

NYE PARTNERSKABER I FREMTIDENS VELFÆRD:

Vi kan meget selv – men endnu mere sammen

4

Helle Linnet siger
farvel til FSD:

**Bevar den
stærke stemme i
velfærdsdebatten**

6

FSD mener:

**Vi kan lære af
coronakrisen**

12

**Både gevinster og
ømme tær i sociale
investeringer**



Vi skal gøre mere af det, vi allerede gør:

Samarbejde og indgå i nye partnerskaber

Vi kan meget selv – men endnu mere sammen. Også selv om det i år på grund af helt særlige omstændigheder har været hver for sig.

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



For coronakrisen understregede det, vi godt vidste i forvejen: Når vi samarbejder på tværs af fag, forvaltning og sektorer, kan vi nå meget længere hurtigere og mere effektivt. Vi har i de senere år målrettet arbejdet for at optimere koordinationen og indsatsen omkring og til borgeren – for at skabe sammenhæng og forenkle adgangen til kommunen.

Vi har nemlig for længst erfaret og erkendt, at vi som kommunal aktør kan meget selv, men når vi indgår i partnerskaber med andre, oplever både borgerne og medarbejderne den største succes. Det viser projekter med fx koordinerende sagsbehandlere og forvaltningsenheder, som samler alle tråde i borgernes sag.

Som kommune har vi den helt unikke mulighed at trække på alle elementer omkring borgeren, fx den ledige, der måske både har et misbrugsproblem og en psykisk sygdom. Her kan vi trække på de bedste kompetencer i rusmiddelcentret og § 85-medarbejderen for at støtte beskæftigelsesindsatsen.

Vi inviterer mange ind i samarbejdet

I kommunerne har vi også årelange samarbejds erfaringer med eksterne organisationer. Vi har fx oplevet, at NGO'er kan noget helt særligt. Mødet med frivillige i et fællesskab om særlige problemstillinger kan være vejen til eller ud af professionel behandling. Vi oplever, at mennesker, der fx har været udsat for

vold i familien eller seksuelle overgreb, har nemmere ved at mødes med andre ligesindede for derigennem at turde søge den faglige bistand.

Fonde sikrer os kapital til at eksperimentere med at nytænke og udvikle indsatser og ydelser med særlige metoder, forskningsmæssig tilknytning og mangfoldiggørelse af resultater for at sikre gavnlig evidens.

Vi samarbejder med det regionale sundhedsvæsen, nogle mere end andre. Kendskab og forståelse for hinandens opgaveløsning blev et særligt kendetegn under coronapandemien, en erfaring, som er meget vigtig at tage med os ind i næste trin af det nære sundhedsvæsen. Udsigten til flere ældre og færre senge kræver et fællesskab om aftaler om behandlingsansvar og generel arbejdstilrettelæggelse.



Vi har for længst erfaret og erkendt, at vi som kommunal aktør kan meget selv, men når vi indgår i partnerskaber med andre, oplever både borgerne og medarbejderne den største succes.

Arbejdsmarkedets parter, herunder akasser og virksomheder, har altid været helt centrale i vores beskæftigelsesindsats. Selv om jobcentre sjældent får ros, er de med til at sikre, at også borgere langt fra arbejdsmarkedet bliver opkvalificeret fagligt og socialt.

Vi er ledere helt ud i yderste led

Som ledere samarbejder vi med vores medarbejdere om at sikre den mest sublime opgaveløsning under de bedste arbejdsvilkår. Det kan ikke nytte, at vi i førertrøjen ikke ser os tilbage, da vi ikke kommer ret langt uden de dygtige medarbejdere. Og vi samarbejder med politikerne for at omsætte deres visioner og målsætninger til handling – med respekt for, at de sætter retning.

Med andre ord bygger vores daglige arbejde på ledelse, faglighed, relationer og mange former for samarbejde og partnerskaber. Ikke mindst borgerne har en forventning om, at vi med vores specialister formår at inddrage alle, der er med til at kvalificere opgaveløsningen.

Så: Vi kan meget selv – men endnu mere sammen, og det er temaet for vores årsmøde i år.

I dette magasin kan du møde oplægsholderne, som folder perspektivet om partnerskaber ud. Jeg er sikker på, at magasinet, årsmødet og det kollegiale fællesskab vil gøre os klogere på alle fronter. ☺

Ny virkelighed – nye muligheder

Konsekvenserne af coronakrisen har understreget behovet for stærke partnerskaber for at fastholde og styrke fremtidens velfærdssamfund.

Af beskæftigelsesminister **Peter Hummelgaard** (S)

Vores dyrebare velfærdssamfund står foran en række nye udfordringer. En ny virkelighed venter os i kølvandet på den verdensomspændende coronakrise, som har haft store og mærkbare konsekvenser for alle dele af vores samfund. Håndteringen af pandemien har også betydet en kæmpe omvæltning i jeres arbejde. Først skulle nedlukningen håndteres. Dernæst genåbningen. Og senest stigende smittetal lokalt og regionalt. Ingen har prøvet det før. Det er ukendt land for os alle.

I er helt sikkert enige i, at det undervejs har givet en masse praktisk bøvvl og begrænsninger i, hvordan vi griber tingene an. I skulle hele tiden forholde jer til, at mange mistede deres job, og at udsatte borgere ikke måtte blive overladt til sig selv. Men vi har også gjort os erfaringer – gode erfaringer. Krisen har vist os, at der findes nye muligheder, som vi måske kan – og bør – bruge fremover i arbejdet med at hjælpe borgerne bedst muligt.

Tak for hurtig tilpasning

Under krisen har jeg oplevet en utrolig idérigdom og vilje til at tænke nyt for at få enderne til at mødes. I har været hurtige til at tilpasse jer de nye situationer med pragmatiske løsninger, og det vil jeg gerne takke jer for. I har samarbejdet på kryds og tværs i bestræbelserne på at løse de problemer, der viste sig, og nye partnerskaber er opstået. Jeres tema *Partnerskaber i fremtidens velfærd* er derfor meget velvalgt. Coronatiden har vist, at vi i Danmark kan noget helt særligt. Med et unikt offentlig-privat samarbejde har vi klaret os bedre gennem krisen end mange andre lande.

Der har været vigtige samarbejder om fx opkvalificering af medarbejdere, digital karriererådgivning og online jobsøgningsseminar, fx den nye COVID-19 Job-VEU-model. Virksomheder, faglige organisationer, brancheorganisationer, kommuner og akasser har samarbejdet om opkvalificeringsforløb for at undgå

fyringer. Mange medarbejdere er blevet sendt på efteruddannelse, mens ordrebøgerne har været tomme, og vender drypvis tilbage til deres arbejdsplads, når der igen er gang i ordrene med ny viden og flere kompetencer, som virksomhederne kan drage nytte af. Modellen viser offentlig-privat samarbejde, når det er bedst.

Virtuelle møder har potentiale

Der er flere lavthængende frugter, vi skal gribe, og løsninger, vi kan udvikle på. Jeg tror ikke, at nogen vil være uenig med mig i, at virtuelle møder har et potentiale, når det gælder dialog med borgerne og klog udnyttelse af vores ressourcer. Sagsbehandlere har meldt om gode erfaringer med at holde digitale samtaler med udsatte borgere, der i flere tilfælde er mere trygge ved at være i egne rammer, når de møder jobcentret. Vi har også set, at de fysiske møder er blevet erstattet med "walk-and-talk" udendørs med sagsbehandler eller mentor i et forsøg på at styrke relationen med udsatte borgere.

Jeg har derfor igangsat en erfaringsopsamling med virtuelle møder med borgerne. Men i vores iver for at omlægge arbejdsgangene må vi ikke tabe nogen på gulvet og har derfor brug for et oplyst grundlag. Der vil stadig være borgere, som er svære at hjælpe uden helhedsindtryk og menneskelig kontakt. Nogle har slet ikke de elektroniske muligheder eller forudsætninger for at udnytte dem, og de må ikke føle, at det bliver sværere at få den nødvendige støtte. Den balance skal vi finde – sammen.

Året 2020 vil for altid være forbundet med coronapandemiens indtog og de alvorlige konsekvenser for store dele af vores samfund. Mit håb er, at vi kan bruge erfaringerne fra nye partnerskaber i denne

nye virkelighed til at styrke fremtidens velfærd. Partnerskaber er uden tvivl vejen frem, hvis vi skal fastholde og have råd til et stærkt og solidt velfærdssamfund i fremtiden. ✓



Under krisen har jeg oplevet en utrolig idérigdom og vilje til at tænke nyt for at få enderne til at mødes.





Velfærdsområdet har stadig brug for en tydelig stemme

Helle Linnet giver stafetten som landsformand for FSD videre på årsmødet og stopper samtidig som direktør i Vordingborg Kommune efter næsten 30 år i velfærdens tjeneste. Hun hylder stadig velfærdssamfundet og opfordrer FSD til at fortsætte opdraget som den praksisnære sten i beslutningstagernes sko.

Af journalist **Tina Juul Rasmussen**

Siden hun som nyuddannet sygeplejerske i 1982 trådte ud fra Sankt Lukas Stiftelsen, har hele Helle Linnets arbejdsliv drejet sig om sundhed og velfærd.

Og det er svært at få hende til at sige noget meget mavesurt om fejl og mangler i velfærdsarbejdet.

For det ligger dybt i hende at tænke positivt, se udviklingsmuligheder og hylde det, som fungerer. Dermed ikke sagt, at der ikke er plads til forbedring rundt omkring, for hun er også fortaler for den lærende organisation, hvor man konstruktivt arbejder med at blive bedre til at løse opgaverne. Især de alermest udsatte, fx borgere med dobbeltdiagnoser, mener Helle Linnet, at vi skylder en bedre behandling.

– De er stadig overladt til, at andre taler deres sag, og her har vi en stor forpligtelse til at tilgodese deres behov, fordi de fleste ikke selv kan og ikke har pårørende, som gør det. Ligesom vi også stadig skal være bevidste om at tænke i helheder og på tværs i arbejdet med borgerne for at sikre det bedste forløb og resultat af indsatsen.

Oplever en mistillid til kommunerne

– Men, fortsætter hun, – det er det med 80-20-balancen. Vi hører meget om de 10-20 %, som er utilfredse, men det er svært at trænge igennem med den gode fortælling om de 80-90 %, der er godt tilfredse med den indsats, vi yder. For en enkelt sag kan gøre alle til skurke, selv om det langtfra er et dækkende

billede af virkeligheden. Og jeg mener, at vi generelt kan være trygge ved vores velfærdssamfund.

Der er vitterligt også sket meget godt i de næsten 30 år, Helle Linnet har bevæget sig rundt i det kommunale sydsjællandske landskab, synes hun.

