

Strategioplæg 2014



Indhold

1.	Indledning.....	4
2.	Visioner	5
3.	Forslag til strategiske indsatsområder.....	6
	3.1 Alle medborgeres resurser skal have mulighed for at blive brugt gennem et aktivt medborgerskab	6
	3.2 Fremtidens marked for køb og salg.....	8
	3.3 Velfærdsledelse – veje til omstilling og udvikling	10

Strategi 2014

Strategiforslaget er udviklet i en proces mellem virksomhedslederne i området og i dialog med Handicap- og Socialpsykiatriudvalget.

Principperne for strategiudviklingen er:

- Tænke i resurser og muligheder
- Tænke i tillid og motivation
- Tænke i relationer mellem de forskellige aktører

Strategi 2014 stiller skarpt på tre fokusområder:

- Et aktivt medborgerskab
- Fremtidens marked for køb og salg
- Velfærdsledelse – veje til omstilling og udvikling

Handicapråd, Rådet for Socialt Udsatte, Sektorudvalget for Handicap, Socialpsykiatri og Misbrug samt private samarbejdspartnere (Kirkens Korshær, Ringen og bestyrelsen for Toften) får mulighed for at diskutere *Strategi 2014* på høringsmødet den 29. maj 2013.

På dette møde kan alle naturligvis fremsætte synspunkter og også konkrete forslag, som man gerne ser, at udvalget tager op i den videre budgetproces.

1. Indledning

Handicap- og Socialpsykiatriudvalget har i foråret 2013 arbejdet med et forslag til Strategioplæg for handicap-, socialpsykiatri- og udsatteområdet gældende for 2014.

Oplægget er baseret på udvalgets tre visioner. Disse tre visioner, som udvalget har arbejdet med igennem flere år, er suppleret med tre overordnede temaer eller indsatsområder. Disse indsatsområder indeholder idéer og forslag til, hvordan der i en økonomisk presset tid fortsat kan arbejdes konstruktivt med udviklingen af velfærdsydelser til kommunens borgere og de borgere fra andre kommuner, som har ophold her.

Udvalget ønsker med dette oplæg at gå i dialog med Slagelse Kommunes Handicapråd og Rådet for Socialt Udsatte, med Sektorudvalget for Handicap, Socialpsykiatri og Misbrug og private samarbejdspartnere (Ringen, Kirkens Korshær og KFUMs sociale Arbejde).

Igennem denne dialog håber udvalget at modtage konstruktiv kritik og inspiration til det videre arbejde med oplægget.

2. Visioner

”Vi vil bidrage til at skabe sammenhæng og kvalitet i handicappede og udsatte borgeres liv”

Borgerens ansvar for eget liv optimeres ved, at vi i højere grad inddrager den enkelte i sagsbehandlingen, beslutninger og tilrettelæggelse af tilbuddene.

”Vi vil være fagligt i front med den enkelte borger i fokus”

Vi vil skabe rum for nye og kreative initiativer i et mangfoldigt samfund, hvor mennesker med handicap og socialt udsathed inkluderes.

Vi vil leve op til den forsynings- og udviklingsforpligtelse, vi har over for egne borgere og over for andre kommuner. Det betyder, at der skal ske en fortsat *kvalitetsudvikling*, en fortsat *specialisering og udvikling* af nye nicher i kommunens tilbud. Derfor vil vi også satse på uddannelses- og forskningsaktiviteter.

”Vi vil have handlekraft, mangfoldighed og specialviden til at levere det bedste”

Vi er den største forsyningskommune i region Sjælland. Vi ønsker at fastholde og videreudvikle Slagelse som en førende kommune på handicap, socialpsykiatri og udsatteområdet.

Vi vil være attraktive og konkurrencedygtige på både kvalitet og pris i vores tilbud.

Vi vil som kommune handle proaktivt både for at give borgerne optimale tilbud og for at fastholde et højt fagligt niveau og et fortsat højt aktivitetsniveau.

Vi vil tiltrække uddannelses- og forskningsmiljøer og nye specialer, som positivt kan bidrage til uddannelsesniveaut i kommunen. Kun gennem opkvalificering og øget professionalisering kan en førerposition på ”markedet” fastholdes og videreudvikles.

