmekanismerne i den offentlige, sociale og undervisningsmæssige verden.

Reformen implementeres samtidig med, at der for døveområdet sker store forandringer i grundlaget for udviklingen af tilbud til døve, som følge af udviklingen på CI-området (cochlear implant).

De store ændringer stiller krav til Center for Døve om grundlæggende analyser og gennemførelse af tilpasninger på en række områder. Vi har således behov for at se på:

- organisationen
- økonomien
- kerneydelserne
- nye opgaver
- nedlæggelse af opgaver
- samarbejdspartnerne
- arbejdets tilrettelæggelse
- image
- målgrupper
- fremtidig efterspørgsel

Overordnede rammer for Masterplanen Center for Døve

Processen

Ledelsen ønsker med dette oplæg at give et fælles grundlag for en grundig analyse af de problemområder, der er opstillet ovenfor, i forhold til de enkelte faglige områder på Center for Døve. Ledelsen ønsker, at oplægget kan danne baggrund for drøftelser i de lokale MED-udvalg og de enkelte faggrupper. På decembermødet i HMU vil vi samle op på debatten og på et fælles chef- og dagligleder temamøde i januar 2006, vil der blive udarbejdet et mere handlingsorienteret oplæg på baggrund af debatten i efteråret. Efter høring i MED-udvalgene vil Bestyrelsen og Chefgruppen i det tidlige forår beslutte den endelige Masterplan, der i resten af 2006 skal danne grundlag for vores arbejde frem mod kommunalreformen og danne grundlag for de næste års indsats på Center for Døve.

Processen vil være dynamisk, idet debatten i de enkelte MED-udvalg vil igangsætte udredninger og muligvis handlinger, hvor dette er naturligt. Samtidig vil drøftelserne i det administrative og politiske system sætte nye perspektiver og krav til debatten og de initiativer, der må følge heraf.

Der vil løbende blive behov for drøftelser i Bestyrelsen sideløbende med debatten i organisationen i øvrigt.

Driftsoverenskomst

Vi forventer i dag, at Center for Døve skal drives videre med en driftsoverenskomst med Hovedstadsregionen. Alternative muligheder er en fortsættelse uden driftsoverenskomst eller driftsoverenskomst med en kommune. Endelig kunne der blive tale om nye driftsvilkår, byggende på en eller flere samarbejdsaftaler med det kommunale system.

Endvidere forventer vi, at der i forbindelse med døvekonsulent- og døvblindekonsulentordningerne, samt VidensCentret for DøvBlindBlevne skal indgås aftaler om driften med den nye statslige organisering VISO.

Hvilke elementer vil der være i en aftale mellem Hovedstadsregionen og Center for Døve og VISO?

Fordele og ulemper ved en driftsoverenskomst med en kommunal myndighed

Hvilke frihedsgrader vil være hensigtsmæssigt i Driftsoverenskomsten?

Vil andre konsulenttilbud kunne komme ind under VISO?

Hvilke relationer bliver der tale om mellem VISO, Videnscenters for Døvblindblevne og Center for Døve.

Bestyrelse.

Bestyrelsens valgperiode følger den kommunale valgperiode. Det betyder, at Bestyrelsen er på valg til november 2005. Det er ikke afklaret hvordan overgangen i forhold til kommunalreformen pr. 01.01.07 skal ske. Det må imidlertid være naturligt, at den nuværende Bestyrelse fortsætter indtil reformen træder i kraft.

Såfremt denne forudsætning holder, vil det i løbet af 2006 skulle afklares, hvordan Bestyrelsen skal sammensættes. Vi har i den forbindelse behov for en drøftelse af, hvordan sammensætningen af Bestyrelsen bedst understøtter Center for Døve's udvikling og samarbejdsmuligheder i den nye struktur.

Det skal også drøftes, om der er behov for nye tiltag for at styrke Bestyrelsens rolle.

Skal Bestyrelsen have en anden størrelse?

Er der behov for et forretningsudvalg?

Skal der være aflønning af f.eks. formand og næstformand?

Hvordan engageres Bestyrelsen løbende i Center for Døve's virksomhed og problemstillinger?

Sammensætningen af Bestyrelsen må tage udgangspunkt i hvilke interessenter, der kan have interesse i Centrets aktiviteter, og hvilke interessenter Centret har interesse i deltager i bestyrelsesarbejdet. Nogle af de mulige interessenter kunne være:

- KL
- Hovedstadsregionen
- Regionernes sammenslutning (hvis etableres)
- Gladsaxe Kommune

- Andre kommuner
- DDL
- DDU
- LBH / Døvblevneforeningen
- FDDDB
- Decibel (unge/voksen organisering?)
- Statslige organisationer

Nye målgruppe.

Center for Døve står overfor ændringer i målgrupperne. Allerede nu har vi flere tilbud til døvblinde herunder til ikke tegnsprogede døvblinde. Endvidere må vi, bl.a. som følge af udviklingen af området for CI opererede, forvente brugere, der ikke nødvendigvis identificerer sig med begrebet ”døv”.

Reformen ønsker at skabe en klar og entydig ansvarsfordeling, hvor sigtet er, at de sociale opgaver i højere grad løses på en mere kvalificeret måde i nærmiljøet i tæt samspil med de almindelige tilbud. Kommunerne forventes at få ansvaret for en stor del af institutionstilbuddet. Det kan betyde, at Center for Døves brugere i højere grad vil være brugere med meget komplicerede problemstillinger, med meget forskellige og omfattende behov for støtte.

Profilering

Det er fra flere sider klart blevet udtalt, at denne reform også skal ses som et tiltag i retning af en større grad af markedsliggørelse af det offentlige område. Som Erik Bonnerup, på vegne af Udliciteringsrådet, sagde i Berlingske Tidende den 1. august 2005:

”Sammenlægningen af kommuner til større enheder er en meget god mulighed for at få efterprøvet de priser det offentlige betaler for de ydelser, man får leveret. Jeg håber, at det sker, da det er en enestående mulighed.”

Vi vil ikke alene blive vurderet på den service og kvalitet vi yder, men også på vores pris. Vi skal altså regne med at vores ydelser sættes til salg på et marked, hvor vi skal dyste med de frie markeds kræfter.

I forhold til disse nye brugergrupper og kommunernes efterspørgsel i de særlig komplicerede enkeltsager og som aktør på et marked, kan der være behov for, at Center for Døve ændrer sin profilering. Måske bør vi have et navn, der i højere grad signalerer, at vægten er lagt på visuel kommunikation og at tilbuddet på Centret er rettet til mennesker med kommunikationshandicap. Vi har også behov for en mere moderne profilering bl.a. udtrykt i vores logo.

*Skal vi have nyt navn?
Skal vi have nyt logo/profil?*

Der er et så stort behov for synlighed på det fremtidige marked, præget af stigende krav og øget konkurrence, at vi prioriterer profilering og markedsføring højt. Dette kan gøres på mange måder – fx:

- ✓ Udformning af professionelt informationsmateriale, tilgængeligt både i papirform og elektronisk
- ✓ Opdateret hjemmeside med relevante informationer
- ✓ Flere indlæg i fagblade herunder brugerorganisationernes medlemsblade
- ✓ Fortsat udvikling af årsrapporterne med mere professionelt layout.
- ✓ Prioritering af samarbejdet med brugerorganisationerne
- ✓ Bedre information til bl.a. sagsbehandlere ved afholdelse af temadage, oplæg ved faglige dage m.v.

Mission, Vision og Værdigrundlag

Der er behov for, at vi i lyset af den debat vi skal have om fremtiden, får drøftet vores mission og vision samt værdigrundlag. Det er tidligt i debatten, at konkretisere disse elementer, men nogle synspunkter kunne være:

Mission:

Center for Døve yder pædagogiske, sociale og psykologisk tilbud til svært hørehæmmede med udgangspunkt i etablering af tegnsprogs miljøer og medarbejdere med høj tegnsprogskompetence. Tilbuddene retter sig mod alle hørehæmmede, der ønsker et tilbud på tegnsprog eller kan profitere af et tilbud, hvor der lægges vægt på visuel eller taktil kommunikation. Tilbuddet retter sig desuden mod døvblinde og personer som har en alvorlig kombineret syns- og hørenedsættelse uanset om disse benytter sig af dansk eller tegnsprog i kommunikationen.

Der ydes tilbud i form af bo-, dag- og fritidstilbud samt rådgivning, vejledning, rehabilitering, udredning, samt tolkeservice.

Det er Center for Døves vision:

- at være det bedst kendte landsdækkende tilbud, der sikrer fastholdelse og udvikling af tilbud til svært hørehæmmede på tegnsprog, eller hvor brugeren ønsker det, et tilbud byggende på visuel eller taktil kommunikation
- at være en landsdækkende udbyder af tilbud på et højt fagligt niveau, der løbende imødekommer brugernes behov, som følge af ændringer i brugergruppen – bl.a. som følge af nye behandlingsmetoder.
- at udbygge de faglige kompetencer, der er nødvendige for, at kunne imødekomme de nye supplerende behov
- at være en organisation, der har en projektorienteret arbejdsform, som en bærende arbejds-metode

Værdigrundlag:

Det kan tage udgangspunkt i det værdigrundlag vi har i dag, men må åbne sig mod de nye brugergrupper. Værdigrundlaget må fastholde fokus på tegnsprog, men samtidig åbne sig mod andre for-

mer for visuel kommunikation. Værdigrundlaget må også lægge vægt på brugerinddragelse på alle områder.

Kerneydelserne

Der er behov for en gennemgang af Center for Døve's mange forskellige indsatsområder med henblik på, at der udarbejdes en analyse af de enkelte områders kerneydelser i den fremtidige struktur. I analysen skal indarbejdes en vurdering af, hvilket behov der kan være for ændringer i ydelserne, så vi er i stand til at modsvare de behov for ydelser, der vil blive efterspurgt, og som stiller os i den bedst mulige position i forhold til forhandlinger om og ydelse af fremtidige tilbud. Analyserne skal endvidere indeholde et estimat over forventet brugertal.