– Vi har fået et større fokus på kerneopgaven og blevet bedre til at inddrage borgerne. Vi har generelt fået flere velfærdsopgaver i kommunerne og er blevet mere opmærksomme på at arbejde på tværs af søjler og tænke i helheder. Vi har fået væsentlig flere faglige kompetencer, og vi er blevet meget mere digitale – alt sammen noget, jeg synes, er til gavn for borgerne.

Men jo, der har også været stormvejr på posten som FSD-landsformand og socialdirektør. Både aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere, borgere i ressourceforløb og udsatte borgere på handicapområdet har været helt oppe i ansigtet på Helle Linnet og givet tydeligt udtryk for deres utilfredshed.

– Kritikken af den kommunale indsats er vokset over årene, i takt med at kravene til os er blevet større fra både borgere, organisationer og centrale myndigheder. Det mærkes som en grundlæggende mistillid til, om vi løser opgaven godt nok – til trods for at vi aldrig har haft så veluddannet personale som i dag, og vi aldrig har arbejdet så meget med metoder og evidensbaserede aktiviteter.

– Vi har befundet os i en konstant reformtsunami, hvor vi har skullet udvise en enorm omstillingsparathed, som jeg me-



Helle Linnet, 64 år. Direktør i Vordingborg Kommune siden 2007 og mere end 29 år som leder siden ansættelsen i Møn Kommune i 1991. Landsformand for FSD siden 2014, medlem af FSD's hovedbestyrelse siden 2007 og har i mere end 20 år været en del af kredsarbejdet i FSD.



ner, vi har levet op til – selv om det til tider har været helt vanvittigt at sidde og fx beregne forsørgelsesydelse frem og tilbage, i takt med at lovgivningen ændrede sig – med gammeldags regnemaskiner og betragtelig overtid for medarbejderne.

Et vilkår at agere i et minefelt

I takt med at den kommunale opgaveportefølje er vokset, er kravene om at prioritere og skære alt overflødigt væk også strammet noget til.

– Økonomien har jo ikke fulgt med i det omfang, opgaverne er kommet til. Alene i det nære sundhedsvæsen har ældreplejen udviklet sig til også at omfatte omkring en fjerdedel, som er under 67 år – dem, som før var indlagt i længere tid på hospitalet. Men det er et vilkår i jobbet, at vi agerer i et minefelt, hvor vi på den ene side bliver bebrejdet, at vi ikke gør det godt nok, og på den anden side ikke bliver rost, hvis vi bruger flere penge, end vi har. Det er en ligning, som aldrig helt går op, så her må man være parat til at tage nogle svære valg. Og når enkeltsager så samtidig kan skabe så stor furor på Christiansborg, er det til tider svært at navigere sikkert.

Derfor hænger der også et citat fra tidligere forsvarsminister i USA, Donald Rumsfeld, på Helle Linnets dør i Vordingborg Kommune: "You go to war with the army you have, not with the army you might have or wish to have at a later time".

– Jo, af og til kunne vi godt ønske os en anden lovgivning på nogle områder, bedre økonomiske rammer og flere kompetencer hos nogle af vores medarbejdere. Men vi gør en helhjertet indsats for at lykkes med det, vi har.

Der bliver lyttet til os

Når Helle Linnet overdrager landsformandsposten i FSD til sin efterfølger, som vælges på årsmødet i oktober, er det med både vemod og med glæde – og samtidig med at hun selv har sidste arbejdsdag i Vordingborg Kommune.

– I min tid i FSD har vi fået et meget mere professionelt udtryk i mødeform og kontakt med centrale velfærdsaktører, og vores kommunikation har taget et stort skridt fremad – vi

blander os løbende i den offentlige debat. Men vi udøver også indflydelse på de indre demokratiske linjer med høringssvar, deltagelse i arbejdsgrupper, som oplægsholdere på konferencer og i debatpaneler og ved at mødes med repræsentanter for interesseorganisationer, styrelser, ministerier osv.

Foreningens største styrke er, fremhæver Helle Linnet, at kunne bringe de praksisnære erfaringer videre til beslutningstagerne.

– Jeg bilder mig faktisk ind, at man lytter til vores erfaringer, fordi vi har fagligheden med os. Vi befinder os i spændet mellem borgere, politikere og økonomi, og den balance fastholder vi, når vi udtaler os.



Jeg bilder mig faktisk ind, at man lytter til vores erfaringer, fordi vi har fagligheden med os. Vi befinder os i spændet mellem borgere, politikere og økonomi, og den balance fastholder vi, når vi udtaler os.

Netop dialogen og muligheden for at udøve indflydelse på velfærden har givet Helle Linnet stor tilfredsstillelse som landsformand.

– At have så manges ører – kloge og spændende mennesker – er fantastisk og har givet mig stor viden og indsigt. Så arbejdet i FSD har givet mig en enorm energi og inspiration, og jeg er jo også blevet klogere af at møde folk, jeg ikke nødvendigvis har været enig med. Mit virke har især været muligt takket være opbakningen fra FSD's bredt sammensatte hovedbestyrelse, fordi det er en udfordring at skulle dække 98 kommuner med en størrelse fra 10.000 til en mio. indbyggere.

Så hvilke gode råd har du til din efterfølger på posten?

– At bruge muligheden for at sætte sit præg på, hvordan man arbejder med sin rolle som

formand, og hvordan man udøver den indflydelse, man får. Det skal man gøre på sin egen måde. Men det er en god idé at inddrage og have hovedbestyrelsen tæt på. Det giver en robusthed og et fundament at stå på. For mig har formandsposten været et godt og fagligt supplement til mit daglige arbejde, fordi det som sagt har været med til at øge min indsigt og viden.

– Derfor ligger det mig også på sinde, at FSD værner om sin stemme på hele velfærdsområdet. Det vil der fortsat være brug for – at vi er med til at påvirke dagsordenen. Og at vi fortsat arbejder for anerkendelsen af, at kommunerne gør et stort og fagligt godt stykke arbejde med hjertet på det rigtige sted. ✓

DET MENER FSD

Corona satte arbejdet med offentlig velfærd under et massivt pres, da Danmark blev lukket ned i marts. Både i sundhedsvæsenet og i kommunerne måtte patienter, borgere, ledere og medarbejdere finde nye måder at kommunikere og samarbejde på. Erfaringerne fra krisens første 'bølge' har været mange. Bl.a. udviste både kommuner og regioner en hidtil uset evne til omstilling nærmest *over night*. Og sektorer, niveauer og professioner arbejdede sammen på kryds og tværs.

Men krisen satte også et markant stop for en ellers positiv beskæftigelseskurve, da 50.000 danskere mistede deres job som en direkte følge af pandemien globalt set og lockdown i Danmark. Og det blev tydeligt, at borgere i særligt udsatte positioner både helbredsmæssigt, socialt og økonomisk kom under et endnu større pres end normalt.

FSD har i en løbende proces diskuteret og evalueret både erfaringerne fra corona og deres betydning for det fortsatte arbejde med at udøve velfærd. Og hovedbestyrelsen har på den baggrund og med afsæt i workshops på årsmødet 2019 sammenfattet sine holdninger til udfordringer og succeser i fremtidens velfærd.

Her kan du læse et sammendrag, men holdningspapirerne kan læses i deres fulde længde på: www.socialchefforeningen.dk/det-mener-fsd



Offentlig ledelse på tværs:

Vi kan lære af coronakrisen

Tværgående ledelse fik en helt ny betydning under coronakrisen. Den var ikke længere en 'nice to have'-politisk vision, men akut og livsnødvendig hverdag. Det skabte stor læring, vi skal have med i den videre udvikling af god offentlig ledelse. For det blev tydeligt, hvor meget mere vi kan sammen end hver for sig.

Krisen bød bl.a. på et kvantespring i digital kommunikation, både med borgere og internt i systemerne.

I kommuner, hvor afstandene er store, er videomøder en oplagt og nu også velafprøvet løsning – også hos de praktiserende læger.

Udfordrende selvledelse i yderste led

Medarbejdere i yderste led, som i forvejen er meget selvledende, stod i endnu højere grad med ansvar for beslutninger alene. Mange har følt sig udfordret, når pårørende og andre ikke har villet følge retningslinjerne for afstand, besøg osv., men de har også oplevet, at deres ledere var tæt på. Kunsten er at finde en balance mellem nærværende, tillidsbaseret ledelse af selvledende medarbejdere. Igen – det kræver entydige mål og retning.

Erfaringerne fra coronakrisen understreger vores forpligtelse som offentlige ledere til at skabe og udøve god ledelse, tæt på. Det understreger også vores ledelsesmæssige store ansvar for kulturen på arbejdspladsen – over for medarbejdere og frem for alt over for borgerne, fordi kulturen bæres med tyngdekraften ned igennem ledelseskæden. Og påvirker i sidste ende kerneopgaven.

Men vi har også et særligt ansvar for at skærme medarbejderne mod borgere og pårørende med en udfordrende adfærd.

Og give dem redskaber til at håndtere de svære situationer, de kan komme i. Ligesom det er en ledelsesopgave at arbejde for en kultur, hvor vi både som ledere og kolleger griber ind og blander os i opgaveløsningen, når vi møder adfærd og praksis, som ikke svarer overens med det værdisæt, den respekt og værdighed, som skal være et fælles dna i den offentlige sektors adfærd og praksis i samarbejdet med borgerne.

Vi skal præstere – også efter corona

Vi arbejder i en offentlig sektor, som både borgere, medarbejdere og politikere konstant har store forventninger til – og de bliver ikke mindre efter corona. Vi skal blive endnu skarpere til at prioritere både indsatser og ressourcer på alle velfærdsområder: Beskæftigelsesområdet er stærkt styret af behovet for arbejdskraft i virksomhederne og stærke økonomiske incitamenter. Social- og ældreområdet er presset på behovet for indsatser til stadig flere borgere. Og på sundhedsområdet drøfter vi kontinuerligt opgavernes løsning: Skal de foregå i sygehusregi eller i borgerens eget hjem?

Det kalder på god ledelse af fremtidens velfærd. De senere år har både Væksthus for Ledelse, Ledelseskommisionen med anbefalinger, som stadig står til troende, og forskere drøftet netop, hvad god ledelse er. Vi lærer os op ad deres analyser og anbefalinger og forpligter os til at opfordre chefer og direktører til at holde sig opdateret om den nyeste viden og *best practice* til at udøve *leadership frem for management*. Vi skal mestre den tværgående ledelse – der, hvor borgeren profiterer mest. At involvere borgerne i løsningerne stiller helt særlige krav til os som ledere, bl.a. at vi bringer fagligheden hos medarbejderne i spil på nye måder. ✓

Borgere i udsatte positioner: **Kriser øger presset**

Behovet for hjælp til at klare livet vokser hos både børn, unge og voksne, og deres problemer udfordrer kommunernes organisering. Det sætter både de faglige og økonomiske ressourcer under pres, og nogle borgere tabes i forhold til job, bolig og uddannelse.

