

Ny virkelighed – ny velfærd:

På vej mod fremtidens

Odense



ODENSE KOMMUNE

Mandagmorgen

Ny virkelighed - ny velfærd:

På vej mod fremtidens Odense

Forord: På vej mod det næste velfærdssamfund	7
Politikerportræt: Lederen	9
Kommunens nye rolle: Velfærdsfacilitator	10
Case: Morgendagens velfærd bliver udviklet i kommunale eksperimentarier	14
Case: Træningslejligheder lærer udsatte unge at bo i egen lejlighed	17
Politikerportræt: Reformatoren	19
Direktørportræt: Strategen	20
Tag kommunen tilbage	21
Case: Alkoholbehandling, hvor borgeren har nøgle til haven	22
Politikerportræt: Forebyggeren	27
Brug pengene, før de er tjent	28
Case: Det digitale gadekær	31
Politikerportræt: Fællesskaberne	33
Direktørportræt: Brobyggeren	34
Kommunen samarbejder tættere med borgeren og de frivillige	35
Case: Folkeskole får frivillig hjælp fra seniorer	38
Case: Nye samarbejder internt mellem kommunens institutioner	41
Direktørportræt: Provokatøren	42

HVORDAN ER PUBLIKATIONEN BLEVET TIL?

DENNE PUBLIKATION ER SKREVET AF MANDAG MORGEN på opdrag fra Odense Kommune. Mandag Morgen har haft fuld frihed i hele forløbet. Det er derfor også alene Mandag Morgen, der er ansvarlig for redaktionelle valg og fravalg samt den foreliggende tekst.

Mandag Morgens medarbejdere har i perioden august-december 2012 besøgt en række institutioner og forvaltninger i kommunen, interviewet politikere, direktører, ledere, medarbejdere, borgere og interessenter, og har gennemlæst rapporter, strategier, mødereferater m.v. fra Odense Kommune. Alt sammen for at undersøge, hvordan strategien 'Ny virkelighed – ny velfærd' påvirker udviklingen af Odense Kommune, samt hvordan kommunen forsøger at ændre relationen mellem borger og kommune.

Publikationen er skrevet af Morten Hyllegaard, direktør, og Morten Christensen, projektchef, Mandag Morgen Velfærd, i samarbejde med journalist Signe Kierkegaard Cain.

Publikationen er redigeret af Stine Carsten Kendal og korrekturlæst af Martin Lund, Retskrivningspolitiet. Publikationen er designet af Brian Dahl og Mandag Morgen. Den er trykt hos KLS Grafisk Hus A/S.

Publikationen kan hentes elektronisk på www.mm.dk/ny-virkelighed-ny-velfærd og www.odense.dk.

ISBN: 978-87-90275-55-6

På vej mod det næste velfærdssamfund

NY VIRKELIGHED KRÆVER NY VELFÆRD. Velfærden skal fremover skabes med langt færre kroner og hænder, end vi har oplevet i de senere årtier. Samtidig stiller borgerne krav om stadig bedre velfærd. Den hjælp eller de ydelser, vi modtager, skal være tilpasset netop vores livssituation. Odense Kommune vil skabe den nye velfærd. Derfor er hele kommunen, fra frontlinje til politikere, i gang med at lave om på, hvordan man tænker, udvikler og leverer velfærd i Odense. Borgeren er i centrum for arbejdet. For det er borgerens aktivitet, der skal være med til at skabe den nye velfærd. Derfor skal kommunens nye rolle være at fremme og understøtte den aktive odenseaner.

ODENSE KOMMUNE har opstillet tre pejlemærker for fremtidens velfærd:

- Samarbejde, så alle arbejder mod de mål og ønsker, som borgeren har.
- Forebyggelse, så både menneskelige og økonomiske omkostninger reduceres på langt sigt.
- Fællesskaber, så kommunen ikke alene leverer velfærd, men også faciliterer deltagelse af andre aktører, herunder borgere, frivillige og private virksomheder.

DE TRE PEJLEMÆRKER er beskrevet i strategien 'Ny virkelighed – ny velfærd', som er grundlaget for forandringsarbejdet for politikere, ledere og medarbejdere i Odense Kommune. I denne publikation kan du læse om, hvordan strategien og de tre pejlemærker konkret får liv i Odense Kommune. Publikationen er skrevet af Mandag Morgen. Odense Kommune og Mandag Morgen samarbejder, fordi vi mener, at vi har behov for at se og diskutere flere eksempler på radikal velfærdsinnovation i Danmark. I dag sker velfærdsinnovation ofte i afgrænsede projekter. De kan måske hver for sig fremvise fine resultater. Men løsevne projekter skaber ikke den nødvendige omfattende forandring. Odense Kommune har taget fat på, hvordan vi grundlæggende reorganiserer skabelsen af velfærd. Mandag Morgen har fulgt området gennem mange år og ønsker at sætte velfærdsinnovationen i sammenhæng.

DERFOR SER VI HER PÅ ODENSE KOMMUNE som et laboratorium for fremtidens velfærd. Kommunen har sat høje

ambitioner, der ikke er nemme at indfri, nemlig at borgeren skal være i centrum, at kommunen skal matche borgernes levede liv, at vi sammen skal forebygge mere og bedre, og at nye fællesskaber skal opdyrkes. Derfor skal kommunens arbejde følges og drøftes. De erfaringer, Odense får nu, kan inspirere andre kommuner, der er i gang med eller står foran store forandringer. De kan også bidrage til, at vi alle som borgere gentænker, hvad det er for et velfærdssamfund, vi vil bo i og bidrage til.

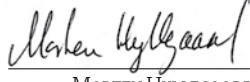
DANMARKS ØKONOMISKE UDFORDRINGER er både en gave og en forbandelse, når vi skal forandre velfærdssamfundet. Der er ingen tvivl om, at krisen har gjort innovation til topprioritet hos alle offentlige ledere. Det første svar på krisen har imidlertid været besparelser. Grønthøsteren har været en tur over hele Velfærdsdanmark, og det har borgere, medarbejdere og ledere mærket. Der er sket kvalitetsforringelser. Nogle har mistet ydelser, som de tidligere fik. Nogle har mistet deres job. Det er derfor en enorm opgave at genvinde både borgere og medarbejders tillid til velfærdsprojektet og vise dem, at forandringer ikke behøver at være et andet ord for forringelser.

HER KAN ODENSE KOMMUNES AMBITIONER og foreløbige erfaringer spille en stor rolle. Odense Kommune har gennemført besparelser. Besparelserne har udfordret borgernes og medarbejdernes tillid. Men Odense Kommune har sideløbende sat ambitiøse velfærdsmål og opnået en række dokumenterede forbedringer sammen med borgerne på store velfærdsområder som ældrepleje, socialt udsatte borgere og folkeskolen.

FORTÆLLINGEN OM ODENSE KOMMUNE som velfærdslaboratorium kan på den måde være med til at skabe positive billeder af, hvordan fremtidens velfærdssamfund – i Odense og Danmark – kan se ud.

GOD LÆSELYST!


JØRGEN CLAUSEN,
stadsdirektør,
ODENSE KOMMUNE


MORTEN HYLLEGAARD,
direktør,
MANDAG MORGEN VELFÆRD



Lederen

Borgmester Anker Boye (S) har sat sig selv i spidsen for udviklingen af Odense Kommune. Han mener at krisen har haft den positive effekt, at der er blevet sat fokus på, hvem og hvad kommunen er sat i verden

"Det ansvar tager jeg på mig." Igen og igen gentager Anker Boye denne sætning, når han fortæller om Odense Byråds strategi: 'Ny virkelighed – ny velfærd'. Den socialdemokratiske borgmester ved, at han har et særligt ansvar for at gøre strategien til virkelighed i kommunen. For Anker Boye handler ansvaret også om at sætte en helt ny dagsorden for den offentlige sektor: "De næste 10 år bliver en periode, hvor vi lukker mere og mere luft ud af den offentlige sektor. Siden Anden Verdenskrig har vi pustet ballonen mere og mere op. Det brud, vi laver nu, kræver nogle svære beslutninger. Det kræver noget ledelse. Og det ansvar tager jeg på mig."

Anker Boye har bortset fra perioden 2005-2009 været borgmester i Odense Kommune siden 1994. Og sjældent har udfordringerne for kommunen været større end nu. Men han ønsker ikke frivilligt at forlade den kommunale skude. Faktisk synes han, at det er mere spændende end nogensinde at være politiker: "Jeg siger hele tiden til mine kolleger i byrådet, at det jo faktisk er en mere spændende situation at være folkevalgt politiker og leder i, end det var før. Der er jo netop brug for politisk lederskab nu. Det er let nok at lægge mere flødeskum på flødeskumskagerne. Det kan alle finde ud af, havde jeg nær sagt. Det, vi skal nu, kræver lederskab og ledervilje, og det kræver evne at få det omgivende samfund med, så vi kan få det bedst mulige ud af situationen."

Netop dialog og kommunikation er ifølge Anker Boye afgørende forklaringer på, at Odense Kommune er godt på vej med udviklingen af nye relationer mellem borgeren og kommunen: "Det er så vigtigt, at vi stiller os op – med mig som borgmester i spidsen – og siger: "Nu er det 'Ny virkelighed – ny velfærd', der er retningen". Det gælder internt, så vi får vores medarbejdere og ledere til at forstå det. De er rigtig godt med, skal jeg hilse og sige. Det gælder også uden for forvaltningen. Byen, borgerne og virksomhederne skal også høre det. For de vil før eller senere mærke, at vi prøver

at gøre tingene på nye måder – bedre og billigere måder."

Ifølge Anker Boye har krisen og de forandringer, den har afstedkommet, haft den positive effekt, at der er blevet sat fokus på, hvem og hvad kommunen er sat i verden for: "Hvad er det, der betyder mest for en by? Det er borgerne og deres hverdag – og så er det virksomhederne. Det er det, der betyder noget. Og det er det, vi skal fokusere på. Er der noget, vi går og gør, som ikke har betydning for borgeren eller virksomheden, så skal vi ikke længere gøre det. Det er derfor, strategien hedder 'Ny virkelighed – ny velfærd'. Det er ikke anderledes end i en familie: Når der kommer færre penge ind, skal der bruges færre penge. Det forstår de fleste."

Med krisen kan vi finde tilbage til velfærdssamfundets grundlæggende ide, mener Anker Boye. Kommunen flytter tættere på de borgere og virksomheder, som kommunen er sat i verden for. "Jeg tror, at vi kan finde tilbage til de kerneværdier, som vi byggede velfærdssamfundet op omkring, ved at tale om og bearbejde, hvad vi skal gøre nu. Vi har fået lagt for meget flødeskum oven på de kerneværdier. Men kerneværdierne er stadig gode, og dem kan vi få frem igen. Velfærd handler jo om, at vi har et fællesskab, hvor vi hjælper hinanden. De, der har mest brug for hjælp, får mest hjælp. Og vi tror på, at alle er en del af fællesskabet og har noget at bidrage med. Det har bragt os langt i Danmark, og hvis vi fjerner flødeskummet, kan vi bedre få øje på alle de kræfter, der er i vores samfund."

På den baggrund er Anker Boye positiv, når han ser på velfærdssamfundets fremtid: "Jeg tror faktisk på, at hvis vi kigger tilbage om ti år, så vil vi også være blevet mere tilfredse som borgere af denne proces. For vi vil vide mere om, hvad de grundlæggende samfundsværdier er, og hvorfor de er der. I dag har vi en situation, hvor vi siger, at jeg har betalt min skat, og derfor har jeg krav på og ret til dit og dat. Men nej, den går ikke mere. Og det er positivt."

Kommunens nye rolle: Velfærdsfacilitator

Odense er i gang med en grundlæggende gentænkning af de kommunale opgaver. Relationen mellem system og borger skal ændres, så borgerne bliver "medskabere" og "partnere" i velfærden, og skellet mellem kommune og borgere udviskes.

HOVEDPUNKTER:

Velfærd handler om at møde borgerens egentlige behov. Derfor skal forholdet mellem kommunen og borgeren starte hos borgeren.

Alle borgere har ressourcer. De skal i centrum.

Kommunen kan facilitere velfærd, men skal ikke altid være eneleverandør af velfærdsydelser.

Ældre- og Handicapforvaltningen har omlagt hele organisationen efter principperne for rehabilitering.

Det var en helt almindelig sag for handicaprådgiver Vivi Protin fra Odense Kommune. Hun var på besøg hos en ældre borger, der på grund af et fysisk handicap havde ansøgt om at komme ind under den såkaldte ledsageordning. Her får en borger med handicap en ledsager, der hjælper med at øge selvstændighed, valgfrihed og ansvar for egen tilværelse.

Behandlingen af sagen endte med at blive en af de historier, som Jane Jegind (V), rådmand i Ældre- og Handicapforvaltningen, bruger, når hun skal forklare, hvad det er for en forandring, der er i gang i kommunen.

Handicaprådgiver Vivi Protin forklarer selv forløbet: "Jeg er ude hos den ældre handicappede borger. Vi har en rigtig god snak om, hvad hun har brug for. Hun er umiddelbart berettiget til at komme ind under ledsageordningen. Men ved slutningen af samtalen kommer det frem at hun, efter et forløb med en ergoterapeut, afventer at få en scooter, så hun selv kan transportere sig rundt. Det betyder, at hun

ikke længere har ret til at være i den dyre ledsageordning. Det er borgeren meget ked af. Det viser sig, at hun også efterspørger ledsageordningen, fordi hun er ensom. Ikke kun, fordi hun ikke kan bevæge sig rundt. Da vi har snakket lidt, kommer jeg til at sige til hende, at hun simpelthen er en rar person at snakke med. Om hun ikke selv skulle ud og være besøgsven for nogle andre, i stedet for at have nogle til at komme hos hende? Først var hun lidt usikker ved tanken. Men hun blev jo også glad for tanken om selv at kunne gøre noget for andre igen. Nu kan hun med sin scooter komme rundt som besøgsven."

Rådmand Jane Jegind slår fast, at Vivi Protins måde at handle på, ligger i direkte forlængelse af tænkningen i Odense Kommunes strategi 'Ny virkelighed – ny velfærd'. Se tekstboks 1 side 12. Hun siger: "Jeg synes simpelthen, at den historie er så god, fordi den viser, hvad det er for et paradigmeskifte vi er i gang med. Det handler om at finde ud af, hvad borgerens egentlige behov er, og hvad borgerens egne ressourcer er. Her blev strategien til virkelighed for borgeren, og den måde medarbejderen brugte sin faglighed på, skabte en ny og bedre løsning."

NY VIRKELIGHED

Der blæser nye vinde over det kommunale Danmark. Efter flere års krise og løbende nedskæringer standser stadig flere kommuner nu op og spørger, om vi er ved at afvikle velfærden lidt ad gangen. De kalder på nye løsninger, og svar som hverdagsrehabilitering, frivillighed,



Foto: Frederik Johs

velfærdsteknologi og aktivt medborgerskab fylder mere og mere, når politikere, embedsmænd og borgere diskuterer velfærdens problemer.

Odense er en af de kommuner, der er i gang med en grundlæggende gentænkning af de kommunale opgaver. Økonomien i den fynske hovedstad har haltet. I 2009 opdagede kommunen et hul i de kommende fire års budgetter på 450 millioner kroner. Når størstedelen af udgifterne i en kommune går til lønninger af medarbejdere, kan det ikke undgå at føre til afskedigelser. Det har også været tilfældet i Odense Kommune.