I det følgende opstilles kort de væsentligste indsatsområder og nogle af de overvejelser, der kan være knyttet til de enkelte indsatsområder.

Dag- og døgnområdet

De grundlæggende administrative og økonomiske forhold omkring vores dag- og døgnområde vil ændre sig radikalt med strukturreformen.

I lovgrundlaget tillægges myndighedsansvaret fuldt ud den pågældende brugers hjemkommune, der også får det fulde betalingsansvar. Der bliver dog en statslig medfinansiering for de særligt dyre pladser. Denne medfinansiering vil blive mindre over nogle år og vil kun udgøre en mindre del af den samlede takstpris. Der må endvidere forventes nogle aftaler om fastholdelse af et beredskab af akutpladser, uden dette dog ikke er særligt præcist beskrevet endnu.

De økonomiske og administrative forhold mellem regionen, kommunerne, egne institutioner og de selvejende institutioner er ikke beskrevet endnu. Der er et meget begrænset økonomiske råderum for regionen på dette område. Hvilke støttefunktioner, der kan forventes fortsat på regionalniveau, eventuelt gennem konkret køb af ydelser, er ligeledes uafklaret.

*Forholdet mellem regionerne og institutionerne skal følges løbende.
Der skal løbende tages stilling til i hvilket omfang udviklingen vil stille krav til egen ekspertbistand.*

For døgn- og dagområdet er det helt centralt med en diskussion af forventningerne til de kommende brugergruppers krav, behov og størrelse. Vi kan allerede nu se, at de brugere, der vil være interesseret i et tilbud på Center for Døve, er mere ressourcekrævende og har meget sammensatte problemstillinger. Behovet for en service, der også rummer et omsorgsbehov på grund af fysisk handicap, vil formentlig udgøre en større og større del af brugerne behov.

I forhold til døvblindfødte må vi forvente en efterspørgsel på flere pladser i de kommende år, hvorfor også dette må indgå i overvejelserne og tilbuddenes karakter og indhold.

Økonomi – gennemskuelighed og takstmodeller

Der vil i forbindelse med reformen blive stillet krav om en betydelig åbenhed og synlighed mht. serviceniveau kontra betaling.

Det vil på det takstfinansierede område betyde øgede krav til dokumentation og skriftlighed mht. de enkelte foranstaltningers ydelser til brugerne. ”Borgerne skal kende tilbuddets serviceniveau”

Tilbudsportal

Der oprettes en tilbudsportal i statsligt regi. Formålet med portalen er at skabe et samlet overblik over de forskellige tilbud, indholdet, pris m.m.

Ydelseskataloger:

Ydelseskataloger bliver et instrument i denne øgede synlighed – samtidig med at ydelseskatalogerne bliver en yderligere konkretisering af servicemålene og en central ramme for kvalitetsstandarderne og prissætning af tilbuddet.

Ydelseskatalogerne har en snæver sammenhæng med indførelsen af kvalitetsstandarder på konkrete områder. Ydelseskatalogerne beskriver samtidig sammenhængen mellem Servicemålene, den aktuelle økonomiske ramme og den service, som er aftalt på det konkrete område. (Hvad får vi? Får vi det vi betaler for?)

Der skal for hver enkelt tilbud udarbejdes et klart og præcist Ydelseskatalog, som giver et præcist billede af det serviceniveau, som borgerne og kommunen kan forvente. (pris og indhold).

Visitationskonceptet

For nye visitationer og revisitationer bliver vort nye visitationskoncept af stor vigtighed. Det er vigtigt, at vi ved disse afgørelser har et fyldestgørende grundlag for visitation til det rigtige tilbud. At der så at sige er sammenhæng mellem det individuelle behov, som den enkelte har, og det konkrete serviceniveau, som tilbuddet giver og der fastsættes takst til. Ellers skal der i denne situation skabes den fornødne sammenhæng via individuelle aftaler. Altså opnås en aftale om en balance mellem det aktuelle serviceniveau og det konkrete behov hos den enkelte. Det bliver en meget vanskelig og krævende opgave.

Vi har i dag ikke redskabet til at løse dette problem, men vi har dog en del af forudsætningerne i form af brugerprofilanalysekemaet, handleplanskemaet og nuværende visitationsskema.

Vi arbejder pt. på at skabe en standard for afdækning af den enkeltes krav til kommunikation, som kan blive et godt værktøj til afdækning af funktionsevne, tid og tyngde/ressource holdt op mod det besluttede serviceniveau.

Der er opgaver vi skal have arbejdet videre med, som:

- Ydelseskataloger - Serviceinformationer
- Kvalitetsstandarder mht. kommunikation
- Visitationskoncept,
- Tæt sammenhæng mellem pris, ydelse og aftalt serviceniveau.

Et muligt koncept for et ydelseskatalog kunne være:

Værdier/ konkret	Indikatorer – hvad måler vi på.	Krav – kriterium.	Verifikation Her er resultatet –	Hvad så? Hvordan kommer
---------------------	------------------------------------	-------------------	-------------------------------------	----------------------------

tilbud - fysiske rammer			hvad fik I for pengene?	vi videre?
----------------------------	--	--	----------------------------	------------

Omkostningsberegning

KL og ARF har i fællesskab lavet et dokument for overordnede principper for omkostningsberegning. Der er tale om principper der ikke alene gælder for det vi i dag kalder det takstfinansierede område, men bredt for det sociale område.

De overordnede principper for omkostningsberegningen iflg. KL og ARF er:

Sammenlignelige tilbud – sammenlignelige priser.

- Priserne – taksterne skal indeholde alle de omkostninger som er relevante, herunder de centrale omkostninger, som relaterer sig til den sociale virksomhed.
- Mulighed for fleksibilitet – Mulighed for takstdifferentiering.
- Gennemsigtighed – udgiftselementerne skal være klare og gennemsikkelige.
- Budgetsikkerhed - risiko for uforudsete udsving i økonomien skal dækkes ind efter en forudgående aftale mellem Region og kommunerne.
- Udviklingstiltag – der skal være økonomi til udvikling af tilbudene. Skal finansieres via taksten.
- Samme regler for alle udbydere. (ens konkurrencevilkår?)

I det ovenfor nævnte notat arbejdes der med forskellige betalingsmodeller. Nævnt kort her:

- Traditionel takstbetaling
- Differentieret belægningsprocent/takst
- Delvis efterregulering
- Betaling for forventet forbrug ved årets begyndelse
- Betaling for trækningsret
- Aftalt objektiv finansiering.

Det er tilsyneladende helt afhængigt af virksomheden, hvilken model der vil være hensigtsmæssig.

Valget kan være betinget af:

- Svingende/uforudsigelig gruppe
- Højt specialiseret tilbud
- Tilbud med akutforpligtelse – øget beredskab
- Mulighed for nyetablering i akutsituationer
- Tilbud med faldende efterspørgsel
- Tilbud med atypiske visitationsregler – f. eks. sikrede tilbud, forsorgshjem – socialpsykiatri, smalle målgrupper.

Udgangspunktet er fremover iflg. KL og AFR' notat som nævnt, at alle omkostninger skal indregnes i prisen.

Udfordringer for institutionsområdet

- Håndtering af venteliste til enkelte områder – lav belægning på andre
- Fortsat generel høj belægning – justering i forhold til efterspørgsel/målgrupper?
- Håndtering af ”meget” individuelle” løsningsmodeller.
- Pengene følger brugeren på dagområdet – hvordan gør vi det?
- Realistisk ressource/tyngdevurdering set i forhold til budget- serviceniveau.(stordrift – specialiserede områder indenfor vort område)
- Placere viden og rådgivning i sammenhæng med institutionsenhederne?
- Håndtering af projektforsøb – kontrakter
- Arbejdsmiljø – supervision
- Sammenhæng mellem visitation, ydelseskatalog, handleplaner, kvalitetsstandarder og økonomistyring
- Øget brugerinddragelse.

Problemstillinger/Indsatsområder

Regionerne kan iflg. Strukturreformen ikke på eget initiativ igangsætte aktiviteter, der ikke er bestilt af kommunerne. Hven sikrer overblik og udarbejdelsen af prognoser?

Hvad betyder det for Center for Døve, hvis vi har en regional driftsoverenskomst?

En kommunalbestyrelse kan til enhver tid begære overtagelse af en regional institution, hvilken betydning vil det have for Center for Døve?

Nærhed er et væsentlig formål med reformen – Har dette nærhedsprincip det samme perspektiv for en funktionshæmmet döv?

Hvilken indflydelse har brugerorganisationerne i denne proces?

Hvordan kan vi på ”snævre” områder fastholde specialiseringen?

Hvor placeres ansvaret for at udvikle og fastholde de specialiserede tilbud indenfor vort område, er det en opgave for Center for Døve?

Hvordan skal dette udviklingsarbejde takstes – hvem vil betale?

Hvem har ansvaret for at planlægge på forsynings- og udviklingsansvar jf. Vision 18 og sjældent forekommende problemstillinger?,

I hvilket omfang skal service fra Regionen finansieres af takster på Center for Døve og hvilken indflydelse har vi på denne service og omkostning?

Hvordan sikres udvikling og fastholdelse af praksisgrundlaget (rutiner, erfaring ”rugekasse” medarbejdere på nøgleområder, tegnsprog m.m.)

Livslange – helhedstilbud – som kræver stort tværfagligt samarbejde, hvordan sikres dette?

Der vil altså blive tale om en meget individualiseret ydelsestilrettelæggelse. En udvikling, der også understøttes af, at boligerne etableres efter almen boliglovgivningen.

Skal der arbejdes for, at Centres forskellige boligtilbud ændres til boliger efter almen boliglovgivningen?

De nye krav til området, hvor det pædagogiske arbejde tilrettelægges som service i brugerens hjem og leveres fra ”servicecentre”, gør det nødvendigt at overveje den organisatoriske struktur.

