

NÆRHEDEN TILBAGE I DANMARK



SOCIALDEMOKRATIET

FORORD

Af Socialdemokratiets principprogram "Fælles om Danmark" fremgår de overordnede værdier og principper for udviklingen af den offentlige sektor. Her står: "Vi skal give mere rum for ledelse lokalt. Beslutninger om, hvordan en opgave løses, skal træffes så nært borgeren som muligt. Politik skal fokusere mere på at sætte klare mål fremfor at detailstyre processer."

Principprogrammet er sidenhen blevet fulgt op af politiske udspil om at få nærheden tilbage i den offentlige sektor. Nu ønsker Socialdemokratiet, at det følges op med en nærhedsreform. En nærhedsreform, der har til formål at realisere øget kvalitet og lige muligheder i velfærden ved at give mere plads til ledere og medarbejderes nærvær, faglighed og dømmekraft.

I efteråret 2020 nedsatte Hovedbestyrelsen i Socialdemokratiet et nærhedsudvalg, der fik til opgave at udvikle politiske pejlemærker forud for regeringens nærhedsreform. Udvalget er bredt funderet i partiet med partimedlemmer fra alle regioner, KL, DSU, folketingsgruppen og europaparlamentsgruppen.

Udvalget har på baggrund af en involverende proces udarbejdet dette udspil: "Nærheden tilbage i Danmark". Udspillet indeholder både bud på de store, overordnede pejlemærker og målsætninger for nærhedsreformen samt konkrete forslag til, hvordan vi kan opnå dem.

Partimedlemmerne har bidraget til udvalgets arbejde med udspillet gennem lokale debatter i partiforeninger og -kredse, regionale temadebatter, i dialogrum til kongressen 2021 samt to nationale debatarrangementer.

Mange tak for jeres engagement, refleksioner og bidrag!

Én konklusion står klart: Vi kan ikke løse de udfordringer, vores velfærdssamfund står overfor, ved udelukkende at udvikle fra ét sted i velfærdssamfundet. Vi socialdemokrater bliver nødt til at forpligte os på at tale, udvikle og udføre sammen på tværs af stat, regioner, kommuner og partiet. Ellers får vi ikke skabt den nærhed, der er så vigtig for vores velfærd og for alle i vores samfund.

Vi skal arbejde sammen efter det princip, vi har valgt at kalde "det dobbelte bagland", som betyder, at uanset hvilket niveau, vi er involveret i, er vi alle hinandens bagland. Vi er med andre ord hinandens samarbejdspartnere, og vi kan bedre løfte velfærdssamfundet sammen på et fælles mandat, vi giver hinanden. Det kræver tillid, politisk mod og ressourcer, men det vil styrke vores evne til at forbedre og udvikle vores velfærdssamfund. Det håber vi, vi kan hjælpe hinanden med.

Med dette udspil håber vi, at vi tager et stort skridt mod at få nærheden tilbage i Danmark.

**GOD LÆSELYST.
VI SER FREM TIL EN GOD DEBAT!**

På vegne af hele nærhedudvalget



MARIE STÆRKE
*Formand for nærhedsudvalget
Næstformand i Socialdemokratiet
Borgmester i Køge Kommune*

NÆRHEDEN TILBAGE I DANMARK

3 Socialdemokratiet har altid kæmpet for lighed, frihed
4 og solidaritet. Gennem tiden har socialdemokrater
5 stålfast kæmpet for et bedre samfund. Kampen har
6 trin for trin skabt dét socialdemokratiske velfærds-
7 samfund, vi kender i dag. Det er et velfærdssamfund,
8 der er kendetegnet ved stærke velfærdsinstitutioner.
9 Velfærdssamfundet har gennem tiden været – og er
10 stadig – vores vigtigste redskab til at skabe et mere
11 retfærdigt samfund, hvor alle har muligheden for at
12 være en del af et fællesskab, forfølge sine drømme og
13 udfolde sit fulde potentiale.

