

A photograph of several dandelion seed heads against a green background. Some seed heads are in focus, while others are blurred in the foreground and background. The text is overlaid on the right side of the image.

FREMTIDENS VELFÆRD: UDVIKLING ELLER AFVIKLING?

4

Vækst i diagnoser presser
kommunernes økonomi

10

Tænk, hvis medarbejderne var ansat til
kun at drage omsorg for borgerne

16

FSD mener: God ledelse
skaber bedre velfærd

Vi står på et solidt, fagligt velfærdsfundament

Vi har i år givet årsmødet overskriften **Fremtidens velfærd: udvikling eller afvikling?** Hvorfor nu det, vil du måske tænke – svaret handler både om den demografiske udvikling på flere områder og om den grundlæggende fortælling om velfærdssamfundet, som trænger til en make-over.

Af **Helle Linnet**, formand for FSD og direktør i Vordingborg Kommune



Jeg er overbevist om, at hvis jeg spørger kolleger og samarbejdspartnere i hele landet, vil de støtte dette udsagn: Vi har et fantastisk velfærdssystem i Danmark. Jeg ved fra mit daglige arbejde, at hver enkelt kommune, forvaltning og afdeling i Danmark arbejder målrettet med deres respektive organisationer med udgangspunkt i strategier, målsætninger, styring, effekt- og resultatmåling.

Vi ved også, at skal vi lykkes med det hele, er det afgørende, at værdierne bag er i orden, at der er kontinuitet og sammenhæng i indsatsen. Og ikke mindst er det uhyre vigtigt, at den enkelte borger er med til at tilrettelægge indsatsen for netop hans eller hendes liv og retning i tilværelsen.

Skal skabe en ny fortælling

Når vi alligevel har valgt dette tema, så handler det dels om et modsætningsforhold mellem vores oplevelse af, at den velfærd, de fleste af vores borgere modtager med stor tilfredshed, forsvinder i en meget højlydt fortælling fra nogle få om velfærdssystemets mangler.

Det skaber en mistillidsdagsorden, hvor det, som fungerer og kommer flertallet til gode, træder i baggrunden for historier om møder med 'systemet', som gik galt. Det skaber ikke et retvisende billede af, hvordan velfærden i virkeligheden fungerer godt for de fleste.

Vi har derfor en stor opgave med at skabe en ny fortælling. Som supplement til den klassiske myndigheds- og

udføreropgave skal vi i langt højere grad tænke i partnerskab med borgerne. Et partnerskab, som kan involvere den enkelte og netværket omkring, flere fagområder og måske civilsamfundet for at cementere oplevelsen af, at vi er til for at hjælpe borgeren.

Og dels sætter vi 'udvikling eller afvikling' på dagsordenen, fordi vi ser en demografisk udvikling med en voksende ældrebefolkning og en eksplosiv udvikling i diagnoser hos både børn og voksne. De to tendenser skaber et økonomisk pres på velfærdsressourcerne, som vi gerne vil diskutere, hvordan vi kan lykkes med, når vi ved, at pengene ikke vokser på træerne. Hertil kommer, at rekruttering af arbejdskraft inden for især sundhed og pleje er et helt særligt opmærksomhedsområde. Vi har simpelthen ikke hoveder og hænder nok til at løfte det opgavepres, som ligger forude, og det kan være med til at give velfærden trange kår i fremtiden.

Har brug for klare rammer

I forårets valgkamp kunne borgerne høre, at der fra alle sider er god vilje til



Vi har simpelthen ikke hoveder og hænder nok til at løfte det opgavepres, som ligger forude.

at give vores velfærd et ekstra skub op i den bedste liga. I FSD har vi også forventninger til politikerne: Vi har brug for at kende de rammer, vi skal bevilge ud fra. Folketinget skal tage ansvar for, at der ikke bliver et tillidsgab, der drives af kontrolbaseret lovgivning, regler og tilsyn og en stram økonomi, hvor prioriteten er yderligere kontrol og procesregulering i stedet for at imødekomme den demografiske udvikling og den enkeltes behov og dermed give et realistisk billede af, hvad den enkelte kan forvente.

Regn med, at vi leder effektivt

Til gengæld kan både borgere og politikere godt forvente af os, at vi administrerer og leder på en effektiv og fagligt kompetent måde, samtidig med at vi involverer og støtter den enkelte borgers aktuelle behov. Heldigvis har vi netop mange succeser, vi kan bygge videre på, fx på sundhedsområdet med rehabilitering og på beskæftigelsesområdet med at give selv borgere længst væk fra arbejdsmarkedet en tilknytning og dermed muligheden for at bidrage til samfundet.

Vi står altså på et solidt fagligt fundament for at tage udfordringerne op. I første omgang bliver det med både ministre, forskere og fagfolk på årsmødet til at udfordre og inspirere os. Her i magasinet kan du møde dem og læse mere om deres budskaber til os.

God læselyst!

En velfærd i vækst og udvikling

Reformer af velfærden har i alt for mange år handlet om at spænde livremmen ind. I regeringen vil vi sikre en ordentlig velfærdsøkonomi, så velfærden kan følge med, når der bliver flere ældre og flere børn.

Af social- og indenrigsminister **Astrid Krag** (S)

Vækst er et moderne mantra og kommer i mange forklædninger: økonomisk vækst, vækst i produktion, vækst i forbrug. Dét er former for vækst, som bliver taget godt imod. Som tolkes som varsler om endnu bedre tider for Danmark.

Så er der også en anden vækst: væksten i hjemløse, i unge mennesker med psykiske lidelser, i børn, der lever i fattigdom i Danmark. Dét er vækstformer, som er udtryk for en slagside i vores samfund. Og som er umulige at sidde overhørig som social- og indenrigsminister i en socialdemokratisk regering.

Vi skal væk fra underfinansiering

Det er kendetegnende, at den offentlige sektor og velfærden sjældent – hvis nogensinde – forbindes med vækst. Her er den politiske debat domineret af effektiviseringer, omprioriteringsbidrag og andre ord for besparelser.

Vejen til at gøre noget ved de vækstformer, som vi ikke bryder os om, er lang. Første skridt for den nye regering er, at vi skal væk fra den underfinansiering af velfærden, som vi har været vidner til.

Regeringen vil sikre en ordentlig velfærdsøkonomi, så velfærden kan følge med, når der bliver flere ældre og flere børn. Og så skal der skridt for skridt bygges ovenpå. Vi vil investere i velfærd, og vi vil investere i mennesker, så vi får et bedre grundlag for at stoppe de uønskede vækstformer. Vi løser ikke det hele på én gang, men nu går vi i gang.

Socialpolitik handler om andet end job

Et andet skridt er, at vi skal gøre op med forestillingen om, at god socialpolitik alene handler om beskæftigelse. Naturligvis er det i udgangspunktet godt at være i job. Men vi kan ikke hænge socialpolitik op på den knage alene. Hvis vi gør det, ignorerer vi den utrolig kompetente socialfaglighed, som er bygget op gennem generationer.

En social indsats kan være nødvendig på vejen til at komme i beskæftigelse. Til at få en lidt mere tålelig tilværelse. Lidt mere overskud. Måske er den største omkostning ved beskæftigelsesparadigmet i det 21. århundrede, at socialfagligheden ikke har fået ordentlig plads ved bordet – ved siden af beskæftigelse.

Tre konkrete områder med ambitioner

Lad mig være konkret på tre kendte sociale problemstillinger:

1. Jeg har en klar ambition om, at tilbuddene på det specialiserede socialområde skal være præget af høj faglighed og den nødvendige specialisering. Vi vil se specialområdet efter i sømmene, så vi kan skabe et godt afsæt for en bedre organisering. Her har vi brug for viden og input fra alle de engagerede interessenter på området – ikke mindst fra dem, som sidder med specialområdet til daglig.

2. For den nye regering er det et kardinalpunkt at få taget livtag med den sociale arv. Vi skal starte et ambitiøst investeringsprogram, så vi får et afkast – både menneskeligt, socialt og samfundsøkonomisk. Kommunerne har fokus på den tidlige og forebyggende indsats. Vi skal fortsætte endnu mere ufortrødent ad den vej. Hvis udsatte børn skal løftes til at klare sig bedre, skal vi have brudt de mønstre, der forringer deres muligheder og fremtidsudsigter. Vi skal investere i tidlige indsatser. Vi skal handle på baggrund af viden. Vi skal give socialrådgivere og andre fagpersoner de bedste muligheder for at sætte barnet og familien i centrum uden unødigt bureaukrati.

3. Hjemløshed er desværre et stort problem i Danmark og aldeles uværdigt for et så rigt samfund som vores. Derfor har regeringen som bærende ambition i vores kommende socialpolitiske indsats at få knækket hjemløsekurven. Hjemløshed handler ofte om meget andet end mangel på en bolig, fx at hjemløse er fattige på netværk og relationer, ofte har misbrug og/eller psykiske problemer. Derfor skal hjemløse ikke ses som én homogen gruppe. Der skal findes forskellige løsninger til gruppen af unge og gruppen af voksne hjemløse. Og den socialfaglige indsats skal styrkes. Der skal bygges flere billige boliger til dem, som er i fare for at havne i hjemløshed. Heller ikke denne udfordring er vi i stand til at klare alene. Det kræver et stærkt og tæt samarbejde med jer i kommunerne.

Jeg glæder mig til at deltage på jeres årsmøde. Jeg glæder mig til, at vi sammen stopper den dårlige vækst. Og gør gode tider bedre for alle. 📍



Flere børn og voksne får diagnoser

Væksten i antallet af diagnoser hos både børn og voksne de seneste fem år er markant, og det sætter den kommunale økonomi under pres. Men hvorfor ser vi denne vækst: Er vi reelt blevet mere syge, bedre til at diagnosticere, eller åbner diagnosen døren til ydelser og indsatser?