Dagområdet specielt

Det øgede fokus på brugerens valgmuligheder har bl.a. rejst en diskussion af, at pengene bør følge brugeren. Det vil muligvis betyde, at de samlede takster administreres gennem døgntilbuddet og bl.a. kan anvendes til køb af dagpladser. For dagtilbuddene vil det betyde, at der stilles forventninger om køb af pladser i forhold til det antal dage brugeren ønsker.

Hvordan tilrettelægges dagtilbud med varieret behov for efterspørgsel?

Hvor frit kan dette tilrettelægges?

Hvordan påvirkes mulighederne for etablering af tilbud efter Aktivloven af strukturen og følge lovgivningen eller Center for Døves fremtidig driftsherreforhold.

Specielt for dagtilbuddet i Nyborg og på Vaskeriet, er der behov for en afklaring af mulighederne for tilbud etableret efter Aktivloven. I den forbindelse må der endvidere foretages en udredning af, hvilke krav et udbud af arbejdsprøvningspladser vil stille til ydelsens karakter og tilbuddenes organisering af ydelsen.

Intern konsulentafdeling, kursusafdeling og visitation

Der er behov for forskellige overvejelser og strategier for dette område.

Visitationen bliver som ovenfor nævnt et område, der vil skulle opprioriteres. I den forbindelse bliver der også behov for en styrket indsats med henblik på den løbende opfølgning og udarbejdelse / fremskaffelse af dokumentation for indsatsen, sat i forbindelse med den økonomiske ydelse, bevilget af den enkelte kommune. Med et myndighedsansvar hos de enkelte henvisende kommuner, bliver der behov for planer for, hvordan kontakten skal varetages og opfølgningen skal tilrettelægges. Det er ikke nærmere afklaret, hvilken rolle "bopælskommunen" skal spille i dette samarbejde.

For en række af Center for Døves områder bliver det vigtigt, at vi råder over ekspertise på et højt niveau i forbindelse med det konkrete tilbud til brugeren. Det vil også have betydning for udviklingen af nye tilbud til de decentrale myndigheder og institutioner, den interne faglige udvikling og udviklingen af kursustilbud. Afhængig af regionernes tilbud af medarbejdere med særlig faglig ekspertise, skal Center for Døve overveje hvilke behov der er for at tilknytte medarbejdere til Center for Døve. Fra KL er der blevet peget på, at man forventer, at en del af den faglige ekspertise, der i dag er i amterne, knyttes til institutionsniveauet, hvorfor man i KL er bekymret for, at ekspertisen vil komme til at mangle i kommunerne.

Vi har allerede igangsat et arbejde med udvikling af ekspertteam og udredningsopgaver i de sværeste og mest komplicerede enkeltsager med udgangspunkt i døvblindeområdet. Et indsatsområde vi tror, der vil være behov for at videreudvikle i forbindelse med flere af Center for Døves kerneydelser.

Hvilke eksperter, der er behov for, må naturligvis afhænge af de ressourcer, det vil være muligt at trække på regionalt. Det bør også overvejes, om der f.eks. skal samarbejdes med eksterne parter om etableringen af de nødvendige faglige ressourcer. Fagområder der dog vil være naturlige at overveje er det psykologisk område, fysioterapi og evt. audiologopædi.

Generelt skal der, som nævnt ovenfor, arbejdes målrettet med dokumentation, kvalitetsstandarder og evaluering, både på et individuelt såvel som på et generelt plan, hvilket organisationen skal være struktureret og ressourcemæssigt forberedt til.

Det er vores vurdering, at vi i de kommende år vil se en øget fokusering på projektmidler og sociale programmer, specielt i forhold til den sociale indsats for de svageste og mest sårbare sociale klientgrupper. Denne udvikling kan bl.a. være begrundet i et behov for at initiere udviklingsopgaver og etablere en indsats på områder, der vil få politisk opmærksomhed. Vi bør have ressourcer og kompetencer til, i givet fald, at udarbejde projekter indenfor disse områder.

Center for Døve har ikke haft tradition for at deltage i ulandsprojekter eller projekter i andre lande. Vi bør ligeledes have disse muligheder med i forhold til fremtidige strategier.

På kursusområdet har vi gennem længere tid haft et ønske om at styrke indsatsen. Vi mener fortsat, at dette må prioriteres. Der er grundlag for en opprioritering såvel i forhold til uddannelsen af egne medarbejdere, men også for at styrke kompetenceudviklingen hos medarbejdere hos de decentrale myndigheder og institutioner. Kursusaktiviteten bør også omfatte konferencer og temadage. Kursusaktiviteten bør målrettes mod hele landet og bruge de faciliteter Center for Døve råder over regionalt.

Kursusaktiviteterne bør tage udgangspunkt i Center for Døves kerneydelser, men kan naturligvis også have et bredere sigte i forhold til sociale, psykologiske og pædagogiske fagområder. Specielt bør uddannelser i tegnsprog vurderes. Flere aktører er ikke fortsat i stand til at opretholde et kursusudbud. Et samarbejde initieret af Center for Døve mellem flere udbydere kunne derfor være en strategisk mulighed for, på sigt, at fastholde et kvalificeret tilbud om en tegnsprogsuddannelse for professionelle.

Støttecentre

Center for Døve driver i Region Øst to støttecentre efter lov om social service § 73, hvorefter der ydes socialpædagogisk bistand i borgerens eget hjem. I region Døgn drives et støttecenter i Nyborg kommunes regi.

Støttecentret i Nyborg drives efter en model, der giver Nyborg Kommune ansvar og indflydelse, som på mange områder synes at passe godt med den nye reforms tanker og forudsætninger.

De to støttecentre, drevet af Center for Døve, er beliggende i henholdsvis Gladsaxe og Greve kommune.

Støttecentrene drives af Center for Døve som en 100 % indtægtsdækket virksomhed og som entreprenør for kommunerne. Samtidigt er støttecentrene en integreret del af Center for Døves virksomhed. Derved sikres, at personalets faglige kompetence opgraderes løbende såvel internt som eksternt via efteruddannelse, tværfagligt samarbejde, netværksarbejde, kurser, konferencer m.v.

Der indgås i dag individuelle betalingsaftaler med brugernes hjemkommuner om betaling for den enkelte brugers pædagogiske støtte. Dernæst er der en indskrivningsafgift på 10.000 kr. pr. kvartal for at være indskrevet på et af støttecentrene

Kvartalsafgiften går til selve driften af støttecentrets lokaler, kontorhold, forsikringer m.v. Derudover er Støttecentret også en del af Center for Døve, hvorfra der trækkes på løn- og personalekontoret, budget- og IT-afdelingen, da disse funktioner foregår centralt. Efter denne fordelingsnøgle betales der også for overordnet ledelse fra regionschef og centerchef, som alle afdelinger er med til at betale for.

Endvidere har Center for Døve sin egen basisuddannelse i tegnsprog for at sikre, at medarbejderne løbende udvikler deres tegnsprogskompetencer og særlige viden om døves kultur og forhold. Til disse driftsudgifter medgår kvartalsbetalingen. Endvidere betales der kursusafgift til anden efteruddannelse. Kvartalsafgiften skal endvidere dække supervision fra psykologer til personalet, drift af intern konsulentafdeling med socialrådgiver- og psykologbistand til brugerne.

Kvartalsafgiften er en forudsætning for at kunne drive og levere en kvalificeret konsulentstøtte, som der alene betales for i forhold til det rene tidsforbrug.

Der beregnes et overhead på 50 %, når der udmåles behov for konsulentstøtte i brugernes eget hjem. Dvs. at 50 % af tiden medgår til direkte brugerkontakt, mens de øvrige 50% går til supervision, personalemøder, udarbejdelse af statusrapporter, planlægning af aktiviteter med brugerne og efteruddannelse i tegnsprog og andet. Endvidere er der mange småopgaver med brugerne, der rækker ud over selve den direkte kontakttid; det kan være telefonopkald til bank, læge, og andre offentlige myndigheder, besvarelse af SMS fra brugerne o.lign.

Fremtiden

Kommunerne kan opfylde deres forsyningsansvar overfor borgerne ved at bruge egne tilbud, etablere egne tilbud eller ved at samarbejde med andre kommunerne, regioner eller private/selvejende tilbud.

Lov om social service er blevet konsekvensændret som følge af strukturreformen, og her fremgår også, at socialministeren kan fastsætte principper for prisfastsættelse. En bekendtgørelse skulle komme til efteråret. Vi kan herved blive underlagt en offentlig regulering af, hvordan vi prissætter vores service fra Støttecentre.

Kommunernes Landsforening og Amtsrådsforeningen har taget initiativ til at udforme en fælles vejledning om omkostningsberegning og betalingsaftaler på social- og specialundervisningsområdet. Hovedpunkterne i principperne for omkostningsberegning er beskrevet ovenfor under Dag- og Døgnområdet.

Som nævnt under dag- og døgnområdet skal der sættes fokus på dokumentation, beskrivelser af tilbuddet og udvikling af kvalitetsstandarder. Prisstrukturen skal være gennemsigelig, og vi kan også forvente en udvikling med efterspørgsel af ”differentierede” takster, der afspejler den enkelte brugers ”forbrug” og omkostning. Omkostningerne for den enkelte kommune vil blive vurderet i forhold til egen situation og vi kan ikke forvente, at man vil være indstillet på solidariske takstberegningssmodeller. Vi skal være indstillet på, at forhandle med den enkelte kommune om løsning af de sager kommunen ønsker bistand til at løse. Vi kan også forvente, at kommunen i sådanne forhandlinger vil have indflydelse på, hvordan tilbuddet skrues sammen.

Som det også gælder for øvrige områder, kommer en omkostningsbevidsthed i fokus. Vi skal løbende præsentere faglig udvikling, der skal dokumenteres - og effektiviseres, så priserne holdes på

lavest mulige niveau. Den øgede opmærksomhed og forventede konkurrence vil sætte fokus på udgifter til administration og ledelse, der skal drives så effektivt som muligt. Det kan lyde som selvfølgeligheder, men det rummer en meget stor udfordring for os, såvel medarbejdere som ledere, at arbejde med disse parametre i det daglige pædagogiske arbejde. Det vil også kunne rumme muligheder for faglig udvikling og stor arbejdstilfredshed, når de forskellige metoder indarbejdes i det daglige arbejde.