3. Forslag til strategiske indsatsområder

3.1 Alle medborgeres resurser skal have mulighed for at blive brugt gennem et aktivt medborgerskab

Medborgerskab handler om at opleve sig selv som en del af samfundet – på lige fod med alle andre.

Aktivt medborgerskab er:

- *At deltage i udviklingen af fællesskabet*
- *At deltage i fællesskabet*
- *At udvise social ansvarlighed*
- *At have rettigheder og pligter*

”Mindre myndighed mere myndiggørelse” skal være lede-tråden for den sociale indsats til handicappede og udsatte borgere i Slagelse Kommune. Det betyder, at den enkeltes basale rettigheder skal anerkendes. Men der skal også stilles forventninger! Uanset graden af funktionsevnen har alle noget at bidrage med til fællesskabet.

Størrelsen af den enkeltes bidrag vil naturligvis altid afhænge af deres livssituation, vilkår og handlemuligheder. Alle har resurser. Men der vil være nogle borgere, der har behov for hjælp til at leve det hele liv hele livet. Nogle vil have behov for støtte til at udvikle nye kompetencer til at kunne mestre sit liv og nyde godt af sin medborgerstatus. Og for andre vil det være tilstrækkeligt at blive mødt med anerkendelse fra sine omgivelser for at udvikle et positivt selvbillede og identitet. Det gør, at motivationen for at bidrage bliver større. Det handler om aktivt medborgerskab.

Den nuværende organisering af velfærden har nogle iboende barrierer i forhold til understøttelsen af det aktive medborgerskab:

- Fagområdernes historiske baggrund med udstrakt institutionalisering og borgernes stigmatisering osv.
- Borgerne er underlagt institutionsbårne rammer, som er sat af politikere, forvaltningsmyndigheder, ledere og medarbejdere på bo- og dagtilbud.
- Borgernes selvbestemmelse er ofte knyttet til både deres kompetencer og deres livssituation.

Der er derfor behov for at nedtone systemtænkningen i den sociale indsats, og i videst muligt omfang se på borgeren ud fra dennes eget behov og ikke ud fra de tilbud, der nu en gang er tilgængelige. Udgangspunktet er borgerens vilkår og forudsætninger. Herfra skal blikket rettes tilbage mod

systemet, og på, hvordan den borgerrettede indsats bedst muligt kan tilrettelægges.

Kommunen skal i højere grad flytte det faglige fokus fra at levere velfærdsydelser til at facilitere velfærd. Borgere skal i lang større udstrækning have indflydelse og beslutningsret i forhold til eget liv, de sociale ydelser og indholdet i de tilbud, som de modtager.

Aktivt medborgerskab: Hvad vil vi?

Motivation af borgerne til et aktivt medborgerskab

- Borgerne skal have indflydelse på indholdet af de sociale ydelser gennem inddragelse og dialog
- Borgerne møder anerkendelse og respekt i mødet med kommunen
- Borgernes mål, resurser og kompetencer aktiveres gennem forventningsafstemning

Rammer for et stærkere og mere aktivt medborgerskab

- Udvikling af nye modeller for samarbejdet mellem borger, civilsamfund, erhvervsliv og kommunen
- Der skal skabes forpligtende tværfaglige samarbejder på tværs, der sikrer borgerne en tidligere og forebyggende samt helhedsorienteret indsats, med høj faglig kvalitet
- Implementering af den etiske model på alle niveauer i organisationen til styrkelse af relationer, samarbejde og tillid med borgeren i centrum.
- Fælles tværsektoriel kompetenceudvikling

Indsatser til et aktivt medborgerskab

- Etablering af sociale - eller socialøkonomiske virksomheder
- Styrkelse af borgernes tilknytning og deltagelse i det almene foreningsliv gennem samarbejde med civilsamfundet.
- Etablering af brugerdrevne tilbud, hvor borgerne står for drift, organisering, udvikling m.m.
- Velfærdsteknologiske løsninger

3.2 Fremtidens marked for køb og salg

Handicap- og udsatteområdet i Slagelse Kommune har en størrelse og faglig bredde, der gør, at Slagelse Kommune er en vigtig aktør på det tværkommunale specialiserede marked. Dette såvel i - og uden for region Sjælland.