Af **Morten Mandøe**, cheføkonom og direktør i KL

Det demografiske udgiftspres, som for alvor vil kunne mærkes i kommunerne de kommende år, fyldte en del under valgkampen før sommerferien. En anden udfordring, som er mere overset i velfærdsdebatten, er imidlertid de seneste års kraftige udvikling i antallet af diagnoser – og de konsekvenser, det har for indsatser og udgifter i kommunerne. Derfor indgår diagnoseudviklingen også i den generelle diskussion om kommunernes økonomi. Men den giver imidlertid også anledning til at se på måden, vi bruger diagnoser på.

Økonomien presset af demografi, sundhed og specialiserede områder

Kommunerne er under et betydeligt udgiftspres. Det skyldes grundlæggende, at en række faktorer peger i den samme retning – opad. Kommunerne mærker først og fremmest det demografiske udgiftspres ved en vækst i de grupper, der har behov for indsatser fra det offentlige. Det gælder i særlig grad på ældreområdet, hvor kommunerne skal bruge flere ressourcer på omsorg og pleje, samtidig med at tilknyttede sundhedsudgifter også stiger.

Men væksten i antallet af disse grupper af borgere skyldes ikke kun flere børn og ældre. Der er også flere både børn og voksne, som diagnosticeres med en psykisk lidelse end for bare fem år siden (se figur 1 og 2).

I 2013 var der kun én kommune, hvor mere end 5 % af kommunens børn og unge havde en psykiatrisk diagnose. I 2018

var det tal steget til 16 kommuner. Når vi taler om de voksne borgere, er stigningen fra 15 til 51 kommuner siden 2013. Således havde over halvdelen af landets kommuner i 2018 mere end 5 % voksne borgere med en psykiatrisk diagnose.

Stigning i næsten alle diagnoser

Vi kan konstatere en stigning i stort set alle diagnoser.

Hos børn og unge er stigningen:

Knap 29 % i adfærds- og følelsesmæssige forstyrrelser, inkl. ADHD.

Ca. 40 % i psykiske udviklingsforstyrrelser, inkl. autisme.

59 % i angst- og belastningsreaktioner.

50 % i skizofreni m.v.

Blandt voksne er stigningen:

36 % i angst og belastningsreaktioner.

32 % i adfærds- og følelsesmæssige forstyrrelser, inkl. ADHD.

112 % i psykiske udviklingsforstyrrelser, inkl. autisme.

11 % i skizofreni m.v.

Denne diagnosevækst er med til at presse den kommunale opgavevaretagelse og økonomi. Kommunerne oplever, at udviklingen over en bred kam sætter dem under et pres, fordi de både skal sikre, at de har tilbud nok og de rette kompetencer hos både lærere, pædagoger, psykologer, socialrådgivere →

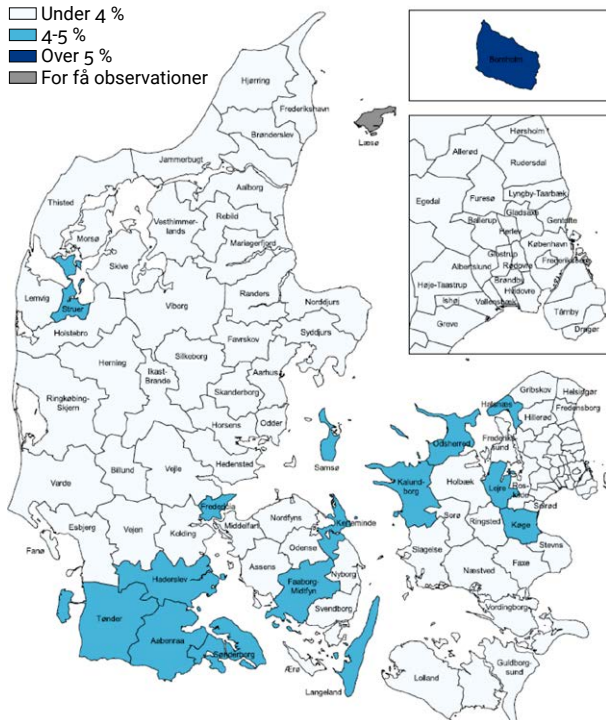


BLÅ BOG

Morten Mandøe er uddannet cand.polit. Ansat i KL siden 2015 som cheføkonom og direktør med ansvar for at koordinere de årlige forhandlinger om kommunernes økonomi mellem regeringen og KL. Han har beskæftiget sig indgående med det specialiserede socialområde siden 2000, særligt i forhold til de styringsudfordringer, der har præget området i mange år.

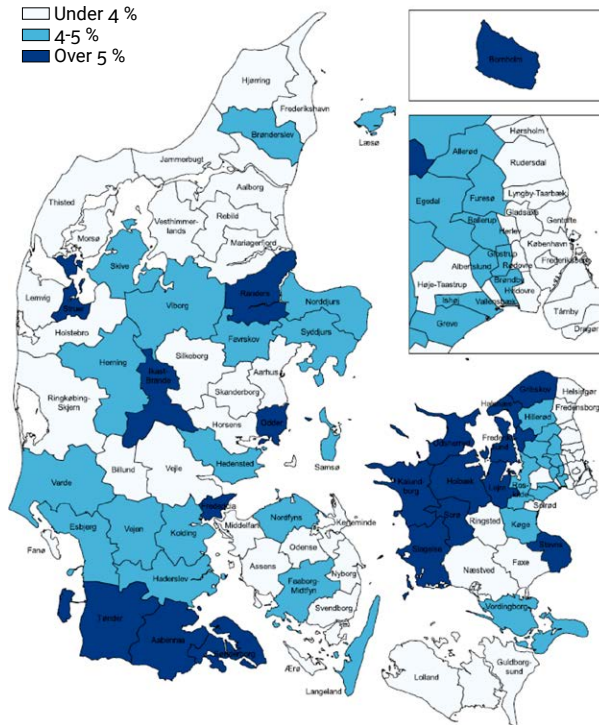
2013

- Under 4 %
- 4-5 %
- Over 5 %
- For få observationer



2018

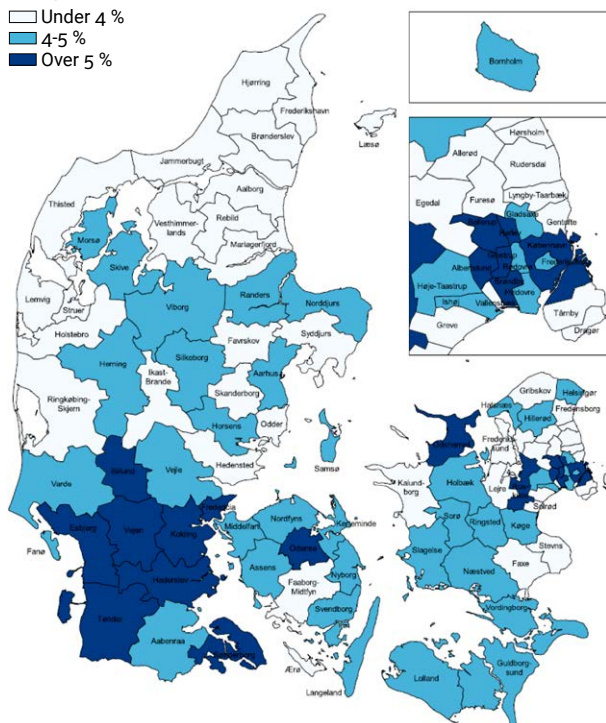
- Under 4 %
- 4-5 %
- Over 5 %



Figur 1. Andel af børn og unge (0-17 år) med en psykisk diagnose i 2013 og 2018

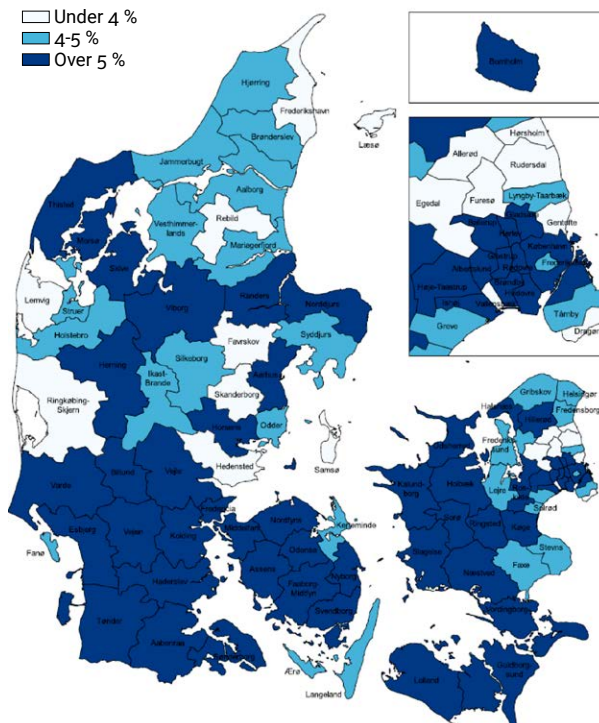
2013

- Under 4 %
- 4-5 %
- Over 5 %



2018

- Under 4 %
- 4-5 %
- Over 5 %



Figur 2. Andel af den voksne befolkning (18+) med en psykisk diagnose i 2013 og 2018.



og andre fagprofessionelle, der møder børnene og de voksne. Derfor er diagnoseudviklingen – og udviklingen på socialområdet i det hele taget – et væsentligt tema at drøfte.

Har vi en diagnosekultur?

Udviklingen rejser imidlertid også spørgsmålet om, hvorvidt borgerne reelt er blevet så meget mere syge, om vi blot er blevet bedre til at diagnosticere, eller om der er kommet et større ønske om at få en etiket på det, man – eller ens børn – fejler. Forskningen giver ikke et klart svar på det, og dermed bliver det en vurderingssag. Og formentlig er svaret nok en blanding af de tre forklaringsmodeller.