Hvilken beregningsmodel skal Center for Døve vælge for takster på ydelser fra Støttecentre?

Når vi må drøfte, hvilken betalingsmodel vi skal vælge, beror det på flere forhold. Vi kan blive bundet op af retningslinier fra Socialministeriet, der kan være forskellige risici forbundet med forskellige typer af beregningsmodeller for henholdsvis køber og sælger af ydelsen.

Det bør endvidere strategisk overvejes om der bør indledes mere forpligtende samarbejde med enkelte kommuner, der er hovedleverandører til de to støttecentre i Københavnsområdet.

VISO

Af strukturforliget fremgår det bl.a. at: ”De amtslige videnscentre, de statslige videns- og formidlingscentre og hjælpemiddelinstitutionen samt den mest specialiserede lands- og landsdelsdækkende specialrådgivning samles organisatorisk under én paraply VISO; national videns- og specialrådgivningsorganisation.

Vi forventer derfor i dag, at der i forbindelse med DK og DBK ordningerne samt VidensCenter for DøvBlindBlevne skal indgås aftaler om driften med den nye statslige organisering VISO.

Det fremgår af lov om social service § 13, stk. 1, at: ”Den nationale videns- og specialrådgivningsorganisation bistår kommuner og borgere med gratis vejledende specialrådgivning i de mest specialiserede og komplicerede enkeltsager. Tilsvarende ydes gratis specialrådgivning til kommuner, regioner, skoler og institutioner m.v. samt borgere om specialundervisning og specialpædagogisk bistand.”

VISO er blevet beskrevet som et af de nøgleinstrumenter, som er bygget ind i reformen for at understøtte kommunernes mulighed for at overtage de nye opgaver på handicapområdet, da der simpelthen ikke er vidensressourcer nok til, at alle kommuner hver især kan have egne medarbejdere til at løse de mest specialiserede, sjældne og komplicerede enkeltsager.

Adgang til VISO

Det er VISO, der afgør, om borgerens behov for specialrådgivning og udredning ligger indenfor de felter, hvor VISO har sin kompetence, medmindre det alene er specialrådgivning i relation til det sociale område – der kan borgeren frit rette henvendelse.

En ny opgave for os vil blive, at der også ligger udredning i VISO. Vi skal geares til at kunne klare også den opgave, og er allerede begyndt på døvblindeområdet med vores ekspertteam. Her skal borgeren visiteres gennem egen kommune, når det gælder faglig udredning.

Omkostningsbevidsthed

Der tilføres dog ikke VISO flere ressourcer end hvad der allerede er afsat i dag til de i dag kendte tilbud. Herved bliver VISO stærkt underdimensioneret. Hvad kan det komme til at betyde for vores specialrådgivningstilbud, og for summerne af de rammeaftaler vi formentlig skal indgå med VISO. Vi ser at vores arbejdsbyrde på både døvblinde- og døveområdet stiger.

Mange har sat spørgsmålstegn ved, om VISO bliver tilført tilstrækkeligt med økonomiske ressourcer til at løfte den samlede opgave. Udviklingscenter for Specialrådgivning har tidligere lavet et udredningsarbejde med henblik på at samle og koordinere vidensfunktionerne på handicapområdet i Danmark. I den forbindelse blev det beregnet, at merudgiften ved at lade alle handicapgrupper omfatte af alene vidensfunktioner beløber sig til 22 mio. kr.

Vi skal være yderst omkostningsbevidste, vi skal kunne dokumentere, hvad kommunerne får for deres penge.

Hvordan tackler vi det i forhold til de forholdsvis store administrationsudgifter, vi har ved at drive konsulentordninger? Hvordan kan vi i øvrigt slanke og effektivisere organisationen/administrationen?

Revision

DSI anbefaler, at hele VISO konstruktionen tages op til revision efter to års funktionsperiode for VISO, for at rette op på evt. forglemmelser og uhensigtsmæssigheder. Hele spørgsmålet om VISO's organisering, dimensionering, målgruppe m.v. er en stor og kompliceret opgave, hvor vi endnu ikke har set noget konkret udspil.

Døvekonsulentområdet, herunder Familiekonsulenter, Forældrevejledere og Ældrekonsulenter

Den måde VISO's virke er beskrevet på, kan stå lidt i modsætning til den relativt høje vægt vi lægger på den individuelle, klientrettede indsats.

Da Døvekonsulentordningen vil blive en del af VISO, skal vi i højere grad se Døvekonsulentordningen som et instrument til at hjælpe kommunerne med at løse opgaver i relation til døve borgere. Den individuelle rådgivning, vejledning og hjælp til døve borgere, som i dag fylder meget i Døvekonsulenternes arbejde, skal måske nedtones til fordel for en øget understøtning til kommunerne, så de bliver bedre i stand til at løse opgaverne selv. I hvert fald skal vi være meget opmærksomme på, at vi ikke udfører kommunalt arbejde, men netop giver **vejledende specialrådgivning i de mest specialiserede og komplicerede enkeltsager.**

I den kontrakt vi forventer Center for Døve skal indgå med VISO, skal grænsefladerne mellem Døvekonsulenterne og kommunernes opgaver beskrives.

Kommunens forpligtelser omfatter f.eks.:

- Særlig støtte til børn og unge (servicelovens kapitel 11)
- Personlig hjælp, omsorg og pleje samt plejetestamenter (kapitel 16)
- Forebyggende besøg i hjemmet hos ældre over 75 år

Kommunerne har bevillingskompetencen, og har også en pligt til i forbindelse med rådgivning at være opmærksom på, om den enkelte har behov for anden form for hjælp efter serviceloven eller anden lovgivning.

Specialviden på beskæftigelsesområdet

På hele arbejdsmarkedsområdet ændrer strukturen sig på en række væsentlige områder. Arbejdsmarkedsindsatsen vil blive samlet på kommunalt niveau. Den særlige viden om handicappedes behov i forbindelse med beskæftigelse, som i dag findes hos blandt andet AF Handicapkonsulenterne, vil næppe nå ud til de enkelte medarbejdere i jobcentrene. Det ville derfor være hensigtsmæssigt, om denne viden indgår i VISO.

I kommissoriet for VISO's opgaver står arbejdsmarkedsrådgivning imidlertid ikke beskrevet.

De traditioner, som er blevet opbygget fagligt indenfor døvekonsulentordningen, har i høj grad været baseret på tidligere lovgivning indenfor det sociale område. Tidligere var især den erhvervsfaglige del vægtet meget højt. Først i 1990 bliver der i vejledning om de statslige specialkonsulentordninger indføjet et afsnit om, at døvekonsulenternes arbejdsområde også omfatter tilbud om rådgivning til familier og voksne døve med hørende børn. Opgaverne har dog tidligere indgået i Døvekonsulenternes arbejdsområde bl.a. beskrevet i det, der blev kaldt døvekonsulenternes "10 bud". Arbejdsmarkedet har dog traditionelt været et stort arbejdsområde indenfor døvekonsulentordningen.

Hvor meget kan vi få arbejdsmarkedsindsatsen til at udgøre af indsatsen under en aftale med VISO? Kan vi få udmålt årsværk til denne del? Skal vi betone vore øvrige arbejdsområder højere?

I høringsnotatet til Lov om ansvaret for og styringen af den aktive beskæftigelsesindsats fremgår det, at de kommunale jobcentre selv skal kunne løse opgaver for alle ledige, herunder også personer med handicap. For at det enkelte jobcenter fremover kan varetage opgaverne bedst muligt, skal beskæftigelsesregionerne sikre, at der stilles den nødvendige specialistviden til rådighed. Det fremgår af høringsnotatet, at der inden for handicapområdet allerede ved reformens ikrafttræden vil blive etableret specialfunktioner. Herudover kan jobcentrene trække på viden i VISO, hvor jobcentrene også, ifølge høringsnotatet, vil kunne bidrage med viden om arbejdsmarkedet og beskæftigelse for personer med handicap.

Endelig findes der nu lov om ansvaret for og styringen af den aktive beskæftigelsesindsats, hvor det af § 10 fremgår, at det regionale beskæftigelsesråd med beskæftigelsesministeriets godkendelse kan indgå aftale med institutioner eller andre aktører om at stille specialist viden om særlige indsatsområder til rådighed for jobcentrene.

Tanken kunne være, at Center for Døve i forhold til kontrakten med VISO slår på den holistiske viden om døve, der er behov for at give de kommunale jobcentre, når de hjælper arbejdsledige døve med placering på arbejdsmarkedet. Det er ikke så meget direkte erhvervsrådgivning vi giver, men mere en specialviden, om implikationerne ved at være døv. Derudover skal vi nok også på banen i forhold til de regionale beskæftigelsesråd. Vi kunne godt indgå en aftale om, at vores døvekonsulenter stiller særlig specialist viden til rådighed for jobcentrene. Det kan vi imidlertid forvente, er noget, der har en længere tidshorison.

Center for Døve har en række tilbud, der enten ligger tæt op ad døvekonsulenternes arbejdsområder og/eller er tæt forbundne hermed. Her tænkes på familiekonsulentordningen, ældrevejlederordningen og forældrevejlederordningen og fremover muligvis også salg af specialistviden til jobcentrene gennem de regionale beskæftigelsesråd.

