



Indhold

Strukturreformen

Uvished på det sociale område...Også på hjemløseområdet

Reformen - en fordel

Vant til forandringer og udvikling

Strukturreform og Helhedspsykiatri?

Vi skal gøres til konkurrence

Fremtiden - dialogaftale eller kontrakt?

Hilsen fra den "gamle" redaktør

Kommunalreform



Den politiske aftale mellem Regeringen og Dansk Folkeparti, der blev indgået i juni måned, tager nu form som en egentlig kommunalreform.

Det betyder, at den lovgivning der skal bære reformen er i støbeskeen og vil blive fremlagt i de kommende måneder.

Da vi således mere og mere tydeligt kan se reformens virkelig-

gørelse, vil vi også fokusere tydeligt på dens gennemførelse.

Dette nummer af S & P fokuserer derfor på reformen, ligesom vi i den kommende tid på alle niveauer vil komme til at forholde os til og arbejde med reformens gennemførelse.

Vagn-Aage Nielsen, Direktør



Strukturreformen

af Allan Ruders, faglig leder



Regeringens forslag til ny struktur på socialområdet indebærer, at myndighedsansvaret i relation til børn og unge, fysisk handicappede, udviklingshæmmede, sindslidende, misbrugere, hjemløse mv. samles i kommunerne.

Den enkelte kommune forpligtes til at stille de nødvendige tilbud til rådighed. Dette kan ske gennem egne tilbud, andre kommuners tilbud, private tilbud eller statslige tilbud. De nuværende amtslige tilbud videreføres af beliggenhedskommunen. Dog bliver de mest specialiserede tilbud videreført af staten.

Regionerne får drifts- og forsyningsansvar samt pligt til at udvikle tilbuddene for de nuværende amtslige institutioner, som ligger i regionen. Dog ikke institutioner for børn og unge, der pga. sociale

eller adfærdsmæssige problemer må anbringes uden for hjemmet. De overgår i stedet til beliggenhedskommunen. Regionerne skal derved tilpasse kapaciteten og sammensætningen samt sikre udvikling af regionens specialiserede sociale institutioner. Selve finansieringen sker via takster for kommunernes brug af regionale institutioner.

Hvilke incitamenter har kommunerne til at ændre på strukturen?

En overdragelse af de nuværende amtslige tilbud til beliggenhedskommunen vil indebære et virvar af købsaftaler samt indebære, at der i cirka halvdelen af sagerne bliver forskel på den kommune, der har det faglige ansvar for borgeren og den kommune, der skal betale den fulde udgift for borgeren. Borgerne vil i disse sager ikke som hidtil have én indgang, men to indgange.

Herudover vil administrationen blive vanskeligere, sælgerkommunen vil have en økonomisk risiko for tomme pladser, og køberkommunen vil have en risiko for stigende priser. Risikoen for tomme pladser og stigende priser ved køb af tilbud vil medføre, at alle kommuner får et stærkt incitament til at hjemtage borgere til egne tilbud, eller prioritere egne tilbud ved igangsætning af nye sager. Den enkelte kommune vil i den udstrækning det overhovedet er muligt gå fra specialiserede kvalitetstilbud, der ofte er beliggende i andre kommuner, til bredere almentilbud i egen kommune.

Der er i regeringsoplægget ikke nogen mekanisme, der sikrer forsyningen af specialiserede tilbud. Generelt vil underlaget for specialiserede tilbud til de mange små målgrupper blive udhulet. Det kan

betyde, at den enkelte kommune tvinges til at lave løsninger af faglig dårligere kvalitet, fordi løsninger i højere grad skal oprettes som individuelle løsninger. De fleste kommuner vil blive meget afhængige af få meget store kommuner i det omfang, hvor et bredere almentilbud i egen kommune bliver helt utilstrækkelig.

Styringselementet

På nuværende tidspunkt er der ikke opstillet klare regler for hvorledes eventuelle budgetoverskridelser skal finansieres. En af hypoteserne går på, at det er den enkelte institution, der skal bære byrden, hvilket vil betyde negative overførelser mellem årene eller reduktion i rammen som følge af en underbelægning. En procedure som ikke er ukendt for institutionerne. En anden hypotese går på, at der skal foretages mellemkommunal efterregulering på baggrund af den faktiske takst, hvilket kan sidestilles med tiden før grundtakstsreformen. Uanset hvilken løsning man vil gøre brug af i den fremtidige struktur, er der elementer, vi allerede på nuværende tidspunkt kan slå fast:

For det første, står det klart, at regionerne fortsat vil få en meget central rolle på institutionsområdet, idet de skal tilpasse kapaciteten og sammensætningen samt sikre udvikling af regionens specialiserede sociale institutioner. Dette stille store krav til styring af belægning, prognosedannelse, dokumentation og i sidste ende økonomi.

For det andet må det forventes, at institutionsniveauet kommer under et yderligere økonomisk pres som følge af den centralt udmeldte økonomiske politik og heraf kommunernes kamp med at overholde de udmeldte begrænsede vækstmulig-

heder. Med det fokus der i dag er på socialområdet i kommunerne, skal der ikke megen fantasi til at forestille sig, hvor man kan og vil skære for at overholde budgetterne. Yderligere er der det element, at der for kommunerne er tale om helt nye opgaver, som man ikke tidligere har haft 'fingrene' i, hvilket alt andet lige må forventes at medføre et incitament til både administrativ og politisk prægning, positivt såvel som negativt.

Presset på institutionerne må forventes yderligere forøget, idet der skal ske en tilpasning til det eksisterende kommunale serviceniveau.

For det tredje er det uundgåeligt, at der vil ske et paradigmeskift i styringen af institutionsniveauet. Her tænkes særligt hen imod øget brug af lønsumsstyring, kontraktstyring eller en sammensmeltning af begge. Allerede i dag ses denne ændring i kommunernes styrings-

mekanismer, hvor man bevæger sig væk fra den mere traditionelle mål- og rammestyrt over til mere kontraktlignende forhold, omhandlende både indhold, serviceniveau og økonomi. Eventuelt kunne man forestille sig, at kommunerne vil overføre erfaringerne fra ældreområdet med BUM-modellen, til styring af de 'nye' sociale institutioner.

Uvished på det sociale område

... Også på hjemløseområdet

af Jan Bartholomæussen, Forsorgshjemmet Saxenhøj

Den nye socialminister, Eva Kjer Hansen (V), mener, at de nye regioner får en vigtig rolle som garant for, at de rigtige tilbud er der til samfundets svageste, heriblandt de hjemløse. Rækken af spørgsmål er alen lang i forhold til hvordan dette skal kunne effektueres fra den 1. januar 2007.

