

Hvad må administrationen af velfærd koste?

Af ledelseskonsulent Bettina Skårup, bettinaskaarup.dk og bedrestyring.dk

Tiden er mere end inde til, at vi i den offentlige sektor sætter fokus på, hvordan vi kan blive bedre til at styre styringen. Offentlige institutioner og offentlige ledere oplever i disse år, at 'måletyranniet' tager overhånd, og at alt for meget kostbar tid skal bruges på at dokumentere, måle, indberette og rapportere. Til tider giver kravene oppefra ikke mening på institutionsniveau, til tider giver de mening, men er blot for ressourcekrævende. Andre gange er kravene lokale og selvskabte, fordi lederen er meget fagligt engageret og gerne vil bidrage til udviklingen af metoder til at dokumentere den faglige kvalitet.

Måletyranniet

Pointen her er ikke at afgøre hvem der har ansvaret for 'måletyranniet', men at argumentere for at tiden er mere end inde til, at der i den offentlige sektor også sættes rammer for, hvor meget tid og hvor mange ressourcer, der skal bruges på styring. Eller sagt på økonomisk: Hvor meget må selve administrationen af de offentlige velfærdsydelser og den offentlige myndighedsudøvelse koste?

Målet er ikke at skælde ud på al styring eller på det bureaukrati, som de forskellige former for styring producerer. Et velfærdssamfund kan ikke hænge sammen uden, og god ledelse kan ikke udøves uden ordentlig styring. Udfordringen er dog, at vi – fordi vi i mange år har øvet os på det og

fordi vi har udviklet en lang række meget fornuftige metoder til det – har fået os placeret sådan, at vi faktisk kan måle på en lang række forhold. Men det er måske også her 'hunden ligger begravet': Fordi vi kan måle på x, y og z så skal vi også gøre det i dag. Fordi vi kan få adgang til ny viden, så skal vi også gå efter den. Alt andet føles jo forkert og fagligt uforsvarligt.

Hvad koster det?

Det ville være dejlig nemt, hvis vi alene kunne give topledere og politikerne hele ansvaret for, at ledere og medarbejdere i dag oplever, at de til tider kommer lidt for langt væk fra kerneydelserne, fordi de skal bruge mere tid end tidligere på at måle, kvalitetssikre, kontrollere, dokumentere og evaluere. Men mange fagprofessionelle ledere og medarbejdere er i dag også stærkt engagerede i at få egen faglighed professionaliseret, herunder seriøst interesserede i at finde metoder til at dokumentere, at det man gør, gør en positiv og målbar forskel. Og dette er jo i sig selv med til at skabe et øget tidsforbrug til diverse projekter, faglige kvalitetssikringstiltag og diverse former for skriftlig, visuel eller

Ledelseskonsulent
Bettina Skårup.



auditiv dokumentation. De fagprofessionelles faglige organisationer er ligeledes, via bl.a. overenskomsterne, også med til øge presset i dagligdagen, når de – sammen med arbejdsgiverorganisationerne – indgår aftaler om, hvilke nye tiltag, regler og krav, der skal implementeres på de statslige, regionale og kommunale arbejdspladser. Ofte i den bedste sags tjeneste, naturligvis, ligesom det oftest også er i den bedste sags tjeneste, når regeringen – fx i forlængelse af en såkaldt 'enkelt-sag' – vedtager en ny lov der skal sikre, at lignende sager aldrig vil ske igen.

Budskabet her er ikke, at man skal til at holde op med at regulere. Budskabet er, at 'dem der

styrer' – politikere, chefer, overenskomstforhandlere, fagligt engagerede ledere – i langt højere grad end hidtil, skal fokusere på, hvilke praktiske – og dermed også lokal-økonomiske – konsekvenser, ny regulering producerer: Hvad koster den rent faktisk i praksis, når de nye, vigtige, rigtige og i sig selv velbegrundede tiltag bliver implementeret? I tid, i timer, i vikarer og i faglige frustrationer. Da der er mange fokuspunkter at gå efter, hvis man som styrende part tog på sig, at man ville forholde sig mere lavpraktisk til konsekvenserne af ny regulering, kunne et godt udgangspunkt for al fremtidig styring være at gå efter en fælles vilje til at minimere det tidsforbrug, som nye tiltag oftest fordrer. Ikke fordi det løser alle problemer, men det vil være et godt dogme at arbejde efter:

- Det forskyder fokus fra primært at handle om økonomi, men handler i høj grad fortsat om ressourceforbrug.
- Det er ikke fremmed for tidens management-tendenser, men forpligter i langt højere grad politikerne og cheferne på at skulle prioritere imellem forskellige reguleringstiltag.
- Dogmet bidrager til, at såvel lederne som ledernes ledere selv forholder sig proaktivt til, hvordan der via bedre styring kan skabes mere tid til kerneydelserne.