Nogle peger på, at fx børne- og ungepsykiatrien er blevet langt mere tilgængelig, så flere bliver udredt. Andre har fremhævet en anden tendens: At vi lever i en kultur, hvor diagnoser bruges af såvel fagpersoner som lægfolk til at beskrive stadigt flere former for lidelse og afvigelse.

Mange unge med diagnoser er ikke syge

En leder af et opholdssted for 14-18-årige misbrugere skrev eksempelvis sidste år en artikel om væksten i antallet af unge med diagnoser på sit opholdssted. Hun vurderede, at 80 % af eleverne havde diagnosen ADHD, når de ankom til opholdsstedet, men at symptomerne ebbede ud, i takt med at de unge kom ud af deres misbrug, erkendte årsagen til det og lærte basale færdigheder i at mestre livet som ung.

Min klare oplevelse – min erfaring – efter at have arbejdet med misbrugere hele voksenlivet er, at mange unge med psykiatriske diagnoser ikke er syge. De har symptomer på ADHD, angst og andre psykiatriske lidelser. De får piller. De bliver behandlet som syge. I virkeligheden fejler de noget andet. De har ondt, fordi de er kede af det, fordi de er vrede, fordi de skammer sig over at have det sådan og ikke aner, hvordan de skal håndtere det, lød hendes analyse.

Andre har peget på, at der i for høj grad sættes lighedstegn mellem en diagnose og behovet for hjælp. Diagnoser er et læ-

gefagligt – ikke et socialfagligt – redskab, og der er ikke en 1:1-sammenhæng mellem en diagnose og behov for social indsats.

Hvad er bedst: træning eller operation?

Udviklingen er blevet sammenlignet med knæoperationer. Løsningen på et dårligt knæ er ikke altid operation. Det kan også være træning. Diagnosen er en beskrivelse, men ikke en fuldstændig beskrivelse, og der kan være andre forhold, der skal inddrages for at finde ud af, hvad der er den rigtige indsats.

Hvis lægelige diagnoser har fået for stor betydning på det sociale område, er risikoen, at det trækker i retning af bestemte indsatser til borgerne, som kan have forskellige forudsætninger og behov for hjælp. Det er ikke blot skidt for den enkelte, hvis indsatsen af den grund ikke giver de bedste resultater, men det er også skidt for den samlede ressourceanvendelse.

Men hvorfor ser vi denne tendens til vækst i antallet af diagnoser? Søren Brostrøm, direktør i Sundhedsstyrelsen, har peget på en tilbøjelighed til, at vi generelt i mindre og mindre grad støtter os til erfaring og i større grad spørger de professionelle.

Diagnoser udløser støtteindsats

Har kommunerne et medansvar for den udvikling, kunne man spørge. Det er svært at sige, men det har været fremført, at kommunerne kan være med til at fremskynde udviklingen, hvis borgerne oplever, at en diagnose snarere end en samlet vurdering af barnets udfordringer udløser en støtteindsats. Hermed kan der opstå en negativ spiral, hvor efterspørgslen efter diagnoser bliver endnu større. Hvis det er tilfældet, kan der være behov for at se på praksis i den sociale indsats.

Uanset forklaringer og fortolkninger er udviklingen i antallet af diagnoser og udgiftsudviklingen markant, og den udgør en samfundsudfordring, der er brug for at diskutere. Både presser det kommunerne økonomisk, men udviklingen rejser også vigtige spørgsmål som: Afspejler diagnoseudviklingen en reelt øget sygelighed? Og hvordan indgår diagnoser i beslutningen om social indsats? ✓

KL: Skal kursen ændres for velfærdsstatens udvikling?

Dansk politik har i mange år været underlagt et mål om balance i de offentlige finanser i 2025. Det betyder, at der ikke er råderum til den voksende regning for velfærden, der følger med markant flere ældre, højere velstand og stigende forventninger fra borgerne. Især gør det stærkt stigende antal ældre og det stigende udgiftsbehov til sundhed og pleje det svært at leve op til målsætningen om, at de offentlige indtægter og udgifter skal balancere i 2025. Det kræver en grundlæggende diskussion af, hvordan fremtidens velfærdssamfund skal indrettes og finansieres, skriver KL's nyhedsbrev *Momentum*.

En *Momentum*-analyse fra juni 2019 viser, at der er plads til en vækst i det offentlige forbrug på 21,5 milliarder

kroner frem mod 2025. Men skal man blot bevare nutidens serviceniveau, vil sundhedsvæsenet, plejeområdet, børne- og socialområdet, uddannelsessektoren og øvrigt offentligt forbrug udgøre 20,5 milliarder kroner. Følger man så også de forventninger, der stiger, i takt med at danskerne bliver rigere, så mangler der yderligere 16,5 milliarder kroner.

- Hvis der er områder som sundhed, ældre, børnepasning eller andet, der skal have flere ressourcer, så er det meget svært at realisere, uden at man er nødt til samtidig at pege på andre udgiftsområder, man ikke vil prioritere så højt, siger Torben M. Andersen, økonomiprofessor på Aarhus Universitet til KL.

Kilde: kl.dk

Velfærdsloft kræver flere i arbejde

Regeringen har fra dag ét meldt tydeligt ud, at vi vil føre en velfærds politik, hvor pengene følger med, når der bliver flere børn og ældre, og vi vil sikre et velfærdsloft, der reelt løfter velfærdsniveauet i forhold til i dag.

Af beskæftigelsesminister **Peter Hummelgaard** (S)

Ingen må være i tvivl. Hverken borgere eller ledere og medarbejdere i den offentlige sektor. Regeringen arbejder målrettet efter at styrke vores velfærd igen. For velfærd giver lige muligheder og frihed til forskellige medarbejdere, der hver dag prøver at gøre en forskel for patienterne på landets sygehuse, børnene i vuggestuer og børnehaver, udsatte borgere i jobcentrene og ældre på plejehjem i hele landet, oplever, at de har den fornødne tid til det.

Flere steder er velfærden under pres. Presset skyldes bl.a., at velfærden har været underfinansieret gennem en årrække, og at bureaukrati har fjernet tid fra medarbejderne til at yde det, de er sat i verden til. Nemlig at tage sig af borgerne: patienterne, børnene, sårbare unge og vores ældre.

Velfærdsloft ikke en let opgave

Regeringen har fra dag ét meldt tydeligt ud, at vi vil føre en velfærds politik, hvor pengene følger med, når der bliver flere børn og ældre, og vi vil sikre et velfærdsloft, der reelt løfter velfærdsniveauet i forhold til i dag.

Det kræver finansiering, og det er regeringen villig til at kæmpe for. Vi bliver nødt til at prioritere. Og jeg vil være ærlig: Det er ikke en let opgave.

Vi bliver også nødt til at få flere i arbejde. Vi har brug for dem, og folk vil gerne være en del af fællesskabet på en arbejdsplads. Derfor skal vi hjælpe dem, og her vil jeg slå ind på en ny reformkurs, hvor vi får langt større fokus på at skabe et kvalificeret arbejdsudbud. Vi skal investere i mennesker. Det er dygtige mennesker, der skal drive samfundet i fremtiden.

Helt konkret skal mulighederne for målrettet opkvalificering forbedres – særligt for dem, der har mindst uddannelse. Her står det højt på min prioriteringsliste, at flere ufaglærte bliver

faglærte. Jeg ser derfor frem til at modtage serviceeftersynet af uddannelsesordningerne, der blev sat i gang med beskæftigelsesreformen. Det skal danne grundlag for en opkvalificeringsreform.

Færre skal blive syge af at gå på arbejde

Men opkvalificeringsindsatsen kan på ingen måde stå alene, hvis vi skal fastholde og sikre flest mulige et godt arbejdsliv. Den skal kobles tæt sammen med indsatsen for et godt arbejds-

miljø, så færre bliver syge eller slidt ned af at gå på arbejde. Derfor er jeg i første omgang meget optaget af at få implementeret arbejdsmiljøaftalen, der blev indgået i foråret, på bedst mulig vis, så den kan komme til at gøre en forskel. Vi har brug for gode og sunde job på både offentlige og private arbejdspladser, så vi kan løfte velfærden.

Det er første skridt. Regeringen vil afsætte endnu flere penge til Arbejdstilsynet, så vi i højere grad undgår ulykker og fysisk og psykisk nedslidning.

Samtidig vil regeringen tage initiativ til en kritisk gennemgang af de store reformer, som de seneste år er gennemført på beskæftigelsesområdet. Reformene har givet flere borgere mulighed for at få et liv med et arbejde. Mange flere er fx kommet i fleksjob, og det er en stor succes for disse mennesker.

Men vi skal have rettet op på de dele af reformerne, som desværre har medført, at mennesker er kommet i klemme i systemet. Der er ingen tvivl om, at vi kommer til at se på ressourceforløbene, der udsprang af reformen af førtidspension og fleksjob. Et ressourceforløb må hverken være indholdsløst

eller meningsløst. Og det har aldrig været den politiske intention, at udsatte borgere skal begynde i et forløb, man på forhånd ved, er udsigtsløst.

Glæder mig til sparring med jer

Regeringen er optaget af, at reformerne virker efter hensigten. Det er vigtigt for mig som ny minister på området, at jeg som et led i den kritiske gennemgang får mulighed for at lytte til de mennesker, der kender til området og har indsigt i, hvad der virker, og hvad der ikke virker. Jeg håber derfor, at I er villige til at træde til med sparring og gode råd, og jeg ser frem til at møde mange af jer ved FSD's årsmøde. 📍



Vi kan oversætte mellem politikere og praktikere

Kan velfærdsforskningen give kommunerne svar på nogle af de svære styrings- og prioriteringsklemmer, de står i? Både ja og nej, mener **Lotte Jensen**, direktør i VIVE. Her er viden og anbefalinger at hente, men prioriteringerne må politikere og kommuner selv stå på mål for.