Min bekymring går nu ikke i første omgang på den enkelte hjemløse borger, som er afhængig af tilbud, der pt. udbydes af amtet. Ej heller går den på personalet på boformerne. Den faglige udvikling, der pågår på boformerne for hjemløse, vil forsætte upåagtet de næste år, uanset kommunalreform eller ej. Der bliver desværre heller ikke færre hjemløse, kommunalreform eller ej. Og behovet for indsats, udvikling og engagerede medarbejdere på området, vil derfor være uforandret.

Min bekymring, set i forstanderens optik, går i retning af det



organisatoriske på ledelses- og forvaltningsplan. Jeg vil her efterfølgende beskrive nogle eksempler på de umiddelbare organisatoriske problemstillinger eller måske rettere udfordringer, vi står overfor.

Aftalen

I det indgåede forlig mellem regeringen og Dansk Folkeparti finder man den kommende ansvarsfordeling. Umiddelbart udløser denne fordeling, en række problemstillinger, der vil få indvirkning på den fremtidige hjemløseindsats, på det organisatoriske plan - og måske dybere ned i de enkelte boformer i løbet af 5 til 10 år.

§ 94-boformerne videreføres driftsmæssigt i regionalt regi. Man har fra regeringens side påpeget, at flg. principper videreføres uændret:

- Selvmøderprincippet, hvilket betyder, at enhver borger selv kan rette henvendelse på boformen og lade sig indskrive.
- At ledelsen på boformen har visitationsretten.
- At boformen i princippet er landsdækkende (selvmøderprincippet).
- At staten refunderer driftsudgifterne med 50 %.

Kommende ansvarsfordeling	
Region: Udvikling Forsyning Drift	Kommune: Myndighed Finansiering

Regionen skal fortsat drive de institutioner, botilbud, foranstaltninger m.v. som amterne gør nu, og skal mod betaling, i forhold til takster for den enkelte borger, betalt af kommunen, levere den af kommunen ønskede ydelse.

Regionerne vil få den forsynings- og udviklingspligt, der følger af, at regionerne skal drive institutionerne. Dette indebærer endvidere, at regionerne skal tilpasse de enkelte institutioner, botilbud og foranstaltninger i form af oprettelse og nedlæggelse af pladser, på baggrund af den efterspørgsel som kommunerne har.

Regionernes opgave kan nærmest sammenlignes med en entreprenøropgave overfor kommunerne.

Den foreliggende aftale indebærer også, at kommunerne efter 2007 kan fremsætte ønske overfor regionen om, at få overdraget de institutioner, der er beliggende i den pågældende kommune. Der er således elementer af en overgangsordning i aftalen, uden at det er muligt på nuværende tidspunkt, at vurdere hvad udviklingen vil blive i forhold til boformerne for hjemløse.

Den fremtidige finansiering

Grundlæggende rejser der sig to store spørgsmål vedrørende den fremtidige finansiering:

1. Hvorledes statens 50 % refusion skal indarbejdes. Er det hjemkommunen, der skal hjemtage refusionen eller regionen?
2. Taksten for ophold.

I den nuværende finansiering har amterne ikke hjemmel til at opkræve takster fra en tidligere hjemkommune, hvilket har gjort

det muligt for kommunerne at benytte § 94-boformerne som et billigt / gratis parkeringssted for særligt vanskelige borgere. Hvorledes fastsætte taksterne, så det giver kommunerne incitament til at hjælpe borgerne fra det midlertidige botilbud over i et mere vedvarende tilbud, f.eks. beskyttet bolig, eller et behandlende tilbud, f.eks. narkobehandling?

Et andet spørgsmål vil være, hvem skal træffe afgørelse om kautionsforpligtigelse ved uoverensstemmelse mellem to eller flere kommuner, som frasiger sig som betalingskommune i forhold til en borger på boformen? Dette problem har ikke været særligt udtalt tidligere, idet kommunerne ikke har skullet betale for ophold, men kun for særydelser i forhold til den enkelte bruger, f.eks. ansøgning om briller.

I den fremtidige struktur vil der i forbindelse med alle indskrivninger på § 94-boformer, skulle ske en identifikation med henblik på takstafregning til den pgl. borgers betalingskommune. Det er boformens beliggenhedskommune, der betragtes som handlekommune i forhold til den enkelte borger der indskrives. Det betyder, at det er denne kommunes opgave at bevilge taksten for § 94- ydelsen, og efterfølgende at identificere betalingskommunen, hvilket vil belaste opholdskommunen administrativt og økonomisk. Hidtil er eventuelle tvist blevet afgjort i statsamtet.

I en kvalitetsundersøgelse af brugerne på § 94-boformerne i 2001-2002 konkluderedes, at halvdelen af de adspurgte ønskede at modtage efterforsorg efter udflytning fra boformen, og de fleste ønskede, at denne støtte ydedes fra boformen. Blandt anbefalinger fra undersø-

gelsen var flg.: "Det er vigtigt at prioritere efterforsorg og at opbygge netværk blandt beboerne, så de kan klare sig i egen bolig".

Alt taler for, at efterforsorg er et vigtigt element i forbindelse med udflytningen fra boformen, og at den bør være i en fortsat udvikling. Det vil være nødvendigt at takstberegne ydelsen, dels for at give kommunen et billede af, hvad der er indeholdt i takstberegningen for ophold på boformen og dels en omkostningsstyring af efterforsorgsindsatsen.

Fremtidens socialpolitik - efterspørgselsorienteret?

Vi har i Storstrøms Amt en stærk værdibaseret socialpolitik målrettet gruppen af særligt udsatte borgere. Det er disse socialpolitikker, der danner rammen for de enkelte boformers udformning af indsatsen,- dialogaftaler mv.

Styringsredskaberne ved udformningen af disse politikker består i dag grundlæggende af dialog mellem politikerne, forvaltningen, borgerne og boformerne. Økonomien og myndighedsansvaret er incitamentet ved udformningen af politikken. Den nuværende socialpolitik er i dag udarbejdet som en udbuds politik. I forhold til fremtiden, efter kommunalreformens gennemførelse, vil der umiddelbart opstå et problem i forhold til 'vedligeholdelsen' af socialpolitikken på grund af ansvarsfordelingen. Drukner det sociale område politisk i forhold til sundhedsområdet? Med den skitserede ansvarsfordeling ændres der væsentligt på grundlaget for udarbejdelse af politikpapirer på det sociale område.

For hele socialektorens vedkommende i den nye region, vil det blive en langt mere markeds- eller efterspørgselsorienteret socialpoli-

tik, der kommer til at herske, idet der intet myndigheds- eller finansieringsansvar er, men alene et forsyningsansvar. Og da socialpolitik består af mål og redskaber, vil det betyde, bla. vedr. hjemløseindsatsen, at målene udformes i forhold til forsynings-, drifts- og udviklingsdelen. Men så vil de med stor sandsynlighed blive efterspørgselsorienteret. På sigt kunne konkurrence også komme til at indgå som instrument i forhold til den mere efterspørgselsorienterede politik.