"Når arbejderen på Lindø mister sit job, må han og hans familie tilpasse sig en ny virkelighed. Det samme gælder kommunen. Når vi har færre økonomiske midler, må vi tilpasse vores udgifter," forklarer borgmester Anker Boye (S). Kommunen ønsker at komme væk fra den rene sparevej: "Vi kunne have kørt grønthøsteren hen over kommunen én gang til. Den strategi kender vi godt. Men det kan ikke blive ved. Vi ønskede at tage det ledelsesmæssige ansvar på os og tilpasse os den nye virkelighed. Vi kommunalpolitikere i 2012 skal ikke foregøgle folk, at hvis de stemmer på mig, så får de noget mere. Men vi skal stadig have ambitionen om at gøre det godt, selv med færre ressourcer," forklarer Anker Boye.

De dystre økonomiske udsigter og de politiske ambitioner om en anden vej blev til strategien 'Ny virkelighed – ny velfærd'. Den udstikker retningslinjerne for, hvordan Odense Kommune vil udvikle og fremtidssikre velfærden.

Jane Jegind er enig med Anker Boye i, at den nye

virkelighed stiller nye krav til kommunen: "Det regner ikke med manna ovenfra længere. Det er slut," som hun udtrykker det. "Visionen er, at vi med brugeren og borgeren i centrum vil være med til at skabe nye løsninger til det næste velfærdssamfund."

Både Jane Jegind og Anker Boye betoner vigtigheden af fortsat at være ambitiøs på egne og kommunens vegne, selv om der bliver radikalt andre vilkår for at drive en kommune, når der er langt færre midler: "Det nytter ikke, at vi sætter os over i en krog og siger, at det er synd for os, og at det er alle andres skyld. I stedet skal vi tage ansvar for vores situation. Det gælder både som politikere og som borgere," siger Anker Boye.

NY VELFÆRD

Odense Kommunes svar er, at relationen mellem system og borger skal ændres. Kommunen skal ikke først og fremmest være en velfærdsleverandør. Borgeren skal ikke være en velfærdskunde. Strategien sætter som mål, at borgerne skal være "medskabere" og "partnere" i velfærden, og at skellet mellem kommune og borgere "udviskes".

En del af de samme udtryk, og måder at tænke på, har præget arbejde med rehabilitering på ældreområdet de senere år. Nu træner kommuner mange steder borgere til at kunne generhverve tidligere færdigheder. De mange initiativer, der er fulgt i kølvandet på 'Ny virkelighed – ny velfærd', bruger også tænkningen fra rehabiliteringen på tværs af forvaltninger og initiativer.

CASE:

TRÆNINGSLEJLIGHEDER LÆRER UDSATTE UNGE AT BO I EGEN LEJLIGHED

Henrik er en af flere succeser på Nyborgvej i Odense. Her ligger et kollegie for ni socialt udsatte unge mellem 18 og 30 år. Inden Henrik flyttede ind, var hans psykolog sikker på, at det ikke ville fungere. Henriks journal fortæller, at han mentalt er som en otteårig, selv om fødselsattesten afslører, at han er fyldt 18. I journalen står også, at Henrik aldrig har været glad for at gå i skole. Derfor havde kommunen tidligere ansat en morgenvækker til at få ham op om morgenen og af sted i skole. På Nyborgvej har medarbejderne set på Henriks egne ressourcer og hjulpet med at få den praktikplads i en lokal dyrehandel, som han altid har drømt om. Nu står han selv op og arbejder energisk fra kl. 10 til kl. 16 fire dage om ugen.

”Jeg arbejder fandeme hårdere, end I gør,” siger han henvendt til kollegiets to faste medarbejdere, Anja Lindekilde Rasmussen og Karina Skovgaard Pedersen, da han kigger forbi fællesrummet, hvor vi sidder. Kun om onsdagen må dyrehandlen undvære hjælp – det er nemlig Henriks ugentlige rengøringsdag.

Kollegiet på Nyborgvej er et botræningstilbud til udsatte unge mellem 18 og 30 år i Odense Kommune. Kollegiet er et såkaldt § 107-tilbud, der henviser til Servicelovens krav om pleje eller behandling til personer med nedsat psykisk funktionsevne eller med særlige sociale problemer. Anja Lindekilde Rasmussen fortæller om tilgangen på stedet: ”Vi starter altid med at få de unge til at fortælle en god historie fra deres eget liv. For vi vil gerne have de unge der-

hen, hvor de er bedst. I borgerens sag står der altid alt det, som de ikke kan. Derfor prøver vi også at snakke med borgeren, inden vi kigger alt for meget i journalen. De unge kan jo have forskellige diagnoser eller have dårlige erfaringer med kommunen eller det offentlige,” fortæller Anja Lindekilde Rasmussen.

Karina Skovgaard Pedersen, kollegiets anden faste medarbejder, fortæller, at de unge skal trænes i de 6-18 måneder, de bor der: ”Målet for de unge er, at de skal kunne klare sig så godt som muligt i egen bolig, når de flytter. Derfor tager vi udgangspunkt i den enkelte for at finde ud af, hvad der er brug for at træne. For nogle er det at lave mad, for andre er det selv at skulle gøre rent eller at kunne fungere i sociale sammenhænge. Det kan næsten lyde banalt, men det er altså ikke nødvendigvis noget, de har lært, før de flytter ind her.”

*”Jeg arbejder fandeme
hårdere, end I gør,”*

HENRIK - 18 ÅR

I den lille pjece, der ligger på bordet, står der, at en borger for at blive visiteret til at bo på Nyborgvej skal ”have motivation til at arbejde med egne udfordringer og til at lære at tage ansvar for egen læring og rehabiliteringsforløb”. Karina Skovgaard Pedersen, der har en fortid som social- og sundhedsassistent i psykiatridelingen, fortæller, hvordan man tidligere havde et

stærkere fokus på relationen til borgeren og drog omsorg for den enkelte.

”Det lyder jo fint,” siger Karina Skovgaard Pedersen, ”men man risikerer, at borgerne bliver afhængige af kommunens hjælp til noget, som de egentlig godt kunne klare selv. Nu arbejder vi i stedet på at træne borgerne i, hvordan de selv kan klare sig og kan bruge de andre unge i deres netværk.”

Tilbuddet har eksisteret i godt et år. Derfor er der endnu ikke evalueringer og dokumenterede effekter. Men snart skal Stine som den første beboer flytte fra Nyborgvej og ud i egen lejlighed. Den første succeshistorie fra kollegiet. ”Hun får helt sikkert stadig brug for støtte fra kommunen til at kunne klare sig selv, men hun er blevet i stand til at passe et arbejde på en café her i nærheden og glæder sig til at skulle bo i sin helt egen lejlighed,” siger Karina Skovgaard Pedersen.

Maria Sahl, der er leder af både kollegiet på Nyborgvej og Bramstrupkollegiet, et andet tilbud under socialpsykiatrien i Odense, havde for nylig rådmand Peter Rahbæk Juhl med på tur.

”Han gav udtryk for, at han nu kunne sove mere roligt om natten, efter han så, hvordan de unge får hjælp til at kunne klare sig selv i deres videre voksenliv,” fortæller Maria Sahl.

Henrik og Stine er opdigtede navne. Borgernes rigtige navne er Mandag Morgen bekendt.

Ifølge Jane Jegind fra Venstre ændrer kommunens rolle sig nemlig, når medarbejdere og borgere arbejder med rehabilitering: "Kommunens medarbejdere skal ikke være borgerens bedste ven, og vi skal ikke gøre det, som borgeren godt selv kan eller kan trænes til at kunne selv. Jeg vil simpelthen ikke acceptere et samfund, hvor menneskers eneste kontaktflade er med de kommunale medarbejdere, der kommer og gør rent. Vores opgave er at understøtte muligheder for, at borgeren får et netværk med andre borgere eller selv deltager i frivillige organisationer."

Den brede politiske opbakning til den overordnede ambition med 'Ny virkelighed – ny velfærd' bekræftes af Peter Rahbæk Juel (S), rådmand i Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen. Han trækker på et klassisk socialdemokratisk ordforråd, når han skal forklare strategien: "Vi skal facilitere fællesskaber. De ydelser, vi leverer, skal være med til at understøtte borgernes mulighed for at indgå i fællesskaber. Vi kan og skal som kommune ikke levere fællesskabet."

FRA OMSORG TIL PROGRESSION

Ingen penge og ingen chefer. Det var virkeligheden, da rådmand Peter Rahbæk Juel fik det politiske ansvar for social- og arbejdsmarkedsområdet i 2010: "Da jeg kom, havde jeg konstitueret direktør nr. 2. Der var dunderende underskud i Socialcentret, der brugte en tredjedel flere penge, end der var budget til. Og der var ikke rigtig nogen, der vidste, hvordan vi kunne gøre noget ved det. Økonomistyringen var slet ikke stram nok. Vi havde en revisionsrapport fra KPMG, der viste det sort på hvidt: Der var ingen penge."

Der blev ganske hurtigt ansat en ny direktør, og så gik rådmanden og direktøren ellers i gang med at gennemføre et paradigmeskifte i forvaltningen, der også trak på ideer fra hverdagsrehabilitering.

Peter Pietras, administrerende direktør i Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen, forklarer skiftet: "Den måde, vi leverer velfærd på, ændrer sig ret radikalt. Før gav vi borgerne omsorg. Nu giver vi dem progression. Før kunne du – i overført betydning – blive klappet på håret og få en blød pude at ligge på. Nu får du en lang gåtur, så vi kan få dig på højkant."

Det har været en udbredt forståelse i den offentlige sektor – og også ofte i den offentlige debat – af, at mere altid var

bedre, når det drejede sig om offentlig service. Det prøver Peter Pietras at gøre op med. For ham er det afgørende, hvilken effekt indsatsen har for borgeren. Han får opbakning af rådmanden: "Vi har brudt med kontraktpolitikken, hvor vi kunne kvantificere og reducere politik til to-tre simple ting. Vi kan ikke kun tale om antal medarbejdere eller størrelse på budgetposter. Velfærd er en kvalitativ oplevelse. Og borgerens oplevelse af velfærd afhænger ikke altid af, hvor mange kommunale medarbejdere, der leverer den. Nogle gange er der en sammenhæng, andre gange er der ikke," siger Peter Rahbæk Juel.

Selv om den nye tiltag på social- og arbejdsmarkedsområdet minder om hverdagsrehabilitering, vil Peter Pietras hellere kalde dem socialisering. Kommunens opgave er at hjælpe borgerne til at udvikle de færdigheder, normer og egenskaber, der er nødvendige for, at de kan klare sig i samfundet. Han vil også gerne lære dem at socialisere mere med andre, for på den måde at få borgerne til at kunne hjælpe hinanden. Han eksemplificerer sine tanker om relationen mellem borger og kommunen med en anekdote:

"Jeg havde taget et par borgere med ind i det politiske udvalg for at fortælle om de gode ting ved det nye socialt strukturerende botilbud, de fik fra kommunen. Men i stedet begyndte de at fortælle om, hvordan de havde gjort en forskel for hinanden. Den største succes var faktisk, at de ikke talte om kommunen eller om de kommunale ydelser. Der er simpelthen mindre fokus på, hvad man kan vride ud af kommunen. I stedet fortæller borgerne, hvad de selv har givet, og hvad de har fået ud af det. Med den måde, vi arbejder på, kommer kommunen i baggrunden," siger Peter Pietras.

I Socialcentret i Odense Kommune, der tager sig af opgaver og indsatser for borgere over 18 år med særlige sociale problemer – fra alkoholbehandling og væresteder til beskyttet beskæftigelse – oplever både medarbejdere og ledere den nye tilgang som effektiv.

En af dem er områdeleder Annette Blynel: "Der er tale om et ret grundlæggende fagligt paradigmeskifte. Det er selvfølgelig ikke nemt at arbejde på en ny måde. Men alle vil gerne have, at det, man går og gør i dagligdagen, virker. Og det er bare bedre, at borgeren selv sætter ord på sine behov. Tidligere har det været meget op til den enkelte medarbejder at vurdere, hvad effekten var – både for borgeren og kommunen. Nu arbejder vi med en mere

BOKS1

NY STRATEGI: NY VIRKELIGHED – NY VELFÆRD.

'Ny virkelighed – ny velfærd' har Odense Kommune sat en ny retning for, hvordan kommunen og velfærden i Odense skal se ud i fremtiden.

"Det begrænsede økonomiske råderum er et grundvilkår. Den demografiske udvikling betyder, at der fremover bliver færre og færre hænder til at løfte opgaverne, og samtidig forventes efterspørgslen på en række kommunale kerneydelser at stige og ændre sig i retning af mere differentierede indsatser og tilbud," står der i indledningen til strategien, der er udviklet i sommeren 2011 og endnu ikke er forsynet med en udløbsdato. I første omgang var den rammen for budgetforhandlingerne i byrådet, men tankerne er nu i fuld gang med at blive omsat til virkelighed for ledere, medarbejdere og borgere. Det vigtigste i strate-

gien er, at Odense Kommune vil have en ny relation mellem borgere og kommune.

Tre pejlemærker skal sidde på rygraden, når strategien er en del af hverdagen:

- Samarbejde, så alle arbejder mod de mål og ønsker, som borgeren har.
- Forebyggelse, så både menneskelige og økonomiske omkostninger reduceres på langt sigt.
- Fællesskaber, så kommunen ikke alene leverer velfærd, men også faciliterer deltagelsen af andre aktører, herunder borgere, frivillige og private virksomheder.

struktureret form for effektmåling. Det er en stor hjælp, når vi kan se, at udgifterne til den enkelte borger falder, samtidig med at borgerne bliver hjulpet på en bedre måde end før. Vi kan for eksempel se, at belægningen på flere af vores institutioner er faldet – eller i hvert fald at opholdene er langt kortere end tidligere."

Odense Kommune har på to år nået den budgetreduktion på 30 pct. på det sociale område, som den nye økonomiske situation nødvendiggjorde. Det er sket, samtidig med at medarbejdere og ledere oplever, at velfærden for borgerne er forbedret, og at medarbejdernes faglighed bruges bedre. Det viser en intern redegørelse fra Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen fra februar 2012. Redegørelsen viser også, at selv om det antal borgere, der kommer i centret, har været stigende de sidste år, er de gennemsnitlige udgifter per borgerforløb faldet til omtrent det halve.

"Vi har ikke givet borgerne det samme for færre penge. I stedet har de fået noget andet. Vi har endnu ikke fuldt dokumenteret, om effekten er dårligere, lige så god eller større, og for hvem. Men min påstand er, at det andet, de har fået, faktisk er bedre. Før fik borgerne den service de var visiteret til, uanset om den service, de fik, virkede eller ej. Det gør de ikke længere. De får mere målrettede forløb," siger Peter Pietras.

EN ORGANISATION BASERET PÅ HVERDAGSREHABILITERING

Som den første kommune i Danmark er hele Odenses Ældre- og Handicapforvaltning nu organiseret ud fra hverdagsrehabiliterings principper. Ifølge Jane Jegind passer hverdagsrehabiliteringen som fod i hose til de udfordringer, kommunen står over for: "Jo mere uafhængig borgeren er af kommunen, desto bedre mener jeg, det er for ham eller hende. Vi har fået pakket nogle borgere ind i velfærdsnet, der har suget både selvtillid og selvbestemmelse ud af dem. Det er helt sikkert sket i godhedens navn. Men at blive parkeret er altså ikke kvalitet. Det snakker jeg med borgere, medarbejdere, frivillige og faglige organisationer om."

Nu skal den enkelte borger opleve støtte i lige præcis sit forløb, og mødet med forvaltningen skal opleves som enkelt og gennemskueligt. Derfor har forvaltningen organiseret sig efter borgerens forløb i stedet for efter egne fagligheder. Forvaltningen er ikke længere opdelt efter det mærkat, borgeren får sat i panden i mødet med systemet, f.eks. handicappet, ældre eller patient. I stedet samler forvaltningen kræfterne efter, om der er tale om et kort, længere eller varigt forløb. Det kalder de i Odense for Virksom Træning og Virksom Støtte. Samtidig er det ambitionen, at den enkelte borger skal have én indgang til forvaltningen



Foto: Colourbox.com

og én enkelt plan. Det kalder de for Virksom Dialog.