Af journalist **Tina Juul Rasmussen**

VIVE har netop udgivet en rapport om den økonomiske styring på det specialiserede voksenområde – seks fokuspunkter og anbefalinger med afsæt i kommunernes egen praksis. Rapporten kan hjælpe kommunerne med at identificere og håndtere forskellige styringsudfordringer uden at blande sig i de socialfaglige vurderinger og politiske prioriteringer.

Lotte Jensen, forholdsvis nyudnævnt direktør i Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd (VIVE), vifter med en stak printede papirer. På bordet ligger også en håndtegnet skitse, der mest af alt minder om et gammeldags flowdiagram – hendes noter til sig selv om det centrale spørgsmål, FSD gerne vil have svar på i dag:

Kan socialforskerne hos VIVE give kommunerne en hjælpende hånd med at finde svar på de prioriterings- og styringsmæssige dilemmaer og udfordringer, som tynger i disse år: En voksende ældrebefolkning, der lever længere og dermed vil trække kraftigt på de kommunale sundhedsydelse de kommende år. Og en eksplosiv vækst i antallet af psykiatriske diag-

noser hos borgere – både børn og voksne. Blot for at nævne to demografiske bevægelser, der holder den kommunale økonomi i en skruetvinge og kræver skarpe prioriteringer.

Ja, det kan socialforskerne til en vis grad, bekræfter Lotte Jensen, bl.a. med netop henvisning til den dugfriske rapport fra VIVE (se faktaboks). Og samtidig nej.

- Vi kan ikke hjælpe med en egentlig prioritering. Det er ikke en forskningsmæssig, men en politisk, opgave. Vi kan derimod levere et vidensgrundlag at prioritere på, siger hun.

Må øve sig i at tale om prioriteringer

Men, pointerer Lotte Jensen også: En prioritering er jo aldrig neutral. Der lægges altid et perspektiv til grund.

- Og det kan vi hjælpe med at afklare og tydeliggøre. Vi kan analysere forskellige prioriteringers effekter fra en borgersynsvinkel uden dermed at sige noget om den samlede kommunale økonomi. Vi kan også analysere udviklingen i den kommunale økonomi og styring af den – uden at det siger noget om hver-

VIVE-RAPPORT

Økonomistyring på det specialiserede voksenområde

På det specialiserede voksenområde er kommunernes budgetoverholdelse dårligere end på andre sektorområder. Og samtidig er det et område med de største økonomistyringsudfordringer på grund af væksten i antal borgere. Derfor har KL og regeringen bedt VIVE analysere kommunernes økonomistyringspraksis på området.

Frederikshavn, Gladsaxe, Haderslev, Hillerød, Holstebro, Ikast-Brande og Svendborg har medvirket. Fem af dem har relativt gode og to har relativt dårlige økonomistyringsresultater i årene 2014-2017. Analysen peger på seks centrale fokuspunkter, som kommunerne kan bruge til at videreudvikle deres økonomistyring på det specialiserede voksenområde.

Læs en uddybning af fokuspunkterne m.m. i rapporten *Det specialiserede voksenområde. Inspiration til den økonomiske styring* af Camilla T. Dalsgaard, Kasper Lemvig og Bo Panduro, VIVE 2019.





BLÅ BOG

Lotte Jensen er dr.scient.pol. og ph.d. fra Københavns Universitet og tidligere professor og institutleder på CBS. Hendes forskningsmæssige områder dækker især Finansministeriets rolle i regeringsarbejdet og den almene boligsektors styring og organisering. Siden 2019 har hun været direktør i VIVE.

Vi kan hjælpe i dialogen om den økonomiske styring og de politiske prioriteringer, men vi kan ikke rådgive om quick fix, fastslår VIVEs direktør Lotte Jensen.

dagen for borgerne på de forskellige velfærdsområder. Så vi kan altså være med til at bane vejen for dialog og sammenkædning mellem de forskellige hensyn.

På det aggregerede niveau kan socialforskerne også byde ind med viden om dynamikkerne bag de områder, som bliver dyrere.

- Fx kan vi se, at kommunerne bruger mange ressourcer på det specialiserede voksenområde og efterlyser viden om dynamikkerne bag og håndtag til at få greb om udgifterne.

Det kræver både data og analyser af levekår for de relevante befolkningsgrupper og undersøgelser af, hvordan områderne styres og koordineres i praksis, forklarer Lotte Jensen.

Forskningen går på to ben

Hun peger også på, at VIVE med fusionen mellem SFI og KORA har to ben at gå på. SFI har en lang tradition for bl.a. forløbsstudier, hvor man over tid følger og dokumenterer, hvordan det går en udvalgt gruppe, fx børn og unge. Mens KORA blev født med en klar styrings-, effektivitets- og organiseringsdagsorden for at imødekomme borgernes tarv og krav bedst muligt givet en økonomisk ramme.

- Så på den ene side kan vi dokumentere dybt, langt og vigtigt – ofte til styringsmæssig frustration, fordi det kan kaste lys på, at en problemstilling forbliver en svær udfordring. På den anden side styringsdagsordenen: "Vis os, hvordan vi bliver mere effektive til at styre det, vi ikke styrer så godt nu". Min opgave er bl.a. at føje disse to typer af fagdiskussioner sammen.

Så skulle Lotte Jensens telefon ringe og i røret hænge en frustreret kommunal socialdirektør eller politiker, som akut har brug for svar på en af de mere presserende velfærdsudfordringer, ville hendes pragmatiske respons lyde noget i retning af:

- Vi kan hjælpe i dialogen om den økonomiske styring og de politiske prioriteringer, men vi kan ikke rådgive om quick fix, fx hvordan man skal dæmme op for en forøget population på et bestemt socialområde, som driver udgifterne i vejret. Dels

er disse tendenser ofte karakteriseret af stor kompleksitet, og dels ser vi jo, at man allerede er i gang med at øve sig med bl.a. frikommuneforsøg, En Plan, silo busting osv.

Forskel i logikken på Christiansborg og i Guldborgsund

Når det er sagt, forstår Lotte Jensen udmærket behovet for tydelige løsninger, både set med de politiske og styringsmæssige briller på. Er det bedst med rammestyring, BUM-modeller, eller hvad virker i hvilke sammenhænge? Hvordan organiseres visitationen, er der progression i borgerens udvikling, skal vi altid give borgeren det, borgeren beder om, eller som forskellige fagprofessioner anbefaler osv. Her er koblingen mellem politisk og økonomisk styring og faglighed lige så vigtig, som den er vanskelig.

Og, pointerer hun, noget af den handler også om et oversættelsesspørgsmål mellem nationale politikere og kommuner. Der kan sagtens finde et 'blame game' sted. For hvem vil stå fadder til en lovgivning, som bliver dyrere eller ikke virker som antaget? Og hvilken virkelighed taler man ud fra? Der er stor forskel på styrings- og praksisvirkeligheden på Christiansborg og i Guldborgsund Kommune. Den oversættelse og dialog mellem de to parter kan vi som forskere være med til at fremme grundlaget for, siger Lotte Jensen.

Hun er ikke i tvivl om, at vi kommer til at tale meget mere om, hvad der 'virker', hvordan det konstateres, og hvilke dynamikker der ligger bag.

- Interessen for at se sociale indsatser som investeringer ser ud til at vokse. På den måde er fx SØM-modellen en månelanding som det første forsøg på at anskue socialpolitik på en ny måde, så den skal helt sikkert udvikles. I den optik er der ikke en definatorisk modsætning mellem økonomisk styring på den ene side og indsatser på velfærdsområderne på den anden. Det åbner også for en anden type af dialog mellem det fagprofessionelle ønske om at røgte borgernes tarv og budgetvogternes opgave med at håndtere udgiftsvæksten. ✓

Tænk, hvis medarbejderne var ansat til kun at drage omsorg for borgerne

Fremtidens velfærdssamfund skabes lige nu – ikke ved at optimere med de eksisterende ressourcer, men ved at genopfinde den velfærd, vi drømmer om. Og ved at tro på, at den kan skabes med det, vi har til rådighed eller kan skabe, siger **Mikael Trolle**, ledelseskonsulent og medforfatter til bogen *Dreams & Details*.

Af journalist **Tina Juul Rasmussen**

Da Mikael Trolle kom hjem til sit hus i Birkerød efter tre ugers sommerferie, gik han næsten rituelt ud for at tømme postkassen. Men bortset fra nogle få reklameaviser og et tilbud fra en lokal ejendomsmægler om at sælge huset var den tom. Mens hans e-Boks bugnede.

- På den måde er vi menneskeligt kommet længere væk fra det offentlige, synes jeg. Som ung var jeg tit 'nede på kommunen' for at tale om boligtilskud eller hjælp til min gamle mor. Jo, teknologien er kommet for at blive, jeg er også selv fortaler for, at det skal være sådan. Men omvendt har vi også brug for at sætte mennesket i spil igen – frem for at bruge alle kræfterne på, at mennesket arbejder for at få teknologien til at virke og overflødiggøre os. Jeg er overbevist om, at i fremtiden må vi lave det split igen – at bruge mennesker til at servicere os der, hvor maskinerne ikke kan, siger Mikael Trolle.

For tænk, fantaserer han, hvis medarbejderne på plejehjemmet kun var ansat til at være til stede for beboerne – til at tale med dem og drage omsorg for dem. Resten klarede teknologien.

- Det kunne være fremtiden i et meget moderne velfærdssamfund. For det relationelle har vi som mennesker stor brug for, og det vil skabe nye job. Men vi har ikke brug for, at medarbejderen skal løbe tilbage og fodre databasen med information om, at hun nu har talt 1.000 ord med fru Jensen. Og præcis den balance har vi endnu ikke fundet – lige nu bruger mennesket tilsyneladende for meget tid i det teknologiske felt.

Skelner mellem at optimere og udvikle

I Mikael Trolles tidligere virke som bl.a. landstræner for herrelandsholdet i volleyball og direktør i Volleyball Danmark har hans mission altid været at genopfinde og udvikle organisati-

onen, strategierne, træningsmetoderne, spillet og spillerne. Ikke nødvendigvis for at vinde hver eneste kamp, men for at være med helt i toppen blandt de bedste.