Der er 9 offentlige virksomheder der samlet set har mere end 1000 årsværk ansat. Dertil kommer et skønnet antal årsværk ansat i de 20 private virksomheder inden for området på ca.100 årsværk.

Den samlede omsætning for de 9 kommunale og 20 private virksomheder var i 2012 ca. 700 mio. kr. 60 % af pladserne på de kommunale botilbud sælges til andre kommuner end Slagelse. Det samme gælder 45 % af pladserne inden for specialundervisning og 50 % af pladserne inden for det sociale arbejdsmarked sælges til andre kommuner end Slagelse.

I videreudviklingen af tilbuddene er der to bærende elementer:

- Slagelse skal altid kunne forsyne køberkommunerne med tilbud inden for stort set alle områder af det specialiserede social- og undervisningsområde.
- Markedsføringen af Slagelse Kommune som sælgerkommune skal være troværdig, og der skal ikke tilbydes mere end det, der reelt kan leveres.

Slagelse Kommune skal af køberkommunerne fortsat opleves som en troværdig samarbejdspartner. Derfor skal der udarbejdes en købs- og salgsstrategi, der definerer indenfor hvilke fagområder Slagelse Kommune skal være selvforsynende, samt inden for hvilke fagområder opgaven skal løses i fællesskab med andre.

Der skal derfor i de kommende år være strategisk fokus på fleksibilitet, innovation, tværgående samarbejder og nye partnerskaber.

Efterspørgslen er under konstant forandring. Der er en begyndende tendens til, at flere og flere kommuner hjemtager borgere til egne tilbud. Det bevirker, at virksomhederne indenfor det specialiserede socialområde skal have en størrelse og bæredygtighed der gør, at de har rum til omstilling og udvikling.

Udviklingen og tendenserne inden for området går i retning af vækst af at de højt specialiserede tilbud fortsat er i vækst. Slagelse Kommune har gode muligheder for at udvikle grundlaget for innovation, udvikling og omstilling af tilbud, der til en hver tid vil kunne matche køberkommunernes efterspørgsel.

Det er vigtigt, at Slagelse Kommune til enhver tid har det bedst mulige overblik over efterspørgslen. Derfor skal der sker en løbende opsamling af

den konkrete efterspørgsel og udviklingstendenser, så flowet sikres i forhold til salg af pladser.

Fremtidens marked for køb og salg Hvad vil vi?

- Efterspørgslen skal anvendes som guideline for en løbende udvikling af tilbud, der skal tilpasses borgernes behov.
- Markedsføringen af Slagelse Kommune som sælgerkommune skal være troværdig, og der skal ikke tilbydes mere end det, der reelt kan leveres.
- Tilbuddene skal i højere grad basere deres særegen/specialisering på, at der er på et højt fagligt miljø. Og at indsatserne, hviler på videns og evidensbaserede metoder, der er målrettet de enkelte målgrupper.
- Virksomhederne skal konstant udvikle nye og innovative tilbud i takt med at "nye" målgrupper identificeres.
- Der skal udarbejdes en købs- og salgsstrategi, der definerer indenfor hvilke fagområder Slagelse Kommune skal være selvforsynende og hvor på hvilke fagområder ydelsen skal købes af andre.
- Der skal findes nye samarbejds- og finansieringsformer mellem kommunerne og regioner. Dette skal ske med henblik på, at de mest specialiserede tilbud bevares, videreudvikles og drives økonomisk optimalt.
- Indsatsen for at etablere klyngesamarbejde i rammeaftaleregi skal forstærkes. Der skal arbejdes målrettet på, at etablere et "kraftcenter" eksempelvis dækkende Syd - og Vestsjælland.
- Tilbuddene på døgnområdet skal "re-tænkes" således de gears til bedre at kunne håndtere unge, midaldrende og ældres særlige udfordringer og vilkår. Fokus skal være på at give den enkelte borger mulighed for at være sammen med alderssvarende "hele livet".