Vi ser et scenario, hvor kun døvekonsulentordningen i første omgang bliver finansieret via VISO. Der skal arbejdes på, at også forældrevejlederordningen kan blive finansieret via VISO. I første række må vi arbejde for at få forlænget bevillingen via Satspuljen indtil VISO bliver dimensioneret til også at tage nye områder ind. Ældrevejledning, familiekonsulentordningen og eventuelt salg af specialistviden til jobcentrene, må styrkes gennem profilering af en art ”konsulentvirksomhed”, en styrkelse og profilering af vores indtægtsdækkende virksomhed. Da familiekonsulentydelse, ældrevejlederydelse og salg til jobcentrene er eller kan være en accessorisk ydelse fra døvekonsulentordningen, kan det være hensigtsmæssigt, at der sikres fornøden ledelsesmæssig sammenhæng mellem de forskellige ordninger. Vi må finde de rigtige fordelingsnøgler for fordeling af udgifterne. På den måde må vi også holde de administrative udgifter nede, hvilket vil blive et vigtigt konkurrenceparameter.

Da viden, specialrådgivning og udredning er hinandens forudsætninger, er det vigtigt, at vi forsøger at holde ordningerne samlede. Den viden der genereres, vil også danne basis for af- og udvikling af nye tilbud. I det omfang nogle kommuner måske vil vælger at hjemtage opgaver under Støttecentrene til egen drift, vil der også være mulighed for at sælge særlig specialpædagogisk viden. Om det så skal ligge i denne konstruktion eller andetsteds i organisationen må en nærmere analyse vise.

Vi skal i den indtægtsdækkende del af virksomheden medtænke det aspekt, at kommunerne meget skal understøttes i at klare opgaverne selv, og derfor er nødt til at tilkøbe sig den specialistviden.

Døvblindeområdet

Vi har på dette område døvblindkonsulentordningen, VidensCentret for DøvBlindBlevne og det nye initiativ med opbygningen af et ekspertteam. For de to førstnævnte er der tale om tilbud, der er omfattet af den nye VISO enhed. Ekspertteamet indgår ikke direkte, men der er i oplægget lagt vægt på, at der sker en kobling mellem Viden, Specialrådgivning og Udredning. Det nævnes, at de er hinandens givne forudsætninger. Vi har således, med vores tilbud, forsøgt at være proaktiv i forhold til at opbygge et tilbud, der vil ligge helt op ad de hidtidige kerner i beskrivelserne af det fremtidige VISO.

Døvblindekonsulentordningen

Kort om den nuværende ordning.

Den landsdækkende døvblindekonsulentordning har eksisteret siden 1991. Ordningen er etableret som indtægtsdækket virksomhed, finansieret af det amt, hvor den døvblinde bor. Der opkræves kun betaling for de døvblinde, som har en kontaktpersonordning. Taksten for konsulentbistand er 6240,00 kr. pr. kvartal. Der er på nuværende tidspunkt i alt 9 døvblindekonsulenter - i alt 8,70 årsværk, hvortil kommer ledelse samt assistentbistand.

Lovgrundlag

Lovgrundlaget for den nuværende konsulentordning er § 69 i Lov om Social Service, som omhandler amternes forpligtelse til at stille konsulentbistand til rådighed for handicappede. Center for Døve varetager rådgivningen for samtlige amter.

Prioritering af arbejdsopgaver

Den eksisterende konsulentordning for døvblinde er bygget op omkring kontaktpersonordningen til døvblinde. Dette har betydet, at ordningen har kunnet udvides i takt med at flere døvblinde har fået kontaktperson og antallet af kontrakter med amterne dermed er steget.

Vi må forvente, at der med en statslig finansiering vil være sat en stopper for vores muligheder for selv at træffe beslutninger angående udvidelse af konsulentordningen. Kun i det omfang vi kan udvikle det indtægtsdækkede område eller skaffe midler til igangsætning af projekter, vil vi selv kunne påvirke/styre udviklingen.

En fast finansiering vil omvendt kunne medføre et øget behov for prioritering af arbejdsopgaverne, såfremt der sker en stigning i antallet af nye sager til rådgivning.

Det skal i den forbindelse overvejes, om supervision skal være et tilbud til alle kontaktpersoner, som det er i dag, eller om kommunerne evt. selv vil kunne varetage supervisionen af de kontaktpersoner, som kun har meget få timer.

Der kan også på kontaktpersonområdet blive behov for flere kursustilbud til kommunerne, idet disse må forvente, også på dette område, at skulle løfte et større ansvar selv.

Udredningsfunktionen

Udover specialrådgivning skal VISO kunne tilbyde kommunerne "gratis vejledende udredning i de få mest sjældent forekommende specielle og komplicerede enkeltsager." Der er altså her tale om en indskrænkning set i forhold til den gruppe, som skal kunne modtage specialrådgivning. Endvidere skal anmodningen om udredning komme fra handlekommunen og altså ikke fra borgeren selv.

Der foreligger indtil nu ikke nærmere oplysninger om, hvad en udredning skal indeholde. Vi ser imidlertid i dag, at kommunerne har stadig større forventninger til specialrådgivningen og i langt højere grad end tidligere ønsker detaljerede skriftlige indstillinger og fyldestgørende dokumentation til brug i sagsbehandlingen. Der er ingen tvivl om, at denne udvikling vil fortsætte, og at vi må opkvalificere os på dette felt, sådan at vi bliver stadig dygtigere til at lave kvalificerede skriftlige beskrivelser/udredninger til de kommunale sagsbehandlere. Vi bliver - og vil fremover i stigende grad blive - bedømt på dette arbejde. Opkvalificeringen skal derfor på dette felt vægtes højt i den kommende tid. Der må bl.a. i konsulentgruppen arbejdes på udformning af standarder til brug for skriftlige indstillinger.

Inddragelse af psykolog

For at kvalificere udredningsopgaverne kan det i mange sager blive aktuelt at inddrage Center for Døves psykologer. Det må evt. overvejes, om en psykolog eller evt. en udvalgt konsulent kan udpeges som ansvarlig for udformningen af udredninger, sådan at man sikrer ensartethed og høj kvalitet i det materiale, som fremsendes til kommunerne.

Det tværfaglige udrednings- og diagnosticeringsteam

I forbindelse med udredning i døvblindesager kan "det tværfaglige team til udredning og diagnosticering" få afgørende betydning for kvaliteten af det materiale, som kan samles og fremsendes til kommunerne. Der vil her være mulighed for, at døvblindekonsulenterne kan få en kompliceret sag belyst i et forum bestående af en række af landets mest kvalificerede specialister på døvblindeområdet. Det er derfor vigtigt, at vi i det kommende år satser mange kræfter på at få dette team til at fungere optimalt og at konsulenterne bliver ansvarliggjorte i forhold til udnyttelse af teamets ressourcer.

Samarbejde mellem VidensCentret for DøvBlindBlevne og døvblindekonsulenterne

Der er samarbejde mellem VidensCentret og døvblindekonsulenterne i form af fællesmøder med gensidig orientering. Konsulenterne har igennem årene været involveret i en række af VidensCentrets projekter, først og fremmest Det Nordiske Projekt. Der har desuden været samarbejde i forbindelse med afholdelse af workshops m.v. i forbindelse med udenlandske konferencer. Døvblindekonsulenterne har ikke haft indflydelse på, hvilke projekter og arbejdsopgaver VidensCentret har prioriteret.

Det fremgår af Socialministeriets udmeldinger, at en af hovedopgaverne for VISO-søjlen i den kommende tid bliver, at skabe sammenhæng mellem rådgivnings- udrednings- og vidensfunktionerne. Vi må derfor forberede os på, at der fremover skal etableres et langt tættere samarbejde mellem døvblindekonsulenterne og VidensCentret. Hvordan denne sammenhæng bedst kan etableres, må drøftes med alle involverede parter de kommende måneder.

Udviklingscentrets rapport vedr. døvblindeområdet

Udviklingscenter for Specialrådgivning under Amtsrådsforeningen iværksatte i efteråret 2003 en analyse af amternes tilbud til døvblinde. Der blev nedsat en arbejdsgruppe til analyse af hele døvblindeområdet, og resultatet af arbejdet kan læses i Udviklingscentrets rapport fra december 2003.

Arbejdsgruppen fremlagde i rapporten en række anbefalinger på døvblindeområdet. Der er allerede taget fat på løsning af flere af de problemstillinger, som er fremhævet i rapporten. Der er dog stadig en række problemstillinger, som kræver fortsat opmærksomhed og udvikling af løsningsforslag. Her skal nævnes følgende områder:

- **Rehabilitering:**

Selvom der i 2004 har været iværksat et samarbejde mellem Foreningen af Danske Døvblinde og Center for Døve angående rehabiliteringstilbud til gruppen af unge døvblinde, er der fortsat et behov for videreudvikling af området. Der er behov for udarbejdelse af forslag til metoder, som kan kvalificere rehabiliteringen af døvblinde i alle aldersgrupper.

- **Teknologiske hjælpemidler:**

Der er behov for at sætte fokus på teknologiske hjælpemidler til døvblinde. På dette område bør samarbejdet mellem konsulenterne og VidensCentret styrkes, og det bør drøftes, hvordan man i konsulentgruppen i højere grad kan holde sig ajour med den teknologiske udvikling, således at rådgivningen til døvblinde kan optimeres.

- **Tilbud om uddannelse og arbejde:**

Kun få døvblinde gennemfører en egentlig uddannelse, ligesom en meget lille procentdel finder beskæftigelse på det ordinære arbejdsmarked. Der er derfor behov for at udvikle metoder for bedre at kunne støtte unge døvblinde til at gennemføre en uddannelse og efterfølgende finde et job. I dette arbejde er det nødvendigt med et tæt samarbejde med alle aktører indenfor området – herunder Institut for Blinde og Svagsynede, som har erfaringer med støtte og rådgivning til unge synshæmmede uddannelsessøgende.

- **Tilbud om psykologbistand:**

Mange døvblinde har behov for krisepsykologisk støtte, men der er i dag meget begrænsede muligheder for dette.

Især tegnsprogsgruppen, som kræver særlige kommunikationsfærdigheder har få muligheder. Der bør derfor arbejdes på at give bedre tilbud på dette område. Tilsvarende bør der arbejdes på at give tilbud om deltagelse i netværksgrupper med støtte af professionelle.