”Vi er på vej med systematiske rehabiliteringsforløb, med at lave én plan for hver borger, og at lave en ny incitamentsstruktur, så de økonomiske incitament hænges sammen med det, vi ønsker at skabe,” fortæller administrerende direktør for Ældre- og Handicapforvaltningen Helene Bækmark. Hun blev headhuntet til Odense fra Fredericia Kommune, hvor hun var ansvarlig direktør for det roste og præmierede hverdagsrehabiliteringsprojekt ”Længst muligt i eget liv”.

KOMMUNIKATION, MENING OG TILLID ER AFGØRENDE

De store forandringer, som følger i kølvandet på ’Ny virkelighed – ny velfærd’, stiller store krav til lederne i Odense Kommune. Hvis ikke alle kan forstå, hvad forandringen går ud på, og hvorfor den giver mening, så bliver der ingen virkning. Både Peter Rahbæk Juel og Jane Jegind bruger mange timer hver dag på at forklare, hvad forandringerne går ud på.

Det samme billede tegner Helene Bækmark: ”Min kalender ser helt anderledes ud i dag end for halvandet år siden. Jeg bruger meget mere tid på dialog og på at sætte ord på ideerne. Det kræver, at man samtaler, at man eksemplificerer, og også at man selv er en del af historien. Det betyder blandt andet, at jeg er med i en hel masse film,

der bliver produceret internt i organisationen lige nu.”

Lykkes det så?

”Vi har stadig en udfordring med, at vi bare informerer. Vi skal tale sammen. Det er en stadig udfordring, at medarbejderne kun hører halvdelen af historien. Det kan føre til, at de misforstår intentionerne. De skal selvfølgelig ikke kunne metafortællingen. Den skal jeg kunne. Men medarbejderne skal kunne forstå og mærke, at en ny måde at arbejde på giver mening, der hvor de er. Ellers har de jo ingen grund til at gøre deres arbejde på en ny måde,” siger Helene Bækmark.

Innovation i så stor en skala, som ’Ny virkelighed – ny velfærd’ lægger op til, kan ifølge Helene Bækmark kun lade sig gøre, hvis man har tillid til sine kolleger og sin ledelse, og hvis forandringerne giver mening: ”Vi er nødt til at ramme lige der, hvor medarbejderen kan se, at det nytter noget, ellers sker det bare ikke. Tilliden handler om, at vi kun kan gøre de her ting, hvis vi stoler på intentionerne bag. Og det kan altså være svært, fordi der er nogen, der har bygget en karriere op ved at indgå studehandler. Det gælder både politikere og embedsmænd,” siger Helene Bækmark.

Brian Dybro (SF) har fulgt forandringerne i Odense som byrådsmedlem og viceborgmester. Han tiltrådte ved årsskiftet som ny rådmand for Børn- og Ungeforvaltningen, og han opfordrer til helt klare linjer i kommunikationen:

*"I Odense er der en stærk overordnet strategi
og en meget omfattende indsats i gang.
Det passer også til den selvforståelse,
der er i toppen af organisationen.
De vil gerne gå foran, og de har ikke tid til at vente."*

KURT KLAUDI KLAUSEN, PROFESSOR,
Syddansk Universitet

"Meget af det arbejde, vi har sat i gang, indeholder jo også reelle besparelser. Det kræver, at vi er skarpe til at kommunikere, hvornår der er tale om reelle besparelser, og hvornår det er udvikling. Er vi ikke det, skaber det frustrationer, særligt hos medarbejdere og i de faglige organisationer. Kommunikationen i det her er helt afgørende, og den hører aldrig op. Det handler jo også om, at man tør stille sig op på ølkassen og fortælle både de gode og de ubehagelige historier."

STOR INTERESSE FOR ODENSES NYE VELFÆRD

Det er ikke gået ubemærket hen i Velfærdsdanmark, at Odense Kommune har sat hele organisationen i bevægelse med 'Ny virkelighed – ny velfærd'. I november fik stadsdirektør Jørgen Clausen prisen som årets kommunale topledere af Center for Offentlig Kompetenceudvikling. Priskomiteen begrundede bl.a. prisen med, at Jørgen Clausen insisterer på at nytænke kommunens løsninger med udgangspunkt i borgerens perspektiv.

I priskomiteen sad bl.a. Kurt Klaudi Klausen, professor i offentlig ledelse på Syddansk Universitet. Han har et indgående kendskab til Jørgen Clausen og Odense Kommune. Han mener, at det er unikt, hvad kommunen er i gang med: "Der er mindre projekter og initiativer i gang i andre kommuner, men i Odense er der en stærk overordnet strategi og en meget omfattende indsats i gang. Det passer også til den selvforståelse, der er i toppen af organisationen. De vil gerne gå foran, og de har ikke tid til at vente."

Mange kommuner kigger mod Odense, når de skal samle inspiration ind til egne forandringsprocesser. En af de direktører, der har været på besøg, er Henning Daugaard, social-, sundheds- og arbejdsmarkedsdirektør i Frederiksberg Kommune: "Jeg er meget inspireret af Odense Kommunes evne til at forene innovation, faglighed og effekt i hverdagens handlinger. Og så har de en no-nonsense-tilgang, der tiltaler mig. Det handler om at gøre

noget," forklarer han og fortsætter: "De har klare faglige holdninger, som ikke går ud over arbejdet med innovation. Tværtimod. Faglighed og innovation forstærker hinanden i Odense Kommune."

Men Henning Daugaard kan også se områder, hvor Frederiksberg er bedre stillet end Odense, der har relativt adskilte forvaltninger med hver sin rådmand. Det kan næsten betragtes som ministerier med egne ministre og embedsværk, hvor der nemt opstår skarpe faggrænser: "Når det f.eks. kommer til ambitionerne om at skabe én indgang for borgeren, så har mine medarbejdere den fordel, at har social-, sundheds- og arbejdsmarkedsfagligheden er samlet under én forvaltningsmæssig har med en fælles stab. Alt andet lige er det lettere at skabe sammenhæng inden for én forvaltning end mellem to forvaltninger."

Magistrat eller ej. Ifølge handicaprådgiver Vivi Protin har 'Ny virkelighed – ny velfærd' skabt ny energi i hverdagen og i relationen til borgeren: "Jeg tror egentlig også, at jeg tidligere kunne have fundet på at have sagt til borgeren, der var ensom, at hun kunne blive besøgsven. Men jeg har fået skærpet min tænkning og styrket min rygdækning af, hvordan jeg skal handle som medarbejder i forholdet til borgeren, i forlængelse af 'Ny virkelighed – ny velfærd'. Det handler jo om, at vi skal tage udgangspunkt i, hvad der skaber livskvalitet for den enkelte, og derfor bliver vi nødt til at tale om, hvad vedkommende selv kan og gerne vil kunne. Det giver simpelthen et bedre liv selv at kunne komme omkring og være sammen med andre som besøgsven, end at sidde og vente på sin tildelte ledsageordning. Der ved jeg jo sammen med mine kolleger, hvilke muligheder der er for denne borger i lige præcis hendes situation. Det betyder ikke, at vi skal gøre det for hende. Det ville nok ikke give livskvalitet, vel? Men vi skal hjælpe hende i en retning, der giver mening for hende," slutter hun.

CASE:

MORGENDAGENS VELFÆRD BLIVER UDVIKLET I KOMMUNALE EKSPERIMENTARIER

To lokalområder i Odense, det mondæne Dalum og det mere belastede Bolbro, skal vise vejen for, hvordan borgere, frivillige og kommune sammen kan skabe bedre velfærdsløsninger. De to områder er nemlig udnævnt til velfærdseksperimentarier.

I velfærdseksperimentarierne vil kommunen undersøge, hvordan man bedre kan kombinere faglighed med brugerens behov i et udvalgt geografisk område.

”Vores ambition er, at hele Odense bliver en by, hvor ”kommunen” er et samarbejde, ikke et system,” skriver Økonomiudvalget i en omtale af projektet.

Chefkonsulent Annemette Haahr Winther er tovholder på arbejdet med velfærdseksperimentarierne: ”De to lokalområder skal gerne blive en slags ”Ny-Ny-bydele”, hvor vi kan prøve en del af strategien om ’Ny virkelighed – ny velfærd’ af i praksis. Vi skaber små prototyper og trækker også på Odenses frikommunestatus.”

I Dalum danner bydelens bibliotek rammen om eksperimentariet. Herfra vil kommunen i tæt dialog og samarbejde med borgere, brugere og foreninger i bydelen afprøve nye måder at organisere,

tilpasse og udføre kommunens serviceydelser på. Målet er at finde løsninger, der er både bedre og billigere. Beboere og ansatte fra kommunen mødes nu hver måned for at finde nye måder at løse en række lokale opgaver på. I Dalum arbejder biblioteket sammen med andre kommunale fagområder, efter inspiration fra de engelske Idea Stores, og man er blandt andet ved at lave en light-udgave af borgerservice på biblioteket.

I Bolbro er man i gang med at finde modeller for, hvordan frivillige kræfter kan involveres i tidligere kommunale opgaver og fortsat virke på præmisserne for frivilligt arbejde. Der arbejdes blandt andet på en samarbejdsaftale mellem Odense Kommune og det frivilligt drevne Bolbro Brugerhus. Målet er at etablere en række forskellige tiltag for ældre i lokalområdet.

Odense Kommune er ikke ene om at udvikle velfærden i geografisk afgrænsede områder. Derfor sendte kommunen for nyligt et par medarbejdere østpå for at høre mere om et igangværende projekt i Ballerup. Vestegnskommunen er ved at lægge sidst hånd på en stor undersøgelse af, hvad beboerne i det almennyttige boligområde Grantofte ser som det gode

liv. I stedet for at forsøge at udvikle ny velfærd inden for en forvaltning eller på et fagområde, er en række danske kommuner nemlig begyndt at tage udgangspunkt i afgrænsede lokalområder i kommunen, når de skal tænke nyt.

Lokale satsninger giver mulighed for at teste ting af i mindre skala og tilpasse opgaver til de lokale forhold. Det giver også mulighed for at mobilisere lokale ressourcer, men presser samtidig kommunen til at tænke på tværs af kommunens egne kasser og etablerede systemer. I Ballerup vil kommunen bruge undersøgelsen af det gode liv til, sammen med beboerne i området, at finde gode bud på, hvordan kollektive tiltag og institutioner kan understøtte, at alle beboere kan leve et ”godt og produktivt liv”.

Endnu en række kommuner, fra Hedensted i Østjylland til Roskilde på Sjælland, arbejder med at udpege lokalområder, hvor borgere og frivillige bliver inddraget i at udvikle og skabe velfærd for hinanden.

Du kan læse mere om Odenses velfærdseksperimentarier på www.odense.dk/vel-faerd.



Reformatoren

Rådmand Jane Jegind (V) er stolt af den forandring, der er sket i Ældre- og Handicapforvaltningen de seneste år. Der er sparet 190 millioner kr. på driften, mens kvaliteten for den enkelte borger, ifølge Jegind, er hævet markant.

”For fem år siden mente næsten alle, at flere penge var lig med bedre kvalitet. Så der blev rystet på hovedet, når jeg sagde, at vi kunne skabe bedre og billigere velfærd. Det gør de ikke mere. For det har vi bevist i vores forvaltning de sidste par år.”

Jane Jegind (V), rådmand i Ældre- og Handicapforvaltningen i Odense Kommune, er stolt, når hun fortæller om den forandring, der er sket i hendes forvaltning de seneste år. 190 millioner kr. er blevet sparet på driften, mens kvaliteten for den enkelte borger er ifølge Jegind hævet. Men det har været et sejt træk: ”Et af de første spørgsmål, jeg stillede, da jeg startede herude, var: Hvor mange holder op med at få hjemmehjælp? Jeg er nødt til at sige, at spørgsmålet nærmest ikke blev forstået. Det holdt man jo ikke op med. Det var noget, man bare havde,” forklarer Jane Jegind.

Sammen med direktør Helene Bækmark, der i kommunale kredse er kendt som Fredericia-modellens mor, udgør Jane Jegind en dynamisk duo. Sammen har de taget hverdagsrehabilitering længere end nogensinde. Fra 1. januar 2012 er hele forvaltningen organiseret, så hverdagsrehabiliteringen er kernen i enhver kontakt mellem forvaltningen og borgerne.

”Kommunen skal være på forkant med den udvikling, vi ved kommer,” siger Jane Jegind. ”Den ene bølge af forandringer og sparekrav efter den anden skyller ind over os i disse år. Enten kan kommunen blive væltet igen og igen, fordi den ikke når at rejse sig fra den sidste bølge – så kan man ikke lave langsigtede innovative omlægninger. Eller også kan man prøve at komme foran bølgerne. Derfor har det været afgørende for mig, at vi kunne løse vores problemer, før næste bølge slog ind over os. Derfor er det også vigtigt, at vi ikke taber fart nu. For der kommer flere bølger.”

Rådmanden mener, at det har været helt afgørende, at hun som politiker er engageret i forandringsprocessen: ”Den her forandring handler ikke om at fremlægge fakta.

Det handler om at skabe nye billeder oppe i folks hoveder af, hvad det er for et samfund, vi skal leve i.”

Men det er ifølge Jane Jegind ikke gjort med bare at lade politikerne formulere målene for forandringsprocesserne. Hun tilskriver det afgørende betydning, at der er flere fuldtidspolitikere i Odense Kommune, så fokus kan være på alle områder: ”Det ville ikke kunne lade sig gøre at lave forandringer i det her tempo, hvis der kun var én fuldtidspolitiker i kommunen. Jeg tager snakken igen og igen med medarbejdere, borgere og ledere. For det er lige meget, hvad vi beslutter herinde, hvis det ikke opleves rigtigt derude. Det er jo en samfundsforandring, vi er i gang med. Du er nødt til at komme ud og motivere, engagere, forklare og gentage det hele igen og igen for at folk forstår det, accepterer det og handler anderledes. Det skal ind under huden.”



Foto: Torben Nielsen

Strategen

Jørgen Clausen er en næsten arkety-pisk embedsmand, der ikke stjæler spalteplads eller bruger store ord. Men han tør godt sige, at han er stolt af de resultater, han har opnået som stadsdirektør i Odense Kommune. Det var ham, der var pennefører på de første versioner af det, der blev til oplægget 'Ny virkelighed – ny velfærd', eller Ny-Ny, som strategien blot hedder i daglig tale. Den har siden sat retnin-gen for udviklingen af kommunen.

"Jeg er blevet overrasket over den kraft, som den lille fortælling har haft. Det er jo ikke nødvendigvis, fordi den er fantastisk god, men nok mere, fordi vi har været gode til at sætte den i spil. Kraften kommer nok også at, at fortællingen rummer så meget frisæt-telse," siger stadsdirektøren. "Når to ud af tre medarbejdere svarer, at Ny-Ny er en vigtig del af deres hverdag, bliver jeg faktisk både overrasket og oprigtig stolt," fortsætter Jørgen Clausen, med henvisning til en dugfrisk netværksanalyse, kommunen har fået lavet for at blive klogere på, hvordan kommunens organisation, og særligt det tværgående samarbejde, fungerer i praksis.

Strategien spiller en vigtig rolle for det daglige arbejde på Fyns største arbejdsplads, og de første tanker blev nedfældet af administrationen. Men Jørgen Clausen lægger først og frem-mest vægt på, at 'Ny virkelighed – ny

velfærd' er en politisk strategi, der skal skabe debat og opbakning om den vej, kommunen skal gå i de kom-mende år.