Innovationsværktøjskassen

De metoder man som styrende part kan benytte er velkendte og mange. Innovationsværktøjskassen er ganske fuld og kan bidrage med en række redskaber, processer og vilje til nytænkning. Erfaringen med at koble styringstænkning og innovation er dog ikke så stor – endnu. Dog ligger en række muligheder lige for:

- Som direktion i en kommune kan man for eksempel, i forbindelse med implementeringen af nye strategier, give sig selv en præmis, der sikrer en øget

brugerorientering (=lederorientering) i styringen. Bl.a. for at sikre at det bliver institutionsledernes situationer og udfordringer, der danner grundlag for, om det overhovedet giver mening at bede lederne om at lave endnu en udviklingsplan, kvalitetsvurdering eller evalueringsrapport. Eller om der vil blive tale om rituelle handlinger, der ikke gør den store forskel i praksis.

- Som regering eller forligspartier kan man, næste gang man vedtager ny regulering på et område, også målrettet udfordre sig selv i forhold til det bureaukrati eller mængden af administrative procedurer, som ny regulering unægtelig vil skabe. Kan det gøres mere smidigt og mindre tidskrævende? Kan lederne ude i praksis evt. bidrage med gode idéer hertil?
- Som overenskomstforhandler kan man, når man enes om, hvad der skal indgås forlig om, også drøfte hvilke præmisser, der er nødvendige for, at man ude på arbejdspladserne ikke kommer til at tage for meget af medarbejderes og ledes tid – da denne tid jo kun kan tages ét sted fra, nemlig fra borgerne.

Og det er vel netop her, at man som både borger og skatteborger kan overveje udfordringerne i den offentlige sektor en ekstra gang. Dilemmaet er jo, at der på mange områder kan dokumenteres et enormt behov for, at vi bliver bedre til at måle på, hvad der virker, og hvad der ikke virker, hvad der skaber kvalitet og hvad ikke, og hvad der er økonomisk, socialt eller etisk bæredygtigt og hvad ikke. Nye og vigtige vidensfelter er langsomt men sikkert opstået i forlængelse heraf. Men hvad skal vi gøre, når vi som samfund hverken har råd til at blive ved med at ville måle på mere og mere – eller råd til at lade være? Vi kan jo i dag producere viden, der dokumenterer at begge dele er lige rigtigt,



men også at begge dele koster for meget, så hvad skal vi gøre?

Fokus på styring

Faglig udvikling tager som bekendt tid. Det gælder også, når der er tale om faglig udvikling, der drejer sig om at finde frem til nye måder at styre og regulere på. Udover det førnævnte behov for dokumentation for, at noget nyt virker, så støder man jo også ind i ministerielle traditioner, kommunale kulturer, hævnvundne rettigheder eller institutionelt fastgroede vaner, hvis man ønsker at udvikle eller ændre på måderne, hvorpå offentlig styring og styringsteknologier produceres.

Realistisk set er den behårde økonomistyring jo nok kommet for at blive. Det forhindrer dog ikke, at man udvikler og ændrer på de måder, der i praksis styres på. Det anses derfor også for positivt, at en lang række topledere, konsulenter, organisationer og ministerielle aktører i disse år rent faktisk bruger en del tid og ressourcer på at finde frem til bedre måder at styre på - måder, der fx vil kunne inddrage de fagprofessionelle ledes viden og kompetencer på en bedre måde. Ligeledes anses det også for positivt, at Finansministeriet i nyere tid har ladet sig inspirere til at bevilge 20 mio. kr. til et nyt

forskningsprojekt om fremtidens lederskab i den offentlige sektor – med særligt fokus på styring. Rom blev som bekendt ikke bygget på en dag, og det gør den nye djøf-faglighed, der forventeligt kommer ud af de nye tiltag, nok heller ikke. Men det er eksempler på, at den kritik, der bl.a. har været af en øget 'djøfisering' af den offentlige sektor, ikke kun er blevet siddet overhørigt i bl.a. centraladministrationen.