Kommunale udfordringer i arbejdet med borgere i udsatte positioner:

1 Flere får psykiatriske diagnoser

Vi har i nogle år set en voldsom stigning i børn, unge og voksne med psykiatriske diagnoser. Der er tilmed en forventning om, at diagnoser udløser støtte og indsatser efter Servicelovens regler, mens vi ser, at løsningerne på mange af problemstillingerne i langt højere grad kan og bør løses i de almene områder, hvor børnene lever deres liv. Det kræver løsninger på tværs af mange områder: sundhedspleje, dag- og skoletilbud, PPR og de specialiserede tilbud i kommuner og regioner.

2 Voksne med udfordringer møder faglige grænser og strukturer

Udsatte voksnes udfordringer karakteriseres også som 'komplekse', fordi de ikke kan rummes i én enkelt forvaltning, men kræver indsatser på tværs af fagligheder og forvaltningsstrukturer. Det sætter den kommunale, sociale organisering og økonomien under pres. Væksten i psykiatriske diagnoser på voksenområdet har tilmed skabt en opgaveglidning fra behandlingspsykiatrien. Kommunerne har helhedsperspektivet på disse borgere, fordi vi er tæt på og klar til at tage opgaven, forudsat at ressourcerne følger med – dog undtaget personfarlige borgere, som ligger inden for psykiatriloven.

3 Borgernes forventninger til 'systemet' skal afstemmes

Nogle borgere oplever et modsætningsforhold til og mangel på tillid fra 'systemet', der drives af lovgivning, incitamentsstrukturer og regler, vifter af tilsyn og kontrolinstanser samt en stram økonomi, hvor ressourcerne bruges til yderligere kontrol, tidsfrister og regler. Den kommunale organisering og struktur favner specialviden og dygtige, fagprofessionelle medarbejdere, som formår at binde indsatserne sammen på tværs af siloerne. Men vi er endnu ikke i mål med at skabe bæredygtige partnerskaber med borgerne, hvor forventningsafstemning og tydeligheden om de lovgivningsbestemte vilkår, vi har, kommer bedre på plads.

4 Systematisk indsats for anbragte børn

Tusindvis af børn og unge anbringes hvert år uden for hjemmet, og al forskning viser, at de kæmper med større sociale og psykiske udfordringer end deres jævnaldrende igennem livet. Derfor er en systematisk indsats afgørende for at vende en negativ bane og sætte ind med indsatser på de områder, som, vi med afsæt i data og evidens ved, har en beskyttende effekt. Det gælder især uddannelse og netværk.

Kommunale succeser med borgere i udsatte positioner:

1 Færre unge kriminelle

Ungdomskriminaliteten er stadig historisk lav – og et billede på, at stadig flere børn og unge trives. Men der er også sårbare børn og unge – især dem, som er anbragt – der har brug for særlig opmærksomhed og tidlig indsats. Forskning viser desuden, at uddannelse er en af de største beskyttende faktorer.

2 Tidlig indsats lykkes

Vi lykkes med de tidlige indsatser, både i alder og problemudvikling, med fremskudte og 'hurtige' indsatser i et rehabiliterende perspektiv. Vi har et stort fokus på forebyggelse, mere og bedre viden om, hvad der virker, og tættere forældresamarbejde.

3 Tværgående indsatser for unge

Vi har formået at organisere, tænke og arbejde på tværs af fagforvaltninger, bl.a. med den koordinerede ungeindsats. Det har været en fornøjelse at se, hvordan indsatserne på en lang række områder er blevet koordineret til én samlet plan med én tovholder, fx det tidligere UU, børnesagsbehandlere, handicapindsats, misbrugsbehandling og beskæftigelsesindsats.

4 Succes på rusmiddelområdet

Det er i høj grad lykkedes at tilbyde en tværfaglig og tværgående rusmiddelindsats. Indsatser for sideløbende at fremme beskæftigelse eller uddannelse, tage hånd om sociale problemer i familien eller forbedre boligsituationen er med til at løfte den enkelte borger videre – og fastholde den gode udvikling efter endt misbrug. For det svære er ikke at afruse, men at fastholde en rusmiddelfri tilværelse og komme videre. ✓





Det nære sundhedsvæsen:

Kommuner er en integreret del af sundhedsopgaverne

Efter et forår i coronaens tegn står vi med disse overordnede udfordringer i det nære sundhedsvæsen:

1 Flere opgaver til kommunen

Den demografiske udvikling med en hurtigt voksende ældrebefolkning, vækst i antallet af borgere med livsstilssygdomme som diabetes og KOL samt vækst i antallet af børn og unge med psykiatriske diagnoser får pilen til at pege på vækst i de kommunale sundhedsopgaver, mange af dem i form af decide-rede behandlingsopgaver. Samarbejdet om at løse dem favner i dag alle sundhedsfaglige i sundhedssektoren.

Udviklingen i opgaveomfang koblet med fremtidens mangel på kvalificeret arbejdskraft vil udfordre kommunerne. En kommende sundhedsreform bør derfor både handle om, hvordan vi styrker samarbejdet, løser opgavefordelingen mellem kommuner og hospitaler, og hvordan vi lykkes med at rekruttere sundhedsfaglige medarbejdere – og sikre lægelig opbakning til de stadigt mere komplicerede specialbehandlinger i kommuner, der ikke selv besidder den faglige specialviden til at løse dem.

Vi skal også have klarhed og opgaveansvar mellem faggrupper – og en krystallklar placering af behandlingsansvaret. Vi skal finde løsninger på en mere smidig adgang til samarbejde

mellem de kommunale sundhedsmedarbejdere og lægerne i både hospitalssektoren og almen praksis. Og vi skal have større transparens og prissætning på den løbende flytning af opgaver til kommunerne for at kunne levere tilfredsstillende på den nære sundhed.

2 Ulighed i sundhed

Den forventede vækst i borgere med livsstilssygdomme viser, hvor vigtigt den enkelte borgers ansvar for egen sundhed er. Det kræver lige adgang til viden om sundhed og til de konkrete sundhedstilbud. Lighed i sundhed handler også om samme kvalitet i sundhedstilbuddene i hele landet. Det kræver, at regionerne inddrager kommunerne i at indrette sundheds-væsnene, så tilbud og behandlinger forankres lokalt. Og endelig handler lighed i sundhed om at blive mødt med respekt og anerkendelse, uanset hvem man er.

3 Sammenhæng i borgerforløb

Den manglende mulighed for at dele data på tværs af hospitaler, kommuner og almen praksis giver borgerne en oplevelse af, at der mangler sammenhæng. Nye it-systemer og telemedicinske løsninger er et skridt på vejen til at forbedre det. Men vi skal også udfordre de lovgivningsmæssige rammer.

Beskæftigelse:

Vi skal prioritere at få nye ledige i job

Den hurtige vækst i ledighed som følge af coronakrisen kræver nye prioriteringer i den kommunale beskæftigelsesindsats: Ledige, som er tættest på arbejdsmarkedet, skal hurtigst muligt i job. Det vil gavne både den enkeltes liv og økonomi og give flere ressourcer til fortsat at hjælpe borgere, der er længere væk fra job eller uddannelse.

Udfordringer i den kommunale beskæftigelsesindsats

Temaerne i beskæftigelsesindsatsen har ikke grundlæggende forandret sig, men de skal for en stund sættes ind i en større prioritering. Og vi ser stadig overordnede udfordringer i kommunernes opgave med beskæftigelse:

1 Vi skal udvikle virksomhedssamarbejdet

De ledige, som er længst væk fra arbejdsmarkedet, har ofte komplekse sociale problemer ud over ledighed. At bringe dem tættere på kræver et endnu tættere partnerskab mellem kommuner og de virksomheder, som har ressourcer og behov for arbejdskraft. Ligesom vi fortsat skal arbejde med at ind- drage netværk, frivillige mentorer og civilsamfund.

2 Vi skal tættere på de ledige

Vi har længe haft perspektivet med 'borgeren som aktør' og 'borgerens samlede plan' i centrum. Her kan vi nå endnu længere i at sikre, at de ledige rent faktisk får en stemme med mere individuelle forløb.

Vi skal rette de lediges interesse mod efterspørgslen hos private og offentlige virksomheder, fx i ældresektoren, hvor der vil



4 Opgaverne i psykiatrien skal aftales

Selv om psykiatrilovgivningen giver regionerne mulighed for at tilbageholde patienter, der udgør en fare for sig selv og deres omgivelser, ser vi eksempler på, at selv meget truende borgere bliver udskrevet til bosteder eller egen bolig. Deres adfærd udfordrer os i kommunerne, og vi har behov for, at kapaciteten på hospitalerne øges, så man kan tage hånd om dem bedre end i dag, men også at vi kan støtte op om indsatsen kommunalt. Derfor er det vigtigt, at kommunerne får en tydelig plads i regeringens kommende tiårsplan for psykiatrien – og den forudsætter, at opgaveoverdragelsen ikke blot er glidende, men aftalt med fælles kompetenceudvikling.

mangle arbejdskraft i de kommende år. Og mobilisering af de lediges egen drivkraft er en vigtig forudsætning for at opnå og fastholde job.

3 Tillid til medarbejderne i partnerskab med borgerne

Kritikken af kommunernes praksis på beskæftigelsesområdet lever fortsat, men er ikke holdbar hverken for borgere, virksomheder eller medarbejdere i jobcentrene. Trods de mange reformer har vi stadig brug for en enklere lovgivning med tydelige mål og et stærkt fokus på effekten af indsatsen. Fokus skal være tillid og partnerskab med borgerne – ikke mistillid og kontrol.

Kommunale succeser i beskæftigelse:

1 Vi er tæt på og kender både de ledige og virksomhederne

Kommunerne kender de ledige og virksomhederne rigtig godt. Det gør vi stadig efter corona. Vi er en kompetent samarbejdspartner, vores styrke er nærhed og lokalkendskab samt incitament til at skabe langsigtede løsninger, da vi jo er med til at betale for en stor del af behovet for forsørgelse.

Kommunale succeser i sundhed

1 Det nære sundhedsvæsen fungerer takket være kommunerne

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. Og det er kun kommunerne, som kan lykkes med denne indsats, fordi vi er tæt på og har et indgående kendskab til borgerens livssituation.

2 Succes med recovery

Kommunerne tager et stort ansvar med den rehabiliterende tænkning på det psykiatriske område – også kendt som recovery-tilgangen. Vi har bl.a. opsøgende virksomhed og steder, borgere med psykiske lidelser kan henvende sig til i kommunen. Det betyder, at kontakt bare en enkelt gang om ugen kan være med til at fastholde dem i et rimeligt værdigt livsforløb. ✓

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.