14 Nærhed er en grundsten i et stærkt velfærdssamfund.
15 Nærhed kræver, at empati og menneskelig relation
16 kommer før systemlogik. Nærhed er, når vi kan spejle
17 os i de løsninger, vi er en del af. Det betyder noget
18 for både borger, medarbejder og leder at være
19 betydningsfuld og at blive inddraget. Når vi sætter
20 mennesket før systemet, når borger og medarbejdere
21 mødes, styrker det gennemsigtigheden, relevansen og
22 kvaliteten. Når borgeren oplever, at der bliver lyttet til
23 de erfaringer og følelser, de har, bliver tilbuddet mere
24 relevant. Samtidig skaber det gennemsigtighed, fordi
25 det bliver tydeligere, hvordan og hvorfor beslutninger
26 bliver truffet. Nærhed giver også medarbejderne plads
27 til at tage borgeren med på rejsen, så beslutninger ikke
28 træffes hen over hovedet på borgeren. Det er i sidste
29 ende med til at løfte kvaliteten i de tilbud og opgaver,
30 som medarbejderne løfter.

31 Opbakningen til velfærdens bærende institutioner er
32 dog under pres og bliver udfordret på flere fronter.
33 De er både udfordret af individualiseringen i vores
34 samfund og af borgernes voksende forventninger til
35 kvaliteten. Mange opgaver bliver mere komplekse,
36 blandt andet fordi vi i dag har større viden om, hvad
37 der fagligt set virker. Der er på nogle velfærdsområder
38 opstået et marked for private koncerner, der lever af
39 at skabe profit på velfærd og dermed trække penge ud
40 af den velfærd, der ellers kunne gå til borgerne.

41 Udfordringerne har ført til, at tilslutningen til den
42 private velfærd er blevet større. Flere danskere køber
43 velfærdsforsikringer, fx bliver flere og flere omfattet
44 af en privat sundhedsforsikring. Samtidig fravælges
45 de offentlige velfærdsinstitutioner, og i stedet vælges
46 de private institutioner til, hvilket vores skolevæsen er
47 et godt eksempel på. Det er vores bundne opgave at
48 styrke kvaliteten i de offentlige institutioner, så det ikke
49 bliver nødvendigt at tilkøbe privat velfærd for at kunne
50 leve det liv, vi ønsker.

51 Vi skal tage ansvar for, at velfærdssamfundet også
52 i fremtiden er bæredygtigt. Et samfundsøkonomisk
53 bæredygtigt velfærdssamfund skabes ikke alene på
54 kollektiv finansiering, men også ved gennemtænkt
55 organisering og prioritering. Hvis velfærdssamfundet
56 skal være holdbart på længere sigt, kræver det derfor,
57 at vi har modet til at slippe noget af kontrollen for at
58 bringe beslutningerne tættere på borgerne. Tidligere
59 har reaktionen på problemer i velfærden været at
60 flytte de vigtige beslutninger længere væk fra borgeren
61 og skrue op for kontrol og overvågning af medarbej-
62 dere. Konsekvensen har været et tab af nærhed i hele
63 vores velfærdssamfund. Tabet af nærhed er gået ud
64 over mange borgers tillid til velfærdsinstitutionerne.

65 Tillid er en forudsætning for nærhed. Det er vigtigt,
66 at der er tillid mellem borgere, medarbejdere og
67 myndigheder. Uanset om det er borgernes tillid til, at
68 de får en god og fair service, eller tilliden til, at med-
69 arbejderne træffer de rigtige faglige beslutninger, så
70 gavner høj tillid både samarbejdet og respekten for
71 hinanden. Derudover undgås unødige kontrol, målinger
72 og dokumentation. Den unikke tillid, vi har til hinanden
73 i Danmark, skal vi værne om.

74 Borgerne møder i stigende grad medarbejdere, der
75 har et begrænset fagligt handlerum og arbejder ud
76 fra unødige krav, som er fastsat centralt. Derudover
77 er medarbejderne blevet flyttet fysisk længere væk på
78 grund af mange års centralisering, hvilket også har givet

1 en oplevelse af tab af nærhed. Det betyder, at bor-
2 gerne mindre end før oplever nær velfærd, der tager
3 udgangspunkt i deres livssituation, ønsker og behov.