3.3 Velfærdsledelse – veje til omstilling og udvikling

Velfærdsstaten er under pres. Danmark har en af de relativt største offentlige sektorer i verden. Siden 1860 er de *offentlige social- og sundhedsudgifter* blevet fordoblet hvert 25. år, og i 2010 udgjorde disse udgifter mere end 37 % af bruttonationalproduktet (BNP).

Den "nye" velfærdsstat kan ikke forventes at udvikle sig i samme stigningstakt, men må i bedste fald forventes at stige i takt med BNP og periodevis formentlig udvikle sig under nulvækst-vilkår.

Det skaber en fundamentalt ny dagsorden for politiske beslutninger om velfærdsydelse – og det kræver derfor nye svar på de sociale (og sundhedsmæssige) udfordringer i samfundet. Udviklingen går fra en merbevillingssituation til en omprioriterings- og fordelingssituation, og derfor bliver frigørelse og omfordeling af ressourcer sat i fokus.

Velfærdsledelse skal fremme velfærden i samfundet ved at sikre, at gældende love og regler administreres økonomisk hensigtsmæssigt, retligt forsvarligt og på et humant grundlag. Velfærdsledelse omfatter således både de økonomiske, de retlige og de menneskelige (individuelle behov) aspekter af velfærdsydelser.

Velfærdsledelse handler også om, hvordan de forskellige velfærdsydelser konkret tilvejebringes og gives indhold i forhold til borgeren. Det er vanskeligt at adskille spørgsmålet om, hvordan der ledes, fra indholdet af ledelsen. Det betyder, at indførelse af bestemte ledelsesteknologier eller ledelsesformer – eller økonomiske styringsinstrumenter – kan forme velfærdsydelser og velfærdsinstitutioner, og hvilke relationer, der etableres.

Velfærdsledelse vil indebære et stigende fokus på, hvordan det sikres, at de svageste grupper i samfundet fortsat kan have del i velfærden i et samfund med et stadig større fokus på arbejdsmarkedet.

Medarbejderne har stærke fagligheder, der er baseret på deres uddannelse og udvikles i mødet med borgerne og i dialogen mellem ledere og medarbejdere.

Anerkendelse, relationer og etik skal være grundlaget for velfærdsledelse. Vi har fokus på værdier og kulturudviklingen på de enkelte virksomheder under udvalgets område.

Vi skal fremme sammenhængskraften ved at være bevidste om kompleksiteten i vores organisation. Ved et dialog- og tillidsbaseret

samarbejde på tværs af organisatoriske områder skal der skabes fælles ansvar for de resultater, som kommunen leverer til borgerne.

Specialtilbuddene udgør en ny stor udfordring for kommunernes ledelse: Hvis de skal bevares og udvikles, nødvendiggør det et styrket og tæt samarbejde mellem kommunerne – eventuelt i klynger af kommuner. Hellere få, relativt billige specialtilbud end mange, dyre i hver eneste kommune. Det er også god velfærdsledelse.

Velfærdsledelse: Hvad vil vi?

Styrkelse af samarbejdet om specialtilbud

- Der skal sikres en maksimal fleksibilitet i ydelser og tilbud til borgeren, således at de er tilpasset borgerens individuelle behov og kommunernes skiftende efterspørgsel
- Der skal udvikles redskaber, der øger gennemsigtigheden i de tilbud, som borgeren modtager – for borgeren selv og for de kommuner, der har ansvaret for borgeren

Tillid og relationer mellem borger og kommune

- Der skal udvikles etiske standarder for håndteringen af de dilemmaer, der opstår i mødet mellem borgeren og "systemerne" i kommunen
- Tillid og gensidig respekt skal være omdrejningspunktet for samtalen mellem borger og kommune
- Der skal være åbenhed om de afbalancerede krav om et humant, et retligt forsvarligt og økonomisk hensigtsmæssigt grundlag for samspillet mellem borger og kommune

Referencer:

- Evaluering af Kommunalreformen, marts 2013
- Byrådets visioner i Slagelse Kommune
- Vækstvilkår 2012-13 Slagelse, Vækstforum Sjælland og Væksthus Sjælland
- Velfærdsledelse, red. Sløk & Villadsen (2008)