*"Vi ved godt,
at vi tager privilegier
fra folk,"*

JØRGEN CLAUSEN
Stadsdirektør i Odense Kommune

"Vi nærmer os jo byrådsperiodens afslutning. Derfor har vi netop haft en drøftelse af, hvad det er for drømme, politikerne har for velfærdssamfun-dets fremtid. Vi arbejder i det hele taget meget med, hvad det vil sige at være politiker i Odense i 2013. Hvad er den redefinerede rolle for politikere i fremtidens kommune?" spørger Jørgen Clausen, inden han indrømmer: "Jeg skal også være ærlig og sige at arbejdet med at definere nye roller for politiker-ne stadig er work in progress."

Stadsdirektøren understreger, at politik i Odense ikke længere handler om at sende flere penge. I stedet drejer diskussionerne sig om, hvordan man får skabt de mest effektfulde løsninger hos og med borgeren.

"Vi ved godt, at vi tager privilegier fra folk, men jeg mener, at vi har givet dem noget andet, som er bedre. Der-

for tror jeg heller ikke, at der er nogen, der vil gå på strandhugst blandt væl-gerne ved at love dem, at de kan få en hel masse. Der er enighed om præmis-sen i byrådet," siger stadsdirektøren.

Stadsdirektøren har en del af æren for, at det er lykkedes at skabe borg-fred omkring Ny-Ny. Han har blandt andet været ude at snakke med de lo-kale partiforeninger flere gange for at sikre sig, at de politiske baglande følte sig både informerede og inddragede i processen. Først prøver han næsten at få det til at lyde, som om han blot har ventet på at blive inviteret, men hans strategiske gen fornægter sig ikke, og han erkender grinende, at han trods alt ikke bare har siddet ved telefonen, men "da også har forsøgt at signalere, at jeg meget gerne kommer ud for at diskutere det her ..."

Alligevel kan den erfarne direktør ikke lade være med at være lidt spændt på valgkampen. For diskussionerne er stadig så nye, at de ikke er præget af en fast ideologisk tænkning.

"Vores arbejde er mere konkret og hverdagsagtigt, end det er ideologisk. Det tror jeg faktisk er en af grundene til, at de forandringer, vi har været igennem, er gået så supergodt. Vi har været meget fokuserede på hverda-gen og på at det for os som kommune handler om borgerne."

Tag kommunen tilbage

*Dialog og inddragelse skal bringe borgerne tilbage i centrum for kommunens arbejde.
Det handler om at komme ud af kontorerne og møde borgerne der, hvor de er.
Kommunen er til for borgerne, og erfaringen fra Odense Kommune er,
at borgerne føler et langt større ansvar, når de bliver inddraget mere.*

HOVEDPUNKTER:

*Forebyggelse er blevet en hjørnesten i Odense Kommune.
Ikke bare på sundhedsområdet, men også i den kommunale
sagsbehandling, hvor man arbejder på at forebygge frem
for at behandle klager og problemer.*

*Dialog og inddragelse bringer borgerne tilbage i centrum
for kommunens arbejde.*

Dette kræver et opgør med kommunens klassiske myndighedsrolle.

En borger træder ind på kommunkontoret. Han præsenterer sit problem, og kommunen fortæller, hvad den kan hjælpe ham med, og hvad han må og ikke må. Sådan kunne et klassisk møde mellem borgeren og kommunen se ud. Men Odense Kommune vil ændre relationen, så borgeren i langt højere grad bliver inddraget i sit eget forløb, men også selv får et langt større ansvar. I By- og Kulturforvaltningen sker det blandt andet ved at forebygge, at der opstår problemer i den kommunale sagsbehandling.

”Hvis du for eksempel søger om lov til at bygge en carport, så ligger det i lovgivningen, at vi skal sagsbehandle og så sige, om du må eller ikke må. Men vi forsøger i stedet at sætte os over på borgernes side af bordet og tale med dem om, hvad det egentlig er, de ønsker sig, og så prøver vi at finde en løsning,” siger Stefan Birkebjerg Andersen, der er administrerende direktør i By- og Kulturforvaltningen.

På den måde udnytter Odense Kommune til det yderste det rådgivningselement, der er i Forvaltningsloven. Det er et centralt element i ’Ny virkelighed – ny velfærd’, at kommunens medarbejdere skal turde bevæge sig væk fra den klassiske myndighedsrolle og kaste sig ind på borgerens banehalvdel eller invitere ham ind på deres. At kommunen også på områder som byggetilladelser arbejder offensivt med at imødekomme borgernes ønsker, er et eksempel på det brede forebyggelsesbegreb, der er et af de tre centrale indsatsområder i ’Ny virkelighed – ny velfærd’. Den overordnede strategi for forebyggelse fokuserer på tidlig indsats, på mere individuelle indsatser og på, at forebyggelse skal tænkes ind på alle områder af kommunens arbejde.

I tilfældet med borgeren, der søger om tilladelse til at bygge en carport, handler det altså om at gå i dialog og finde et alternativ til det oprindelige forslag, hvis der er brug for det. I By- og Kulturforvaltningen går det forebyggende arbejde også ud på at tage møder med for eksempel en entreprenør, før der udarbejdes en ansøgning om byggetilladelse. Det handler også om at komme ud af kontorerne og møde borgerne, hvor de er, for at høre deres meninger om nye planer for lokalområdet. Til det formål har By- & Kulturforvaltningen købt en campingvogn, og med den kører medarbejderne ud for at tale med borgerne om indretningen af parker og byområder. Campingvognen gør forvaltningen mere synlig ude i kommunen, og den er blandt andet blevet brugt i forbindelse med udvikling af

CASE:

ALKOHOLBEHANDLING, HVOR BORGEREN HAR NØGLE TIL HAVEN

Netværket har have, hyggestunder og ture ud af huset. Stedet er et fast holdepunkt i hverdagen for 28 brugere i Odense Kommunes alkoholbehandling. En af dem, 47-årige Johnny, er så aktiv en del af husets hverdag, at han har sin egen nøgle til haven.

Stearinlysene er tændt, radioen kører på P4 Fyn, og der står morgenkaffe og rundstykker på bordet. Rundt om det sidder personale og brugere i Netværket, der er en del af Alkoholbehandlingen i Odense Kommune. Stedet har åbent om formiddagen, mandag, tirsdag, torsdag og fredag, og de 28 brugere kan komme så tit, de har lyst. To af dem, Lars og Johnny, rejser sig fra kaffehyggen for at gå med ind ved siden af og fortælle om Netværket. Lars er 52 år og er kommet i tilbuddet i et år. Han lægger ud: "Jeg kommer her to gange om ugen, og det rart at have noget at stå op til. Her er rigtig hyggeligt, især om sommeren, hvor vi kan sidde ude i haven og grille." Han peger ud på haven, der lige nu er klædt i efterårsfarver, men som bliver brugt flittigt om sommeren. Det var Johnny, der for alvor fik sat skik på haven.

"Da jeg startede her, sagde personalet, at haven var frit tilgængelig. Men den lignede noget, der var løgn. Så var vi nogle stykker, der gik i gang. Vi fik ryddet derude og startet vores egen køkkenhave. I den dyrker vi blandt andet porrer og kartofler, som vi kan tage med hjem," siger Johnny.

Han er 47 og har været bruger i Netværket siden starten i marts 2010. I haven stod et

skur, hvor der er kommet varme på, og hvor brugerne kan ryge. Johnny kommer her hver dag og har påtaget sig mere og mere ansvar. I dag har han sin egen nøgle til haven og skurvognen, så han kan låse sig selv og andre brugere ind og ud, hvis de vil bruge haven uden for Netværkets åbningstid. "Der var også en lørdag, hvor vi gerne ville cykle ud at se cykelløb i Kerteminde, og så lavede vi en aftale om, at vi selv kunne låse os ind og tage cyklerne. Det er jo en god tillid at have. Jeg synes, vi bliver behandlet meget ligeværdigt, og forskellene mellem brugere og ansatte er ikke så skarpe," fortæller Johnny.

Lars supplerer: "Vi sidder tit og snakker med hinanden og personalet, og for eksempel kan Ole, der er den gennemgående behandler her, sagtens finde på at fortælle om sin kone, og det er meget anderledes end på andre behandlingssteder. Her lærer man personalet at kende på en anden måde."

*"... det rart at have noget
at stå op til"*

LARS - 52 ÅR

Ud over at arbejde med haven er Johnny med til at arrangere blandt andet julefrokost, fisketure og fælles udflugter til koncerter. "For mange alkoholikere er det svært at gå til koncert, fordi de med det

samme tænker, at så skal man have bajere. Derfor har folk heller ikke så meget lyst til at komme med, men så taler vi lidt om det, og vi andre siger, at de jo bare kan gå efter en halv time. Men det er der aldrig nogen, der gør. Når folk først er der, synes de, at det er sjovt. Det betyder utrolig meget, at man kan tage af sted som en gruppe. Mange af de venner, vi tidligere har haft, er drukvenner, så alle starter helt forfra med venskaber, og vi bliver hinandens venner," siger Johnny.

Bortset fra en enkelt kort episode for Lars' vedkommende, har de begge været ædru i tre år. "Det er det bedste behandlingstilbud, jeg har prøvet – og jeg har ellers oplevet nogle ting efterhånden. Det er første gang, jeg har været ædru i tre år, og det er takket være det her. Ellers har jeg holdt et halvt år og er så faldet i igen," siger Johnny. Han fortæller, at en af styrkerne ved Netværket er, at der bliver holdt godt øje med folk: "Vi reagerer, hvis en pludselig bliver væk. Så ringer Ole til ham eller tager derud. Hvis man nu er røget i, så skal det stoppes så hurtigt som muligt. Og hvis man har haft et tilbagefald og kommer tilbage, bliver man modtaget, som om man aldrig har været væk. Så kan folk selv fortælle, hvis de har lyst." Derfor oplever Johnny og Lars også, at Netværket i høj grad forebygger, at folk falder i. Både fordi der bliver taget hånd om problemerne med det samme, og fordi det er attraktivt at komme tilbage til fællesskabet.

parker og naturområder samt områdefornyelse i bydelen Østerbro. Her hjalp kommunens medarbejdere borgere med at tilmelde sig arbejdsgrupper for områdefornyelsen via campingvognens to computere med internetadgang.

Men én ting er den synlige campingvogn, noget andet er arbejdet med generelt at forebygge ved at få den problemløsende dialog gjort til virkelighed i al kontakt med borgere og samarbejdspartnere. Forvaltningens medarbejdere skal bryde med myndighedsrollen og

springe ud som rådgivere og facilitatorer. Stefan Birkebjerg Andersen erkender, at det er en udfordring, og at man stadig er i gang med omstillingen.

"Når man igennem mange år er blevet spurgt af borgerne: 'Må jeg godt det her?', så kræver det en stor indsats at skulle sætte sig over på borgerens side af bordet, dele hans begejstring og gå ind i en dialog. Vi starter ikke med at sige ja eller nej, men prøver at forstå, hvad borgeren gerne vil have. Det er oplagt en stor forandring for os som klassisk myndighed."

*"Vi starter ikke med at sige ja eller nej,
men prøver at forstå, hvad borgeren gerne vil have.
Det er oplagt en stor forandring for os
som klassisk myndighed."*

STEFAN BIRKEBJERG ANDERSEN, ADM. DIREKTØR,
By- og Kulturforvaltningen, Odense Kommune

Der er dog flere gevinster ved det øgede fokus på borgerinddragelse, fortæller By- og Kulturrådmænd i Odense Kommune, Steen Møller (K): "Ofte kommer der et bedre projekt ud af det, når vi hører borgerne tidligt i processen, og der kommer færre klager. Kommunen er jo ikke til for kommunens skyld, men for borgernes, og det er tydeligt, at borgerne også føler et langt større ansvar, når de bliver inddraget mere."

'Ny virkelighed – ny velfærd' betyder, at hele kommunen i så høj grad som muligt skal være borgernes kommune.

"Vi forsøger bevidst at inddrage på alle områder. Lad mig give et eksempel fra biblioteket. De skulle holde medarbejderdag og planlagde derfor at lukke den dag. Men vi blev enige om, at i stedet for at lukke skulle man åbne endnu tidligere og lukke senere og så hænge en seddel til borgerne om, at de bare skulle passe godt på biblioteket," siger Stefan Birkebjerg Andersen.

"Det handler om at genskabe ejerskabet til hele kommunen og gøre op med den tendens, der har været, til at gøre kommunen til en virksomhed. Der var meget godt ved new public management, hvor vi skulle måle, kontrollere og styre, men det har vist sig, at den model ikke er nok til at skabe fællesskab. Kommunen er et fællesskab af borgere. Så jeg synes, vi skal sige til borgerne: "Tag kommunen tilbage"," siger Stefan Birkebjerg Andersen.

Kommunen har i mange situationer magt over borgerens liv. Den stemning af samhørighed mellem borger og kommune, som Odense Kommune gerne vil være med til at skabe, kræver inddragelse af borgerne.

"Med new public management gjorde man borgerne til kunder, men i dag vil man gerne dyrke det aktive medborgerskab. Det handler om at gøre op med det udvendige forhold, der har været mellem borger og kommune. Og der ser vi, at jo mere man åbner op og giver borgerne mulighed for deltagelse, jo mere kommer de også til at føle ejerskab," siger Jacob Torfing, professor på Institut for Samfund og Globalisering på Roskilde Universitet. Han er også

medforfatter til et bud på en ny forvaltningspolitik, som en række forvaltningsforskere præsenterede i foråret 2012.

BORGEREN I CENTRUM

Borgerne kan både bruge kommunen og være kommunen efter lukketid. Det gælder også i Odense Kommunes alkoholbehandling. Her har brugeren Johnny nøgle til haven i behandlingstilbuddet Netværket, hvor brugerne i det hele taget spiller en stor rolle i organiseringen af stedets aktiviteter.

"Jeg synes, vi bliver behandlet meget ligeværdigt, og forskellene mellem brugere og ansatte er ikke så skarpe," fortæller Johnny. *Se også casen på modstående side.*

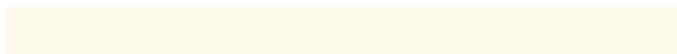
I Alkoholbehandlingen er det i det hele taget ambitionen, at behandlingen skal tage udgangspunkt i brugernes behov. Det har ført til en række ændringer. Mens der i Netværket er plads til socialt samvær og kaffe, er der en anden professionel stemning i Alkoholbehandlings hovedbygning, hvor behandlingen er ambulant. Venteværelset er lyst og roligt, med magasiner på bordene. Det kunne lige så godt være et venteværelse hos en tandlæge.

"Vi forsøger at skabe et ligeværdigt forhold. Vores patienter er ikke ofre, og det skal vi ikke gøre dem til. I gamle dage havde vi en kaffestue, hvor man sad med rande på bordene og sagde skål i kaffe. Det gjorde, at de nogle patienter ikke kunne lide at komme her, fordi de skulle gå forbi det der værtshusmiljø. Det har vi lukket af. Her skal ikke være hyggeligt," siger Elisabeth Jessen, der er afdelingsleder i Alkoholbehandlingen. Hun fortæller, at tilgangen til patienterne generelt har ændret sig. Hvor man tidligere kunne sige til en patient, at vedkommende drak for meget og burde komme i behandling, stiller man i dag hv-spørgsmål.

"Vi prøver mere at få folk selv på banen. Så vi siger for eksempel: "Jeg er sygeplejerske, vil du høre, hvad jeg tænker om din situation?" Vi spørger om lov, prøver selvfølgelig at motivere til behandling, men presser ikke folk. Hvis de

*"Vi forsøger at skabe et ligeværdigt forhold.
Vores patienter er ikke ofre,
og det skal vi ikke gøre dem til."*

ELISABETH JESSEN, AFDELINGSLEDER,
Alkoholbehandlingen



ikke ønsker behandling, så giver vi slip. Borgernes liv er deres eget ansvar."