4 Vi skal vende udviklingen, så vi kan sikre stærke og
5 velfungerende skoler, hospitaler, plejehjem og meget
6 mere, hvor medarbejdernes faglighed bliver sat fri og
7 hver enkelt borger har mulighed for at leve det liv, de
8 ønsker

9 **Vi vil have nærheden tilbage i Danmark ved at:**

10 ➔ Borgerne skal opleve nærheden

11 ➔ Skabe en ny politisk kultur

12 ➔ Organisere mere på tværs af
13 traditionelle skel

14 ➔ Styrke den nære, faglige ledelse



17 Nærhed skal opleves og mærkes. Oplevelsen af at
18 blive inddraget og være betydningsfuld skal gælde for
19 både borger, medarbejder og leder. Det er borgernes
20 oplevelse af nærhed, som i sidste ende er vigtigst, for
21 det er dem, vores velfærdssamfund er til for. For at
22 få oplevelsen af nærhed gjort stærkere, skal det være
23 tydeligt for borgerne, at det offentlige er et fællesskab,
24 som vi alle er en del af. Det offentlige skal derfor være
25 mere tilgængeligt og åbent for borgerne.

26 **Derfor vil vi:**

27 ▶ Indføre et nærhedsprincip, som skal gælde på det
28 borgernære niveau, hvor borgerne skal inddrages i
29 de beslutninger, som har indflydelse på deres liv. Det
30 betyder, at møder, hvor borgernes livssituationer er
31 på dagsordenen, ikke kun skal handle om borgerne,
32 men også holdes med borgerne. Nærhedsprincippet
33 skal give plads til, at medarbejderne kan udøve deres
34 faglighed til gavn for borgeren. Medarbejderne skal
35 kunne udvise den omsorg, der ikke altid kan måles,
36 men som er afgørende for, at borgeren oplever sig set.
37 Det er afgørende, at borgeren forstår, hvorfor beslut-
38 ningerne om borgerens liv træffes, med hvilket formål
39 og at beslutningerne er kvalificerede.

40 ▶ Sørge for, at velfærdsinstitutionerne tager bedre
41 højde for borgernes livs- og arbejdssituationer. Sam-
42 taler om børns trivsel i daginstitutioner og skoler kan
43 fx tilpasses forældrenes arbejdstid eller gennemføres
44 digitalt, hvis det passer forældrene bedre.

45 ▶ Gøre offentlige bygninger lettere tilgængelige for
46 fællesskabet. Det skal blandt andet gøres ved at fjerne
47 kravet i Folkeoplysningsloven om, at foreninger og
48 oplysningsforbund skal være godkendt for at kunne
49 låne offentligt ejede lokaler gratis. Dermed kan kom-
50 munal- og regionalbestyrelserne sikre bedre adgang til
51 offentlige faciliteter og aktivitetsmuligheder for alle dele
52 af lokalsamfundet. Fx kan kommunale daginstitutioner,
53 skoler, plejecentre, biblioteker, rådhus med mere gøres
54 tilgængelige uden for åbningstid for frivillige kræfter.

55 ▶ Indføre et princip om, at det skal være muligt at
56 tale med det offentlige. Det nytter ikke, at information
57 er tilgængelig for borgere, hvis informationen ikke er
58 til at forstå. Derfor skal kontakten mellem offentlige
59 medarbejdere og borgerne være mere dialogbaseret
60 end dokumentbaseret. Det er særlig vigtigt, når der er
61 tale om udsatte borgere, der i forvejen har svært ved
62 at finde rundt i det hele. I de tilfælde, hvor der sendes
63 informationer til mange borgere på én gang, er det
64 vigtigt, at der oprettes telefon-hotlines, som borgerne
65 kan kontakte for at tale med en medarbejder.

66 ▶ Give borgerne mere styring i længere velfærdsfor-
67 løb. Borgeren skal forstå de beslutninger, der træffes
68 om det videre forløb, og formålet med beslutningerne
69 skal stå klart for borgeren. Mange borgere klager
70 over, at beslutninger tages hen over hovedet på dem,
71 og at der holdes møder om deres sager, uden de er
72 inddraget. I Socialdemokratiet ser vi et potentiale i, at
73 borgeren selv sidder for bordenden under møderne.
74 Så hvis borgeren har ressourcerne til det, skal han/hun
75 have muligheden for selv at sætte dagsordenen, styre
76 møderne og inddrages i beslutningerne til møderne.