I relation til de ovenfor nævnte fokuspunkter, er der i forbindelse med det tidligere beskrevet om VISO, en række usikkerhedspunkter, som kræver særlig opmærksomhed den kommende tid. Det drejer sig specielt om følgende:

1. I hvilket omfang vil VISO skulle yde specialrådgivning?

Det fremgår af Socialministeriets oplæg og bemærkningerne til lovudkastene, at VISO kun skal dække den allermest specialiserede rådgivning, mens kommunerne selv skal tage sig af resten. Der kan derfor være en vis usikkerhed om, hvorvidt vi fremover vil være i stand til at videreføre det nuværende niveau.

Udgangspunktet må for Center for Døve være, at den rådgivning, som døvblindekonsulenterne yder, i alle tilfælde omhandler de allermest komplicerede enkeltsager, hvilket ligger implicit i definitionen af døvblindhed, som altid kræver en ganske særlig ekspertise og en ”tværsektoriel indsats, hvor vejledningen skal understøtte en koordineret helhedsorienteret indsats” (Jfr. Socialministerens svar til Folketingets Socialudvalg af 17.3. 2005). Målet er naturligvis at kunne videreføre det hidtidige serviceniveau, således at alle døvblinde også fremover har mulighed for at få specialrådgivning fra døvblindekonsulenterne.

Vi må være forberedte på, at økonomiske indskrænkninger kan blive nødvendige.

Det vil i den forbindelse skulle diskuteres, hvilke fordele der økonomisk og samarbejds-mæssigt evt. kunne ligge i at samle konsulenterne i provinsen på færre kontorer.

2. Hvilke områder skal specialrådgivningen gennem VISO dække?

Det fremgår af de spørgsmål, som Socialministeren har besvaret i forbindelse med lovbehandlingen, at VISO kun skal dække tilbud på det sociale område. Specialiseret revalidering hører under Beskæftigelsesministeriet og er derfor ikke et af VISO's områder. ”VISO vil

derfor ikke besidde specialviden om revalidering af personer med handicap". (Jfr. Socialministerens svar til Folketingets Socialudvalg dateret 29. april 2005)

Tilsvarende har Socialministeren ikke villet forholde sig til et spørgsmål angående rehabilitering, som man har bedt Indenrigs- og Sundhedsministeriet besvare ud fra den betragtning, at rehabilitering ikke er et begreb i den sociale lovgivning, men et sundhedsfagligt begreb (jfr. Socialministeren svar dateret 28. april 2005).

Ovennævnte udmeldinger fra Socialministeriet gør det nødvendigt, at vi i beskrivelsen af vores kerneydelser især må lægge vægt på, at konsulenterne har indgående kendskab til det særlige handicap, døvblindhed, og til de kompensationsmuligheder, der findes indenfor lovgivningen og i samfundet generelt. Der skal i højere grad lægges vægt på viden indenfor Servicelovens område, f.eks. kontaktpersonordningen, og i mindre grad på de områder, som hører under Beskæftigelsesministeriet. Vi må desuden nøje følge diskussionerne indenfor handicapområdet generelt, for at få klarhed over, præcist hvilke områder VISO skal omfatte.

3. Er der ydelser som vi fremover vil kunne sælge til kommunerne?

✓ Undervisningstilbud til sagsbehandlere:

Da kommunerne fremover får tillagt et større ansvar for rådgivningen til handicappede, vil der formentlig blive et behov for løbende opkvalificering af de kommunale sagsbehandlere. Vi må derfor forberede os på, at der vil blive et større behov for etablering af temadage og kursusforløb for kommunernes medarbejdere.

✓ Specialundervisning:

Også hvad angår specialundervisningen til handicappede får kommunerne fremover ansvaret. Afhængigt af hvilke aftaler, der indgås med regionerne om fortsat levering af ydelser, kan der opstå behov for, at vi i Center for Døve kan tilbyde meget specialiserede undervisning til døvblinde som f.eks.:

Mobility undervisning til tegnsprogsgruppen
Undervisning i punkt
Undervisning i alternative kommunikationsformer

Vi må i den forbindelse drøfte, om vi allerede nu skal forberede en opkvalificering af konsulenterne, fx ved at lade 1 til 2 konsulenter gennemføre en uddannelse til mobility instruktør på Blindeinstituttet.

✓ Konsulentbistand, som kommunerne evt. selv skal betale:

Såfremt det viser sig det kommende år, at VISO kun vil betale en del af den rådgivning, som efterspørges af kommunerne, må vi begynde at forberede os på også at kunne tilbyde kommunerne rådgivning som indtægtsdækket virksomhed. Det kunne fx være indenfor Aktivlovens område, hvor kommunerne vil kunne få behov for rådgivning omkring muligheder for uddannelse og beskæftigelse og udarbejdelse af udredninger i den forbindelse.

Tolkeområdet

I forhold til Strukturreformen om omlægningerne i den offentlige sektor fra 1. januar 2007, bliver Tolkeområdet ikke direkte berørt af disse lovgivningsmæssige ændringer.

Der er dog nogle områder, hvor det er vigtigt, at drøfte konsekvenserne af mulige fremtidige udviklinger.

Som det er nævnt i det foregående, er en af konsekvenserne af ændringerne en større grad af markedsførelse af den offentlige sektor. Tolkeordningen står dybt i denne forandring og har de sidste år i høj grad måttet forholde sig til dette område. Det falder uden for dette notat, at trække de problemer frem tolkeordningen står i, da de er uafhængige af strukturreformen.

Økonomiske konsekvenser

Som det er beskrevet for øvrige områder, må vi forvente, at Center for Døve får en fuldt ud aktivitetsbaseret økonomi, hvor de enkelte ordninger skal være selvfinansierende og bidrage til den fælles overordnede virksomhed. Endvidere er det usikkert i hvilken grad den generelle likviditet vil påvirke de enkelte ydelsers omkostningsberegning.

Ændringer i lovgrundlaget

En af tolkeområdets store kunder er AF-området. Det er i dag uklart hvor administrationen af opgaverne med ydelse af Handicapkompenserende tiltag bliver tilrettelagt. Vi må dog regne med, at udgifterne fremover skal finansieres af de enkelte kommuner. Vi bør her være opmærksomme på samarbejdsrelationerne og de konsekvenser, det kan få.

Det formelle grundlag

Der er ikke i den gældende lovgivning nogen ramme for tolkeservice her i Danmark. Center for Døves service bygger på aftaler indgået i 1988 mellem Socialministeriet, Amtsrådsforeningen og Københavns Amt.

For nogle år siden blev det aftalt, at Amtsrådsforeningen ville nedsætte en arbejdsgruppe, der skulle analysere tegnsprogstolkeområdet i Danmark og vurdere behovet for evt. tiltag. På grund af arbejdet med den forestående strukturreform og ændringerne i ansvarsforholdene, blev arbejdsgruppen aldrig nedsat.

Bestyrelsen har skrevet til Socialministeriet og gjort opmærksom på, at der ikke i de eksisterende udspil i forbindelse med reformen er beskrevet noget om tolkeservicen og anmodet om, at dette bliver taget op i forbindelse med forhandlingerne. Vi har p.t. ikke hørt nærmere fra Socialministeriet.

Andre væsentlige områder

Informationsteknologi.

Der er et grundlag for også at vurdere Center for Døves fremtidige informationsteknologiske strategi, set i relation til de fremtidsscenarier, der kan opstilles for Center for Døves fremtidige opgavevaretagelse og struktur.

Vi har i nogle år afventet en udvikling af den informationsteknologiske platform i Københavns Amt. Desværre er gennemførelsen af væsentlige dele blevet udsat år efter år. Vi har været tilbage-

holdende, for at undgå fejlinvesteringer på området, såvel økonomisk som organisatorisk. Vi må forvente, at der bliver en afklaring af regionens rolle i denne forbindelse i løbet af det kommende års tid.

Der er flere gange nævnt ovenfor, at det er væsentligt, at der sker en effektivisering og at ressourcerne i så høj grad som muligt anvendes til løsning af vores kerneydelser. Der er også nævnt, at der bør ses på den organisatoriske struktur. Et vigtigt grundlag for disse overvejelser er også en effektiv informationsteknologisk platform.

Hvilke områder vil der være umiddelbart behov for at sætte fokus på? Jeg finder umiddelbart, at der kan være tale om følgende områder:

- et elektronisk dokumenthåndteringssystem og journaliseringssystem
- fuld overgang til elektronisk post og kommunikation indenfor Center for Døve
- adgang til intranet m.m. fra en internetforbindelse
- forbedret hjemmeside bl.a. med optimal tilgængelighed herunder videoklip
- en intranetplatform
- telefonsystemer, der er integreret med intranettet
- videotelefoni
- videomødeteknologi

Aktuelle behov for profilering m.v.

Skal vi i Center for Døve fortsat kunne gøre os gældende på et område præget af stigende krav og øget konkurrence, er det nødvendigt at vi er meget synlige, og at vi prioriterer profilering og markedsføring højt. Dette kan gøres på mange måder – fx:

- ✓ Udformning af professionelt informationsmateriale, tilgængeligt både i papirform og elektronisk
- ✓ Opdateret hjemmeside med relevante informationer
- ✓ Flere indlæg i fagblade herunder brugerorganisationernes medlemsblade
- ✓ Fortsat udvikling af årsrapporterne med mere professionelt layout.
- ✓ Prioritering af samarbejdet med brugerorganisationerne
- ✓ Bedre information til bl.a. sagsbehandlere ved afholdelse af temadage, oplæg ved faglige dage m.v.

September 2005,

Chefgruppen.