Alkoholbehandlingen arbejder også teambaseret, så patientens forløb ikke afhænger af, om hans behandler er på arbejde. "Før havde man sine egne patienter og udviklede et forhold til dem. Succeshistorierne var rare at holde på, og medarbejderne var nogle gange bange for at give slip på folk, når de var kommet på ret køl, og holdt måske fast på dem lidt for længe i stedet for at lade dem stå på egne ben," siger Elisabeth Jessen.

61-årige Merete (anonym, hendes navn er Mandag Morgen bekendt) har været patient i Alkoholbehandlingen i næsten et år. Hun har været sygeplejerske, men er nu gået på efterløn. Hun har god kontakt til behandlerne, selv om hun møder flere forskellige. "I begyndelsen tænkte jeg, det var svært, at man skulle krænge sin sjæl ud til så mange forskellige, men sådan er det slet ikke, for de orienterer hinanden og er velforberedte." Merete beskriver, at hun i Alkoholbehandlingen har mødt stor tolerance, åbenhed og respekt, og det har hjulpet hende til at komme videre med også de psykiske aspekter af alkoholmisbruget.

"Der er ikke nogen tabuer, og ingen ser skævt til én. Jeg har selv arbejdet som sygeplejerske og haft med alkoholikere at gøre, og så er det rigtig svært at sidde over for en, der har samme uddannelse, og være patienten. Men jeg synes, behandlerne har været gode til at tage udgangspunkt i lige præcis det, der er svært for mig, og behandle mig meget ligeværdigt," siger hun.

Merete er nu med i en gruppe på syv patienter, der arbejder med at forebygge tilbagefald og få redskaber til at mestre

trang. De lærer både mindfulness-teknikker og bliver én efter én sat i en situation, hvor de over for gruppen skal sidde med en flaske af deres yndlingsalkohol i hænderne, dufte til den og øve sig i at forholde sig til den situation.

"Når en patient holder op med at drikke, så forebygger vi, at han eller hun mister sin familie og sit arbejde og dermed sit forsørgelsesgrundlag. Det er meget afgørende i forhold til kommunens strategi om, at der er brug for alle. Folk skal ikke over på passiv forsørgelse," siger afdelingsleder Elisabeth Jessen. Derfor arbejder man i Alkoholbehandlingen ofte med hele familien. Familieterapi bliver brugt i stigende grad, og der er særligt fokus på børnene, så man forhåbentlig kan forebygge, at også de går hen og bliver sager for kommunen.

TIDLIG INDSATS

Forebyggelse og tidlig indsats skal implementeres på alle niveauer af kommunens arbejde, også når det kommer til at styrke civilsamfundet. Netop det er vigtigt, hvis den nye model for samarbejde med borgerne skal føres ud i livet, mener rådmand Steen Møller. "Vi kan se, at vi har meget nemmere ved at få gang i denne proces i de lokalområder, hvor man historisk set har været gode til at organisere sig. Derfor er det også vigtigt fortsat at arbejde på at styrke de lokale kræfter og samarbejdet mellem forskellige civile aktører og erhvervslivet," siger Steen Møller.

I det store boligudviklingsprojekt Bellinge Fælle arbejder Odense Kommune og samarbejdspartnere nu med forebyggelse på flere niveauer. Det nye boligområde får særligt fokus på at blande generationer og kulturer.



Foto: Odense Kommune

”Tanken er, at ældre og yngre skal hjælpe hinanden i det daglige og skabe fælles projekter. Dermed forebygger vi ensomhed. Forebyggelsen ligger også i, at der sker en omfattende inddragelse af foreninger, virksomheder og andre lokale i Bellinge,” fortæller Stefan Birkebjerg Andersen.

På børne- og ungeområdet er alle indsatser tidlige indsatser, fordi det er her, kimen til borgerens liv bliver lagt. Derfor arbejder man eksplicit med at sætte ind med handling, før ”problemer får vokseværk”. Direktøren i Børne- og Ungeforvaltningen, Jimmy Streit, beskriver forvaltningens opgave således: ”Vi skal medvirke til, at børn og unge trives og udvikles, samt ruste dem til et voksenliv med uddannelse, arbejde og aktivt medborgerskab. Det er i sin essens forebyggelse. Og der skal vi trække på alle de ressourcer, der kan bidrage til at skabe sammenhæng for barnet og den unge.”

På sundhedsområdet vil kommunen gerne styrke forebyggelse, der er skræddersyet til den enkelte borger. Men nogle af de borgergrupper, man gerne vil lave forebyggelse for, dukker først op i sundhedsvæsenet, når de får et problem. Generelle kampagner til alle borgere får dem ikke til at gå til lægen. ”Vi vil gerne ramme mere præcist. I det sidste år har vi på baggrund af nogle af de data, vi har fra for eksempel de praktiserende læger og regionen, set på, hvordan vi kan skabe mere målrettede kampagner. Et eksempel er rygning. Her henvender vi os normalt til alle med opslag på apoteket om hjælp til rygestop, men det er ikke effektivt nok. Vi vil gerne henvende os til dem, der er i størst risiko for at udvikle alvorlige følgevirkninger.

Derfor har vi afprøvet en ny metode med *datamining*, der skal give os mere præcis sundhedsinformation om den enkelte borger, som vi for eksempel kan bruge som afsæt til at lave noget særligt i de 10 lægepraksisser i kommunen, vi i tallene kan se, har flest rygere,” siger sekretariatschef i Sundhedssekretariatet Heidi Juul Madsen.

Nogle forvaltninger har været hurtigere til at tænke sundhedsmæssig forebyggelse ind i deres arbejde end andre: ”På både ældreområdet og børn- og ungeområdet har man arbejdet ud fra en rehabiliterende tilgang i flere år. De forstår det. Men på arbejdsmarkedsområdet er man først nu ved at komme efter det. Medarbejdere, der sidder med sygedagpenge, begynder at få øjnene op for, at hvis vi ikke interesserer os for borgerens sundhed, så kan vi bare ekspedere sagerne, men vi får alt for få mennesker i gang igen. Tidligere har man på beskæftigelsesområdet været meget regelstyret og fokuseret på kontrol, men nu ser vi, blandt andet med den nye førtidspensionsreform, et ønske om at fokusere på sundhed og derigennem opnå det, vi gerne vil – nemlig at hjælpe flere borgere til at klare sig selv og undgå at placere mennesker på førtidspension,” siger Heidi Juul Madsen.

Kommunens fokus på at forebygge, at borgerne bliver parkeret på offentlig forsørgelse, handler også om kroner og øre: ”En stor motivation i det her er jo kommunens økonomi, for hvis vi ikke er meget mere aktive med forebyggelse, så kommer vi til at skulle sænke serviceniveauet. Vi kan jo se, at nogle udgiftsområder bare stiger og stiger: Vi får flere ældre, flere kronikere og flere borgere med livsstilsproblemer,” siger Heidi Juul Madsen.



Forebyggeren

Kommunen, borgerne og erhvervslivet skal opfatte sig som hinandens nære samarbejdspartnere, siger rådmand Steen Møller (K). I den enkelte sag skal kommunen se, hvordan parterne kan hjælpe hinanden og forebygge, at der senere opstår problemer i sagen.

”Hvis vi skal lykkes med at føre visionerne i ’Ny virkelighed – ny velfærd’ ud i livet, er vi nødt til virkelig at arbejde sammen – på tværs af partierne, men også mellem kommune, borgere og erhvervsliv. Vi får ikke erhvervslivet til at samarbejde med os, hvis vi bruger for meget tid på at slå hinanden oven i hovedet.”

Sådan siger Steen Møller (K), der har været By- og Kulturrådmand i Odense Kommune siden 2011. Han mener, at det i et år med kommunal valgkamp er afgørende, at han selv og de politiske kolleger fokuserer mere på at fortælle vælgerne, hvordan de vil samarbejde og inddrage borgerne, end på at love flere penge:

”I gamle dages valgkampe var politikerne optagede af at love flere penge til et bestemt område eller et nybyggeri. Nu handler det mere om at fortælle, hvordan man vil arbejde, og hvad det er for nogle visioner, man har for kommunens udvikling.” Selv er Steen Møller meget optaget af at styrke kommunens inddragelse af borgerne og af, at der skabes en kommunal kultur, som gør Odense attraktiv for erhvervslivet.

”Kommunen, borgerne og erhvervslivet skal gerne opfatte sig som hinandens nære samarbejdspartnere og ikke som modstandere. Det betyder i praksis, at vi i den enkelte sag ser på, hvordan vi kan hjælpe hinanden,” siger han.

I By- og Kulturforvaltningen har man været i gang med en større forandring, med udgangspunkt i et mantra om, at man ikke giver et afslag uden at gå i dialog. Det betyder, at man på byggesagskontoret forsøger at finde en løsning i samarbejde med borgeren, men også at man i større byggesager sørger for tidligt at få inddraget de forskellige interessenter og informeret borgerne.

”Hvad enten det er kommunen eller en privat entreprenør, der skal bygge, så hjælper vi med at sikre, at naboer og andre, der har en interesse i eller bliver påvirket af et nyt byggeri, bliver informeret og taget med på råd tidligt i processen. På den måde forebygger vi nogle af de typiske

konflikter, der ellers kan opstå med for eksempel naboer, der er usikre på, hvad der skal bygges,” siger Steen Møller.

For at lette erhvervslivets samarbejde med kommunen har man også i By- og Kulturforvaltningen oprettet ’ErhvervsKontakten’, der skal fungere som virksomhedernes ene indgang til Odense Kommune. Opgaven er at gøre det nemt og smidigt for erhvervslivet at være i kontakt med kommunen. Tilfredshedsundersøgelser, som forvaltningen har foretaget i 2011, viser, at der er stor tilfredshed med ErhvervsKontakten, der ifølge undersøgelsen opleves ”af både virksomheder, erhvervsorganisationer og samarbejdspartnere som en professionel og velfungerende enhed”. Der peges dog samtidig på, at kontorets arbejde er ”for løsrevet fra andre standarder i den kommunale administration”, og at ”det serviceorienterede arbejde bør blive almindelig praksis i Odense Kommune”. Steen Møller medgiver, at det er en udfordring at få den serviceorienterede tilgang bredt ud i kommunens arbejde.

”Når vi præsenterer noget nyt, som vi gør med den her tilgang med ’intet afslag uden dialog’, så skaber vi også en forventning hos erhvervslivet om, hvordan der arbejdes i resten af kommunen. Derfor er det endnu vigtigere, at vi får resten af kommunen med, og at vi fremstår som én kommune. Det nytter ikke noget at sige til erhvervslivet eller borgerne, at ’det var en anden forvaltning, så det har jeg ikke ansvar for’. Kommunen er der jo ikke for sin egen skyld, den er der for borgerne.”

Brug pengene, før de er tjent

Man skal turde bruge penge på det forebyggende arbejde uden at vide, om udgiften senere hen bliver dækket. Det er en stor udfordring for de kommunale budgetmodeller, der giver forvaltningerne et honorar, når de har leveret en ydelse.

HOVEDPUNKTER:

Dialog og tidlig inddragelse af borgerne udfordrer de kommunale budgetmodeller.

Både i Odense og i England er der gode erfaringer med at gå i dialog med borgerne i stedet for blot at meddele dem en endelig afgørelse.

Forebyggelsestænkningen kræver evnen til at arbejde på tværs af de kommunale siloer.

Det koster penge i starten, når man vil inddrage borgerne tidligt og satse massivt på forebyggelse. Man skal turde bruge penge på det forebyggende arbejde uden at vide, om udgiften senere hen bliver dækket. Det er en stor udfordring for de kommunale budgetmodeller, der giver forvaltningerne et honorar, når de har leveret en ydelse.

Som Henrik Lumholdt, der er afdelingschef i By- og Kulturforvaltningen i Odense Kommune, siger: "Jeg investerer vores tid på forkant, før jeg ved, om der kommer et honorar ind. Det er en meget anderledes måde at arbejde på end bare at behandle sager og få et honorar for det."

Forvaltningen har ikke regnet på, om den tidlige indsats sænker udgifterne til klagebehandling i den anden ende. Men man har målt på tilfredshed blandt virksomheder og borgere, og der kan man se en markant stigende tilfredshed med myndighedsbehandlingen. Tilfredshedsundersøgelser, som forvaltningen har foretaget i 2011, viser, at

98 pct. af de professionelle brugere var tilfredse eller meget tilfredse med den ydelse, de fik på byggesagskontoret og hele 100 pct. var tilfredse eller meget tilfredse med sagsbehandlingen. Det tilsvarende tal i 2004 var 87 pct.

Det målrettede arbejde med forebyggelse i forhold til byggesager gør Odense Kommune til en nyhed i dansk sammenhæng, mener Jacob Torfing, professor på Institut for Samfund og Globalisering på Roskilde Universitet.

"Forebyggelse i sagsbehandlingen er ikke noget, man ser så meget i Danmark endnu, men vi ser, at der er kommuner, der begynder at sende det, man kan kalde 'til sinds-afgørelser' ud til borgerne. I stedet for at meddele en endelig afgørelse, skriver man, hvad man har i sinde at gøre, og lægger på den måde op til dialog med borgeren. I England har man gjort det med stort held, og der har de dokumentation for, at det nedsætter klagemængden," siger han.

Også politikerne vil gerne være med til at vise, at den serviceorienterede tilgang kan betale sig. "Man kan se de økonomiske gevinster på flere forskellige måder. Dels er der nogle situationer, hvor borgerinddragelsen opfylder et direkte økonomisk mål. Det kan for eksempel være i forbindelse med anlægget af en park, hvor kommunen ikke har penge til driften, og der så er lokale kræfter, der går ind og tager sig af det. Men i et lidt større perspektiv handler de her forandringer også om at gøre Odense til en attraktiv by for både erhvervslivet og nye borgere, og denne tilgang er en del af det arbejde," siger rådmand for By- og Kulturforvaltningen Steen Møller (K).



SUNDHED PÅ TVÆRS

Det kan være svært at bevise, at sundhedsmæssig forebyggelse betaler sig, fordi virkningerne er langsigtede og går på tværs af forvaltninger. Siden kommunerne overtog forebyggelsesopgaven i 2007, har Odense arbejdet med sundhed på tværs af forvaltninger. Der er sundhedsgrupper i alle forvaltninger og nu også et sundhedssekretariat, der koordinerer kommunens arbejde med sundhed.

”Traditionelt er en kommune jo organiseret efter afgrænsede målgrupper, men forebyggelse går på tværs af målgrupper,” siger Heidi Juul Madsen, som er sekretariatschef i Sundhedssekretariatet, der blev oprettet i februar 2012. Ud over en pulje på tre millioner kroner følger der ikke ekstra penge med til forvaltningerne, der skal stå for den sundhedsmæssige forebyggelse, og Heidi Juul Madsen fortæller, at der ligger en stor opgave i at overbevise de forskellige forvaltninger om, at det på sigt giver økonomisk gevinst på deres egne kerneområder at forebygge.

”Forebyggelsesarbejdet er hele tiden i konkurrence med de andre opgaver, forvaltningerne er sat i verden for at løse. Der skal vi via dialog kunne overbevise om, at de kan nedbringe udgifterne på længere sigt ved at arbejde med forebyggelse. For eksempel ved vi, at der er evidens for, at børn, der motionerer og spiser sundt, lærer bedre, og så kan vi med den argumentation i hånden gå i dialog med folk på skoleområdet om at arbejde med forebyggelse i kobling til undervisning og læring,” siger Heidi Juul Madsen.