Det er klart, at kommunerne, som myndigheds- og finansieringsansvarlige, bør udarbejde en socialpolitik målrettet hjemløseindsatsen. For at sikre at de 'mindre' kommuner udarbejder en sådan, vil det være nødvendigt at gøre det lovpligtigt. Dette vil også være i statens interesse mht. refusionsordningen og dens øvrige interesser for hjemløseindsatsen generelt. Det vil betyde, at i den nye Sjælland region med x antal kommuner, vil der blive udarbejdet x antal socialpolitikker, som i princippet kan adskille sig forskelligt på en række områder indenfor regionens kommuner. Summen af disse socialpolitikker skal være vores ledestjerne på boformerne i udarbejdelse af strategier for indsatsen. Noget af en udfordring ...

En af fremtidens mange opgaver bliver at udarbejde en model, som sikrer beslutningsgrundlaget for udarbejdelse af en socialpolitik, der indeholder alle ansvarsområder på tværs af region og kommune, og samtidig sikre ens mål og instrumenter. Det ville lette implementeringen på udfører- niveauet, i det her tilfælde boformerne.

Legitimitet gennem dialogmøder

Den hidtidige praksis i amtet er bla. at holde dialogmøder mellem politikere, borgere, boformer og forvaltningen. Disse dialogmøder har det primære formål, at sikre en dynamisk udvikling af socialpolitikken. Som en sekundær gevinst, opnår boformerne legitimitet fra det politiske niveau. I den fremtidige struktur får boformerne en langt mindre indflydelse i forhold til at give politikerne input til de overordnede strategier på de områder, hvor det enten vil være nødvendigt, eller være et ønske om processtyret strategi. Det er en diskussion værdig, hvorledes denne legitimitet kan opretholdes i struktur, der er lagt op til i regionen. Umiddelbart vil kommunikation omkring socialpolitikken (og opgaveløsningen) komme til at forgå mellem forvaltning og regions- og kommunalpolitikere.

Her ligger klart en udfordring for boformerne i at sikre sig indflydelse og faglig gennemslag og derigennem også legitimitet.

Uanset hvad fremtiden bringer, regional eller kommunal forankring af boformerne, privatisering, eller ulicitering, ændrer det ikke på det faktum, at der altid vil være et behov for fagligt dygtige og engagerede medarbejdere.

Til eftertanken

Til allersidst vil jeg slutte med en af Harald Jørgensen's konklusioner i sin afhandling "*Studie over det offentlige fattigvæsens historiske udvikling i Danmark, i det nittende århundrede*":

Der hvor man skal op med pengene, er man ikke humanistisk...



Reformen - en fordel

Af Mogens Dalberg, Den Sociale Virksomhed Sydsjælland og Sven Rasmussen, Den Sociale Virksomhed Næstved

Interviewet af Mogens Lilleør og Bente Christiansen

Strukturreformen - Forandringer? - Udfordringer?

Sven: Reformen lægger op til, at de sociale virksomheder i første omgang forbliver i regionen. Men jeg forudser, at nogle af os hurtigt overgår til en kommune. Især de store kommuner vil forsøge også at blive driftsherre. De mindre vil komme efter en årrække. Vi er så vant til at have forsyningsforpligtelsen for forskellige kommuner, så det bliver ikke anderledes. Vi er gearret til at rette ind efter efterspørgslen. Vi får nogle samarbejdspartnere, som vi i forvejen har gode traditioner sammen med. Vi er organisatorisk ansat i amtet, men har i en årrække fulgt grundtastprincippet, og reelt ligger næsten hele udgiften til de sociale

virksomheder hos kommunerne. Så det bliver ikke en mærkbar forandring. Det at de får større mulighed for at sætte fingeraftryk i produktudviklingen, kan give en fordel.

Mogens: Vores virksomhed kommer måske til at arbejde sammen med flere kommuner på en gang, men det gør vi allerede nu. Selvfølgelig er det en fordel, hvis man kun har én kommune at arbejde sammen med, men jeg er sikker på vi skal nok finde ud af at forholde os til flere forskellige samarbejdspartnere på en gang.

Sven: Kommunerne har været vant til at servicere normalområdet. Problemstillingen med, at særområdet skal have større ressourcer, og vi yder individuelle ydelser, betyder at vi skal være dygtige til at argumentere for disse forhold når, og hvis, vi kommer over til en ny driftsherre. Traditionen i amtet har været helt anderledes gearret til at se på brugerens tarv. Vi håber, at man i de nye kommuner skaber en forvaltningsdel der har særfor-

sorgen som område. Så vi kan få en dialog med en ekspertise i kommunen, som vi kan læne os op ad.

Tilbuddene?

Sven: Vores tilbud er jo specielle. Vi har de senere år indskrevet mange andre former for handicapgrupper end dem vi hidtil har haft. Blinde, autister, spastikere og andre. Bredden er blevet større, og det gør at tilbuddene skal være bredere.

Mogens: Dagpengemodtagere og lignende kan tænkes at komme over til os. Så bredden i brugere bliver endnu større.

Mogens: Vi står over for udfordringer med de unge som kommer ind i virksomhederne nu. De vil ikke bare sættes i gang med en almindelig traditionel produktion. De vil have en glidende overgang fra skole, hvor de fortsat kan have et ungdomsliv. Vi skal stille op med nye tilbud til dem. Andre tilbud, hvor der tages hensyn til, at deres behov er anderledes. De er i

gang med en modenhedsproces. Og indtil videre er flere sociale virksomheder i gang med at udvikle disse tilbud, også i samarbejde med kommunerne.

Anden udvikling?

Mogens: De sociale virksomheder vil langsomt bevæge sig over i at blive servicevirksomheder. Vores medarbejdere (som også kaldes brugere), vil kunne gå ud og yde forskellige slags service. Også i almindelige private virksomheder. Vi kommer tættere på kommunerne, og man kan forestille sig at de vil forsøge at bruge vores arbejdskraft.

En anden ting er, at der er større prestige i at være på et værksted frem for et aktivitetshus. Ved en kommunalreform kunne man samtidig overveje om ikke §§ 87 og 88 burde slås sammen. Man burde i stedet se på taksten, og udmåle den efter støttebehovet. Når det bliver kommunen der bliver myndigheden, burde det være ligegyldigt hvad paragraffen hedder. De sociale virksomheder har mange forskellige faggrupper ansat.

Konkurrence mellem leverandører af ydelserne?

Mogens: Vi er allerede nu ude og konkurrere på det fri marked, så hvis der med en ny kommunal struktur sker større udlicitering af offentlige ydelser til private virksomheder, så er vi parate. Måske kan det blive et problem, hvis de tager de bedste af vores brugere. Men så må vi indrette os efter det.