I dag lever Mikael Trolle af at hjælpe både private og offentlige organisationer med netop det. Han kalder det 'at blive klar til den nye sæson' – en tankegang, han sammen med Jim Ha-

DREAMS & DETAILS – KORT FORTALT

I den digitale fremtid er der derfor brug for et lederskab, der kan gøre op med detaljerede planer og performance management – en forældet praksis, hvor ledelse i høj grad var fokuseret på at få mennesker til at gentage opgaver til perfektion for at maksimere effektiviteten. Konstant fornyelse er nødvendig for at vedblive relevante i forhold til den opgave, der skal løses. Ledere skal turde opgive magt, kontrol og Excel-ark og i stedet sætte mennesker fri og fokusere på at inspirere dem gennem ambitiøse drømme. De skal afdække potentialet i organisationen gennem vedholdende fokus på de vigtige og afgørende detaljer. Moderne ledelse handler om at mestre de drømme og detaljer, som skaber bæredygtig og vedvarende high performance. Og om at forandre, mens det stadig går godt.

Kilde: High Performance Institute



gemann Snabe, bestyrelsesformand i Mærsk og Siemens, har udfoldet i bogen *Dreams & Details*, der i 2017 blev kåret som årets ledelsesbog af Ledernes Hovedorganisation. Grundtanken er at genopfinde sin organisation og sit lederskab, mens det stadig går godt.

- At blive klar til den nye sæson handler om skarpt at skelne mellem at optimere det eksisterende eller genopfinde sig selv til at kunne præstere med helt nye tilgange i helt nye sammenhænge. I dag optimerer vi i et forsøg på hele tiden at blive mere effektive for de samme ressourcer. Det har en naturlig udløbsdato. I stedet må vi skabe nye ressourcer og genopfinde os selv til at kunne 'spille' i den nye sæson, siger Mikael Trolle og uddyber:

- Når vi møder noget, der fungerer – en metode, en strategi, en ny teknologi – skal vi udvikle og prøve den af, så længe den er relevant. Og når den ikke længere er, skal vi skippe den og rejse videre. Det gælder også i det offentlige. Verden er i dag så foranderlig, at vi ikke kan se ud i fremtiden, men vi kan rejse ud i den og være omstillingsparate – være sæsonspejdere i vores eget virke.

Det, erkender Mikael Trolle, er ikke nemt, når politikerne samtidig skrider på overblik, planer og styr på det hele.

- Hvis det er hovedpointen – at det er det, vi skal, så kan vi ikke det andet. Men nogle ting kan du bare ikke planlægge alt for længe og meget, for så bliver du overhalet indenom af udviklingen. Det har vi set med flere store digitale projekter. Men jeg mener, at vi i Danmark er så langt fremme, at vi kan være first movers på så mange områder, at vi kan lave den transformation til fremtiden.

Vi ser en ledelsesflugt

Men hvad så med pengene – hvordan kan vi styre, prioritere og overholde budgetterne, hvis vi samtidig skal eksperimentere, udvikle, forkaste og prøve nyt? I Mikael Trolles verdensbillede er det ikke nødvendigvis udtryk for god styring at holde budgettet.

- For mig er det udtryk for agilitet og kreativitet, at vi bruger for mange penge – så længe vi kan holde igen et andet sted, så det hele går op i sidste ende. At have styr på sine finanser er for mig ikke det samme som at overholde et budget.

Hvordan ville du, hvis du sad som kommunal chef, så håndtere en prioriteringsproces ledelsesmæssigt og kommunikativt?

- Jeg synes, at vi ser en ledelsesflugt. Ledere er bange for at lave de prioriteringer – også politisk. Min anke er, at vi har en grundlæggende forkert tilgang, fordi den tager udgangspunkt i en statisk verden og en tankegang om, at vi skal prioritere, fordi



BLÅ BOG

Mikael Trolle er cand.scient. i idræt og biologi. Tidligere direktør i Volleyball Danmark og i perioder herrelandsholdstræner. I 2018 stiftede han sammen med Jim Hagemann Snabe konsulentvirksomheden *Dreams & Details Academy*, som han i dag er CEO for. Virksomheden løser konsulentopgaver for både danske og internationale virksomheder, organisationer og institutioner. Mikael Trolle er desuden en efterspurgt konsulent, speaker og underviser på bl.a. toplederuddannelser på High Performance Institute og CBS Executive.

vi ikke har ressourcer til det hele. Set i nuet er det korrekt, men faktisk har mennesket altid fundet nye veje til at forbedre ressourcerne. Derfor kan vi godt være ambitiøse, når det gælder fremtiden, siger Mikael Trolle og opfordrer:

- Vi skal være modige og tro på, at det, vi har til rådighed og løbende kan udvikle og genopfinde, er det, vi kan løse opgaverne med. Og – når vi bliver rigere og rigere, er det måske heller ikke nødvendigt, at det alene er det offentlige, der skal løse alle opgaver med flere og bedre ydelser til borgerne. Måske skal der helt nye modeller til, som sikrer dette. Det er en relevant diskussion at tage, mener jeg.

Det kræver, mener Mikael Trolle, en snak om, hvad velfærd egentlig er.

- For hvis vi vælger at spare i skat for at give folk flere →



For mig er det udtryk for agilitet og kreativitet, at vi bruger for mange penge – så længe vi kan holde igen et andet sted, så det hele går op i sidste ende.

penge mellem hænderne, må vi måske også selv betale mere af vores velfærd. Pengene kommer jo kun ét sted fra – vores egne lommer. Men alle har det sådan, at når ulykken rammer os selv, vil vi have den allerbedste behandling. Så enten betaler vi selv, eller også henter vi flere penge ind i den fælles kasse – forhåbentlig kombineret med at finde nye veje og ressourcer til at servicere borgerne på et højt niveau, som ikke nødvendigvis betyder mere økonomi.

Det offentlige skal køre i to spor

Kan du med afsæt i din og Jim Hagemann Snabes tænkning fra bogen Dreams & Details se nogle mulige overførbare løsninger, som det offentlige med fordel kunne gøre brug af?

- Ja, de skal være dygtigere til at køre i to spor. Det har vi bl.a. arbejdet med Aalborg Kommune om. Du har både et eksekveringsspor – de ydelser, du leverer til borgerne i dag og i morgen. Og et spor med de nye drømme: Hvor ligger vores nye sæsoner, hvor kan vi skabe markante forandringer? Kan vi drive skoler, daginstitutioner eller social- og ældreområdet på en anden måde? Fra drømmene går vi ned og arbejder med og afprøver forandringerne i detaljer – frem for at superoptimere på noget, som der måske slet ikke er brug for om fem år, siger han og nævner PostDanmark som eksempel.

- Det private løb med postopgaven, mens PostDanmark forsøgte at superoptimere på en vare, hvis efterspørgsel tilsyneladende var på vej ned. Det var ikke nok at sætte elbatterier på budcyklerne eller rykke postkasserne ud til vejen.

Der er ikke tid til at vente på fremtiden

Så, pointerer Mikael Trolle, hvis du kan formulere en drøm, der er tydelig i retning, ambition og inspiration, fx hvordan din ældrepleje eller skole ser ud om fem år, så kan du også udvikle et mindset og rammer, hvor de afgørende detaljer bliver synlige.

Herfra kan medarbejdernes nye roller, evner og samspil fri-sættes, mener han, og man vil blive overrasket over det potentiale, der kan udfoldes. Meningen med arbejdet og muligheden for at gøre det rigtige vil i den grad underbygge medarbejdernes engagement og motivation.

- Men jo, jeg kan godt forstå, hvis nogle ryster på hovedet ad mig: "Manden aner jo ikke, hvad jeg sidder med til daglig". Mit budskab er blot: Sådan har verden altid set ud. Det hele går bare meget, meget hurtigere nu. Derfor må de offentlige ledere og politikere sige til sig selv, at hvis det, vi har nu, bliver fuldstændigt forandret, kan vi ikke klare det med de systemer og minutiøse regler for alting, vi har nu. De må forandre, mens de arbejder. Der er ikke tid til at vente og se, hvad der sker.

Så hvad vil være dit budskab til socialcheferne, når du holder oplæg på årsmødet?

- At vi tager en diskussion om, hvordan vi skal finansiere vores velfærdssamfund fremover, så vi kan rejse ud i fremtiden og skabe de nye sæsoner, vi drømmer om. Det mod vil jeg gerne være med til at indgyde – også til at tage de politiske kampe om det. Min mission er at rokke båden. For det er tiden inde til, at vi gør. ✓



Jan Nielsen, direktør i Ældre- og Handicapforvaltningen, Aalborg Kommune

Sådan arbejder Aalborg Kommune med Dreams & Details

- I Ældre- og Handicapforvaltningen i Aalborg Kommune har vi ladet os inspirere af *Dreams & Details* i udviklingen af en ny vision. I begyndelsen var vi optaget af at få konkret feedback fra de mennesker, vi er her for, nemlig borgerne, og lavede en grundig antropologisk undersøgelse. Dog blev det klart for os, at borgernes ønsker til velfærd ikke tog højde for de markante skifter, der er i vores omverden, bl.a. teknologiudviklingen. Derfor var vi i tråd med tankerne i *Dreams & Details* nødt til at udfordre vores organisatoriske 'forforståelser', hvis vi skulle genopfinde os selv i en fornyet udgave, fortæller **Jan Nielsen**, direktør i Ældre- og Handicapforvaltningen og uddyber:

- I forvaltningen har vi et frihedsbrev, der bl.a. inviterer til mod til nytænkning og til at slippe ideerne fri. Vi har en klar drøm om at udvikle fremtidens velfærd, som kræver, at alle ledere og medarbejdere kender drømmen og er med til at realisere den – ved hele tiden at ville udvikle sig og have mod til at udfordre vante tankegange og at prøve nyt, fx teknologi.