Kurt Klaudi Klausen er professor på Institut for Statskundskab på Syddansk Universitet og også en del af redaktionsgruppen bag den nye forvaltningspolitik. Han understreger, at det kan være en stor udfordring for kommunale forvaltninger at skulle arbejde på tværs, også fordi der er kamp om budgetterne.

”Odense Kommune er jo en gammel magistratskommune og har derfor været meget præget af silotænkning. ’Ny virkelighed – ny velfærd’ er sidste skud på stammen i forhold til at gøre op med det. Der er en naturlig tilskyndelse i forvaltninger til, at man vil holde på de midler, man har. Men der er – også i Odense – ved at opstå en bevidsthed om, at det kan være en rigtig god ide at gøre det nemmere at flytte rundt på midler mellem forvaltningerne.”

Ifølge Heidi Juul Madsen er det springende punkt at få medarbejderne ude i forvaltningerne til hele tiden at se koblingen mellem sundhed og det område, de arbejder med, og ikke blot se det som dobbeltarbejde.

”Det handler meget om at have sundhedsperspektivet på, når man alligevel skal løse en opgave. Vi øver os meget i at gøre det attraktivt at tænke sundheden ind i det, vi går og gør i driften, i forvejen.”

Med Sundhedssekretariatet har forebyggelsen fået en helt central placering i Odense Kommunes arbejde. Helene Bækmark, der er direktør i Ældre- og Handicapforvaltningen, er udpeget som ansvarlig direktør på sundhedsområdet, for Sundhedssekretariatet og ansvaret det tværgående sundhedsarbejde er forankret under økonomiudvalget.

”Efter vi har fået en direktør med særligt bevågenhed på det her område, har sundhed og forebyggelse fået en helt anden bevågenhed. Det falder sammen med et generelt paradigmeskifte i den offentlige sektor, hvor man bevæger sig fra behandling til forebyggelse, men det er et vigtigt signal at sende, at det her er højt på ledelsens dagsorden og et anliggende for Økonomiudvalget,” siger Heidi Juul Madsen.

Samtidig er det en udfordring at synliggøre, hvad der gøres på sundhedsområdet, siger hun. ”Det er en akilleshæl, at vi ikke har et samlet budget til sundhed i Odense Kommune. Det gør det svært at vise, hvad der gøres på området ude omkring i organisationen. Det er også en svær situation at stå i for den enkelte leder, for de bliver jo målt på, hvordan de administrerer deres budgetter. Igen kommer det til at handle om at kunne skabe overbevisning for, at forebyggelsesarbejdet kan betale sig.”

Jacob Torfing peger på, at netop i forhold til forebyggelse er man som offentlig leder nødt til at have is i maven. ”Når man satser på forebyggelse, så kan det ikke ses på den økonomiske bundlinje nu og her. Der er tale om en investering i fremtidige gevinster. Desuden er der flere bundlinjer i spil, når man arbejder med forebyggelse og hverdagsrehabilitering. Det handler jo i høj grad også om at skabe mere livskvalitet, og det skal man også måle på,” siger professoren.

CASE:

DET DIGITALE GADEKÆR

I bydelen Munkebjerg er en gruppe frivillige gået sammen om at skabe it-plattformen Nærværket. Nærværket skal gøre det lettere for borgerne at bruge og bidrage i nærmiljøet.

Det er på en måde Facebook i lille, lokal skala – og så alligevel slet ikke. I modsætning til det populære sociale medie har Nærværket et geografisk udgangspunkt.

”Hver bruger skal selv definere, hvad der er hans eller hendes nærmiljø. Det bliver så udgangspunktet for den måde, man bruger Nærværket på,” fortæller Maja Gro Lilsig, der arbejder som konsulent og er formand for skolebestyrelsen på Munkebjerg Skole. Hun er en del af Munkebjerg-gruppen, der står bag projektet og også tæller repræsentanter for blandt andet den lokale kirke, idrætsforeninger, grundejerforeninger og Odense Kommune.

Gruppen er i øjeblikket ved at søge penge til at få Nærværket op at stå. It-plattformen skal fungere som et socialt medie, der sætter folk i forbindelse med hinanden i lokalområdet og styrker den enkeltes netværk og adgang til frivillige tilbud.

”Vi har snakket meget om gadekæret som billede på det, vi gerne vil opnå. En it-plattform kan ikke skabe det alene, den skal kombineres med fysiske arrangementer, men Nærværket kan blive et værktøj til at skabe et mere aktivt nærmiljø,” siger Maja Gro Lilsig.

For eksempel vil man på Nærværket ved hjælp af geotracking kunne se, hvor ens venner og bekendte opholder sig.

”Vores tanke er at skabe en ressourcebank,”

MAJA GRO LILSIG

”Så kan du se, at din veninde lige er startet på sin løbetur eller er i fodboldklubben, og så vælge at tage ud at motionere sammen med hende,” siger Maja Gro Lilsig. På Nærværket vil man også kunne tilbyde sin hjælp til andre, der har brug for den.

”Vores tanke er at skabe en ressourcebank. Hvis man for eksempel gerne vil

være fodboldtræner, så kan man skrive det. Det vil også være en hjælp for de frivillige organisationer. Man vil også kunne skrive, hvis man skal på lossepladsen og gerne vil tage noget med for andre.”

Nærværket vil fungere på den måde, at man indtaster sine egne interesser og ud fra det får en brugerdefineret liste over de frivillige tilbud, der er. Maja Gro Lilsig fortæller, at arbejdet med udviklingen af Nærværket allerede har styrket samarbejdet mellem de frivillige kræfter i Munkebjerg enormt. Hun mener, det er afgørende, at initiativet til projektet kommer fra borgerne selv, og at det er dem, der styrer det.

”Det tror jeg betyder rigtig meget. Vi har både lysten og ressourcerne, og vi er tæt på nærmiljøet. For eksempel kan jeg som formand for skolebestyrelsen hurtigt nå ud til forældrene på skolen, og alle i gruppen har på samme måde meget direkte adgang til lokale netværk, de kan aktivere. Det betyder, at vi kan få meget hurtig feedback, og at projektet i den grad bliver lokalt forankret.”



Fællesskaber

Vi skal skabe muligheder for relationer og facilitere fællesskabet, det skal ikke leveres af kommunen. Du har selv et ansvar for at løfte fællesskabet i dine relationer til dine medmennesker, siger rådmand Peter Rahbæk Juel (S).

Der er en fantastisk udsigt over Odense fra den socialdemokratiske rådmand Peter Rahbæk Juels kontor på 9. sal i Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen på Tolderlundsvej. Den konkurrerer med et stort graffiti-maleri, hvis farver skriger fra endevæggen. Linjer og streger er filtret ind i himlen på kryds og tværs – og hen over det hele står der med store bogstaver: Fællesskaber.

”Jeg har fået malet maleriet, fordi jeg mener, at det er den rolle, som jeg og mine politiske kolleger skal udfylde. Vi skal skabe muligheder for relationer. Ikke som fjerne beslutninger, men som en dynamisk skabelsesproces. Vi skal facilitere fællesskabet,” siger rådmanden.

Rådmanden har stået i spidsen for forandringsprojekter som hjemløsestrategien Housing First og hverdagsrehabilitering i Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen i Odense Kommune. Både hjemløse og andre socialt udsatte skal indtages i fællesskabet, ikke have udleveret ydelser fra kommunen, men gøres så selvhjulpne som muligt, og det har indsatserne sat i centrum.

”Kontraktpolitikken i 00’erne var kulminationen på en udvikling, hvor politikere mere og mere var blevet til skaffere. Og hvad var det for nogle borgere, vi så fik skabt? Det var kunder, der ville have, og hvis de ikke fik, blev de sure. Det var altid kommunens skyld, hvis man ikke fik det, man ønskede. Det var de stærkes paradys, og alle dem, der tabte, var dem, der ikke var stærke nok til at være på arbejdsmarkedet. I sådan et samfund fungerer fællesskabet ikke. Det fungerer kun, når alle giver. Fællesskabet skal ikke leveres af kommunen. Du har selv et ansvar for at løfte fællesskabet i dine relationer til dine medmennesker.”

Et af rådmandens yndlingseksempler handler netop om, at kommunen træder i baggrunden: ”Daniel havde haft en hård barndom, var meget overvægtig, og da han kom til os, boede han i et telt ude i skoven. Efter et par omgange fik vi ham ind i et opgangsfællesskab for unge nede i Vindegade, hvor det med Housing First-tilgangen handlede om at træne de unge til at kunne mere selv. Det var mig meget magtpåliggende at vise, hvad det her kunne. Så jeg havde ham med op til stadsdirektøren, og det gyldne øjeblik, hvor jeg vidste, at vi var på vej i hus med tankningen, var, da Jørgen Clausen spurgte Daniel, om han kunne fortælle, hvad det er, kommu-

nen havde gjort for ham. Han spurgte jo dybest set kunden: ”Hvad har vi gjort for dig?” Det kunne Daniel ikke rigtig svare på – ud over at hans bostøtte, Claus, havde været god til at lytte til ham. Resten var mere eller mindre gået af sig selv. Daniels oplevelse var netop, at han havde hjulpet sig selv ud af sin hjemløshed. Han er ude af offentlig forsørgelse i dag. Han er i uddannelse som pædagogisk assistent. Han bor med sin kæreste i en lejlighed. Det er jo en solstrålehistorie.”

Peter Rahbæk indrømmer gerne, at forandringen ikke kun har været fyldt med solskinshistorier. ”I udgangspunktet har alt været svært. Det skaber utryghed, når vi skal skabe forandringer og omstilling i det omfang, som vi har været nødt til. Da jeg kom hertil i 2010, stod vi med dårlig økonomi, manglende styring og ledelsesudfordringer. Det skulle vi have styr på. Politisk kunne vi have valgt at hugge en tredjedel af budgettet. Det ville være træls, og det ville være et hårdt møde. Men så kunne man have fået pengene til at passe. Men vi valgte at sige, at vi ville få budgetterne til at passe ved at finde en ny måde at løse opgaverne på.”

Peter Rahbæk Juel understreger, at et godt samarbejde med det politiske udvalg og embedsværket er en afgørende forudsætning for at kunne lykkes med at skabe så radikale forandringer i forvaltningen.

”Man kan ikke undervurdere det politiske udvalgs betydning i denne proces. Jeg ville ikke kunne lægge den stabile køl uden dem. Hvis man oplever i systemet, at beslutninger er svage eller midlertidige, så begynder man at afvente. Vi skaber i virkeligheden et trygt rum for forandring, fordi man kan regne med, hvad der er linjen.”

De seneste 3 års forandringsarbejde i forvaltningen har fået omfanget af opdraget til at gå op for den 35-årige rådmand. ”Disse forandringer er min generation af politikeres vigtigste opgave. Vi skal grundlæggende have drejet den måde, vi tænker og forstår velfærd i Danmark på. Det er min generations vigtigste projekt. Hvis vælgerne ikke synes det, så skal de finde en anden end mig.”

Peter Rahbæk Juel er optimistisk, når det kommer til perspektiverne for projektet: ”Jeg vil spille mine sønners børneopsparinger på, at den velfærdsmodel, vi har udviklet her, er der fremover rigtig mange, der vil tage udgangspunkt i og kopiere,” slutter rådmanden.



Foto: Odense Kommune

Brobyggeren

Jimmy Streit krydsede i februar 2012 Storebæltsbroen og satte sig i direktørstolen for Børne- og Ungeområdet i Odense Kommune efter mere end 30 års ansættelse i Københavns Kommune. Siden sin ansættelse har han arbejdet intenst på at bygge videre på nye broer på børne- og ungeområdet i Odense Kommune. Der var et godt udgangspunkt, som dog skal kvalificeres yderligere, siger direktøren:

”Et barns liv med kommunen har traditionelt været opdelt og præget af skift. Fra hjem til dagpleje, fra vuggestue til børnehave, fra børnehave til skole osv. Hver gang er der risiko for abrupte brud og ukoordinerede forløb. Hver voksen kom med sin faglighed, sit blik på barnet og sit tilhørsforhold til en institution. Men vores organisering risikerer at gå ud over barnet eller den unge,” siger Jimmy Streit.

Derfor er han i gang med at bevæge sin forvaltning i retning af mere samarbejde, mere forebyggelse og mere fællesskab. Dermed følger han byrådets strategi, ’Ny virkelighed – ny velfærd’. De sammenhængende faglige miljøer for børn og unge kræver imidlertid hårdt arbejde, og de kommer ikke bare af, at der er en strategi.

”Der er to ting, vi skal gøre, for at vi kan lave en sammenhængende indsats. Dels skal vi ændre vores faglige tilgang til barnet og den unge. Vi har sagt farvel til barnet som et individ, der

er bærer af problemer, og i stedet sagt goddag til en samarbejdsorienteret tilgang, hvor vi investerer i de fællesskaber, som barnet indgår i. Det er os, der i højere grad skal være børneparate, også når det gælder den forskellighed, som børn jo har. Dels skal vi tilpasse vores organisation. Det betyder, at vi har løst op for siloer, faggrænser og enkeltstående egeninteresser og skabt tværgående ledelseskollegier, der gensidigt forpligter hinanden. Konkret er vi gået fra at have 200 børnehaver og skoler til at organisere os i 15 lokale børnemiljøer. Her samarbejder institutioner med udgangspunkt i de børn, der nu bor der. Det betyder, at faglighederne er ligestillede og kan spille sammen på en mere frugtbar måde, end når vi bare står og taler til hinanden fra hver vores institution og fra hver vores ståsted,” siger direktøren.

Det er ifølge Jimmy Streit ikke bare endnu et lag på kommunen, der er skabt med miljøerne. Det er en helt ny type af ledelse:

”Områderne styres af lederkollegier, der består af skoleledere og klyngeledere fra institutionerne. De arbejder sammen om forskellige indsatser. Ét ledelseskollegium arbejder med, at børn lærer noget til andre børn. Her er unge it-agenter for børn i børnehuse. I et andet ledelseskollegium er det – heldigvis – blevet sådan, at institutionslederen sidder med i ansæt-

telsesudvalget, når der skal ansættes en ny skoleleder. Det var simpelthen utænkeligt før.”

Brobygningen er dog ikke sket uden sværds slag, og der er stadig kampe i gang, ikke mindst på skoleområdet.

”Det kan være en udfordring, at f.eks. skolelederne skal se sig som ligeværdige med institutionslederne. Danmarks Lærerforening er jo udfordret af, at mange af deres medlemmer er blevet fyret, og af den nationale dagsorden om, at de skal arbejde mere. Det har gjort forandringen svær for nogle, og der skal også en kompetenceudvikling til,” siger Jimmy Streit.

Udfordringerne får dog ikke Jimmy Streit til at opgive at bygge broer. Tværtimod. Næste skridt er at skabe endnu mere brobygning, så børn, unge og familier i endnu højere grad oplever et sammenhængende børne- og ungeliv. Det er en enorm opgave, som ifølge direktøren kræver, at der bygges mere utraditionelle broer i organisationen:

”Jeg udfordrer vores styringskæde, og det giver nogle gange lidt ballade. Men jeg har behov for at vide, hvordan det foregår tættere på frontlinjen. Hvordan strategien bliver virkelighed. Hvilken betydning den får for det enkelte barn. Men der er skabt en anden åbenhed, nu hvor vi har arbejdet med at få børnenes liv til at hænge mere sammen i vores egne institutioner,” siger Jimmy Streit.

Kommunen samarbejder tættere med borgeren og de frivillige

Hr. og fru Odense skal fremover tage et meget større ansvar for deres eget og andres liv og det frivillige engagement skal dyrkes. Det er nogle af konsekvenserne af strategien 'Ny virkelighed - ny velfærd'.