Sven: Vi har 30 års forspring på dette område, så der vil gå lang tid inden andre virksomheder er på højde med os. Både i kvalitet og pris. Vi er rustet til konkurrence, og konkurrence er jo også sundt. Vi er vant til at have samarbejde med de private virksomheder. Og vi arbejder faktisk på at øge samarbejdet mellem det offentlige og de private om beskæftigelsen af vores brugere. Jo tættere de kommer på det almindelige arbejdsmarked des bedre.

Mogens: Det optimale er, når der udstationeres brugere i de private virksomheder, at de så fortsat har kontakt til den sociale virksomhed, hvad angår den sociale kontakt.

Samarbejdet mellem de sociale virksomheder?

Sven: Vi ønsker fortsat at arbejde sammen som organisation og have samarbejdsflader virksomhederne imellem. Vi udvikler godt sammen, og vil fortsat have brug for det. Uden dette samarbejde vil vi stagnere.

Bekymringer?

Mogens: Jeg kan forudse, at regionerne og kommunerne får et kæmpearbejde med at omstrukturere, så vi bliver skubbet til side i en lang periode. Samtidig vil kommunerne være afhængige af at bruge vores viden, indtil de finder egne ben at stå på.

Sven: Jeg kan frygte, at det i en periode bliver sådan, at myndigheden har svært ved at træffe beslutninger. Hvis det sker skal vi komme med idegrundlaget til politikkerne og være med til at sætte dagsordenen.

Mogens: Men vi vælger at se kommunalreformen som en fordel for os, så indtil andet er bevist vil vi arbejde efter det. Vi har altid været fleksible, og ønsker ikke at lave skrækscenarier der kan dræbe initiativet.

Vant til forandringer og udvikling

Af Frank Villumsen, behandlingsinstitutionen Elvergården

Interviewet af Mogens Lilleør

Strukturreform - Forandringer? - Udfordringer?

Som det ser ud lige nu, så bliver vi fremover en kommunal foranstaltning, formentlig forankret i Næstved Kommune, grundet vores



geografiske placering. Næstved Kommune tegner sig for 8 af de 16 pladser vi har, og det betyder at der er et tæt samarbejde mellem os allerede. Næstved kommune er en del af visitationsudvalget og en del af styregruppen for institutionen. Vi mødes kontinuerligt i løbet af året. Vi er altså i et etableret samarbejde med den kommune som vi sikkert bliver en del af. Og derfor ryster vi ikke på hænderne over de kommende kommunale strukturelle forandringer. Desuden

har kommunen meldt ud at de ser frem til at bruge os som den vidensbase, vi er inden for det særlige område vi kan, nemlig arbejdet med følelsesmæssigt tidligt skadede børn. Vi betragtes som et aktiv for kommunen.

Hvordan griber I det an?

I et godt stykke tid har vi haft en løbende drøftelse i MED-udvalget om reformen. Alt tilgængeligt materiale, søger vi at drøfte, og gøre synligt for alle medarbejdere. Også selvom der fortsat er mange stående spørgsmål.

Så har vi drøftet om kvaliteten i tilbuddet ændres. Det hverken tror eller håber vi på. Vi tror på, at der fortsat er brug for et helt særligt tilbud til børn, med massive vanskeligheder. Det er børn med mange tidlige nederlag og som for de flestes vedkommende har været anbragt tidligere i eksempelvis plejefamilie, opholdsted eller anden døgninstitution.

Vi har opbygget en organisation hvor vi arbejder processuelt. Vi arbejder målrettet for at opkvalificere personalet fagligt bl.a. igennem en særlig tilrettelagt intern 2 ½ års uddannelse med focus på udviklingspsykologi, organisationsudvikling og miljøterapi. Vi er af den overbevisning at man ikke kan arbejde med andres udvikling uden selv at være i udvikling. Det er derfor en yderst velkvalificeret medarbejdergruppe den kommende driftsherre får overdraget. Det tror jeg Næstved Kommune vil få stor gavn af.

Hvad hvis Næstved ikke bruger alle 16 pladser?

Jeg tror ikke det bliver svært at sælge pladser til andre store kommuner. Vi skal jo til at dække et mindre område end vi har været vant til. Det kan betyde at vi skal

være mere fleksible i opgaveløsningen. Vi kunne evt. have dagambulante elever i vores skoletilbud. Børn, som måske i forvejen var anbragt uden for hjemmet og er vanskelige at skoleplacere. Jeg tror ikke dette bliver nødvendigt, men det kunne være en løsning hvis der opstår problemer med belægning.

Bekymringer?

I mit stille sind kan jeg være bekymret for, hvad der sker når hele den pose penge der følger med den enkelte barn, kommer i kommunale hænder. Vil man tænke i en anderledes fordeling af disse midler? Grundtakstfinansieringen betyder for kommunerne, at uanset hvor man vælger at anbringe, kommer det aldrig til at koste kommunen mere end grundtaksten. Vores børn er dyre. De er grundtaksten gange to, og lidt mere. I tider med snævre økonomiske rammer, vil man måske tænke i at bruge pengene anderledes. Men jeg har en forventning om, at den forsyningsforpligtelse som amtet nu har, vil overgå til en ny driftsherre. Hvis dette ikke sker, vil vi tabe nogle børn på gulvet, som har et meget særligt behov. Denne viden har man også i Næstved Kommune, så jeg tror ikke det bliver tilfældet.

Samspillet med en region?

Den kommende region skal sidde inde med en ganske særlig viden på området. På nuværende tidspunkt har vi i amtet et specialteam, og man kan vel tænke sig noget lignende i regionen. Overblikket over anbringelserne skal være et sted, da der er en del koordinering mellem institutionerne i visitationen. Der har vi god gavn af specialteamet, og jeg håber dette kan fortsætte i regionen. De har også overblikket over,

hvad de forskellige institutioner kan tilbyde, og kan henvise til den mest hensigtsmæssige anbringelse for det enkelte barn. Indtil videre har man ikke haft de bedste erfaringer, når kommuner har skullet samarbejde om denne opgave.

Hvis man tænker den tanke, at reformen ændres til, at regioner eller staten skal klare specialopgaver som vores. Så kan vi sagtens håndtere dette også. Vi er ikke forandringsforskrækkede. Både fordi vi løser opgaven godt: Responsen fra sagsbehandlere er, at de børn der har været anbragt på Elvergården, kommer godt i vej. Men også fordi vi trækker børn fra såvel eget amt som andre amter.

Man skal heller ikke glemme at kommunerne kan også. Institutionernes personale- og budgetadministration som nu er amtslige opgaver, kan store kommuner jo også håndtere og har håndteret igennem mange år.