Bilag 9

– Synopsis, Ny Populær Metode



Ny Populær Metode

- På besøg på indersiden af en politolog

Master of Public Governance

På sporet af offentligt lederskab under og efter krisen

Undervisere: Gunnar Gjelstrup og Jacob Vase

Studerende: Ole Wøssner Hansen 111063-

Anslag: 11.319

26. maj 2014

NPM – Ny Populær Metode

Igennem mit studie på MPG – Meget Populær Grunduddannelse – er jeg flere gange, for ikke at sige hele tiden, støt på betegnelsen NPM, og efter nøje overvejelse er jeg nået frem til, at den danske oversættelse af dette må være Ny Populær Metode, idet den har bredt sig som en skovbrand i Australien, hurtigt, voldsomt og med store forandringer som følge.

På min netop ovenfor nævnte uddannelse har jeg mødt en række nye mennesker, og specielt en art har gjort stort indtryk, og det er dem der kalder sig for politologer. Ikke at man kan kende dem på udseendet, for de er på mange måder en broget flok, med vidt forskellig beklædning, stor variation i udtryk og gestik og en umådelig stor evne til at mene, at lige præcis deres tilgang til samfundet nok er den mest fornuftige – og eneste helt rigtige. Bevares andre kan også komme med kvalificerede bud på, hvordan man kan regulere og reformere samfundet – meeen den hardcore politolog har altid lige en trumf, og meget meget ofte lige en model eller et skema, som kan anskueliggøre de mest komplekse sammenhænge på en enkel og tydelig måde.

Faktisk vander de ofte rundt i hinandens modeller eller skemaer og forklarer på hver sin måde de udfordringer, som vi har i dag i det danske samfund. For en politolog er et skema eller en model et uundværligt værktøj, det er som en murerske er for en murer eller en hammer for en tømrer – uden skemaer eller modeller kan en politolog ikke få verden til at hænge sammen, og det er jo netop deres metier; at forklare og skabe mening i en kompleks omverden.

Så derfor var min overraskelse stor, da jeg som forberedelse til mit masterprojekt tager et modul om det offentlige lederskab under og efter krisen. Her er ingen synopsis, ingen formelle krav, ikke nogen matrix eller forventninger om klar og tydelig angivelse af de enkelte afsnit – tværtimod, så handler det om at gribe chancen og være kreativ, at tænke ud af boksen.

Ja, ja tænker jeg så. Det er sgu typisk, når en politolog skal være kreativ, så skal det være rammesat og tilrettelagt, det skal være et krav og en forventning – og lur mig, om det ikke forholder sig således, at der på CBS – Copenhagen Behavior School – simpelthen findes en model og sikkert op til flere skemaer, hvor de ”kreative” politologer kan tjekke graden af kreativitet, omfanget af de studerendes idérigdom og sprogets sprudlende intensitet.

Så nu hvor jeg sidder her i genskinnet fra min iMac, og bliver afkrævet kreativitet og stilistisk idérigdom, så bliver jeg sgu ærlig talt lidt kontrær og obsternasig, hvilket absolut ikke er befordrende for mine kreative evner – som i forvejen ikke har et udtømmeligt potentiale.

Derfor tager jeg en hurtig beslutning, så mit essay ikke bliver til et langt fænomenologisk causeri over politilogernes væren, og vender tilbage til udgangspunktet NPM, som jeg i en politologs optik vil forsøge at skematisere og forklare punkt for punkt, hvordan dette styringsparadigme har indvirket på min virksomhed Døvblindehuset og den overordnede organisation CFD. Og jeg vil så specielt se på de områder, hvor NPM ikke har slået igennem, der hvor der opstår nogle anomalier i forhold til den Nye Populære Metode – og et enkelt sted, hvor jeg kan se et potentiale i en skærpelse af kontraktsiden af NPM.

Skema og model

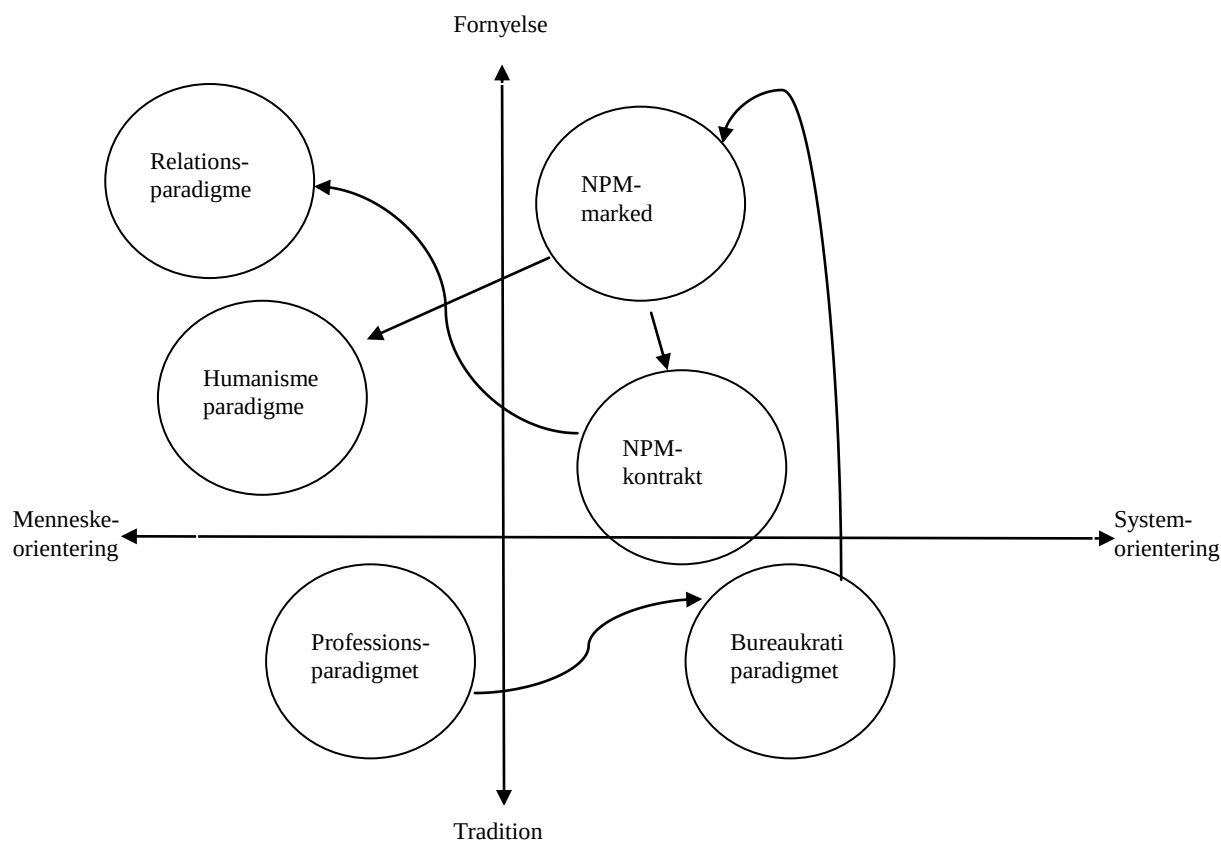
Da essayet jo selvfølgelig ikke er mere frit end at der er begrænsning på – 3-5 sider – så vil jeg kort men præcist præsentere mit skema og min model – som jo ikke er mine egne produkter, men i bedste politologiske stil ting jeg har set andetsteds og fået det til at passe rigtig godt ind i min analyse.

Det er et **skema** med Christopher Hoods 7 doktriner for NPM, hvor jeg ser på, hvorledes de har indvirket på Døvblindehuset og CFD i forlængelse af Kommunalreformen.

– det noteret med **rødt** er dér hvor vi ikke har forandret os i retning af NPM – og så er der en enkelt **grøn**, som er dér hvor jeg mener, der stadig er potentiale i NPM

Doktrin	Forandring for min virksomhed – Døvblindehuset/CFD
1. Praktisk professionel ledelse i den offentlige sektor – hands on.	CFD går solo i forbindelse med reformen, således at der ikke er nogen forvaltningsmæssig forankring i forhold til ledelsen af organisationen. Det bliver nu Centerchefen og chefgruppen der suverænt har ansvaret for driften og udviklingen af tilbuddene og den service CFD fremover kan og vil tilbyde.
2. Eksplicitte standarder og resultat mål	Der kommer mere fokus på driften af de enkelte virksomheder, hvor det bliver legitimt at se på økonomiske mål. Dog er det stadig svært at tale om konkrete resultat mål og succeskriterier
3. Større fokus på output	Mere fokus på ydelser, hvilke ydelser får kommunerne for pengene. Hvilke kompetencer har medarbejderne til at udføre deres arbejde med borgerne. Diverse udredningsmodeller
4. Opsplitning af enheder i den offentlige sektor	Alle de sociale tilbud i CFD får status af selvstændige virksomheder, der bliver 100 % takstfinansieret og får ansvaret for at forvalte økonomien lokalt. De enkelte tilbud får deres helt egen profil og agerer på egen hånd udad i forhold til interessenter og målgrupper
5. Større konkurrence i den offentlige sektor	Vi kommer i direkte konkurrence med andre tilbud, som løser lignende opgaver – vores takster bliver taget med i vurderingen om en borger skal tilbydes vores service eller ej, så der kommer øget bevågenhed på pris. Vores kontrakter med de enkelte kommuner og borgere kan opsiges med kort varsel. Her kunne der arbejdes med mere fair kontrakter, hvor varigheden af opsigelsen ville følge 'markedets' andre opsigelsesvarsler. Usikkerhed i ansættelsen
6. Lægge vægt på den private sektors management praksis	Selvstændig opgaveløsning med egen planlægning af mindre dele af arbejdstiden. Fastholdelse af offentlig service etik Ny løn forhandles lokalt – men det er ikke muligt at belønne efter resultater
7. Lægge vægt på større disciplin og påholdenhed i ressourceforbrug	Tidligere opnåede medarbejdergoder bliver beskåret – en øgning af antal timer med borgerkontakt Og en forventning om bedre kvalitet til samme eller lavere pris. Stadig fokus på overholdelse af fagforeningskrav.