HOVEDPUNKTER:

Kommune og borgere sætter fokus på rehabilitering og den enkelte borgers eget ansvar.

Kommunen skal acceptere, at ikke alle borgere kan rehabiliteres.

Frivillighed skal spille en langt større rolle for fremtidens velfærd. Derfor samarbejder kommunen nu tættere med civilsamfundets aktører.

”Normalt er der mange mennesker lige her, men det er sidst på måneden,” siger Ebbe Thyge Jensen og peger på området med mørke og lyse brosten på gågaden i Odense.

Ebbe Thyge Jensen er opsøgende gademedarbejder i Odense Kommune og kender dagligdagen blandt byens udsatte. I dag siler regnen ned på området her foran 7-Eleven, og der er ganske rigtigt ikke en sjæl. 200 meter oppe ad en sidegade er der til gengæld fuldt hus. Her ligger Kirkens Korshærs varmestue, hvor man lige nu kan købe dagen varme middagsret. Ude i gården bag varmestuen er der et ølskur med masser af mennesker. Her står folk i læ, drikker og ryger både cigaretter og hash. Odense Kommune har samarbejdet tæt med Kirkens Korshær siden 1998. Siden 2011 har samarbejdet fået en ny form med projektet 'Den Inkluderende By', som ikke bare kommunen og Kirkens Korshær, men også butikker, vagselskaber, politi og andre aktører deltager i.

'Den Inkluderende By' er et af eksemplerne på den type samarbejder, Odense Kommune lægger op til i strategien 'Ny virkelighed - ny velfærd'. Den nye virkelighed er, at der er udsigt til at skulle spare i mange år fremover. Det kræver gennemgribende forandringer af velfærdssamfundet. I den fynske hovedstad satser man blandt andet på, at fremtidens velfærd ikke kun skal leveres af kommunen. Borgere, frivillige organisationer og civilsamfundets aktører i det hele taget skal meget mere på banen. Hr. og fru Odense skal tage et meget større ansvar for deres eget og andres liv, det frivillige engagement skal dyrkes, og så skal der i øvrigt arbejdes meget tættere sammen på tværs i kommunen. *Se også artiklen Tag kommunen tilbage på side 21.*

I 'Den Inkluderende By' er man gået sammen om den udfordring, det er at finde et sted til byens mest udsatte borgere: misbrugerne og de hjemløse. Rådmand i Odense Kommune Peter Rahbæk Juel har været med til at starte samarbejdet.

”En by af Odenses størrelse vil altid have udsatte grupper, der opholder sig på gaderne. Men det har vi nok ikke været gode nok til at se i øjnene tidligere. Der har altid været meget negativ dækning i medierne med historier om misbrugere og hjemløse, der skabte problemer i bymidten. Kommunen har forsøgt at løse problemet ved at fjerne bænke og toiletter for på den måde at tvinge folk væk.” Med 'Den Inkluderende By' arbejder vi i stedet hen imod det fælles udgangspunkt, at også de udsatte har lov at være i byen. De forskellige parter har diskuteret det

*"Der er en klar sammenhæng mellem selv
at tage ansvar og opnå resultater.
Det ser vi for eksempel på ældreområdet,
hvor folk får brug for færre ydelser,
når der kommer fokus på rehabilitering."*

KNUD AARUP, DIREKTØR,
Socialstyrelsen

værdimæssige grundlag for samarbejdet, og i den proces er der blevet rykket et par holdninger," siger rådmanden.

"Der er butiksejere og beboere, som tidligere mente, at misbrugere bare skulle ud af byen. Der har vi med samarbejdet fået skabt en tillid til, at alle gerne vil håndtere de udfordringer, der er med udsatte i midtbyen. Arbejdet går ikke ud på at få ekspederet nogen væk, men på at løse problemerne ud fra et inkluderende værdigrundlag. Det har krævet både mod og mentalitetsændring hos nogle af samarbejdspartnerne," siger Peter Rahbæk Juel. De udsatte selv er tidligere primært blevet repræsenteret i samarbejdet med Kirkens Korshær, men fra efteråret 2012 bliver de hjemløses landsorganisation, SAND, formelt en del af samarbejdet og vil deltage på de faste møder.

De involverede i 'Den Inkluderende By' mødes hvert halve år, og ellers fungerer samarbejdet, ved at parterne løbende orienterer hinanden om, hvad der sker i byen. Butikkerne har fået uddelt et postkort med et telefonnummer til Socialcentret i Odense Kommune. Det kan de bruge, hvis de oplever problemer.

Gademedarbejder Ebbe Thyge Jensen fortæller, at det med samarbejdet er blevet meget nemmere at tage problemer i opløbet. Han mener, at man i 'Ny virkelighed – ny velfærd' formaliserer nogle af de gode tiltag, der ligger i samarbejdet.

"Strategien sætter ord på praksis, og den forpligter, fordi det kommer helt oppe fra politisk niveau, at det er sådan, vi skal arbejde," siger Ebbe Thyge Jensen.

Der har været brug for at skabe en større forståelse for de udsattes ret til at være i byen, fortæller Heinz Wolf, der er leder af Kirkens Korshærs varmetue i Pantheonsgade og en af aktørerne i 'Den Inkluderende By'.

"Det nye for os er, at man prøver at samle alle interessenter og forventningsafstemme. Kommunen hjælper med at få mere koordination mellem de forskellige indsatser, og det

kommer helt klart borgerne til gode. Udgangspunktet er, at vi altid vil have udsatte i midtbyen og skal indrette os, så alle kan være her. Nu bliver det sagt, at de udsatte også er borgere med rettigheder."

Varmestuen oplever også, at tilgangen til borgerne har ændret sig på en anden måde. Hvor de kommunale medarbejdere før fokuserede meget på omsorg, tager de nu mere og mere en rådgiverrolle og arbejder mere målrettet i forhold til eksempelvis rusmiddelbehandling, bolig og forsørgelse.

"Vi kan mærke, at kommunen stiller større krav til vores brugere. De skal for eksempel udfylde skemaer og deltage i samtaler hos kommunen, og det hjælper vi dem med. Men der er altså nogle, der er for dårlige til at deltage. Det oplever vi heldigvis også, at kommunen respekterer."

Varmestuens medarbejdere har også mærket kursændringen.

"Vi er inde i en proces, hvor vores medarbejdere skal vænne sig til, at de ikke udelukkende skal yde omsorg. Vi har for eksempel ansat flere socialrådgivere, men det er stadig vigtigt for os, at vores medarbejdere også kan yde omsorg. Generelt er det nu blevet modtaget ret godt blandt medarbejderne, for vi oplever, at de udsatte også selv udtrykker behov for at få løst nogle af de problemer, de står med. Ikke kun fordi kommunen beder om det. De færreste ønsker sig jo at sove på gaden i længden," siger Heinz Wolf.

HVAD KAN JEG NÅ

I Odense forventes det, at borgerne tager aktiv del i at få løst deres egne problemer. Den tilgang er ikke forbeholdt de grupper, som 'Den Inkluderende By' har fokus på. Ligesom i mange andre kommuner landet over, arbejder man i stigende grad rehabiliterende i Odense Kommune. Borgerne skal være herrer i deres eget liv, og målet er, at de skal være så uafhængige af kommunens hjælp som muligt.

I Ældre- og Handicapforvaltningen betyder det, at man siden starten af 2012 har været i gang med at revisitere alle ældre, der modtager ydelser fra hjemmeplejen.

”Vi prøver at motivere borgeren til at se på, hvad han eller hun kan nå, i stedet for hvad man kan få. Vi er i gang med at gøre op med den traditionelle myndighedsrolle og bevæger os over mod at blive rehabiliteringsrådgivere frem for visitatorer,” siger Gitte Østergaard, der er sammenhængschef i Ældre- og Handicapforvaltningen.

De nye brugere af hjemmeplejen er, måske ikke overraskende, langt de letteste at få ind i et rehabiliteringsforløb. Der er større udfordringer hos dem, der har fået hjemmehjælp gennem lang tid.

”Nogle ældre har modtaget hjælp fra os i mange år, og de er vant til bestemte ydelser. Så er det svært, når vi kommer og tager det hele op til revision og gerne vil ændre i de ydelser, de hidtil har fået. Der har været meget blandede reaktioner, og vi har aflagt oplevelen, at det er nemmere hos de borgere, der er nye hos os,” fortæller Gitte Østergaard.

Ifølge Knud Aarup, direktør i Socialstyrelsen, flytter den offentlige sektor i øjeblikket fokus fra, hvad man kan gøre *for* borgeren, og over på, hvad man kan gøre *med* borgeren.

”Der er en klar sammenhæng mellem selv at tage ansvar og opnå resultater. Det ser vi for eksempel på ældreområdet, hvor folk får brug for færre ydelser, når der kommer fokus på rehabilitering,” siger han. Men Knud Aarup understreger også, at når der lægges et større ansvar over på den enkelte borger, så bliver det også ekstra synligt, hvilke borgere der ikke har kapacitet til at tage det ansvar.

”Det er vigtigt, at man sikrer, at også dem, der ikke kan administrere det aktive medborgerskab, får del i de offentlige ydelser. Det skal man have øje for som kommune, for de svageste borgere er ikke nødvendigvis dem, der råber højest,” siger han.

Der kan være en fare for, at den kommunale medarbejder

favoriserer den samarbejdsvillige og ansvarsfulde borger – blandt andet fordi man bliver målt på, om borgerne bliver rehabiliteret, mener Knud Aarup. Desuden er der den udfordring for personalet, at når man rehabiliterer, så arbejder man på at gøre sig selv til en, der kan undværes af borgeren.

”Man er jo lidt med til at save den gren over, man selv sidder på. Men vi har meget fokus på det og taler meget om, hvordan man kan finde motivationen til at arbejde med noget, der kan ende med at overflødiggøre én selv,” siger sammenhængschef Gitte Østergaard.

VAGTER UDFØRER SOCIALT ARBEJDE

Kommunens gademedarbejdere er ikke overflødige, men med ’Den Inkluderende By’ er det ikke længere kun dem og Kirkens Korshær, der har daglig kontakt med de udsatte i Odense Kommune. Nu har mere utraditionelle aktører også fået en rolle, nemlig vagterne fra de vagtselskaber, der er ansat af byens butikker.

Dennis Norup er vagt i G4S og en af de aktive i ’Den Inkluderende By’. Han er en af de eksterne aktører, der er med til at løse en velfærdsopgave.

”Jeg udfører sådan set også socialt arbejde. Vi har en god dialog med alle misbrugere, og vi får ofte nogle ting at vide, som de kan være bange for at fortælle direkte til kommunen eller politiet. Hvis for eksempel nogen ved, at der bliver solgt farlige våben i miljøet, så ved de, at vi siger det videre til politiet. Men de fremstår ikke selv som stikkere, hvis de siger det til os,” siger han. Dennis Norup mener, at samarbejdet er en del af en bevægelse væk fra, at det kun er kommunens ansvar at løse sociale problemer. ”Her er det et fælles ansvar. Det er i alles interesse, at vi får narkomanerne ud af deres misbrug.” På spørgsmålet om, hvorvidt han kender ’Ny virkelighed – ny velfærd’, svarer Dennis Norup, at han ikke lige har styr på, hvad

CASE:

FOLKESKOLE FÅR FRIVILLIG HJÆLP FRA SENIORER

På Paarup Skole i Odense hjælper 10 ældre borgere til i et par timer om ugen. De byder på både faglig støtte og omsorg og tager deres egne erfaringer med ind på skolen.

Hver tirsdag tager 68-årige Mogens Bjørnskov Petersen i skole. Han er pensioneret elektriker og elinstallatør, og de sidste to et halvt år har han været en af de 10 seniorer, der hjælper til i undervisningen på Paarup Skole. Med sin erfaring fra 33 år på Odense Elværk er det oplagt, at han er med i timerne i fysik og kemi.

"Jeg hjælper med at stille de forskellige forsøg op, og så går jeg rundt mellem eleverne og hjælper med at få deres forsøg til at lykkes," fortæller Mogens Bjørnskov Petersen. Han bistår, hvis et forsøg går lidt i hårdknude, snakker med eleverne om, hvad de lærer undervejs, og han oplever, at de kalder lige så meget på ham som på deres lærer, Jeppe Biehl. For Mogens Bjørnskov Petersen giver det frivillige arbejde på skolen masser af glæde i hverdagen.

"De unge har en livsgnist, der smitter, og det er dejligt at gå hjem fra skolen og have haft to gode timer med gang i den. Jeg har jo så meget tid nu, hvor jeg er pensionist, og så er det rart at bruge den på noget, der giver mening. Det er også rart at føle, at der er brug for mig, og at jeg stadig kan bruge det, jeg har lært. Det holder mig fagligt i gang, og jeg fortæller ofte

eleverne om oplevelser, jeg har haft i mit arbejdsliv," fortæller han.

Projektet 'Seniorer i skolen' startede i 2009. Ligesom Mogens Bjørnskov Petersen er hver senior tilknyttet en bestemt lærer og hjælper typisk til i to undervisningstimer om ugen, gerne i et fag, der er relevant i forhold til deres faglige baggrund.

"De leverer flødeskummet på lagkagen"

MERETE MØLLER RASMUSSEN
skoleleder på Paarup Skole

"Vores seniorer er ikke uddannede lærere, men bidrager med deres livserfaring og de kompetencer, de har opbygget i løbet af deres arbejdsliv," siger Merete Møller Rasmussen, der er skoleleder på Paarup Skole. Hun mener, det kan være en fordel, at seniorerne netop ikke er lærere: "De leverer flødeskummet på lagkagen. Vi oplever, at det er meget livsbekræftende for seniorerne at have kontakt med børnene, og børnene bliver også vanvittigt glade for dem," siger Merete Møller Rasmussen.

Succesen med seniorer i klasseværelset rækker langt ud over Paarup Skole. Projektet er støttet af EU, og på Paarup Skole samarbejder man tæt med kolleger i Letland og Sverige, der har lignende projekter.

"Vi er nu også nået dertil, hvor vi er gået i gang med at udbrede projektet til andre skoler," fortæller Merete Møller Rasmussen. En håndbog og en dvd er på vej, der viser, hvordan man kan inddrage seniorerne i folkeskolen. Samtidig er tre andre skoler i Odense Kommune med hjælp fra Paarup Skole i gang med at starte deres egne projekter med seniorer.

Men hvordan har lærerne reageret på at få en ekstra voksen inden for døren? Ifølge Mogens Bjørnskov Petersen har lærerne på Paarup Skole taget rigtig godt imod ham og de andre seniorer.

"De kunne godt have været rigtig skeptiske, men de har været åbne over for ideen. Og vi er også blevet inviteret med til flere arrangementer for lærere," fortæller han. Og for sit eget vedkommende er han utrolig godt tilfreds med samarbejdet med Jeppe Biehl, der er i starten af 30'erne.

"Vi er jo fra to helt forskellige generationer, men vi arbejder rigtig godt sammen," siger Mogens Bjørnskov Petersen. Nogle gange kan han med sin baggrund også hjælpe den yngre lærer. "Når vi har elektriske forsøg, så er der måske noget, han ikke kan få til at lykkes, og så kan jeg lige præcis der gå ind og hjælpe. Det bliver jeg også selv glad for at kunne bidrage med."

de forskellige strategier hedder, men han er meget glad for samarbejdet med kommunen i 'Den Inkluderende By'. "Det er så spændende med de møder, og der kommer virkelig noget ud af det. Og kommunen holder, hvad den lover. De hælder ikke bare vand ud af ørerne," siger Dennis Norup.