Fremtidens velfærd:

Generationsledelse som genvej til flere 'varme hænder'

Digitale indfødte eller maskinstormere? Anerkendelse eller faste rammer? Fællesskab eller egotrip? Ved at anerkende og lede medarbejderne ud fra deres generations karakteristika kan du som offentlig leder bedre tiltrække og fastholde dem. Mød her arbejdsmarkedets fem generationer.

Af **Henrik B. Sørensen**, ass. professor, Aarhus Universitet, Institut for Virksomhedsledelse

I de kommende år vil en tendens, der længe har præget den offentlige sektor, blive forstærket. Det afspejler sig også i oplægget til FSD's årsmøde 2019, hvori det bl.a. hedder: "De røde lamper blinker, når det gælder fremtidens velfærd. Vi kan se frem til en markant stigning i antallet af ældre de kommende år – især vil aldersgruppen over 80 år vokse. I kombination med længere levetid og vækst i kroniske sygdomme og livsstilslidelser vil presset på sundhedssektoren blive voldsomt. Parallelt har vi en vækst i børn og unge med psykiatriske lidelser, som også giver anledning til stor bekymring, både menneskeligt og økonomisk. Samlet set er der hverken penge eller personale til at imødekomme kravene og behovet for offentlig hjælp. Det kræver skarp prioritering, nye strukturer og innovativ udvikling, hvis velfærden skal bestå".

Parallelt med denne udvikling er også en anden udvikling i gang, hvor den offentlige sektor udsættes for en stadig stigende og hårdere konkurrence fra det private erhvervsliv om både nutidens og fremtidens unge arbejdskraft.

Ud over nye strukturer og innovativ udvikling kan en af genvejene være at prøve at forstå, hvem fremtidens medarbejdere er. Og ikke mindst hvordan den unge generation skal ledes, så den offentlige sektor i langt højere grad bliver i stand til at konkurrere med den private sektor om at tiltrække og fastholde den unge arbejdskraft.

Her er arbejdsmarkedets fem generationer

Generationsledelse kan defineres som en ledelsesform, hvor måden, lederen leder på, tager højde for forskellige generati-

oners særegne karakteristika – modsat mere generel ledelse, hvor alle uanset alder ledes på den samme måde.

Vi taler typisk om fem generationer:

1. Traditionalisterne er generationen på vej mod pension. De er født i perioden fra 1940-1964, og et særkende er, at de går meget op i regler. Derfor er deres liv som oftest formet af de retningslinjer, livet har givet dem. De kan have svært ved at tilpasse sig nyt og nye måder at gøre tingene på, fx ny (velfærds)teknologi. De har kernefamilien som base og går meget op i organisationens regler og procedurer.

2. Traditionalisternes børn er født i perioden 1965 til sidst i 70'erne. De betegnes også som den ligegyldige nå-generation, der efter massiv produktionsvækst i 50'erne og 60'erne oplevede smalhals i form af økonomi- og oliekrisen i begyndelsen af 70'erne. Det var dem, der søndag aften ringede til socialrådgiver Tine Bryld på Tværs på radioens P4 i P1. Men tag ikke fejl: Generationen blev hurtigt selvhjulpne og individuelle, og desuden er de ophavsmænd og -kvinder til vores nuværende effektive og præstationsprægede samfund. De gør med andre ord tingene hurtigere, bedre og på en mere effektiv måde end traditionalist-generationen.

3. Generation Y – den 'første' af de nyere generationer. Her er generationen med større fokus på personlige behov end på fællesskabets og samfundets behov. De er leverandører til og fans af TV-udsendelser som *Paradise Hotel* og *X Factor*, hvor →



Som offentlig leder bør det store spørgsmål være: Hvordan tiltrækker du den unge generation, og hvordan får du dem til at interessere sig for den offentlige sektor?



Forklar de unge medarbejdere baggrunden for, at I er nødt til at prioritere. Vis, hvordan de skal gøre. Og gå forrest som ledere i handling, anbefaler Henrik B. Sørensen som et svar på, hvordan man bedst leder den unge generation af medarbejdere i en tid med skarpe prioriteringer i velfærden.

jeget/stjernerne er i centrum. Generationen kaldes også why-generationen. Endvidere er det karakteristisk for dem, at de er meget eftertragtede på arbejdsmarkedet, da de er den mindste generation. Y-generationen er typisk født sidst i 70'erne og i 80'erne, hvor fødselstallet var lavt.

4. Generation Z, som efter den individualistiske Generation Y gjorde sit indtog i 1990'erne. Og helt modsat Y'erne går Generation Z meget op i fællesskabet. De tænker derfor også, at den bedste arbejdsplads er der, hvor de kan arbejde sammen med andre i et team frem for alene. De arbejder gerne hårdt for fællesskabet i organisationen og/eller samfundet. Det er også blandt dem, vi finder 'klimatosserne'. De er blevet støttet og curlet hjemme hos deres forældre, og de vil gerne nudges. De læser ikke ret meget og finder hellere inspiration på YouTube og andre digitale sociale medier. De er den første ægte digitale generation, og derfor tjener nogle af dem også penge som bloggere. De kan det med sociale medier og ny teknologi.

5. The New Millenium Generation, den seneste af de nye generationer på arbejdsmarkedet. De er født i 00'erne og er enten

lige kommet på arbejdsmarkedet eller er på vej. De er som oftest studerende med et freelancejob i fritiden, hvilket passer dem rigtig godt, da de ikke ser deres karriere som noget, der går fra bunden til toppen i en virksomhed, men mellem virksomheder. For når de har været i en organisation i et par år, vil de prøve noget nyt eller tage sabbat. De kaldes Wi-fi-generationen, da de som de første har oplevet det trådløse internet. Og de er ligesom Generation Z også født og opvokset med ny teknologi. Og selvfølgelig er de på sociale medier, som nødvendigvis ikke omfatter Facebook (det er for deres forældre, synes de). De har globalt udsyn, bl.a. klimadagsordenen, og er verdensborgere, der kan lide at rejse.

Den maskinelle generation er på vej

Mange gætter ivrigt på, hvilken generation der efterfølger "The New Millenium". Et godt bud er, at det bliver en generation ferm på alt maskinelt. De vil nemlig vokse op med mange maskiner – fra førerløse biler, køkkenredskaber, robotstøvsugere og -græsslåmaskiner – og IoT (Internet of Things). De har med andre ord deres liv på en 'device', som er håndholdt. Og så kommer det måske mest skelsættende karakteristika ved denne

generation. De forandrer verden og organisationer gennem aktivisme. Tænk blot på Greta Thunberg, De Gule Veste i Frankrig, videoen, der blev optaget med Østrigs vicekansler osv.

Som offentlig leder bør det store spørgsmål være: Hvordan tiltrækker du den unge generation, og hvordan får du dem til at interessere sig for den offentlige sektor? Svaret er:

A: Tænk grundigt over, hvordan du med din generations øjne ser på de yngre eller andre generationer. Lad mig give to eksempler:

Eksempel 1: Personligt forstår jeg ikke, at nogle vil deltage i *X Factor* eller *Paradise Hotel*. I mine øjne udstiller de sig selv. Men det er netop en typisk og iboende konflikt mellem traditionalist-generationen, hvor alt er efter reglerne (og med en leve-måde om privatlivets fred), og Y-generationen, der kun tænker på at eksponere sig selv (mig-generationen).

Eksempel 2: Den helt nye generation ændrer på organisationen gennem aktivisme ved at udstille det, organisationen er dårlig til, fx klimatilgangen. Her tænker Generation Z på at få fællesskabet til at handle (uden nødvendigvis at udstille organisationen), mens Generation Y vil se på what's in it for me?

Sådan kommunikerer du med medarbejderne

Når du har reflekteret over, hvordan du med din generations øjne ser på andre generationer, kan du gå mere konkret til værks. Er det vigtigt for dig at fremtræde som en moderne leder, der forstår at kommunikere med mange forskellige generationer på én gang? Hvis ja, så gælder regel nummer to:

B: Kommuniker med dine medarbejdere med udgangspunkt i den generation, de er født i, i stedet for den, du selv tilhører og derfor refererer med udgangspunkt i. For ser vi på, hvad al kommunikation med medarbejderne består i, er det at få fortalt medarbejderne:

- 1: Hvad er vedkommendes job? (Jobansvar)
- 2: Hvordan klarer vedkommende sig? (Personlig feedback)
- 3: Interesserer nogen sig for mig? (Anerkendelse)
- 4: Hvordan klarer enheden sig? (Fælles feedback)
- 5: Hvor er vi på vej hen? (Vision, mål og strategi)
- 6: Hvordan kan vedkommende hjælpe? (Anerkendelse).

Gør din ledelsesstil individuel

Sammenfattende må mit gode råd til, hvordan generationsledelse kan skaffe og fastholde flere hænder til velfærdssektoren, lyde sådan her: Ledere i den offentlige sektor skal i højere grad individualisere deres ledelsesstil. Du bør ikke alene tage udgangspunkt i ledelsesteorier eller i, hvad du har lært på et ledelseskursus. Prøv i stedet at se den enkelte medarbejder som en del af en generation og tilrettelæg din ledelsesstil herefter.

I min optik er de mest succesfulde ledere dem, der tør give slip på de unge og lade dem udvikle sig fra deres rødder – fra deres egne livsværdier og deres egne måder at leve livet på. I den øvelse kan generationsledelse derfor være en vigtig brik at forstå og navigere efter. ✓

3 GODE RÅD:

Sådan leder du de unge medarbejdere i prioriteringerne

Fremtidens velfærd bliver en skarp øvelse i at prioritere. Det har erfarne ledere prøvet før, men hvordan leder de bedst den unge generation af medarbejdere, som ikke har prøvet det før? Her er Henrik B. Sørensens bud:

1. Du forklarer konteksten for prioriteringerne: Hvad er baggrunden? Og hvorfor er det vigtigt?
2. Du viser de unge medarbejdere, hvordan de prioriterer, og forklarer igen, hvorfor de skal prioritere. Så giver det mening for dem. Og alt, hvad der giver mening, har vi som mennesker lettere ved at gøre.
3. Du opbygger en prioriteringskultur – viser med egne handlinger, at du også prioriterer som leder.