2 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. Som nævnt har coronakrisen ændret fokus for en stund, men indsatsen for denne gruppe skal stadig fastholdes.

3 Hurtig omstillingsparathed

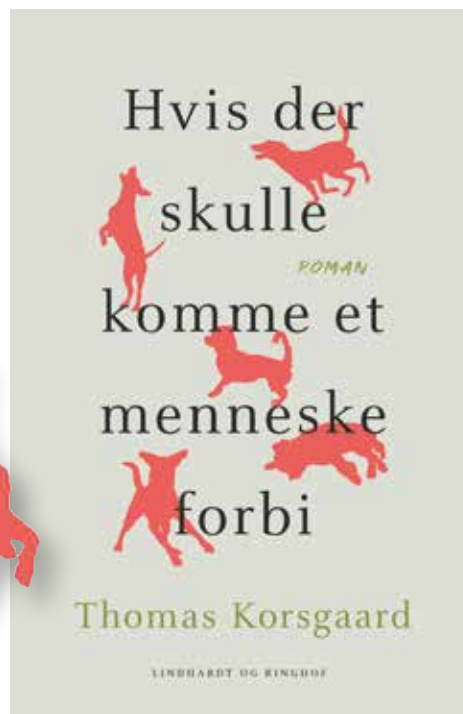
Vi kan rose os selv for, at vi generelt er meget hurtige til at omstille os ved reformer, som vi bl.a. har gjort det i opgaven med at organisere indstillinger til og godkendelser af seniorpension – tankevækkende, da vi ikke kan betros opgaven på sigt. Det samme gælder forsøget med a-kasserne. ✓

Hvis der skulle komme et menneske forbi

Forfatter Thomas Korsgaard holder oplæg på årsmødet, og vi bringer her et kort uddrag af hans debutroman:

Der lå vand overalt på gulvet i entreen, da jeg kom hjem fra skole. Jeg tog et stort skridt over til dørkarmen i køkkenet og undgik at få våde sko. Vandet var fyldt med sæberester, hvide flager i det skummende vand. Lågen til vaske-maskinen stod åben. Tallene i displayet blinkede på en underlig måde, nederst løb vandet ud af en sprække i plastikken. Jeg gik ind i køkkenet for at lave lektier. Vi havde en matematikopgave for. Facit stod bag i bogen, men man skulle lave udregningerne selv. Inde fra kontoret larmede min mors computerhøjttaler, lyden af jetoner i et pokerspil. Hun slukkede aldrig for det og sagde, at det var lægerne, der havde anbefalet det. Ro og hvile.

Det blå lys flimrede fra computerskærmen og oplyste rummet som den eneste lyskilde. Pæren i loftslampen var sprunget, og ingen havde skiftet den. Efter hun var stoppet med natarbejdet på vinduesfabrikken, sad hun derinde det meste af dagen. Nu arbejdede hun kun som afløser, de havde skåret drastisk ned, sagde hun, selv nogle af asiaterne var blevet fyret, selvom de var billige at lønne. Der stod altid det samme kaffekrus på bordet ved siden af hende, det havde en stor, gul smiley som motiv. En pakke Prince 100 lå ved siden af, hun beholdt altid cellofanen på den nederste del af pakken. Det så pæneste ud. Til sidst kom hun ud i køkkenet for at lave en ny kop kaffe. Hun stod og stirrede på kaffemaskinen, som om det ville gå hurtigere, hvis hun kiggede vredt nok på den. Den snurrede og begyndte at sprøjte kaffe ud i kanden. Det var en Moccamaster,



hun havde fået den billigt gennem Bitten, som havde opkøbt et helt parti på en netauktion. Hun havde ikke rigtig tænkt sig om, mente min mor. Jeg kiggede op fra matematikopgaven.

“Hvorfor skal vi lave det her?” spurgte jeg og kiggede opgivende på min matematikbog.

“Det ved jeg sgu ikke,” svarede hun. Hun stirrede stadig på kaffemaskinen.

“Det er åndssvagt. Jeg hader matematik.”

“Ja, matematikere kan alle blive.”

“Det kan de da ikke. Jeg kan da ikke blive matematiker.”

“Vil du da gerne være det?”

“Nej, jeg vil ej!”

“Du må jo bare gøre dit bedste. Så kan de ikke forlange mere.”

Hun gik tilbage på kontoret uden at sige mere. Jeg lukkede matematikbogen, jeg gad ikke, og hvis man bare satte sig baggest i klassen, behøvede man heller ikke sige noget i timerne alligevel. ✓



I de selvbiografiske romaner *Hvis der skulle komme et menneske forbi* og *En dag vil vi grine af det* fortæller 25-årige **Thomas Korsgaard** gennem karakteren Tue om den opvækst, han oplevede som et socialt og kulturelt sumpland, fattig på penge og kærlige ord, men rig på lussinger og løse hunde. Som 17-årig flyttede han fra sin familie på en gård uden for Skive til København, væk fra lugten af brændte dyr og ind i hovedstadens litterære cirkler. Mønsterbryderen bruger sine romaner og novellesamlingen “Tyverier” til at bearbejde fortiden og give stemme til en del af Danmark, man sjældent hører fra i litteraturen.



NYE PARTNERSKABER I FREMTIDENS VELFÆRD:

Vi kan meget selv – men endnu mere sammen

Temaet for FSD's årsmøde 2020 sætter fokus på de nye partnerskaber, der er nødvendige for at finde bæredygtige løsninger, som har effekt for borgerne uden at banke hul i den kommunale pengekasse. Partnerskaberne skal først og fremmest være med borgerne.

Sociale investeringer og finansiering fra private fonde er eksempler på nye typer af partnerskaber, som i fællesskab udvikler og bidrager økonomisk til indsatser for udsatte borgere.

For vi kan meget selv – men endnu mere sammen, og kommunerne vil gerne invitere nye partnere ind i arbejdet. Samtidig er investeringstankegangen et paradigmeskifte i den offentlige velfærd. Så hvilke gevinster, faldgruber og konsekvenser er der, når fx private investorer skal have

afkast af resultaterne af de offentlige velfærdsydelser? Hvordan fordeler vi de økonomiske gevinster? Og hvilke etiske, økonomiske og faglige overvejelser skal vi som offentlige ledere gøre os i disse nye partnerskaber?

Til at kvalificere debatten om temaet har vi inviteret en række oplægsholdere og debattører til årsmødet. Nogle af dem kan du møde på de følgende sider, hvor de folder deres perspektiv om nye partnerskaber i offentlig velfærd ud. ➤



Sociale investeringer rummer både gevinster og ømme tæer



Sociale investeringer giver kommunerne mulighed for at løse komplekse problemer på nye måder i interne eller eksterne partnerskaber. Men modellerne har både styrker og udfordringer, som er vigtige at kende, inden man vælger, hvilken vej man vil gå.

Af **Karsten Storgaard Bjerre**

Ofte beskrives sociale investeringer i en optimistisk og lidt unuanceret grundtone, hvor tiltagene ses som win-win for alle involverede. Min ambition som forsker er at få nuancerne med for at skabe et realistisk vidensgrundlag for danske kommuner til at foretage deres beslutninger og investeringer på. Så lad os se på styrkerne i sociale investeringer først og så tage opmærksomhedspunkterne bagefter.

I forskningen træder særligt tre typer af styrker frem – og udstiller samtidig nogle ømme tæer i den traditionelle offentlige styringstilgang:

1 Fokus på effekt: Sociale investeringer er dedikeret til at skabe effekt, og det perspektiv gennemsyrrer både planlægning, udførelse og evaluering langt mere end traditionelt i offentlig styring. Hvis ikke indsatsen skaber en effekt for borgerne, gives der i sociale investeringer (normalt) ingen point for, at man har gennemført indsatsen – uanset høj faglig

FAKTA: SOCIALE INVESTERINGER – HVAD ER DET?

En social investering er kort fortalt en investering i at udvikle mennesker. Som i alle andre investeringer bruger man i starten flere ressourcer, tid og penge end normalt ud fra en forventning om, at det vil føre til en gevinst senere i forløbet. I sociale investeringer er der normalt fokus på både menneskelige og økonomiske gevinster. Ofte investeres der i at hjælpe borgere ud af deres problemer ved at bruge mere intensive indsatser end normalt. Men man kan også investere i tidlige forebyggende indsatser til målgrupper, der ellers ikke ville få hjælp. De økonomiske gevinster for kommunen opstår ved, at borgeren senere har brug for mindre støtte og/eller kan bidrage mere til samfundet, fx ved at betale skat.

standard og mange deltagere. Hvis ikke indsatsen har forandret deltagernes livssituation, har det været en fiasko – og med økonomiske konsekvenser.

2 Økonomi: Vellykkede sociale investeringer bidrager til en sund offentlig økonomi på længere sigt. Det er dog et andet økonomistyringsfokus, end vi har set de senere år, med sparsommelighed og produktivitet for øje – kortsigtede dagsordener, hvor blikket er stift rettet mod dette års budget i den enkelte afdeling.

Sociale investeringer har et mere langsigtet perspektiv, der sætter fokus på at skabe værdi og effektivisere for at nedbringe omkostningerne. Det er i øvrigt en tilgang til økonomistyring, som stiller krav til, at økonomiafdelingen interesserer sig for de outcomes, de faglige centre skaber, hvordan de skabes, og hvilken økonomisk betydning de har for kommunen i et langsigtet perspektiv.



Ofte beskrives sociale investeringer i en optimistisk og lidt unuanceret grundtone, hvor tiltagene ses som win-win for alle involverede.

3 Læring: Sociale investeringer kan understøtte organisatorisk læring. Læring kan opstå forud for investeringen ved, at vi begynder at stille nye spørgsmål om, hvordan vi kan hjælpe udsatte målgrupper videre og forebygge, at andre ender i udsatte positioner. Sociale investeringer kan også føre til øget læring efter investeringen, fordi evaluering får en højere prioritet. Dels fordi der gennemføres en evaluering, og dels fordi evalueringens resultater har direkte økonomiske konsekvenser.

FAKTA: INTERNE SOCIALE INVESTERINGER

Med interne sociale investeringer budgetterer kommunen selv midler til at styrke indsatser, man forventer senere vil have en effekt for borgerne og positive økonomiske konsekvenser for kommunen. Nogle taler om "flerårsbudgettering", men det er lidt for bredt, fordi man risikerer at overse, at de økonomiske gevinster med sociale investeringer skal følge af borgerrettede effekter.

I denne model beholder kommunen selv hele den økonomiske gevinst, men bærer også alle økonomiske risici. Flere kommuner har etableret deres egne investeringspuljer, og nogle har nedsat særlige udvalg eller investeringsråd.