Modellen er Leon Lerborgs 6 styringsparadigmer, som er et forsøg på at illustrere de 6 paradigmer, som han kan identificere som selvstændige logikker i den offentlige styringspraksis. Og med de nummererede pile sætter han dem også i et historisk-dialektisk perspektiv, som jeg vil forsøge at politologisere lidt over i min analyse.



3 røde doktriner og en grøn

Doktrin 2

Der har ikke udkrystalliseret sig nogle helt konkrete resultatmål udover en overholdelse af de økonomiske rammer.

Der er dog udviklet standarder for borgerbeskrivelse og borger mål, men disse er ofte diffuse og banale og giver ikke altid mening i forhold til succeskriterier.

Der har været et øget fokus på at dokumentere de pædagogiske processer og derigennem vise, hvorledes vi arbejder med at habilitere og skabe livskvalitet hos borgerne. Så denne dokumentation bliver i visse tilfælde også brugt som en evaluering af vores indsats – altså en vurdering af hvad indsatsen har afstedkommet. Så der har udviklet sig en større bevidsthed omkring synliggørelse af indsatsen.

Indenfor denne doktrin kan man observere Lerborgs 5. pil, hvor NPM udvikler sig i retning mod relationsparadigmet, idet effektiviseringen fra NPM-marked og dokumentationen fra NPM-kontrakt ikke formår at slå igennem og sætte sig som konkrete mål i den pædagogiske praksis. Atomiseringen af indsatsen og kontrollen af indsatsen giver ikke mening, man kan ikke splitte

servicen op i enkeltdele og kontrollere dem separat, men må se borgerne i den rette kontekst. Relationen mellem borgeren og socialpædagogen bliver til målet i sig selv, og de enkelte tilbud konstruerer nogle helhedsmål som skal ses i en større sammenhæng – end opsplittede fysiske og psykiske funktionsmål, som kan samles til en samlet score, som udløser en bestemt service.

Doktrin 6

Medarbejderne får rådighed over en mindre del af deres arbejdstid til at planlægge og udføre forberedende, administrativt og dokumenterende arbejde – frihed under ansvar.

Der er en fastholdelse – og måske endda en styrkelse – af en offentlig serviceetik, hvor vi løfter i fællesskab og har samværet med borgeren i centrum for opgaveløsningen.

Lokal løndannelse forefindes, men der udmøntes ud fra kollektive principper.

Her kan man tale om spor af det som Politt og Bouckaert benævner som neo-weberiansk NWS, hvor der er sket en modernisering af det offentlige, men at der stadig er et fundament af en offentlig kultur, etik og et grundlæggende immanent værdisæt, hvor metoder og regler i tilgangen til arbejdet er bestemmende for opgaveløsningen.

Hvis vi her bruger Lerborgs værktøjskasse-metafor, så vil vi se, at det er værktøj fra hhv. bureaukrati- og professionsparadigmet der dukker op. Det er (nye) regler og love, ny viden og nye kompetencer, så for mig at se, så burde der være flere pile i Lerborgs model, nemlig nogle som peger tilbage til det professionelle og det bureaukratiske.

Dette underbygges også af Storm, som opererer med et neo-bureaukrati, som til dels er blevet udviklet, som en konsekvens af indførelse af NPM i den offentlige sektor, men som stadig mangler at blive institutionaliseret og dermed tilført den fornødne magt til at kunne sætte standarder og definere værdi (acceptable plusser).

Som jeg har forstået det, så er det nye Socialtilsyn et godt eksempel på et neo-bureaukrati – det er ved at redefinere værdier og standarder for alle sociale tilbud i Danmark, som i princippet alle skal regodkendes.

Doktrin 7.

Denne doktrin har ikke en selvstændig konsekvens af reformen, idet der ikke i den specialiserede indsats var nogen direkte forventning om sparsommelighed eller større disciplin i ressourceforbruget, men set i sammenhæng med specielt doktrin 5, så er der kommet en forventning om dette for at kunne klare sig i konkurrencen.

Det er en forventning om bedre kvalitet til samme eller lavere pris. Der har været en øgning af antal timer med borgerkontakt – som også ses i skoleregi i disse dage – altså forøgelse af arbejdsproduktiviteten.

Der er en stærk fagidentitet, hvor kompetencer, arbejdstidsregler og arbejdsmiljø er i fokus i både medarbejderens og lederens bevidsthed, dog er der også opmærksomhed omkring evt. justeringer af aftaler i form af lokalaftaler, idet disse kan lette og kvalificere opgaveløsningen. Ligesom i doktrin 6 så er det her værktøjer fra bureaukrati og professions-paradigmerne, og på samme måde som Storm taler om et neo-bureaukrati, så tænker jeg også at man kan tale om neo-professionalisme, hvor den gamle professionsopfattelse nytænkes, på den måde, at der ikke nødvendigvis altid tænkes i kollektiv faglighed i vi-termer, men at den personlige kompetence kan betragtes som en vare – både for medarbejderne og lederen – hvor vi i dag tilbuddene

imellem kæmper om de mest kompetente medarbejdere – altså en slags dobbeltbevægelse fra NPM til profession og delvist tilbage igen.

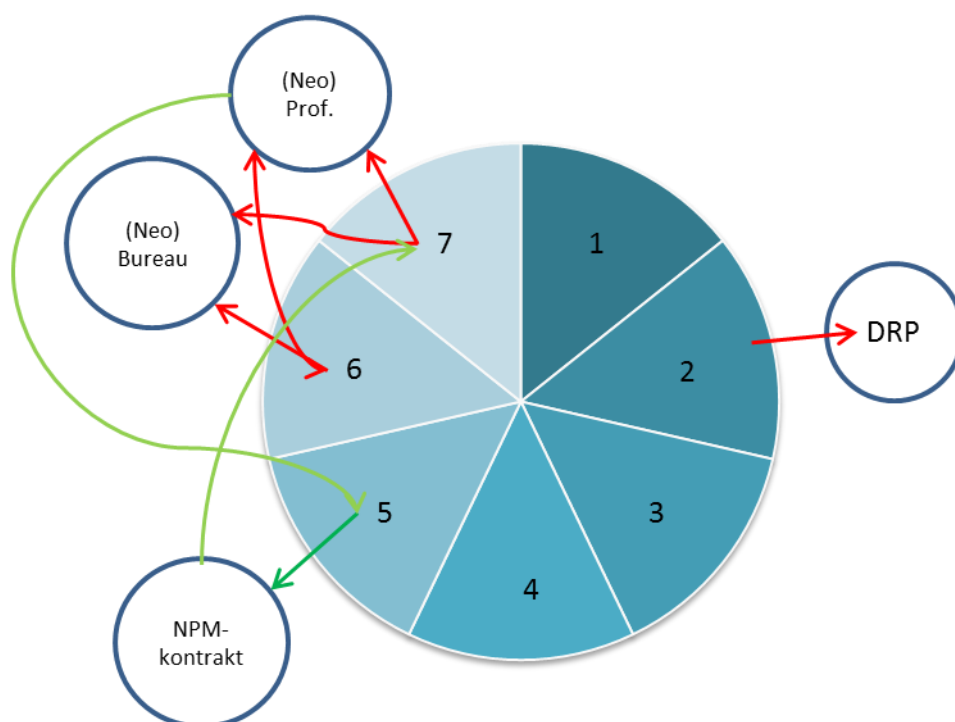
Doktrin 5.

Det er i denne doktrin at NPM slår allermest igennem i min virksomhed – både på godt og ondt. Borgerne og kommunerne får mulighed for at afsøge markedet af tilbud, hvor de mener de kan få den fornødne ekspertise, men da ekspertise er omkostningsfuld, bliver de også ofte overrasket over taksten og forsøger at presse os på den, så vi kommer i et dilemma hvor vi på den ene side skal kunne løse komplekse opgaver, som kræver megen kompetenceudvikling og mange mandetimer, samtidig med at vi heller ikke har råd til at miste en kontrakt fordi vores prisansættelse er for høj for kommunerne.

Og netop fordi vi er et højt specialiseret område, har vi ikke en volumen, hvor vi kan 'klare' os med mindre indtægter – rationaliserings- og effektiviseringspotentialer er simpelthen for lavt. Her kunne jeg faktisk godt forestille mig en bedre kontrakt med kommunerne – altså at få noget NPM-kontrakt, hvor vi gensidigt forpligter os på hinanden i en udvidet kontrakt, som selvfølgelig så skal genforhandles med 2-3 årlige mellemrum – hvor jeg tænker at man så kunne skære lidt ned på de årlige handleplansmøder, som ofte ikke har den substans, som de på papiret tillægges, og der kunne så være en effektiviseringsgevinst i dette.

Som den opmærksomme læser nok allerede har en fornemmelse af – og jeg formoder det handler om et par politologer – så er der selvfølgelig endnu en model på vej, nemlig den inden for dette essays ramme selvbestaltede politologs egen model, hvor jeg i stiliseret form forsøger at illustrere mine ovenfor beskrevne komplekse tanker, så de på fortrinligvis kan berige verden med fornyet indsigt.

CFD/DBH – set igennem en NPM-optik



Udgangspunktet er den Nye Populære Metode – illustreret som en lagkage inddelt i Hoods 7 doktriner. Modsat Lerborg sætter jeg ikke numre på pilene, men hvis man ser min model som tagende udgangspunkt i Lerborgs, så er mine røde pile kronologisk et sted mellem 4-5 i Lerborgsk pilekronologi, mens mine to grønne ligger efter 5 og dermed udvider perspektivet – ligesom min lokale model ikke har samme indbyggede lineære forløb som Lerborgs, den er lidt mere dynamisk og hopper lidt frem og tilbage mellem de forskellige paradigmer.

Som sagt er det stileret og forenklet, og så er det tilpasset min virksomhed og organisationen som vi er indlejret i, og jeg er sikker på, at der kunne tilføjes mange flere pile – også fra de andre doktriner – med det her er, hvad ca. en dags koncentreret kreativitet hos en påtaget politolog rækker til – og så må vi se hvad den 24. juni den bringer, hvor den påtagede politolog møder den ægte vare ved det grønne bord.