Flere af amtsinstitutionerne på det sociale område er bekymret for deres fremtid. Elvergården hører heldigvis ikke til disse. Såfremt vores geografiske placering havde været anderledes og vi ikke blev en del af en storkommune på omkring 70.000 indbyggere, rystede vi sikkert noget mere på hånden end tilfældet er.

Strukturreform og Helhedspsykiatri?

af Per Vendsborg, psykiatrichef

Samlet indsats nu

Alle amtsråd i Danmark har indenfor de sidste 10-15 år vurderet, at det er til brugernes fordel, at behandlings- og socialpsykiatrien administreres samlet. Det er politisk og forvaltningsmæssigt sket på lidt forskellig vis i de forskellige amter, men målet har der ikke været tvivl om. De instanser, som på forskellig vis hjælper alvorligt psykisk syge mennesker, skal ses som en helhed. Amtsrådene har ligeledes ønsket, at behandlingspsykiatrien dvs. den sundhedsfaglige indsats skal lægge hovedvægten på den lokale distriktspsykiatriske indsats i et tæt samarbejde med socialpsykiatrien.

Helhedspsykiatri dvs. mest mulig samling af den behandlende og socialpsykiatriske indsats har været omdiskuteret. Der har vedvarende været fagprofessionel modstand mod en samling især udtalt fra behandlingspsykiatrien men også eksisterende i socialpsykiatrien. Samlingen har været begrundet i en overordnet politisk vurdering af borgernes tarv.

Tæt samarbejde fortsat nødvendigt

De nuværende amter er for de mindstes vedkommende i underkanten af, hvad der kan ønskes af hensyn til specialisering mv. De større regioner betyder, at hver region kan foretage den helt overvejende del af den behandling, uddannelse og forskning som der i dag og i overskuelig fremtid vil være behov for.

Behandlingspsykiatrien er kun i begrænset omfang lokaliseret til sygehusafdelinger. Tyngden bør ligge i lokalområdet i distriktspsy-



kiatrien med skærmede sengeafsnit som en meget væsentlig backup funktion ved sygdomskriser. Fagligt forstærker behandlings- og socialpsykiatrien gensidigt hinanden med den sundhedsfaglige evidensstækning og formaliserede kvalitetssikring og den socialfaglige respekt for det enkelte menneskes egenart og rettigheder. Sammen udfolder de en biopsykosocial Helhedspsykiatri.

Det er nødvendigt med et fortsat tæt samarbejde mellem psykiatrien og det somatiske sundhedsvæsen. Det er specielt på overordnede områder som uddannelse, forskning og kvalitetssikring samt på tekniske områder som elektronisk patientjournal. Det sker i dag og skal fortsætte.

Behandlingspsykiatrien hjælper også mennesker med lidelser som fx angst og depression, hvor samarbejdet ikke sker med socialpsykiatrien men med almen praksis og det almindelige kommunale sociale system. De patienter udgør talmæssigt langt de fleste af de, som har psykiske lidelser, og nogle af de, som kræver særlig ekspertise, behandles i psykiatrien. Det er således korrekt, som det ofte fremføres, at samspil med

somatikken er givende og nødvendigt og at psykiatrien behandler patienter, som ikke kræver samspil med socialpsykiatrien.

Sammenhæng skal sikres

Størstedelen af behandlingspsykiatriens ressourcer anvendes imidlertid til behandling af de mennesker, som har alvorlige ofte langvarige eller hyppigt tilbagevendende sindssygdomme. Den samme målgruppe har socialpsykiatrien. For de, som ser det fra brugerens synspunkt - der hvor brugeren møder systemet - er det sammenhængen i denne indsats som vejer tungest. Det er denne sammenhæng, som skal være udslagsgivende for den organisation, som opbygges. Den skal fremme, at symptomerne behandles, komplikationer som hjemløshed, misbrug, selvmord og kriminalitet forebygges og livskvaliteten øges.

Der vil blive et tæt fagligt og økonomisk samspil mellem den regionale behandlingspsykiatri, den regionale socialfaglige psykiatri og den primærkommunale. Mange spørgsmål skal afklares. Skal distriktspsykiatrien forstærke sin indsats i de kommunalt finansierede bosteder eller skal borgeren indlægges? Skal kommunen betale for ventedage i de psykiatriske afdelinger eller vil det være bedre ressourceanvendelse, at der er den tilstrækkelige støtte i borgerens eget miljø? I hvor høj grad skal denne behandling og støtte ydes af distriktspsykiatrien og i hvor høj grad af socialpsykiatrien? Skal en borger, som i en periode har behov for øget skærmning og omsorg, indlægges, eller skal vedkommende have en aflastningsplads i et botilbud? Skal en borger, som henvender sig i skadestuen, indlægges (3.000 kr.) eller skal vedkommende henvises til en akut-

plads i et botilbud (0? kr.). Skal en borgers behov for fremtidig gerontopsykiatrisk hjælp afklares i en sengeafdeling eller i en socialpsykiatrisk afklaringsplads? Også de praktiserende læger vil indgå i dette samspil.

Den sundhedsfaglige distriktspsykiatri og dens sengeafdelinger skal finansieres af statsligt tildelte regionale midler (75-80%) men med primærkommunal delvis aktivitetsafhængig medfinansiering (20-?). Spørgsmålstegnet markerer, at den aktivitetsbaserede kommunale medfinansiering er specielt fremhævet for psykiatrien. For socialpsykiatrien har kommunerne finansierings- og myndighedsansvar, mens regionerne har ansvar for drift og den faglige udvikling. Både behandlings- og socialpsykiatrien kræver tæt samarbejde og forhandling om udvikling og økonomi med kommunerne og om hvordan den tætte sammenhæng mellem den sundheds- og socialfaglige indsats administreres.

At det er kommunerne, som finansierer socialpsykiatrien gennem takster og har myndighedsansvar/visitation, vil i høj grad ændre samarbejdet i forhold til i dag. Det vil det imidlertid gøre uanset hvor

i regionens organisation socialpsykiatrien placeres. Takstfinansiering vil i fremtiden også blive et kendt begreb for behandlingspsykiatrien, som det er kendt i somatikken gennem de såkaldte DRG takster.

Lad den sunde fornuft råde

At der fremover vil være kommunal finansiering af både social- og behandlingspsykiatrien vil kræve et endnu tættere samarbejde end i dag. Det vil vel næsten være utænkeligt at behandlingspsykiatrien forhandler økonomi og samarbejde med kommunerne for sig og den regionale socialpsykiatri for sig. Det forekommer også uhenigtsmæssigt, at der konstrueres tre parter - regional behandlingspsykiatri, regional socialpsykiatri og kommunal socialpsykiatri, som forhandler samlet, således at regionen forhandler mod/med sig selv. Al fornuft og ønske om sammenhæng tilsiger, at det regionale system fortsat opretholder Helhedspsykiatrien og samlet administrerer sit psykiatriske tilbud både det behandlingsmæssige og det socialpsykiatriske.