En ny tankegang kræver mange ressourcer

Lad os så se på opmærksomhedspunkterne. Dem gør investorer og rådgivere ikke altid helt så meget ud af, men de er vigtige at kende som kommune:

1 Komplexitet, transaktionsomkostninger og risici:

Sociale investeringer er nye og komplekse med mange aktører og usikre virkninger. Det medfører desværre transaktionsomkostninger og risici. Især med sociale investeringspartnerskaber bruges der store ressourcer på at designe investeringen, beregne business casen, indgå kontrakten, koordinere og tilpasse undervejs i kontraktforløbet samt evaluere bagefter. Komplexiteten giver også en usikkerhed om, hvorvidt forventningerne til effekt er realistiske.

2 Typen af investeringer: Der er stor forskel på interne sociale investeringer og de sociale investeringspartnerskaber (se faktabokse). Modellerne har forskellige styrker og svagheder. Derfor er det vigtigt, at kommunerne sætter sig ind i de forskellige investeringstyper, og hvordan de adskiller sig fra hinanden. Det rigtige valg afhænger af, hvilket problem kommunen ønsker at løse med investeringen, og hvilken si-



BLÅ BOG

Karsten Storgaard Bjerre, cand.scient.pol. og Master i Public Governance. Erhvervs-ph.d.-studerende i sociale investeringer på børneområdet ved Københavns Universitet og ansat hos KLK. Tidligere ansat i Socialforvaltningen i Københavns Kommune og Rambøll Management Consulting.

tuation kommunen i øvrigt står i. Det stiller store krav til kommunerne, fordi aktørerne på feltet sjældent rådgiver om flere modeller – måske fordi de selv kun har én model på hylden.

3 Kravene til kommunen og til cheffrollen: Sociale investeringer udfordrer kommunernes tankegange, kompetencer og samarbejdsflader. Det handler ikke kun om at udvikle en gennemtænkt business case. Investeringstankegangen har også konsekvenser for tænkningen og kulturen i kommunen både fagligt og økonomisk. Det påvirker både samarbejdet på tværs, internt i kommunen og potentielt også i forhold til investorer, leverandører, rådgivere og andre myndigheder uden for kommunen. ✓

Fakta: Sociale investeringspartnerskaber

I 2010 blev der udviklet en form for sociale investeringer, der på engelsk betegnes "social impact bonds".

Lige nu er der meget få eksempler i Danmark, men det er denne type investering, som Den Sociale Investeringsfond skal arbejde med. Selv kalder jeg dem sociale investeringspartnerskaber, fordi de indebærer et samarbejde mellem som minimum en kommune og en ekstern investor,

men ofte også eksterne leverandører, rådgivere, koordinatore og/eller evaluatore.

Modellen er, at den eksterne investor betaler for de ekstra indsatser til borgerne, og kommunen betaler så efterfølgende investoren for de borgere, som opfylder de fastsatte resultatmål. Kontrakterne er opbygget, så investor taber penge, hvis indsatsen har dårligere effekter end

forventet – og omvendt: Opnår en positiv forrentning, hvis indsatsen opfylder effektmålene.

I princippet er kommunen uden økonomisk risiko, fordi indsatsen er gratis, hvis den ikke er virksom. Hvis indsatsen virker, har kommunen som minimum sparet pengene til regningen et andet sted som resultat af effekterne.



Nye partnerskaber i fremtidens velfærd:

Husk at spørge 'hvorfor'

Et samarbejde mellem Specialisterne, Den Sociale Kapitalfond og Ballerup Kommune om at få borgere med autisme i beskæftigelse har givet værdifulde erfaringer om, hvilke interesser den enkelte organisation kan have for at gå ind i et partnerskab. Erfaringer, som har stor betydning for resultatet af samarbejdet.

Af **Mette Vaaben Mortensen**, direktør i Ballerup Kommune, og **Ina S. Ringsdal**, fhv. arbejdsmarkedschef i Ballerup Kommune

I 2018 indgik Ballerup Kommune, den socialøkonomiske virksomhed Specialisterne og Den Sociale Kapitalfond et samarbejde om sociale investeringer for at hjælpe borgere med autisme i beskæftigelse.

Samarbejdet var baseret på princippet payment by results, dvs. at Specialisterne som aktør først får betaling for borgerforløbene fra Ballerup Kommune, når en borger er i beskæftigelse og ude af offentlig forsørgelse. Finansieringen af Specialisternes udgifter i indsatsperioden tog Den Sociale Kapitalfond sig af, og tilbagebetalingen var afhængig af indsatsens resultater. Derudover lå det i modellen, at hvis en borger kom tilbage på offentlig forsørgelse, kom borgeren også tilbage til Specialisterne. Specialisterne stod på den måde fuldt og helt på mål for kvaliteten af deres egen indsats. Det er ret unikt, da den generelle erfaring viser, at borgerne kommer tilbage på offentlig forsørgelse.

Arbejdet var sværere end forventet

Ballerup Kommune udvalgte ti borgere til et individuelt tilrettelagt forløb hos Specialisterne med personlig jobformidlerfunktion for at etablere praktik, småjob eller job for den enkelte borger. I Ballerup Kommune forventede vi, at Specialisterne i kraft af deres særlige viden, erfaring og kompetencer inden for autismeområdet kunne samarbejde målrettet og succesfuldt med de enkelte om, hvordan bevægelsen mod beskæftigelse kunne foregå. Og vores tilgang var, at Specialisterne skulle

arbejde med de borgere, som ikke fik nok udbytte af Ballerup Kommunes forløb.

Borgerne startede i forløb hos Specialisterne i august, og forventningen var, at forløbet ville afklare muligheder og potentialer for den enkeltes job- og beskæftigelsesmuligheder, som ville lede over i praktikforløb, (små)job osv.

Men forløbene viste sig vanskeligere end forventet, og i april 2019 var kun én borger kommet i job, mens de øvrige fortsat ikke var i et virksomhedsrettet forløb. Tre fik forlænget forløbet yderligere, men de sidste seks stoppede hos Specialisterne. I sommeren 2019 besluttede Ballerup Kommune ikke at videreføre samarbejdet i den aftalte form. Samarbejdet gav altså kun resultat for en enkelt borger, som kom i job, men forløbet gav ikke grundlag for at vurdere selve modellen for partnerskabet mellem virksomhed, investor og kommune.

Forløbet har i stedet givet Ballerup Kommune den læring, at vi sammen med Specialisterne ikke havde fået defineret og afstemt borgermålgruppen klart nok og heller ikke havde afklaret, hvor stor betydning målgruppens sammensætning har for, om modellens økonomiske logik kan fungere.

Fulgte princippet om den mindst indgribende indsats

I Ballerup Kommune har vi flere borgere med autisme, som gennem vores egne tilbud kommer i job. Derfor var vores forståelse, at borgere, der får job gennem almene forløb, ikke

Analyse:

Nye partnerskaber kræver transparens og et kritisk blik

Kommunerne hilser partnerskaber om sociale investeringer velkomne, fordi de rummer potentialer for at udvikle, forbedre og forny velfærden med en vis medfinansiering. Men de kan også udfordre vores nuværende velfærdsmodel, hvis vi ikke håndterer de risici, partnerskaberne kan indebære på længere sigt.

Af **Mette Vaaben Mortensen**, direktør i Ballerup Kommune



I den kommunale verden ser vi fra tid til anden eksempler på opgaver, som vi har svært ved at løse, og at vi ikke lykkes med at styre udgifterne eller opnå de effekter og resultater, alle stræber efter. Det handler ikke altid bare om 'flere penge' eller manglende kompetencer, men i lige så høj grad om, at vi skal forstå opgaven anderledes, se nye løsninger og ikke mindst tilgå samarbejdet med borgere og virksomheder på en ny måde. Og her kan partnerskaber på tværs af sektorer være en ny løsning.

Muligheden for medfinansiering udefra hilses også velkommen – af to grunde: Den åbenlyse er behovet for flere midler, især til at sætte i gang for at prøve nye tiltag af. Den anden handler om, at en udefrakommende partner kan være bedre til at bryde de vante tilgange og bane vejen for en ny praksis med bedre effekter og måske endda udfordre den gældende lovgivning.

Den mere forbeholdne del af velkomsten handler om de langsigtede perspektiver: Partnerskabernes risikovillighed i forhold til de særlig svære indsatser er ikke altid tydelig. Effektive løsninger for de mest udsatte borgere kan være svære at finde og kan tage lang tid med en ringe sikkerhed for succes og dermed afkast af investeringen. De langsigtede effekter af medfinansiering kan også få betydning for velfærden i tider med

lavkonjunktur. Og partnerskaber kan tilmed udfordre den demokratiske og politiske styring af velfærdsmodellens udvikling.

Derfor skal vi i disse partnerskaber være opmærksom på ikke at skævvride samarbejdet til fordel for målgrupper, der er større forventning om succes med. De nye partnerskaber skal også favne målgrupper, hvor endnu ikke kendte løsninger er et fælles arbejdsområde. Ellers risikerer vi kun at arbejde for at forbedre indsatser og forløb for borgere, vi allerede lykkes med, frem for også at udvikle, forbedre og forny de fælles velfærds-løsninger for borgere, hvor vi i dag ikke lykkes godt nok.

Opmærksomheden på, at partnerskaberne på samme tid rummer både potentialer og risici, er vigtig at have med, når politikere drøfter og beslutter partnerskaber. Vi skal sikre transparens om, hvilke målgrupper partnerskaberne op- eller nedprioriterer, hvorvidt de indbyggede incitamentsstrukturer tilgodeser det kortere investeringsperspektiv og efterlader de langsigtede indsatser på perronen, fx inden for forebyggelse. Og vi skal diskutere, hvordan fremtidens velfærd fortsat kan udvikles, hvis den eksterne medfinansiering til at udvikle, forbedre og forny velfærden hører op, og vi ikke længere har mulighed for at hilse nye partnerskaber velkommen. ✓

skulle i forløb hos Specialisterne. Den tilgang ligger helt i tråd med det generelle princip om 'den mindst indgribende indsats', som betyder, at borgere ikke skal have særlige forløb, hvis de almene indsatser sikrer effekt.

Men i forløbet og dialogen med Specialisterne blev det klart, at for Specialisterne og Den Sociale Kapitalfond var det en forudsætning, at disse borgere blev en del af målgruppen for samarbejdet. Det ville nemlig sikre, at modellen økonomisk set kunne balancere og dermed fungere.