BLÅ BOG

Henrik B. Sørensen er ph.d. og lektor i organisationsteori ved Aarhus Universitet og beskæftiger sig med organisatoriske og strategiske problemstillinger. Desuden forfatter og medforfatter til en lang række bøger og artikler om organisationsteori. Hans fagområder er især organisation, organisationsudvikling, ledelse, strategi, Human Resource Management samt nye teknologier og megatrends.

DET MENER FSD

FSD's hovedbestyrelse bidrager løbende til velfærdsdebatten og arbejder derfor også med at formulere sine holdninger til de aktuelle velfærdsudfordringer. Det udmønter sig bl.a. i en række holdningspapirer, **Det mener FSD**, som ligger på hjemmesiden. De danner også grundlag for debatworkshops på årsmødet, og input herfra bliver indarbejdet i holdningspapirerne efterfølgende.

Her bringer vi en forkortet version. Den fulde ordlyd finder du på:

socialchefforeningen.dk/det-mener-fsd/



Ledelse:

God ledelse skaber bedre velfærd

Trods vilkåret om konstante og hastige forandringer i den offentlige sektor er vi forpligtede til at skabe og udøve god ledelse. Vi skal både håndtere krydspreset mellem borgernes forventninger og det økonomiske råderum og samtidig skabe plads for det fagprofessionelle, tværgående samarbejde om kerneopgaven samt skabe resultater med og gennem andre.

Vi arbejder i en offentlig sektor, som konstant er under pres, hvor det handler om at skabe resultater af god kvalitet over for borgeren, omkostningseffektiv drift og et godt arbejdsmiljø for medarbejderne. Det betyder, at vi skal være særdeles skarpe til at prioritere indsatser og ressourcer.

Offentlig ledelse er en balancekunst i på en og samme tid at agere inden for de lovgivningsmæssige rammer, styre en stram økonomi, opfylde lokalpolitiske ønsker om god service samt leve op til borgernes og medarbejdernes forventninger og krav.

Lederne forventes at indtage det faglige ledelsesrum og lede i en øget kompleksitet og med ressourcemæssigt pres. Vores målsætning er at skabe en bedre og tydelig dialog mellem det politiske niveau og de kommunale velfærdsområder med ud-

gangspunkt i borgernes behov – gerne med flere og stærke politiske prioriteringer som rammer for vores ledelsesrum.

Kerneopgaven med et stærkt borgerperspektiv

En af de helt store ledelsesudfordringer er, om vi formår at skabe rammer for vores medarbejdere, så de arbejder ud fra et helhedssyn. Vi skal med den nye ungelovgivning arbejde koordineret og individuelt, og den formodentlig kommende hovedlov vil også lægge op til, at alle relevante kræfter samles omkring borgeren. Borgerne forventer sammenhængende og koordineret, effektiv kommunal velfærd udført med høj faglighed af medarbejderne.

De fagprofessionelle medarbejdere skal altså bringes sammen om grænsekrydsende kerneopgaver, hvis vi skal lykkes med at sætte borgeren i centrum. De skal samtidig aktivt kunne inddrage borgerne, se dem som en ressource og skabe løsninger sammen med dem. Læg dertil, at den digitale udvikling er eksponentiel i disse år. Det kræver en omstilling fra et analogt til et digitalt mindset. ♥

Beskæftigelse:

Vi skal tættere på virksomheder og borgere

Job er en væsentlig forudsætning for det gode liv. Derfor skal endnu flere ledige i job, og flere udsatte skal med i arbejdsfællesskabet.

Tre overordnede udfordringer tegner kommunernes opgave med beskæftigelse:

1 Vi skal udvikle virksomheds-samarbejdet

Den positive udvikling i konjunkturerne og en aktiv kommunal indsats betyder,

at ledigheden er faldet markant de seneste år. De ledige, som endnu ikke er i beskæftigelse, har ofte komplekse sociale problemer ud over ledighed. Hvis de skal have en tilknytning til arbejdsmarkedet, kræver det et endnu tættere partnerskab mellem kommuner og virksomheder. Samarbejdet med virksomhederne er hovednøglen til succes, men også inddragelse af netværk, frivillige mentorer og civilsamfund er væsentlige nøgler, som vi skal have mere øje for.

2 Vi skal tættere på de ledige

Jobcentrene skal fortsat have øje for at arbejde vidensbaseret, som kræver en kontinuerlig kompetenceudvikling af medarbejderne. Det forudsætter, at vi udvikler en ny metodik for tværfagligt og tværsektorielt samarbejde, særligt når det handler om borgere med væsentlige begrænsninger i arbejdsevnen, som kan skyldes både fysiske, psykiske og sociale barrierer. Det kræver tid og fordrer, at vi samtænker social-, sundheds- og

Udsatte borgere:

Flere har brug for hjælp til at klare livet

Kommunerne oplever, at stadig flere børn, unge og voksne henvender sig med behov for hjælp til livet, og deres problemstillinger udfordrer den kommunale organisering. Det presser både faglige og økonomiske ressourcer, og nogle borgere tabes i forhold til job, bolig og uddannelse.

Tre overordnede udfordringer tegner kommunernes opgave med borgere med særlige udfordringer:

1 Flere får psykiatriske diagnoser

Tallene viser en voldsom stigning i børn, unge og voksne med psykiatriske diagnoser. Samtidig er der et fortsat pres på børne- og ungeområdet, når det handler om konsekvenserne af at vokse op i fattige og ressourcetsvage familier. Det lykkes ikke at 'samle disse unge op'.

2 Voksne med udfordringer møder grænser og strukturer

Med gruppen af udsatte voksne ser vi samme udvikling. Voksne, som har udfordringer, der karakteriseres som 'komplekse', fordi de ikke kan rummes i én enkelt forvaltning, men kræver indsatser på tværs af fagligheder og forvaltningsstrukturer. Det presser den kommunale, sociale organisering og økonomien på det specialiserede område. Stigningen i antallet af psykiatriske diagnoser også på voksenområdet resulterer i en opgaveglidning fra behandlingspsykiatrien, hvor antallet af pladser slet ikke er fulgt med behovet, og forårsager meget omkostningstunge sociale tilbud.

3 Tillidsgab mellem borger og 'system'

Kommunerne udfordres af borgernes oplevelse af et modsætningsforhold og et tillidsgab mellem dem og et 'system', der

drives af lovgivning og regler, tilsyn og kontrolinstanser samt en stram økonomi, hvor ressourcerne bruges til yderligere kontrol, tidsfrister og regler.

Det skaber rigiditet i stedet for at imødekomme den demografiske udvikling og dialogen om, hvor borgeren skal hen i sit liv. Vi skal i langt højere grad arbejde for at skabe alliancer med borgerne og sikre en klar forventningsafstemning.

Kommunale succeser med borgere med særlige udfordringer

1 Færre unge kriminelle

Ungdomskriminaliteten har aldrig været lavere. Det ser vi som udtryk for, at en stadig større andel af børn og unge trives, lever et sundere og mindre risikofyldt liv. Forskning viser, at uddannelse er en af de største, beskyttende faktorer for børn og unge. Har den unge haft succesoplevelser i skolen og fået folkeskolens afgangsprøve, er det i mange tilfælde et afsæt for succes senere i uddannelsesforløbet.

2 Tidlig indsats lykkes

Vi er også lykkedes med tidlige indsatser, ikke blot i alder, men også i problemudvikling. Det betyder, at vi kommer i mål med stadig flere rehabiliterende indsatser i form af fremskudte og 'hurtige' indsatser. Vi har i langt højere grad end tidligere fokus på forebyggelse, mere og bedre viden om, hvad der virker, tættere forældresamarbejde med inddragelse af børn og unge og hele bysamfund som parter. ✓

arbejdsmarkedsområdet, hvis vi skal lykkes.

3 Større opbakning til afgørelser i pensionssager

Kritikken af kommunernes praksis på førtidspensionsområdet er ikke holdbar, hverken for borgere eller medarbejdere i jobcentrene. Tildelingen af pensioner varierer for meget fra kommune til kommune, og det påvirker tilliden til os.

Kommunale succeser i beskæftigelse

Kommunerne kender de ledige og virksomhederne rigtig godt. Vores styrkeposition er nærhed og kendskab

til både ledige og virksomheder samt incitament til at skabe langsigtede løsninger, da vi jo medfinansierer en betydelig del af forsørgelsesbehovet. Jobcentrene bidrager med opkvalificering og træning af ledige, så det passer til virksomhedernes behov. De har også mulighed for at inddrage forskellige kommunale tilbud til at understøtte indsatsen, bl.a. sundhedstilbud og sociale indsatser.

1 Kommunerne har sikret, at flere kommer med

Jobcentrene er i de senere år i stigende grad også lykkedes med at udbygge arbejdsstyrken med ledige længere væk

fra arbejdsmarkedet med helhedsorienterede indsatser, hvor områder som beskæftigelse, social- og sundhed samt fritid understøtter borgerens samlede plan. Det gælder både ordinære job, småjob og fleksjob.

2 Hold fast i kommunal fleksibilitet

Den nye lovgivning har givet jobcentrene større fleksibilitet og frihed til selv at vurdere samtalehyppighed, indsatser og timing for indsatser. Spørgsmålet er, om det er nok. Vi har brug for at kunne prioritere lokalt, og det er afgørende, at rammerne i ny lovgivning ikke udhules af centrale bemyndigelsesbestemmelser. ✓





Det nære sundhedsvæsen:

Presset vokser på kommunerne

Det nære sundhedsvæsen fungerer, fordi kommunerne løser stadig flere opgaver med succes. Men presset vokser på de kommunale sundhedsopgaver med flere ældre borgere, som lever længere, væksten i kroniske sygdomme og manglen på læger i både praksis og på nogle sygehuse. Det kræver bæredygtige politiske løsninger.