Også hos Matas, der ligger lige ud til det brostensbelagte område på gågaden, ser butikschef Heidi Mossin Fischer klare resultater af samarbejdet med kommunen og de øvrige parter. "Vi kan ikke som lille Matas-butik gå ud på gaden og sige, at folk skal flytte sig eller lade være

mere at råbe og skrike efter kunderne. Men med det her samarbejde er der hele tiden nogen, der tager fat. Det kan virkelig mærkes ude i gaden, at vi alle sammen gør en indsats. Tidligere var der tit store klynger af mennesker, og det var ubehageligt, for de kom op at skændes. Men det har hjulpet, at de er blevet spredt mere," siger Heidi Mossin Fischer. Hun fortæller også, at butikken har haft meget fremgang i omsætningen, og hun regner med, at det blandt andet skyldes færre problemer med misbrugere og hjemløse uden for butikken.



Foto: Frederik Johs

DEN FRIVILLIGE RELATION

Som i tilfældet med 'Den Inkluderende By' har Odense Kommune prioriteret samarbejdet med civilsamfundets aktører og herunder især de frivillige organisationer. I Ældre- og Handicapforvaltningen i Odense Kommune har man med udgangspunkt i 'Ny virkelighed – ny velfærd' og kommunens overordnede strategi for frivilligt arbejde udarbejdet en frivillighedsstrategi, der skal understøtte borgernes evne til at mestre deres eget liv. Når forvaltningens medarbejdere nu lægger en plan for den enkelte borger, ser man også på, hvilke frivillige tilbud der kunne være relevante.

"Når vi leverer passive ydelser til borgerne, opbygger de en relation til kommunens personale. Men vi kan se, at de får det bedre, når de også kan skabe relationer til andre end os. Så derfor skal vi bruge civilsamfundet til at støtte op om borgerne," siger Gitte Østergaard fra Ældre- og Handicapforvaltningen. Strategien har fået forvaltningen til at lave 'Paletten', en søgemaskine, hvor borgere, pårørende og frivillige foreninger kan få et overblik over de frivillige tilbud, der er til forvaltningens målgruppe i Odense Kommune. Her kan man for eksempel finde oplysninger om it-kurser eller få en motionsguide. Der ligger over 300 tilbud på siden, og det er de frivillige selv, der lægger deres tilbud på. Kommunen vurderer så løbende, om tilbuddene er relevante for målgruppen. Gitte Østergaard fortæller, at forvaltningens medarbejdere også bruger Paletten, når de sidder ude hos borgeren. De slår så op på deres bærbare computer for at se, hvad han eller hun kunne få glæde af blandt de frivillige tilbud.

Forvaltningen arbejder også med 'samskabelsesprojekter' sammen med de frivillige organisationer. Røde Kors henvendte sig for eksempel til kommunen og fortalte, at de ikke kunne skaffe alle de besøgsvenner til ældre, som der var brug for i Odense. Kommunens frivillighedskoordinater fandt et lokale, hvor man kunne holde café for de ældre. Den drives af Røde Kors, og der kommer cirka 30 mennesker til kaffe og kage hver fjortende dag. Kommunens hjemmehjælpere har mulighed for at hjælpe ældre, der ikke selv kan klare transporten, frem og tilbage til cafeen, der er blevet så stor en succes, at man har oprettet tre lignende tilbud andre steder i Odense. En af brugerne i cafeen siger, at det betyder meget for hende at komme der – blandt andet fordi hun her kan møde gamle bekendte fra den vej, hun boede på, før hun flyttede i ældrebolig.

'Projekt Morfar' har base på Ungdomsskolen og rekrutterer pensionerede håndværkere til at være mentorer for unge, der gerne vil uddanne sig til håndværkere. Efterlønnere og pensionister hjælper, så unge med særlige behov i alderen 17-25 år kommer i gang med en uddannelse og får tilknytning til arbejdsmarkedet.

"Meget tyder på, at det frivillige kan levere noget andet, end det man normalt forbinder med en offentlig serviceleverance. Der kan være et andet forhold mellem borgerne og de frivillige, og vi har nok i den del år undervurderet betydningen af den dimension," siger Knud Aarup.

Det er Brian Dybro (SF), rådmand for Børne- og Ungeforvaltningen i Odense, enig i:

"De frivillige kan noget helt særligt, som de lønnede ikke kan – alene fordi de er frivillige. Det giver en anden relation

*"De frivillige kan noget helt særligt,
som de lønnede ikke kan – alene fordi de er frivillige.
Det giver en anden relation til borgerne,
at de sidder der i deres fritid og af fri vilje."*

BRIAN DYBRO (SF), RÅDMAND,
Børne- og Ungeforvaltningen, Odense Kommune

til borgerne, at de sidder der i deres fritid og af fri vilje. Det ved jeg også fra mit tidligere virke i Kirkens Korshær. Men som kommune skal vi huske at have respekt for de frivillige, når vi åbner dørene. De skal føle sig velkomne og værdsatte. Og så skal de ledes. Det overser man nogle gange."

SENIORER HJÆLPER LÆRERNE

I projektet 'Seniorer i folkeskolen' på Paarup Skole i Odense bidrager 10 efterlønnere og pensionister netop med noget andet end lærerne. Som frivillige er de med i undervisningen i en bestemt klasse to timer om ugen. Her hjælper de eleverne med opgaverne eller trøster, når der er behov for det. Eller de er den ekstra voksen, der godt kan være brug for i en idrætstime. Merete Møller Rasmussen, der er skoleleder på Paarup Skole, fortæller, at man ikke har en bevidst strategi om, at man ikke vil have seniorer, der er tidligere lærere, men hun ser nogle fordele ved, at de ekstra hænder ikke selv tilhører lærerfaget: "Jeg synes, det bringer en ekstra dimension ind i arbejdet med børnene, at de ikke er lærere. Det gør, at de netop bidrager med oplevelser fra det omgivende samfund og ekstra omsorg. Og så betyder det også, at vi ikke skal diskutere, om de tager arbejde fra lærere og pædagoger." *Se også casen på side 38.*

Angsten for at miste arbejdspladser er central for hele diskussionen om frivillige og velfærden. Ifølge Gitte Østergaard taler man i Ældre- og Handicapforvaltningen meget om, hvordan man administrerer grænserne mellem de frivillige og de ansatte.

"Der ligger en stor udfordring i at skabe accept af, at der kommer nye, frie spillere på banen, som ikke er ansat i kommunen, men skal være deres samarbejdspartnere," siger hun.

Helle Nielsen, der er formand for LO i Odense og medlem af byrådet for Socialdemokraterne, understreger også, at der kan opstå konflikter, når frivillige og ansatte skal arbejde tættere sammen.

"Det er en væsentlig del af 'Ny virkelighed – ny velfærd', at der kommer flere frivillige ind, og det er der en del usikkerhed om i fagbevægelsen. Ikke mindst, fordi der samtidig er blevet fyret en del medarbejdere, og der er

mange, som har savnet mere information og klarhed om, at der skulle afskediges folk, og hvor mange det drejede sig om," siger Helle Nielsen.

SAMARBEJDSPARTNERE LIGE SÅ VIGTIGE SOM CHEFEN

"Kommunale medarbejdere er ofte på vagt over for forandring, som gør dem usikre, men til gengæld glade for innovation, som kalder på deres faglighed." Det siger Jacob Torfing, der er professor på Institut for Samfund og Globalisering på Roskilde Universitet og med i redaktionsgruppen bag et bud på en ny forvaltningspolitik, som en række forvaltningsforskere præsenterede i foråret 2012.

"Medarbejderne ude i kommunerne oplever over en bred kam, at deres faglighed har været nedprioriteret i det nye måle- og kontrolregime, og derfor vil de som regel gerne være med til skabe innovation. Medarbejderne ved godt, at man ikke kan skabe innovation uden at have bund i fagligheden. Det er derfor, det er vigtigt at inddrage dem på kryds og tværs af forvaltningerne, når man skaber serviceinnovation," siger Jacob Torfing.

Med de nye strategier for samarbejde følger en mængde nye udfordringer for kommunens medarbejdere. De skal rehabilitere borgerne og dermed arbejde på at gøre sig selv overflødige. De skal samarbejde endnu tættere med frivillige og en række andre aktører og afgive noget af deres magt og ansvar i et projekt som 'Den Inkluderende By'.

"Vi har diskuteret de nye roller meget undervejs, men denne måde at arbejde på ligger heldigvis meget godt i tråd med den måde, vores gademedarbejdere arbejdede på i forvejen. De er vant til at skulle indgå i relationer med de forskellige aktører på gadeplan. En vigtig forandring er, at vi skal vænne os til, at en meddelelse fra en samarbejdspartner ude i byen har lige så høj prioritet som en besked, der kommer oppefra i det kommunale system," siger rådmand Peter Rahbæk Juel.

CASE:

NYE SAMARBEJDER INTERNT MELLEM KOMMUNENS INSTITUTIONER

Det er ikke blot samarbejdet med eksterne parter, der er sat fokus på med 'Ny virkelighed – ny velfærd'. Også internt i Odense Kommune skal samarbejdet forbedres. I Børne- og Ungeforvaltningen handler det f.eks. om at skabe mere sammenhæng i børne- og ungdomslivet. *Se også Brobyggeren, side 34.* Her er der oprettet 15 børne- og ungdomsmiljøer, der skal binde de kommunale tilbud (herunder 200 skoler og børneinstitutioner) sammen på tværs af faggrænser og organisatoriske skel.

I spidsen for hvert af de 15 børne- og ungdomsmiljøer står et ledelseskollegium bestående af lederne på områdets institutioner. Mette Rose Veiersø Iversen er leder af børneinstitutionen Rasmus Rask og indgår i ledelseskollegiet i Rasmus Rask / Højme. Hun er meget positiv over for det tværgående samarbejde, der er skabt med ledelseskollegierne:

"Vi er to institutionsledere og to skoleledere i ledelseskollegiet i Højme. Og vi er gået fra at være samarbejdspartnere til at være ledelseskolleger. Vi sparrer på en helt anden måde end tidligere. Selv om det er meget nyt endnu, er der allerede opstået gensidig respekt og nysgerrighed for hinandens fagområder. Jeg skal ikke lede skolerne, men jeg er f.eks. blevet inviteret med ind i ansættelsesudvalget på en af skolerne, der skal ansætte en ny skoleleder, fordi jeg er en af de tætteste samarbejdspartnere. Der er da nok nogen, der lige kan løfte et

øjebryn over det, men i forhold til den konkrete skole giver det mening. Det er jo dem, der har gjort det."

Ledelseskollegiet i Højme mødes cirka en gang om måneden. Første møde var en bustur rundt i området, hvor man i fællesskab blev klogere på, hvad det var for et område, man dækkede.

Et af de konkrete initiativer, der er sat i gang i ledelseskollegiet i Højme, hedder 'IT-agenter – børn lærer børn'. Mette Rose Veiersø Iversen forklarer:

"Noget af det første, der kom op, var, at vi ville gøre noget for de elever i skolerne, der manglede succesoplevelser, f.eks. dem, der har svært ved at læse. De kunne få succes-

*"... vi er dybere inde på
hinandens områder i dag"*

METTE ROSE VEIERSØ IVERSEN

leder af børneinstitutionen

Rasmus Rask

oplevelser hos os i børnehusene. Skolerne har derfor udpeget elever, der skal ud i børnehusene to og to, og så skal de introducere børn og pædagoger til it og det at bruge iPads til læring. Pædagoger og elever

har været på kursus sammen, hvor de har lært hinanden at kende og fået sparring på, hvordan de kan få et øget selvværd. Eleverne har fået en helt anden selvtillid, og børnene er blevet introduceret til iPads på en anden måde, end hvis det havde været pædagogerne."

Ifølge Mette Rose Veiersø Iversen har ledelseskollegierne kun vist en flig af potentialet, når det handler om at skabe sammenhæng på børne- og ungeområdet:

"Vi samarbejdede også godt tidligere, men vi er dybere inde på hinandens områder i dag. Og det kan blive endnu bedre. Mine pædagoger har en stor faglig viden omkring inklusion, og den viden er da oplagt at bruge i vores samarbejde på indskolingsområdet. Jeg ved, at skolen ville tage imod det. Der er ikke den frygt for hinanden, som der kunne være. Faktisk siger vi efter hvert møde i ledelseskollegiet: 'Hold da op, hvor var det et godt møde, og hvor har vi meget at tilbyde hinanden.' Ikke fordi vi skal, men fordi vi vil."



Foto: Odense Kommune

Provokatøren

Svingdøren havde roteret, inden Peter Pietras for godt to år siden gik ind til sin første arbejdsdag som administrerende direktør for Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen i Odense Kommune. Faktisk var han den fjerde direktør på bare 12 måneder. Forvaltningens budgetter var overskredet voldsomt. Peter Pietras skulle spare næsten 30 pct. bare for at få enderne til at mødes.

”En servicereduktion på næsten 30 pct. var urealistisk. Det ville det politiske udvalg ikke lægge ryg til. I stedet blev vi enige om at bruge anledningen til at finde en ny vej til de resultater, vi havde brug for, og skabe balance i budgettet.”

Peter Pietras kom fra en stilling som universitetsdirektør på CBS og havde ikke tidligere været ansat i en kommune. Men han oplevede en stemning, hvor man i kommunen havde for meget fokus på, hvor synd det var for borgerne. Derfor gav man dem altid det bedste, man kunne tilbyde. Man vidste bare ikke, om det virkede.

Resultatbaseret styring og lederskab med borgerens behov skulle være langt mere i centrum, syntes den nye direktør. Peter Pietras og det politiske udvalg tog på studietur til New York for at blive klogere på, hvordan nye styringsmodeller kunne se ud. Turen til USA blev kritiseret, da det faldt lokale medier for brystet, at kommu-

nen i en sparetid sendte 15 politikere og embedsmænd over Atlanten. De mange nye hjemtagelser af borgere fra dyre, private opholdssteder og botilbud er også blevet kritiseret. Kritikken stilnede dog af, da TV 2 bragte Operation X-programmerne ’De sociale plattenslagere’, der satte fokus på nogle af branchens brodne kar.

”Socialrådgivere kan være vanskelige at have med at gøre”

PETER PIETRAS

administrerende direktør for Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen

”Vi fokuserer på at lade være med at gøre ting for borgerne, som vi kan konstatere ikke virker. Det kan lyde banalt og selvfølgeligt, men sådan opleves det ikke nødvendigvis, hverken i systemet eller hos borgerne. Vores velfærdsopgave er ikke at give mere service, men at være med til at give mere effekt for borgeren. Både ledere og medarbejdere har måttet erkende, at vi nogle gange får mere effekt ud af mindre service,” siger Peter Pietras. At Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen er gået fra en afklaring af borgerens tilstand til en afklaring af borgerens potentialer, er en af de pointer, han gerne gentager.

Den markante omstilling af forvaltningen har selvfølgelig involveret medarbejderne. Her er Peter Pietras’ strategi helt klar: ”Du må ikke snakke for meget om økonomi med socialfagligt uddannede. Det er de ikke uddannet til. Jeg bestræber mig på at appellere til deres sociale indignation og gør det klart, at jeg synes, det er for galt, hvis vi lader nogen i stikken ved at give andre for meget.”

”Socialrådgivere kan være vanskelige at have med at gøre,” siger Peter Pietras grinende. ”Og det er de jo stolte af. Den selvforståelse prøver jeg at bruge til at fremme en særlig faglig stolthed. Derfor siger jeg også til dem, at de ikke skal slås med nogen, de skal slås for nogen. De skal slås for borgerne.”

Direktøren synes, han kan fremvise gode resultater: ”Min påstand er, at borgerne har fået noget bedre for de færre midler. Har borgerne fået mere service? Nej. Har de fået en større socialfunktion? Ja! Samtidig har vi nået den budgetreduktion på 30 pct., som vi skulle, og vi har halveret enhedsomkostningerne på de forløb, vi har. Alt sammen i løbet af blot to år.”