Forberedelsen er afgørende

Den hurtige fortælling kunne nemt lyde, at Ballerup Kommune "sender de sværeste borgere", og at Specialisterne "ønsker de lettere borgere" for at vise resultater. Men faktisk bør læringen være, at der skal være et stærkt fokus på at forstå de enkelte

parters forskellige måde at tænke på og deres forudsætninger og vilkår for at gå ind i et sådant samarbejde. Vi har altså lært, at vi i forberedelsen af samarbejdet skulle have brugt mere tid på at forstå hinandens motivation og ikke mindst, hvilke konsekvenser økonomimodellen ville have for definitionen af målgruppen. Det havde betydet, at vi i Ballerup Kommune kunne have taget stilling til, om vi mente, det var relevant at have en bredere målgruppe og tilbyde borgere, der fik indsatser på det almene område, et forløb hos Specialisterne.

Set i bagklogskabens klare lys ved vi nu, at vi i begejstringen for selve modellens idé og tankegang om fuldt fokus på effekt og adgang til samarbejde uden økonomien som den evige gatekeeper gik for hurtigt i gang og dermed overså det vigtigste: at få afklaret det fælles 'hvorfor' og dermed defineret opgaven klart nok. ✓

Velfærd med fokus på effekt

Markedet for partnerskaber om sociale investeringer i kommunerne er stadig umodent, og kapitalen tilbageholdende, men dog nysgerrig, er erfaringen i Den Sociale Investeringsfond. Prototyper og små modeller, der kan skaleres op, hvis de skaber effekt og afkast, er måden at komme i gang på, mener sekretariatsleder Mette Arnsfelt McPhail.

Af journalist **Tina Juul Rasmussen**

Flere kommuner, velfærdsleverandører og investorer er klar til at indgå i nye partnerskaber og investere kapital i at udvikle og afprøve indsatser og forebyggende tiltag for udsatte borgere. Men særligt kommunerne mangler fortsat erfaringer – de gode cases – at kunne stå på skuldrene af. Det viser en baseline-undersøgelse, som Den Sociale Investeringsfond har gennemført i foråret 2020.

– Vi har brug for sandkasser og udviklingsrum, fordi vi endnu ikke har et best practice-eksempel. Nogle kommuner har forsøgt sig, og modelmæssigt kan man kigge på dem, men vi mangler det gode eksempel, hvor den dobbelte bundlinje – bedre liv og bedre økonomi – er lykkedes, som vi har set internationalt, siger Mette Arnsfelt McPhail, sekretariatsleder i Den Sociale Investeringsfond.

Det var netop internationalt – i England – at de nye partnerskaber mellem offentlig myndighed, leverandør og investor så dagens lys for ti år siden. Og siden har ideen med 'sociale investeringer' bredt sig til Danmark og flere andre europæiske lande. I alt små 200 forsøg har været gjort, heraf et par stykker herhjemme. Men hvorfor forlade den skatfinansierede velfærdsservice til fordel for private investeringer med fokus på afkast og gevinst?

– Det rigtigt interessante ved sociale investeringer er den nye måde at se, hvad vi bruger vores penge på, anskue problemer, vi gerne vil have løst, og løsninger på nye måder – i partnerskaber, hvor vi udvikler investeringsprogrammer sammen og synliggør effekterne, der handler om at rykke det enkelte menneske i en bedre retning. Vi er optaget af effekt frem for aktivitet, fordi inve-

FAKTA: DEN SOCIALE INVESTERINGSFOND (DSI)

DSI blev etableret af Folketinget i 2018 og skal være med til at starte et marked for sociale investeringsprogrammer i Danmark. DSI er opdelt i to fonde:

1. En investeringsfond på 50 mio. kr., som skal investere i konkrete sociale investeringsprogrammer.
2. En udviklingsfond på 28 mio. kr., der skal udvikle og modne sociale investeringsprogrammer i Danmark.

DSI's investeringsområder er politisk vedtaget og er p.t.: Børn og unge i udsatte positioner, trivsel, mennesker i risiko for livsstilssygdomme, arbejdsmiljø og Ind på arbejdsmarkedet.

[Læs mere på dsi.dk](#)

OVERBLIK: AKTUELLE ERFARINGER

I en international kontekst er Danmark i den spæde opstart, når det gælder om at udvikle et egentligt marked og økosystem for sociale investeringsprogrammer. Det konstaterer Oxford Research i rapporten *Det danske marked og økosystem for sociale investerings-*

programmer fra juni 2020. Der er p.t. kun igangsat to reelle sociale investeringsprogrammer i form af sociale effektinvesteringer i henholdsvis Ballerup og Aalborg Kommuner, begge med Den Sociale Kapitalfond som investor. Enkelte kommuner har taget initiativ til

at etablere kommunale sociale investeringsfonde/-puljer for at kickstarte sociale investeringsprojekter i samarbejde med leverandører og andre investorer.

Kilde: *Det danske marked og økosystem for sociale investeringsprogrammer*, Oxford Research (juni 2020).

stering og indsats skal kunne betale sig for både kommune, investor, leverandør og målgruppe, forklarer Mette Arnsfelt McPhail.

Partnerskaber er ikke en ny tanke

Fundamentet i de sociale investeringer er altså at trække midler ind fra den private verden, fx de store fonde, og bygge bro til den offentlige sektor med en egentlig forretningstankegang for at lette trykket lidt på de pressede offentlige budgetter.

– Det kan altså være en måde at få flere penge til forebyggelse, fx i forhold til den stigende mistrivsel blandt unge. Øvelsen er at gøre det attraktivt for investorerne, der skal se sociale investeringer som et alternativt investeringsmarked, hvor de samtidig kan tage et socialt ansvar, imens partnerskaberne kan skabe offentlige besparelser, hvis indsatserne har den ønskede effekt, siger Mette Arnsfelt McPhail og tilføjer:

– Partnerskaber er jo heller ikke en ny tanke i offentlig sammenhæng. Vi har længe talt om civilsamfundet og

de frivillige som partnere i velfærd. Så det her er en endnu bredere tankegang, hvor vi bringer investorer ind i samarbejdet. Og måske kan vi på sigt vise, at det ikke kun er kommunen, der opnår en besparelse, men også region og stat, fordi investeringerne har en effekt også på fx psykiatrien med færre indlagte og fængslerne med færre kriminelle. Sigtet er jo hele tiden den dobbelte bundlinje: bedre økonomi, bedre liv. ✓

Sociale investeringer:

Tre skarpe til Mette Arnsfelt McPhail, sekretariatsleder i Den Sociale Investeringsfond

1 *Hvor bogstaveligt skal man tage ordet 'investeringer' i forhold til forventet afkast og resultater?*

– Markedet skal fungere som et alternativ til andre investeringsmarkeder. Det betyder, at investorerne i de enkelte partnerskaber skal have et økonomisk afkast. Partnerskabet skal lykkes med at skabe en på forhånd aftalt social forandring, som kan kobles til gevinster, fx på kommunens budget. Investor får sit afkast, hvis det lykkes at skabe den aftalte sociale forandring, og kommunen vil kunne betale investor med noget af den budgetgevinst, forandringen genererer. Afkastet beregnes ud fra sandsynligheden for at skabe forandringen.

2 *Hvordan tænker I, at en offentlig velfærdsudbyder kan sikre sig, at en privat investor ikke kræver indflydelse på en social indsats, som måske strider imod kommunens politik/måde at tænke og arbejde socialt på?*

– Et socialt investeringsprogram etableres på baggrund af en fælles aftale, der skal overholde gældende regler og love, og som skal imødesee alle parter interesse i samarbejdet. For myndigheden gælder det selvfølgelig borgernes retssikkerhed og fx sammenhæng til kommunens øvrige politikker. Den fælles aftale opstiller konkrete mål for social forandring for en given målgruppe, som myndigheden ønsker at opnå, som investoren er villig til at investere i, og som leverandøren forpligter sig til at skabe.



3 *Hvordan kan kommunen omvendt sikre en investor de resultater/'afkast', som gør en investering attraktiv?*

– Sociale investeringsprogrammer er en grundlæggende ny måde at samarbejde på, som vil stille spørgsmål, bl.a. til sagsgange, og kræve et kontinuerligt fokus på effekterne af de indsatser, vi sætter i gang. Det er et fælles ansvar at udvikle en samarbejdsmodel, som alle parter tager ejerskab over og bidrager til at implementere. Og særligt for kommunerne vil det indebære at sikre opbakning hele vejen rundt, i flere tilfælde på tværs af forvaltninger og helt ud i de udførende led af organisationen.



Nye partnerskaber om fremtidens velfærd:

Kommune og fond finder sammen om at gøre en forskel for udsatte børn og unge

Esbjerg Kommune er sat ud på en rejse for at bekæmpe negative konsekvenser af en opvækst i social, kulturel og uddannelsesmæssig fattigdom. Et 12-årigt partnerskab med Lauritzen Fonden om *MedVind i Østerbyen* har skabt en ramme med en gensidig forpligtelse om at gå nye veje og inddrage ny viden.

Af **Maj Faurholm**, kommunikationschef i Lauritzen Fonden

Sammen står vi stærkere.

Det er grundtanken i partnerskabet mellem Esbjerg Kommune og Lauritzen Fonden, som så dagens lys i 2017. Udgangspunktet er indsatsen *MedVind*, som arbejder for at styrke den sociale mobilitet i Østerbyen i Esbjerg ved at arbejde målrettet for at reducere de kort- og langsigtede konsekvenser af fattigdom for børn og unge.

Østerbyen er et mindre geografisk område i det østlige Esbjerg, som bl.a. rummer udsatte boligområder. Flere børn og unge her er i forhøjet risiko for at vokse op uden uddannelse og risikerer lav eller ingen tilknytning til arbejdsmarkedet som voksne. Forhold, som kan være med til at forværre den enkeltes trivsel, livsmuligheder og sundhedstilstand. Og derfor fandt kommunen og Lauritzen Fonden sammen om at prøve at løse disse udfordringer på en ny måde.

– Bydelen havde allerede en række initiativer, der på forskellig vis arbejdede med problemstillingen, men der manglede en mere kollektiv indsats, hvor flere aktører koordineret og målrettet arbejdede mod et fælles mål for at skabe løsninger for børn og unge i området i forhold til at øge deres trivsel, uddannelsesovergang og vej ind på arbejdsmarkedet, siger Diana Mose Olsen (SF), formand for Børn & Familieudvalget i Esbjerg Kommune.

Hun havde selv et indgående kendskab til de eksisterende indsats og så med partnerskabet en mulighed for at arbejde

på en ny måde og designe en indsats, der strakte sig over en længere periode.

– Vi politikere må jo erkende, at de store forandringer sjældent sker inden for en fireårig periode. Derfor skal vi også sætte indsats med bred opbakning, der rækker længere og er i tæt samspil med de aktører, der skal skabe forandringerne direkte i forhold til målgruppen.

Fra afklaringsforløb til 12-årig indsats

Inden *MedVind* blev søsat, lå et afklaringsforløb på syv måneder faciliteret af Socialt Udviklingscenter (SUS). Det tog udgangspunkt i trivsels- og socioøkonomiske data fra Østerbyen og involverede en vifte af lokale aktører fra den offentlige, private og frivillige sektor.