Fire overordnede udfordringer tegner kommunernes opgave med det nære sundhedsvæsen:

1 Flere opgaver til kommunen

230.000 flere ældre fra 2018 til 2030 og en fortsat stigning i middellevetiden peger på flere sundhedsopgaver i kommunerne – uanset sund aldring og velfærdsteknologiske landvindinger. En voksende del af dem vil være deciderede behandlingsopgaver. Samtidig ser vi markant flere børn, unge og voksne med psykiatriske diagnoser, som ikke kan rummes inden for den regionale psykiatri, og som derfor skal søge støtte og hjælp i kommunerne. En kommende sundhedsreform bør derfor både handle om, hvordan vi løser opgavefordelingen mellem kommuner og hospitaler, og hvordan vi lykkes med at rekruttere sundhedsfaglige medarbejdere.

2 Ulighed i sundhed

Tallene for den forventede vækst på 30 % i antallet af borgere med KOL og 85 % flere med diabetes i 2030 viser, hvor vigtigt det er, at den enkelte borger tager ansvar for sin egen sundhed. For at det kan blive til virkelighed, skal vi have fokus på lige adgang til viden om sundhed og lige adgang til de konkrete sundhedstilbud. Det er en svær nød at knække, men der er et stort behov for, at sundhed bliver en mere integreret del af samarbejdet med alle borgere.

3 Sammenhæng i borgerforløb

Den manglende mulighed for at dele data om de enkelte borgere på tværs af hospitaler, kommuner og almen praksis giver borgerne en oplevelse af, at der mangler sammenhæng i sundhedsvæsenet. Nye it-systemer og telemedicinske løsninger er et skridt på vejen til at forbedre det.

4 Psykiatrien fylder stadig mere

Den psykiatriske patient får i dag ikke den nødvendige tid på hospitalet til at få sat behandlingen i gang og vurderet, om den virker. Der er talrige eksempler på, at selv meget truende borgere bliver udskrevet til bosteder eller egen bolig. Der er derfor behov for, at kapaciteten på hospitalerne øges, så man kan tage hånd om disse borgere i større omfang end i dag.

Kommunale succeser i sundhed

1 Det nære sundhedsvæsen fungerer

Det nære sundhedsvæsen ville ikke fungere uden kommunernes indsats med at løse stadig flere opgaver. I takt med at patienterne er indlagt i kortere tid og dermed hurtigere kommer hjem, står kommunerne med både akut- og korttidspladser og et beredskab i hjemmeplejen 24/7. Borgerne rehabiliteres og genoptrænes i langt højere grad end tidligere til glæde for deres livskvalitet og samfundsøkonomien.

2 Borgerne kommer hurtigere tilbage til job og uddannelse

Vi ser mange gode eksempler på samarbejder på tværs af kommuner og regioner, hvor der hen over et bredt politisk landskab skabes løsninger, som giver højere kvalitet, bedre kapacitet og brug af ressourcer til gavn for borgerne. De får hurtigere adgang til sundhedstilbud og kan dermed vende hurtigere tilbage til et liv, hvor de kan klare sig selv og måske passe uddannelse eller job. ✓

Opgaven med at løfte den nære sundhed bliver stor for kommunerne i de kommende år – til trods for at indsatsen kun er vokset og professionaliseret, i takt med at flere og flere sundhedsindsatser er blevet kommunale.





DrugRebels er et roadshow, som holder foredrag for unge om stoffer i hele landet, og som også gæster FSD's årsmøde.

DrugRebels:

Et præventivt foredrag om unge og stoffer

Årsmødet får besøg af DrugRebels, som rejser landet tyndt for at klæde unge på til at vælge stofferne fra.

Af journalist **Tina Juul Rasmussen**

“I hendes klager og skrig kunne vi på et eller andet tidspunkt ligesom forstå, at hun bare var sikker på, at der kravlede edderkopper og andre insekter under hendes hud, og hun prøvede at vride dem ud, fordi hun var sikker på, at de var på vej op mod hendes hjerte og hjerne”.

“Er det den gode kæreste, der er her i dag – eller er det røvhullet, som bare vil ned og ryge sig pisseskæv og er fucking ligeglåd med mig ...?”.

“Han havde styr på det, sagde han. Det sagde han ofte. Den dag vendte min verden op og ned. Så er han gået hjem, og så har han taget et reb og er fortsat op til kælkebakken ...”.

De unge har potentiale til et godt liv

Citaterne er fra nogle af de DrugRebels, som rejser rundt i landet og holder foredrag for unge om stoffer og andre rusmidler. De besøger ungdomsuddannelser og folkeskoler med deres roadshow.

- Roadshowet er et præventivt foredrag med tre forskellige indlæg, der i alt varer 90 minutter, hvor der er indregnet tid til spørgsmål fra de unge og dialog. Roadshowet giver de unge relevant information om alkohol og stoffer via fakta fra en læge

og personlige historier fra unge, forklarer DrugRebels i deres informationsmateriale.

- Vi gør det, fordi vi tror på, at alle unge har potentiale til at skabe et godt liv, og fordi vi ved, at rusmidler kan blive en forhindring. Vores unge team har enten selv haft stofferne tæt inde på livet eller hjulpet andre, som har. Vi ved derfor, hvad vi taler om, skriver de.

DrugRebels har som ambition at kommunikere til de unge i øjenhøjde og uden løftede pegefingre. De videreformidler information og viden, de unge kan bruge til at tage stilling på et bevidst grundlag, næste gang de møder stoffer blandt vennerne eller i nattelivet. ♡

DrugRebels er en frivillig organisation, der har eksisteret siden 2009. De har ifølge egne oplysninger været ude hos over 110.000 unge i hele landet.

Læs mere på drugrebels.dk eller søg på YouTube og se film med og om de unge DrugRebels.

FREMTIDENS VELFÆRD: UDVIKLING ELLER AFVIKLING?

Hotel Scandic Kødbyen, København

PROGRAM

Torsdag den 31. oktober

- 09.00-09.30 **Morgenkaffe**
- 09.30-10.00 **Åbning af årsmøde 2019**
Formandens mundtlige beretning
v. landsformand Helle Linnét
- 10.00-10.30 **Et bud på fremtidens kommunale sundhed**
v. Jane Heitmann, MF (V)
- 10.30-10.45 **Sundhedssamarbejdet i praksis**
v. Kate Bøgh, direktør i Favrskov Kommune
og næstformand i Den kommunale styre-
gruppe på sundhedsområdet i Region Midt
- 10.45-11.15 **Pause/besøg i udstillingen**
- 11.15-12.00 **En velfærd i vækst og udvikling**
v. social- og indenrigsminister
Astrid Krag (S)
- 12.00-13.00 **Frokost**
- 13.00-13.45 **Socialforskerne som oversættere**
v. Lotte Jensen, direktør i VIVE
- 13.45-14.45 **Dreams & Details – vær klar til den
nye sæson**
v. Mikael Trolle, tidligere CEO i Volleyball
Danmark
- 14.45-15.00 **Pause/besøg i udstillingen**
- 15.00-16.00 **DrugRebels** – roadshow, der klæder unge
på til at vælge stofferne fra
- 16.45-18.00 **Generalforsamling for FSD-medlemmer**
- 19.00-19.30 **Velkomstdrink**
- 19.30 **Festmiddag**

Fredag den 1. november

- 08.30-09.15 **Ledelse af nye generationer**
v. Henrik B. Sørensen
- 09.15-09.30 **Pause/besøg i udstillingen**
- 09.30-09.40 **Kickoff til workshops med velfærdsdebat**
- 09.40-10.40 **Workshops: Fremtidens velfærd til debat**
- 10.40-11.00 **Pause/besøg i udstillingen**
- 11.00-11.45 **Velfærdsloft kræver flere i arbejde**
v. beskæftigelsesminister
Peter Hummelgaard (S)
- 11.45-12.00 **Afrunding af årsmøde 2019**
v. landsformand Helle Linnét
- 12.00-13.00 **Frokost og afrejse**

OBS: Tilmelding på
www.socialchefforeningen.dk/tilmelding-arsmode



ASTRID KRAG



PETER HUMMELGAARD THOMSEN



JANE HEITMANN



HELLE LINNÉT



LOTTE JENSEN



MIKAEL TROLLE



HENRIK B. SØRENSEN



KATE BØGH

Udgiver:
FSD – Foreningen af Kommunale Social-, Sundheds- og Arbejdsmarkedschefer i Danmark
c/o Vordingborg Kommune
Valdemarsgade 43
4760 Vordingborg
Tlf.: 55 36 27 30
E-mail: fsd@socialchefforeningen.dk
September 2019

Redaktion: Journalist
Tina Juul Rasmussen, DJ
Fotos: Torben Nielsen, iStock,
Steen Brogaard, Agnete
Schlichtkrull/VIVE, PR
Design: Lars Pryds MD, DJ
Tryk: dkPRINT
Oplag: 400 eksemplarer

FSD – Foreningen af Kommunale Social-, Sundheds- og Arbejdsmarkedschefer i Danmark er en traditionsrig forening, etableret i 1913. Foreningens formål er at samle kommunale chefer på social-, sundheds- og arbejdsmarkedsområdet i Danmark for:

- at fremme gensidig faglig inspiration og erfaringsudveksling.
- at formidle og tage initiativ til samarbejde med relevante myndigheder, institutioner og organisationer på nationalt, regionalt og internationalt plan.

- at påvirke lovgivningen og udviklingen ved at afholde årsmøder og konferencer, deltage i kommissionsarbejde, forskning, debatter samt aktiv og åben indsats i forhold til medierne.

Den væsentligste del af FSD's arbejde foregår decentralt i foreningens fem regioner.

Læs mere om FSD på
www.socialchefforeningen.dk