Regionen bør udvikle de to systemer sammen, finde ud af at overvinde de tekniske/administrative/økonomiske udfordringer og for-

handle opgavefordelingen samlet med kommunerne til gavn for borgerne.

Helhed ønskes

Der er en del spekulationer over, hvad de kommende regionale råd vil beslutte af principper for psykiatrien. De skal selvfølgelig stå frit til at planlægge den psykiatriske organisation, som de ønsker. På den anden side er der ingen grund til at tro, at de regionale råd skulle se anderledes på psykiatrien, end et flertal i samtlige amtsråd gør i dag. Så meget desto mere som man må formode, at adskillige af de mennesker, som i dag giver af deres overskud til amtsrådsarbejde, vil fortsætte med dette i regionsrådene.

Det vil således være rimeligt at tage som udgangspunkt for den planlægning, som skal ske, inden regionsrådene er samlede, at de også vil ønske en Helhedspsykiatri med vægten lagt på den lokale decentrale indsats.



Vi skal geares til konkurrence

Af Søren Dysted og Erling Gregersen, Bo og Naboskab Suså/Holmegård og Finn Rasmussen, Bo og Nabo-skab Møn/Langebæk

Interviewet af Mogens Lilleør og Bente Christiansen

Strukturreformen - Forandringer? - Udfordringer?

Erling: Alt det vi har gang i i dag har jo en historie, og alt det der kommer fremadrettet har sit afsæt i dag. I 1980 gik vi fra staten og ud til amtet. Og fra 1955 til 1980 skete en revolution, idet man gik fra et udtalt enevælde til loven i 1959 om en lidt mere moderne åndsvageforsorg, og dette udviklede sig i 60'erne og 70'erne og hen til kommunalreformen, hvor staten gjorde sig klar til at gå ud i amterne ved at bygge bl.a. behandlingscenteret i Næstved. Formålet var at nedbringe de store sovesale til overskuelige boligtilbud. Og op til selve udlægningen i 1980 var hele profilen, at vi skulle udlægges, og derfor skulle vi samarbejde tæt med amtet fra 1978 og op til 1980. Der var ingen tvivl om, at da vi ramte den 2. januar 1980, så var man ikke i tvivl om hvem der havde magten, det var dem som havde overtaget særfor sorgen.

Dette siger jeg set i lyset af, at det er godt at klargøre sig til et godt samspil med dem vi på en eller

anden måde skal være en del af fremover. Det tætte samspil med amtet inden udlægningen betød tæthed til amtsforvaltningen og politikerne, som igen indebar, at vi allerede 6 år efter udlægningen begyndte at tale om at nedlægge Behandlingscenteret og Rødbygård, og i stedet skabe det, der blev til Bo og Naboskaber. Medarbejdere og ledere var meget loyale over for alt det nye, så vi fik meget hurtigt en ny udvikling på plads. Allerede i midten af 80'erne blåstemplede politikerne Bo og Naboskabsmodellen, med det sigte, at borgerne skulle have flere valgmuligheder, og vi skulle nærme os boligformer tættere på det normale. Vi skulle lave socialpædagogiske elitecentre, som skulle kunne tage hånd om samtlige socialpædagogiske opgaver, kommunerne måtte have brug for at få løst ved brug af amtskommunens entreprenørfunktion.

Og samme indstilling har jeg i forhold til kommunerne der skal til at have myndighedsopgaven i forhold til Bo og Naboskaberne. Vi skal være gearret til BUM-modellen (Bestiller Udfører Modtager). Det har vi på mange måder allerede skabt et grundlag for i Bo og Naboskaberne, via den måde vi tilbyder vores ydelser på. Storstrøms Amt har sammen med Ribe Amt været foregangsland. Denne placering har vi kunnet fastholde. Andre amter efterspør-

ger jævnligt vores ydelser. Hvis amtet kan holde planerne om de nye byggerier, så vil vi fortsat være nogle år foran de to andre amter, Roskilde og Vestsjælland. Og vi skal fortsat være lokomotivet.

De sidste ca. to år har vi haft svært ved at se ledestjernen, som vi havde tidligere. Den er blevet lidt blakket. Grundlæggende har man altid talt om driftsbesparelser, men før lod man ikke besparelserne gå forud for indholdet. Man havde respekt for indholdet. Da man valgte at sælge de store institutioner, lå der også indirekte nogle besparelser. Men man valgte at sige, at man ville noget andet, styret af indholdet. Ledestjernen var hele tiden sådan, at man gik efter indhold og udvikling. I dag ser vi mest økonomistjernen. Indholdsstjernen er blegnet i Storstrøms Amt. Man har ikke magtet at give indholdsstjernen en ligeværdig placering. I nogle kommuner toner udvikling frem. Så hvis ikke vi gør noget ved indholdsdelen, så mister vi kunderne og kommunerne overtager. Vi skal eksempelvis se på hvordan kommunerne har organiseret deres hjemmepleje. Der kan vi evt. hente ideer. Når man rykker tættere på kommunerne kan det medføre at vi kommer til at samarbejde tættere med kollegaer fra plejehjem og andre, evt. udgår fra samme fælles faciliteter, og i

øvrigt kan betjene ældre og gå lidt mere på tværs.

En af måderne vi kan fastholde vores status på, er ved at udvikle BUM-modellen. Når vi kommer ud i kommunerne, skal vi kunne konkurrere med kommunernes øvrige interessenter, dvs. hele



hjemmeplejekonstruktionen og hele den pædagogiske konstruktion.

Efterspørgselsorientering?

Erling: I forhold til kommunalreformen skal vi hurtigt få kontakt til de kommuner vi skal samarbejde med, og få et klart billede af deres kravsat. Vi skal overleve ved at kunne sælge ydelser. Vi har været gode til hele tiden at stille om. Når der kom krav om nye

ydelser, ja så skabte vi dem. Og det skal også være styrken ved en ny region. Når kunden efterspørger en vare, så skal vi etablere den. Vi bruge tiden indtil den nye struktur starter til, at personalet bliver mentalt og fagligt briefet ind på, at kommunens tilgang er anderledes.