– Målsætningen med forløbet var at afdække udfordringer og muligheder i området og finde ud af, om der var basis for at arbejde sammen på en ny måde, siger Ulla Visbech, områdechef for Kultur & Pædagogik i Esbjerg Kommune. Hun deltog i hele afklaringsprocessen og så også andre væsentlige parametre for kommunen:

– Det var også vigtigt for os at afdække de forskellige aktørers perspektiver og identificere nøglepersoner og finansieringskilder, som kunne være med til at gøre den ønskede forandring mulig.

Med det afsæt gik Esbjerg Kommune og Lauritzen Fonden sammen om at sætte *MedVind* i gang – med en klar vision om, at alle børn og unge i bydelen finder vej gennem en uddannelse og ind i beskæftigelse.

En alliancedrevet tilgang

At øge social mobilitet og få alle børn og unge, også dem i særligt udsatte positioner, i uddannelse eller beskæftigelse i 2030, er en kompleks problemstilling. Den kalder på helheds-løsninger frem for enkeltstående initiativer. Derfor måtte der nye metoder og arbejdsformer til, og parterne i *MedVind* havde fra starten fokus rettet mod USA og Canada, hvor tilgangen Collective Impact har skabt flere positive resultater. I Collective Impact indgår flere offentlige, private og frivillige aktører og organisationer i et gensidigt forpligtende samarbejde i en alliancedrevet tilgang med et fælles mål om at løse komplekse sociale problemer.

– Det giver mening at anlægge et langsigtet perspektiv, når man taler om at bekæmpe komplekse udfordringer som børnefattigdom, og for os som fond giver det samtidig god mening, at vores midler bidrager til at 'forstyrre' til nye veje i praksis, som kan give erfaringer og pege på evt. behov for relevante systemforandringer, der på sigt kan sikre forandringer i endnu større skala end de lokale i Østerbyen, siger Kathrine Geisler Madsen, souschef i Lauritzen Fonden og næstformand i *MedVind*-indsatsen.

Et langt perspektiv styrker virksomme indsatser

I alt er godt 50 lokale aktører fra den offentlige, private og frivillige sektor en del af samarbejdet i *MedVind* om fire indsatsspor: sundhed, job/erhverv, kultur/fritid og læring, som samlet understøtter vejen til den overordnede vision. Et backbone-sekretariat udgør ryggraden i *MedVind*-klyngen, og et vigtigt element i *MedVinds* praksis er at inddrage data og forskning, som løbende samles op for at kvalificere og tilpasse indsatserne. Indsatsen følges tæt af konsulenthuset Moos-Bjerre A/S som ekstern evalueringspartner.

I starten af 2020 fik *MedVind* bevilget en ph.d. af Innovationsfonden, som investerer i vækst og beskæftigelse gennem vidensbaseret forskning og innovation og uddeler midler bl.a. til ph.d.-projekter, der ser på, hvordan innovation kan løse komplekse sociale samfundsudfordringer. Med Innovationsfondens bevilling i ryggen sikres *MedVind* værdifuld viden om Collective Impact, og om den kan skabe de ønskede målbare forandringer.

Tre år efter *MedVind* blev etableret, er der sket flere fremskridt, og mange initiativer er sat i gang, men forandringer er svære og tager tid.

– Styrken ved *MedVind* er det lange tidsperspektiv og vores muligheder for at bidrage til langtidsholdbare og virksomme indsatser, som kan gøre en reel forskel for området, siger Claus Julius Blomgreen, leder af backbone-sekretariatet i *MedVind*. Han peger også på, at havde *MedVind* været et almindeligt kommunalt projekt, skulle det til at lukke ned nu – netop som man oplever, at der er bred opbakning hos de lokale aktører, og forandringerne begynder at ske. 📍

Fakta: Tallene bag *MedVind*

Østerbyen i Esbjerg tæller godt **3.600** voksne og **960** børn. Med udgangspunkt i Præstegårdsskolen Urban gjorde nedenstående sig gældende i 2016:

- **28 %** af forældrene var på offentlig forsørgelse mod **16 %** på landsplan og i Esbjerg
- **19 %** havde en sag i familieafdelingen mod **10 %** i Esbjerg
- **41 %** af eleverne i indskolingen følte sig ensomme
- Ca. **45 %** gik ikke til sport/motion mod ca. **23 %** i resten af Esbjerg
- **13 %** havde et fritidsjob mod godt **40 %** på andre skoler i Esbjerg
- **64,5 %** af de unge var påbegyndt en ungdomsuddannelse 15 mdr. efter, de var gået ud af folkeskolen, mod et gennemsnit i resten af Esbjerg på **89,2 %**.

Kilde: Esbjerg Kommune

Fakta: Nye relationer og måder at arbejde på

Konsulentfirmaet Moos-Bjerre A/S er ekstern evaluator af *MedVind*. De foreløbige resultater fra deres evaluering tyder på, at *MedVind* i sine første år bl.a. har ændret arbejdsgange og -former hos de kommunale aktører i Østerbyen i Esbjerg.

– Samarbejdet mellem fond og kommune lader til at have skabt et rum, hvor tingene bliver gjort på en anden måde end normalt. Kommune og fond udfordrer fx hinanden på, hvordan tingene bedst gribes an, der er ressourcer og vilje til at finde nye løsninger, og beslutningsprocesserne er kortere. Derudover er der også den menneskelige faktor. *MedVind* har styrket eksisterende og skabt nye samarbejdsrelationer blandt de mange forskellige kommunale aktører, der er involveret i at udvikle Esbjergs Østerbyen, siger Anders Kragh, partner i Moos-Bjerre A/S.

Læs mere om *MedVind* i Østerbyen:
medvind-oesterbyen.dk

Nye partnerskaber i fremtidens velfærd:

Hvordan kan borgerne bidrage?

Thorkild Olesen, Danske Handicaporganisationer, **Vibe Klarup**, Hjem til Alle alliancen og **Knud Kristensen**, SIND deltager i en paneldebat på FSD-årsmødet 2020 om nye partnerskaber i fremtidens velfærd. Derfor har vi spurgt dem:

Hvordan kan I som organisation bidrage til et godt partnerskab med kommunen, hvor forventningerne til jeres ønsker/behov for de borgere, I repræsenterer, kommunernes økonomi og lovgivningen går op i en højere enhed og dermed kan indfries?



SIND: **Anerkend vores forskellige roller og fælles interesser**

Knud Kristensen, landsformand SIND – Landsforeningen for psykisk sundhed:

– For mig betyder ‘partnerskaber’ fællesskaber, som ikke bare er ad hoc, men er et løbende tæt og gerne formaliseret samarbejde, hvor parterne gensidigt anerkender både den fælles interesse og forskellene.

I et partnerskab mellem kommunerne og en interesseorganisation som vores skal begge parter først og fremmest anerkende, at alting ikke altid går op i en højere enhed. Vi vil stille stedse højere krav på vores medlemmers vegne. Vi skal eller kan heller ikke prioritere ‘vores’ interesser i forhold til alle andres interesser. Det er kommunernes opgave at foretage denne prioritering.

– Så det vigtigste bidrag – fra begge sider – til det gode partnerskab er, at vi gensidigt anerkender disse forskellige roller. Kommunerne skal holde op med at betragte organisationerne som urimeligt krævende. Omvendt skal organisationerne anerkende, at kommunerne arbejder inden for nogle ofte meget snævre juridiske og økonomiske rammer.

– Hvad kan vi så bidrage med? Vi kan bidrage til at kvalificere dialogen – og deltage i en gensidig forventningsafstemning. Vi kan bidrage med viden og erfaring fra vores

område, bl.a. ved at være med til at matche behov og løsninger. Vi kender behovene og har tit også et godt overblik over løsningerne. Oftest er vores viden og erfaring bredt funderet fra både ind- og udland.

– Med vores viden om behov og løsninger kan vi også være med til at kvalificere beslutningsprocessen. Det er ofte billigere at gøre det rigtigt i første forsøg. Det er desværre vores opfattelse, at løsningerne alt for ofte ender med at blive for dyre, fordi man fra starten har været for ‘nærrige’ i kommunerne. Og vi kan også bidrage, når der skal ‘produktudvikles’ på alt fra metoder til ‘hardware’. Et eksempel er Handicaporganisationernes Hus i Taastrup, hvor vi har dokumenteret, at man kan bygge verdens mest tilgængelige kontorhus – uden at det bliver dyrere.

– Vi kan også være med til at kvalificere de kommunale medarbejdere, fx med efteruddannelse, seminarer og lignende. Desuden kan civilsamfundet noget, som offentlige myndigheder ikke kan, men det kræver ofte kommunal medfinansiering, for selv frivilligt arbejde koster penge. Og endelig er der en helt oplagt mulighed: Når kommunerne oplever, at den statslige finansiering ikke følger med opgaverne, kan vi ofte sammen lægge pres på regering og Folketing. Her har vi en fælles interesse og fælles ressourcer, vi alt for ofte ikke udnytter. 🗳️



Hjem til Alle alliancen: Sociale investeringer kan skabe en ny ramme for tværgående partnerskaber

Vibe Klarup, direktør i Hjem til Alle alliancen og formand for Rådet for Socialt Udsatte:

– Jeg synes, der er al mulig grund til, at aktører går sammen om at løfte nogle af de uløste problemer, der er på det sociale område, på nye måder. Her er det væsentligt at udforske perspektiverne og udfordringerne i sociale investeringer, som inden for den gældende lovgivning finder mulige veje til at løse nogle af de problemer, som kræver økonomi ud over det løbende budget, og som involverer flere typer af aktører. Derfor ser jeg sociale investeringer som en ny form for partnerskab, vi skal være nysgerrige på at udfolde potentialet i. Det egentligt interessante for mig er, hvis sociale investeringer kan give en ny ramme for partnerskaber på tværs af sektorer.

– Et eksempel: I Hjem til Alle alliancen er vi sammen med Den Sociale Investeringsfond, Bikubenfonden og fire kommuner lige nu optaget af at blive klogere på, hvordan hjemløshedsproblematikken blandt unge kan løses – trods ti års forsøg uden held. Der mangler boliger, de unge kan betale, og der er knappe ressourcer i kommunerne til den sociale støtte, de har brug for – og mindre tradition for at arbejde med ungefællesskaber. Så vi har brug for at sætte nye og innovative partnerskaber i gang, som går på tværs af kommuner, civilsamfund og boligaktører, hvor alle byder ind med kompetencer og ressourcer.