Hvilken form for ny-djøfisering vi står overfor er pt. fortsat uklart, men det anses som afgørende, at de fagprofessionelle ledere og så vidt medarbejdere, bidrager aktivt til at sikre, at deres faglige viden og erfaringer kommer i spil. Det sker ikke af kun af sig selv, men vil også fordre en vilje og et mod til at lede opad i hierarkierne. Bl.a. kan man starte med at kræve, at den viden man decentralt er med til at producere via målinger og dokumentation også reelt bliver brugt til noget. Eller man kan decentralt bidrage direkte til udviklingen af fremtidens styreformuler ved fx at invitere de centrale aktører ud i praksis med henblik på at illustrere eller dokumentere (!), at virkeligheden ikke altid matcher papirerne.

Ledelse opad

Evnen til at lede opad vil evt. skulle understøttes af nye former for kompetenceudvikling 'nedefra' blandt ledere og medarbejdere, så man også her bliver bedre til at formidle og påvirke de centrale beslutningstagere. Omvendt er der også behov for, at djøf-faglighederne 'oppefra' aktivt arbejder for at sikre, at fremtidens styring bliver mere brugerorienteret, dvs. udviklet med fokus på og med en nysgerrig interesse for, hvordan styringen kan blive implementeret i praksis, så den også virker efter hensigten – og således skaber bedre kvalitet, mere tid og mindre unødigt bureaukrati i velfærdsydelserne og i myndighedsudøvelsen.

www.forsorghistorien.dk

De udviklingshæmmedes historie er kommet på nettet

Af Henning Jahn.

Det er desværre ikke alverden man kan finde på nettet om de udviklingshæmmedes historie. Det prøver støtteforeningen bag Dansk Forsorghistorisk Museum nu at råde bod på ved at lancere hjemmesiden www.forsorghistorien.dk. Hjemmesiden er naturligvis et forsøg på at formidle "de glemtes" historie, men er også en håndsrækning til studerende der ofte som et led i deres uddannelse har brug for at søge tilbage i de udviklingshæmmedes fortid.

På hjemmesiden finder man udover en omtale af Dansk Forsorghistorisk Museum og dets stifter Erling Kristensen en introduktion til forsorghistorien, omtale af de gamle anstalter, lokale samlinger rundt omkring i landet, artikler og litteraturhenvisninger, links til relevante kilder og meget mere.

Kig forbi www.forsorghistorien.dk.



Dansk Forsorghistorisk Museum

Forside Museet Stifteen Historien Literatur Links Gæstebog Om os

Gamle Bækkehus Kellerske Anstalter Eberdølsgård Ribevej 1 Hammer Bække Live Sange Andersvange

Historien om de åndssvage

I Danmark begyndte den med oprettelsen af Åndssvageanstalten Gamle Bækkehus i 1855 på initiativ af legen Jens Rasmussen Hübertz (1794-1855). Ifølge en opgørelse i 1847 var der i Danmark i alt 1995 åndssvage. Hübertz beskrev i 1841, hvilke vilkår gale og åndssvage levede under. Han fandt på det tidspunkt 133 "indplankede" mennesker, dvs. mennesker, som var spærret inde i blåse i stalde, i uthuse e.l., men fremhævede selv den diagnostiske usikkerhed mht. at adskille sindssyge fra åndssvage. Hübertz fik på baggrund af sin undersøgelse gennem indsamlinger og lotterindtægter skaffet midler til oprettelse af Gamle Bækkehus.

Fra 1865 fandtes der to anstalter for åndssvage i Danmark: Gamle Bækkehus og De Kellerske Aandsvageanstalter. De lå begge i København, men 1896-99 flyttede De Kellerske Aandsvageanstalter til Brejning ved Vejle. Frem til 1995 var De Kellerske Aandsvageanstalter en privat anstalt med egen bestyrelse, mens Gamle Bækkehus var ledet af en bestyrelse på fem medlemmer under overopsyn af Ministeriet for Kirke- og Undervisningsvæsenet. I 1995 overgik De Kellerske Aandsvageanstalter til at blive en selvejende institution. I 1902 blev de tidligere Kellerske institutioner i København, Karens Minde, Lillemosegaard og Gammelmoshus, overtaget af Gamle Bækkehus-anstalten, som allerede 1890-92 havde opkøbt ejendommen Eberdølsgård ved Ribevej. Fra 1929 taler man om Sønderjyske Aandsvageanstalter og De Kellerske.