Søren: Den største udfordring bliver at få gearret personalet ind til den nye verden. Da vi gik fra stat til amt var det en revolution, som faktisk blev til en succes. Men det skete i en glidende overgang. Revolutionen kom først, da man lavede Bo og Naboskaber. Sådan tror jeg ikke det bliver denne gang. Vi skal først og fremmest være entreprenører. Men vi bliver dybt afhængige af hvad de nye kommuner vil give os at lave. Vi skal geares til den frie konkurrence. Det er svært at få den kultur indført blandt medarbejderne og lederne. Lige nu arbejder vi på at få medarbejderne til at lave handplaner på en anden måde. Det er svært at indføre den højere grad af dokumentation, som der er brug for. Vi kan noget, kommunerne ikke kan, med den ekspertise vi har. Men vi er nød til at gøre opmærksom på det og at dokumentere det. Vi skal acceptere, at noget må vi afgive til kommunerne, eksempelvis visse plejeopgaver, som de kan gøre billigere med et andet personale. Men så er der andre opgaver, vi til gengæld skal tage fra de kommende storkommuner, eksempelvis visse dele af socialpsykiatrien. Vi er med Bo og Naboskaberne gearret til at glide ind i den nye model. Vi er blevet vænnet til at op og nedjustere. Og til at tage imod nye opgaver. Vi kan nedlægge og oprette nye pladser. Hvis ikke vi fortsætter med dette, så bliver vi opslugt af kommunerne som en mindre væsentlig del. Vi har pligt til at tilbyde vores ekspertise. Og vi skal handle nu.



Erling: Forberedelsen går ud på, at hele den amtslige organisation skal gøre viften endnu bredere. Det skal vi også ude i Bo og Naboskaberne. Der skal mere kraft og lys på indholdsdelen. I realiteten skal amtet skabe nye tilbud hele tiden. Vi skal åbne op og opgradere fagligheden. Justere kvaliteten i skriftlige planer, således at kunderne kan se os over skulderen, om det aftalte er lykkedes. Vi skal styrke stoltheden, fagligheden og kvaliteten. Vi skal være åbne om de tilbud vi har. Virksomhedskontrakter, dialogaftaler og skriftlige planer er en god måde at gøre det på. De giver en ramme, retning og tempo.

Finn: Tidligere var det ideologien, der var styrende og havde fokus. Nu er det økonomien, der styrer

og begrænser. Man kan være i en situation, hvor man er snævret så meget ind, at der ikke er så mange muligheder. Det vi skal i gang med er profileringen. Vi skal fortælle, hvad vi står for og hvad vi kan. Vi skal definere os på ny. Vi skal arbejde mere tværfagligt, når vi kommer ud i kommunerne.

Søren: Vi skal tilbyde os og vi skal sammen sætte os ned og planlægge, hvordan vi yder tilbuddet i fremtiden afpasset efter kommunens behov. Der vil altid være brug for specialistviden til de små marginalgrupper. Kommunerne når aldrig en størrelse, så man kan have disse tilbud i hver kommune. Vi skal tage udgangspunkt i det vi har i dag og udvikle det, og det er institutionerne der skal gøre det. Det er os der har fingeren på pulsen. Forvaltningen skal have en koordinerende rolle, men salgsmaterialet skal udarbejdes, der hvor vi er.

Derudover kan man håbe at de paragraffer vi lever under i dag, §§ 92 og 73, bliver ensartede. § 73 er den mest smidige og § 92 har været for stiv og bundet op af en firkantet lukket kassemodel.

Forvaltningen?

Finn: Vi skal i gang med en forandringsproces her efter fusionerne. Ledestjernen, vores direktør og bevilligende myndigheder i øvrigt, må sørge for ro på linien. Vi bliver hele tiden tæsket på økonomien, så vi må af med den dyreste medarbejder. Vi har ikke råd til at bevare den bedst kvalificerede medarbejder. Vi håber på ro nu.

Erling: Forvaltningen må ikke sende signaler om at tingene er besværlige. Denne tendens skal vendes. Det er vigtigt at man har en kontaktflade, som er baseret på



at man hurtig kan få hjælp, og udvikle det tilbud der er behov for. Et godt råd til forvaltningens embedsfolk er, at de i den tid der er tilbage, skoler sig i at tænke, handle og arbejde i at åbne op. De skal omskoles fra at snakke i begrænsninger og sluk og luk, til at åbne op og se nye og andre muligheder. Hvis vi ville kunne konkurrere på et nyt marked, så kan det ikke nytte at vi komme med en sluk og luk-adfærd. Selvfølgelig respektfuldt i forhold til økonomien.

Søren: I de to år der er tilbage, vil jeg også anbefale at man sikrer at der er ro på de indre linier. Der skal arbejdes på at vi bliver rettet ind/til mod det nye der skal ske. Forvaltning og institutionsmedarbejdere skal gå hånd i hånd, såle-

des at vi kan være forberedt på det nye.

Erling: Vi kan, vi vil, vi gør, - det har altid kendetegnet Storstrøms Amts socialområde. Indtil ledestjernen begyndte at falme. Det skal vi ændre. Vi har to år endnu hvor vi skal være sammen, og det vil være en katastrofe hvis stjernen blegner mere og mere. Det er socialdirektørens overordnede ansvar at sikre at dette sker. Sammen med politikerne. Der er herfra der skal udgå energi til ledestjernen. Vi er en del at en amtslig organisation, og det vil vi respektfuldt også være fremover. De nye byggerier og fusionerne kan være med til at være det accelererende lokomotiv, der kører fremad. I Vestsjælland er man langt bagefter på dette område. Så fra dette område vil der være stor søgning, hvis vi vel og mærke også får indholdet i orden. I virkeligheden kunne vi sagtens bygge det dobbelte.

Medarbejderne på institutionerne?

Søren: Medarbejderne ude omkring ved for lidt om hvad der skal ske. Rapporten fra ministeren er ikke særlig klar. Det er svært at forholde sig til noget så uklart. Men vi ønsker helt sikkert at det politiske niveau kommer tættere på os, så vi kan agere sammen i overgangsperioden, og afleveres på en ordentlig måde.

Erling: Da man skulle i gang med at ændre på de store behandlingsinstitutioner fra institutionsmodel/kultur til bo- og naboskabsmodel og kultur, så valgte man at indkalde samtlige ledere, tillidsfolk, formænd og næstformænd i MED-udvalgene, repræsentanter for LEV, økonomiudvalg og socialudvalg blev samlet på Menstrup

Kro, og her havde man en åben debat i nogle døgn. Her drøftede vi, hvad vi ville fremadrettet, med afsæt i en kommunal placering af amtets tilbud - tæt på borgerne, men med amtlig drift. Alt det der kendetegnede staten skulle afvikles. Hele den proces forløb ganske tilfredsstillende. Der var en større åbenhed om det der skulle ske. Måske var det en ide der kunne tages op. Lad os i et åbent rum have en lignende debat om fremtiden og udviklingsmuligheder.

Regionen og kommunerne?

Søren: Den ledelsesmæssige udfordring vil være, at man skal spille på to krikker, den regionale og den kommunale. Vi gør det også nu, men samspillet vil skifte karakter. Regionerne med deres store størrelse, vil få en mindre betydning, til trods for vi bliver ansat i regionen. Og den kommunale del får en meget større prioritering.