– Sociale investeringer åbner op for, at en investor overtager risiko fra kommunen i løsningerne, fx for hjemløse unge. For løsningerne kræver en investering for at komme i gang, gevinsten i form af lavere udgifter kommer først på længere sigt, og virkningerne er ofte forbundet med usikkerhed. Hvilke typer af investorer, vi kommer til at se, er lige nu et meget åbent spørgsmål, men vi kan i hvert fald se, at fondene spiller en stor rolle i de indledende øvelser med overhovedet at udvikle modellerne.

– Det ligger mig meget på sinde, når vi skal udvikle sociale investeringscases, at de borgere, som står i centrum af det hele, spiller en betydelig rolle. Det gælder både i designfasen, hvor nye metoder bør udvikles med afsæt i brugernes oplevelser af deres udfordringer og behov, men bestemt også, når vi afprøver og evt. skalaler projekterne. Målet med udviklingen af sociale investeringer er jo, at borgeren bakkes bedst muligt op i at få et bedre liv. Det må vi ikke gå på kompromis med. ✓



Danske Handicaporganisationer: Et godt samarbejde er en gevinst for alle

Thorkild Olesen,
formand for Danske
Handicaporganisationer:

– Mennesker med handicap vil rigtig gerne bidrage mere med viden om deres handicap og situation. Det vil betyde, at sagsbehandlerne får lettere ved at træffe de rigtige beslutninger første gang. Udgifterne til lange sagsbehandlingstider vil blive sænket, og kommunen vil kunne bruge pengene på endnu mere kernevelfærd til borgerne. Mere brug af den enkeltes viden og erfaringer vil også hjælpe kommunernes økonomi, fordi færre mennesker med handicap vil få behov for yderligere støtte, fordi deres helbred forværres på grund af perioder uden den rette støtte. Et godt samarbejde mellem sagsbehandler og borger er en gevinst for alle. ✓





Partnerskabet med borgeren er afgørende for at lykkes med indsatserne

Et fondsstøttet eksperiment i Jobcenter Vordingborg med borgerne om at tage ansvar for eget liv bragte ikke flere i ordinær beskæftigelse eller uddannelse. Men det gav stor faglig læring og viden, som kan styrke velfærdsindsatsen i fremtiden.

Af journalist **Tina Juul Rasmussen**

— Erfaringerne fra projektet er ikke gået i glemmebogen. Vi, som arbejdede i projektet, kan slet ikke lade være med at arbejde med Empowerment-tilgangen, fordi den giver så god mening. Og personligt føler jeg mig langt bedre rustet til at hjælpe borgerne i dag end før. Jeg får den bedste udredning, hvis jeg laver et godt partnerskab med den enkelte borger. Og politisk ønsker man også, at det her fortsætter i jobcentret, så vi nu skal arbejde med at implementere Empowerment blandt kollegerne.

Sådan siger Lene Feltsen, ergoterapeut og vejleder, som var ansat i projekt 'Ansvar for eget liv' i Jobcenter Vordingborg i Vordingborg Kommune fra 2017-2019. Projektet var støttet af Den A.P. Møllerske Støttefond og udformet som et eksperiment med interventions- og kontrolgruppe for en målgruppe af aktivitetsparate borgere på kontanthjælp under LAP-lovgivningen.

Penge til uddannelse og særlig indsats

Projektet gik på to ben: Et tværfagligt samarbejde i projektets medarbejdergruppe og et mål om at empower borgerne til at kunne være aktive medspillere i egen sag for i højere grad at kunne tage ansvar for eget liv. Fondsstøtten betød, at der var midler til både at uddanne medarbejderne i Empowerment-tankegangen og til at yde en ekstraordinær indsats over for målgruppen med dobbelt så meget tid til den enkelte som normalt.

Efter to år viste evalueringen, som blev foretaget af Syddansk Universitet, at projektet ikke havde opfyldt de forventede resultater om at få flere i job eller uddannelse trods en intensiv indsats med andre muligheder for at bevilge ydelser og tiltag sammenlignet med kontrolgruppens 'almindelige' indsats.

— Vi arbejdede meget målrettet i indsatserne og mødte borgerne på andre måder end 'kun' socialrådgiverfagligt, fordi vi



Vi kunne virkelig indgå i et partnerskab om at opbygge en relation til borgeren gennem dialog og samarbejde og få en viden og forståelse for, hvordan den enkeltes livssituation påvirker muligheden for at komme i beskæftigelse. Det partnerskab, mener jeg, er afgørende for at lykkes.

Lene Feltsen, vejleder i Jobcenter Vordingborg

Fakta: Projekt 'Ansvar for eget liv'

Projekt 'Ansvar for eget liv' var et eksperiment i Jobcenter Vordingborg fra 2017-2019. Formålet var at undersøge, om en ny indsats kunne få flere aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere i ordinær beskæftigelse eller uddannelse. Indsatsen var baseret på metoden Empowerment, hvor borgerne blev støttet i selv at udpege aktiviteter, som kunne føre til beskæftigelse eller uddannelse.

Eksperimentet var designet som et RCT – Randomized Clinical Trial – og blev derfor gennemført på grundlag af en protokol (manual), som var skrevet, før eksperimentet begyndte. Protokollen gør det muligt for andre at gentage eksperimentet.

Projektet var støttet af Den A.P. Møllerske Støttefond med 10 mio. kr. og 9,6 mio. kr. i egenfinansiering fra Vordingborg Kommune. Projektet blev udarbejdet i samarbejde med og evalueret af Syddansk Universitet.

Evalueringen viste, at projektet ikke gav en større ordinær beskæftigelsesgrad for de deltagende kontanthjælpsmodtagere. Den øgede tilknytning sås primært ved fleksjobansættelser. Projektet har med sin Empowerment-tilgang til borgerne dog løftet sløret for mange og meget alvorlige personlige skæbner, som har indflydelse på, hvordan de kan tackle deres liv. En viden, som også er vigtig for jobcentret at have for at kunne støtte borgerne bedst muligt.

havde midler til at lave yderligere tiltag, når mulighederne i den almindelige lovgivning var udtømt. Havde de fx udfordringer med deres tænder, kunne vi hjælpe her. Økonomisk trængte familier kunne få støtte til aktiviteter med børnene. Og boede familierne under kummerlige forhold, kunne vi hjælpe med indskud til ny bolig, fortæller Lene Feltsen.

Kunne indgå i et partnerskab med borgerne

Hvilken betydning vurderer du, at det havde for projektets forløb og resultat, at det var tilrettelagt, som det var – som et eksperiment og med ekstern finansiering?

– Det har haft en stor positiv betydning, fordi der var et økonomisk råderum til både faglig opkvalificering af os medarbejdere og til at yde en nøje tilrettelagt indsats for borgerne. Vi kunne virkelig indgå i et partnerskab om at opbygge en relation til borgeren gennem dialog og samarbejde og få en viden og forståelse for, hvordan den enkeltes livssituation påvirker muligheden for at komme i beskæftigelse. Det partnerskab, mener jeg, er afgørende for at lykkes og var for mig det bærende element i projektet, siger Lene Feltsen og fortsætter:

– Hvis en borger skal tage ansvar i sin egen sag og være en aktiv medspiller i forløbet om at komme i job eller uddannelse, skal du som myndighedsperson se borgeren som eksperten i sin egen sag og lære borgeren at få sine ressourcer bragt i spil ved at dele sin viden om sig selv med mig som fagprofessionel – og omvendt: At jeg gør det samme, deler min faglige viden om muligheder med borgeren. Vi erfarede, at borgerne var meget tilfredse med den tilgang – de følte sig hørt, anerkendt og inddraget. Mange lærte også at bruge og tage ansvar for fx e-Boks, privatøkonomi osv.

Kræver mere end to års indsats

Mener du, at det giver mening at lave en 'business case' på projektet, som det blev gjort?

– Ja, bestemt. Men det var vores klare indtryk, at det kræver længere tid end de to år, vi havde i projektet, til at vise og dokumentere den økonomiske effekt af indsatserne. Vi arbejdede med målgruppen længst væk fra arbejdsmarkedet, og det er et langt, sejt træk, som tager tid. Det håber jeg, at man tør anerkende, fordi tilgangen kunne kopieres og bruges over for andre målgrupper i jobcentret, mener jeg. ✓

PARTNERSKABER I FREMTIDENS VELFÆRD:

VI KAN MEGET SELV – MEN ENDNU MERE SAMMEN

Hotel Scandic Kødbyen, København

PROGRAM

Torsdag den 29. oktober

- 09.30-10.00 **Åbning af årsmøde 2020:**
Mundtlig beretning
v. landsformand Helle Linnet
- 10.00-10.45 **Fremtidens sundhedsvæsen**
v. Lone Lindsby, koncerndirektør
i Region Sjælland
- 10.45-11.15 **Pause**
- 11.15-12.15 **Sociale investeringer og økonomi tæer**
v. forsker Karsten Storgaard Bjerre, KLIK
- 12.15-13.15 **Frokost**
- 13.15-14.00 **Tale og debat**
v. vicesundhedsminister
Peter Hummelgaard (S)
- 14.00-14.10 **Kickoff til workshops**
- 14.10-14.30 **Pause**
- 14.30-15.30 **Workshops**
- 15.30-15.45 **Pause**
- 15.45-16.45 **"Hvis der skulle komme et menneske forbi"**
– oplæg v. forfatter Thomas Korsgaard
- 17.00-18.00 **Generalforsamling for FSD's medlemmer**
- 19.30 **Festmiddag**

Fredag den 30. oktober

- 08.30-09.15 **Sociale investeringer og partnerskaber**
v. Karen Hækkerup, formand for
Den Sociale Investeringsfond
- 09.15-09.45 **Pause**
- 09.45-10.45 **Paneldebat: Brugerperspektivet
i partnerskaber i velfærd:**
v. formand Thorkild Olesen,
Danske Handicaporganisationer
v. landsformand Knud Kristensen, SIND
v. direktør Vibe Klarup, Hjem til Alle
- 10.45-11.15 **Pause**
- 11.15-11.45 **Tale og debat**
v. social- og indenrigsminister
Astrid Krag (S)
- 11.45-12.00 **Afrunding af årsmøde 2020**
v. ny landsformand
- 12.00-14.00 **Frokost og reception for afgående
landsformand**

AFLYST
på grund af corona

Tilmelding på

www.socialchefforeningen.dk/tilmelding-arsmode



ASTRID KRAG



PETER HUMMELGAARD



KAREN HÆKKERUP



HELLE LINNET



KARSTEN STORGAARD BJERRE



THORKILD OLESEN



VIBE KLARUP



KNUD KRISTENSEN

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 2020

Redaktion: Journalist

Tina Juul Rasmussen, DJ
Fotos: Torben Nielsen, iStock,
Steen Brogaard, Agnete
Schlichtkrull/VIVE, PR
Tryk: dkPRINT
Grafisk design: KG Design
Oplag: 500 eksemplarer

FSD – Foreningen af Kommunale Social-, Sund-

heds- 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