Erling: En stor kommune på eksempelvis 70.000 indbyggere vil hurtigt skulle danne sig et overblik over de samlede sociale problemer man har, og efterfølgende

danne sig et overordnet driftsområdet til at styre dette. Det minder lidt om hjemmeplejemodellen med eksempelvis 4 lokalcentre, som bliver en driftsdel inden for et lokalt område. Det ville give en god faglig styrke, fordi man bliver pædagogisk flere. Det betyder ikke, at man ikke behøver at have relationer til en region, men det bliver en balance mellem regionen og det lokale. Men regionen skal støtte op om lokal udvikling. Et sted hvor man går ind og finder nye specialer og nicher.



Fremtiden - dialogaftale eller kontrakt?

af Mogens Lilleør

Som det fremgår af både artikler og interviews i dette temanummer, så forventer flere, at strukturreformen vil medføre en højere grad af kontraktstyring i forholdet mellem driftsherren (kommune) og institution. Det kan derfor være interessant kort at se nærmere på fænomenet kontraktstyring. Jeg støtter mig til en bog af Niels Ejersbo og Carsten Greve, Den offentlige sektor på kontrakt, Børsens Forlag 2002, som jeg samtidig vil benytte lejligheden til at anbefale til den, der vil skabe sig et overblik over anvendelsen af kontrakter i den offentlige sektor.

To områder for kontrakt - privat og offentlig

Allerførst må man sige at der er to overordnede områder for kontrakt:

Det private område (privatretlig kontrakt) og det offentlige område, hvor man opererer med to

slags kontrakter: Eksterne (udlicitering) og interne kontrakter.

PRIVAT

- Kontrakten indgås mellem to eller flere parter, hvor parterne begge har noget med til forhandlingsbordet.
- Den indgås ad frivillighedens vej, dvs. kontrakten er ugyldig hvis den indgås under tvang.
- Den er forbundet med specificerede sanktioner, dvs. sanktionerne ved mislighold er angivet i kontrakten.
- Betingelserne ved kontraktens indgåelse forudsættes læst og forstået af parterne.
- Uoverensstemmelser prøves og afgøres ved domstolene.

OFFENTLIG

1. Udliciteringskontrakter er en privatretlig, juridisk bindende kontrakt mellem en offentlig bestiller og en (ekstern) privat leverandør af en specifik ydelse.
2. Interne kontrakter indgås mellem en overordnet enhed og en underordnet enhed, f.eks. mellem en forvaltning og en institution:
 - Den kan være frivillig, men kan også være et påbud fra den overordnede part.
 - Den er ikke juridisk bindende i privatretlig forstand, men fungerer derimod som et ledelses- eller styringsinstrument i og med parterne vælger at agere som om det var en rigtig kontrakt
 - Der er sjældent specifikke sanktioner nedfældet i kontrakten.

To slags offentlige, interne kontrakter - resultat og relation

1. Den klassiske 'hårde' kontrakt, resultatkontrakten beskriver den service, der skal leveres, samt de vilkår og spilleregler der gælder for opgaveløsningen:

- Målet er et bestemt produkt eller ydelse. Detaljeringsgraden er høj. Bestilleren stiller præcise krav. Gennem kravspecifikationen overlades få initiativer til leverandøren.
- Kontrolformen er resultatkontrol, dvs. bestilleren måler om ydelsen er leveret som bestilt.
- Det politiske og forvaltningsmæssige arbejde består i at få gjort kravene så præcise som mulig. Når kontrakten er underskrevet sker der ikke yderligere indblanding.

For en lang række ydelser i den offentlige sektor vil det imidlertid være vanskeligt at sige præcist hvad slutproduktet vil være. Omkostningerne med at forberede, skrive og kontrollere kontrakten vil være for store. En del af arbejdet med at udvikle og levere en ydelse må derfor overlades til leverandøren. Derfor har der vist sig behov for en anden og mere åben type kontrakt end den klassiske resultatkontrakt, dvs. en kontrakt som muliggør ændringer i krav undervejs.

2. Den relationelle 'bløde' kontrakt er en fleksibel kontraktform, der i højere grad har formålet at skabe et 'mødested' for forhandling om rammer og indholds krav. I den forstand er kontrakten en mere indirekte form for styrings- og kontrolinstrument:

- Mål vil typisk være 'afrundede' og upræcise. Detaljeringsgraden er lav.
- Kontraktens formål er at skabe rammen for dialog om leveringen af en given ydelse. Kontrollen foregår gennem proceskontrol og i mindre grad ved at undersøge om specifikke mål er overholdt.
- Politisk vil der løbende være ting at justere, derfor vil man som offentlige bestiller ikke kunne læne sig tilbage, når kontrakten er underskrevet.

Det er interessant, at kommunerne, ifølge Ejersbo, efter at have dyrket resultatkontrakten i en periode nu også synes interesseret i den relationelle kontrakt. Spørgsmålet er om dette er en interesse, der vil påvirkes af strukturreformen? Måske er svaret et både/og, dvs. der vil fortsat arbejdes med resultatkontrakter på enkeltområder, nemlig de af kommunen velkendte, og med relationelle kontrakter på de for kommunen nye sociale områder indtil der er opnået fortrolighed med dem. Jeg tror man derfor kan forvente kontraktformer i fremtiden, der er udformet som et miks af de to kontrakttyper.

Interne, offentlige kontrakter		
	Klassisk/hård	Rationel/blød
Detaljeringsgrad	Høj	Lav
Formål	Opnåelse af specifikt resultat	Redskab til samarbejde
Kontrolform	Resultatmåling	Proces/dialog

Fratrædelse

Souschef Ib Andersen, Næstved Sociale Virksomhed, fratræder med udgangen af oktober måned 2004 sin stilling for at gå på efterløn.

I den anledning holdes der reception **den 29. oktober 2004** kl. 12.00 i kantinen på Fabriksvej 78, Næstved, hvor alle kolleger er velkomne".

Venlig hilsen

Helle Pedersen
Næstved Sociale Virksomhed
Telf. 55 71 16 31

Hilsen fra den "gamle" redaktør

Efter næsten 9 år i Social og psykiatريفorvaltningen er jeg pr. 1. oktober 2004 ansat som jurist i Sundhedsforvaltningen, Storstrøms Amt.

Med mange kollegaer, både i institutionerne og i forvaltningen, som

altid er aktive til at levere aktuelle artikler, har det været sjovt at være redaktør for områdets personaleblad.

Mogens Lilleør overtager redaktørjobbet fremover, og Charlotte Christiansen bliver redaktionssekretær. Rigtig god fornøjelse!

Hilsen Bente Christiansen



REDAKTION

i dette nummer

Ansvarshavende Vagn-Aage Nielsen

Redaktører: Bente Christiansen og Mogens Lilleør

Panel: Kjeld Saul, Knud Christiansen, Alice Pihl, Vibeke
Næste nummer udkommer i december 2004