79 Vores samfund udvikler sig konstant, og det ændrer
80 vilkårene for velfærdssamfundet. Siden 1980'erne har
81 det dominerende styringsparadigme været New Public
82 Management (NPM). NPM har været effektivt, bl.a. til at
83 få styr på de offentlige budgetter. Samtidig gav NPM os
84 en forståelse af, hvor vigtigt det er, at vi får mest mulig
85 velfærd ud af hver krone. Men en ærgerlig konsekvens
86 af NPM har været, at behovet for kontrol har taget
87 overhånd. Det har givet nærheden i velfærdsinstituti-
88 onerne trange kår. Kontrol og dokumentation er ikke
89 gratis, og for at have råd til velfærden, skal ressour-
90 cerne bruges klogest muligt.

91 Behovet for kontrol starter i det politiske system,
92 der efterspørger meget information om velfærden,
93 fordi der er en stærk forståelse af, at politikerne skal

1 reagere hurtigt og konsekvent på enkelte problemer
2 og beslutte alting i detaljer. Det skaber omfattende
3 dokumentations- og rapporteringskrav, der tjener poli-
4 tikerens behov for kontrol og for at vise handling. Men
5 det står ofte i vejen for den nærhed og kvalitet, som
6 skal gavne borgeren.

7 Vi skal derfor grundlæggende ændre den politiske
8 kultur, så der styres på rammer, kvalitet, værdier og
9 effekter i stedet for monitorering og afrapportering om
10 aktivitet til det politiske niveau. Folketinget, regionsråd
11 og kommunalbestyrelser bør interessere sig mere for,
12 om der leves op til formål, kvalitet, mål og effekt, end
13 for, hvordan der konkret arbejdes i den enkelte afde-
14 ling eller institution.

15 Trods en stærk faglighed, er der skabt en styringskultur
16 i Danmark, der i stigende grad tager den faglige selv-
17 stændighed fra medarbejderne. Det skaber frustration
18 og manglende arbejdsglæde. Første skridt er derfor at
19 skabe en kultur, der placerer de vigtige beslutninger
20 hos borgerne og medarbejderne. Faglighed som sty-
21 ringslogik skal derfor fylde mere, og den faglige ledelse
22 skal sammen med medarbejderne og borgerne sikre,
23 at borgerne får det, de har behov for. Det er svært og
24 tager tid at ændre kultur. Men nu går vi i gang!

25 Som en del af en ny politisk kultur, vil vi også have et
26 opgør med nulfejlskulturen. I medierne er der stor
27 bevågenhed over uværdige forhold i det offentlige. Hvis
28 fejl skyldes sjusk eller inkompetence hos medarbej-
29 derne, skal det selvfølgelig have konsekvenser og nogle
30 gange endda af personalemæssig karakter. Men oftest
31 er årsagen hænderlige menneskelige fejl, som somme-
32 tider kan skyldes et opskruet arbejdstempo, ugennem-
33 tænkte effektiviseringer og komplekse sagsforløb. Når
34 borgere og medarbejdere beretter om fejl i velfærden,
35 har de politiske systemer tendens til at besvare med
36 mere bureaukrati og kontrol for at undgå gentagelser.
37 Konsekvensen er, at medarbejderne skal bruge endnu
38 mere tid på dokumentation væk fra borgeren. Den
39 skærpede kontrol skaber desuden en utryghedskultur
40 med overdokumentation og overbehandling. Derfor
41 bliver vi nødt til at ændre måden, hvorpå vi fra politisk
42 hold reagerer på fejl. Det kræver politisk mod at tage
43 et opgør med nulfejlskulturen. Det primære fokus bør i
44 stedet være på, hvordan der læres af uheldige episo-
45 der, så medarbejdere og ledere kan blive klogere på at
46 undgå lignende tilfælde fremadrettet.

47 **Derfor vil vi:**

48 ▶ Indføre et nærhedsprincip for de beslutninger,
49 som har indflydelse på mødet mellem borger og
50 medarbejder. Nærhedsprincippet skal gælde på det
51 politiske niveau, hvor velfærdsbeslutninger om nye

52 regler eller dokumentation skal tages tættest muligt på
53 borgeren. Det betyder, at lovgivning fx mere skal sætte
54 rammerne for velfærden, som derefter fyldes ud af
55 kommunerne og regionerne.

56 ▶ Udvide brugen af solnedgangsklausuler, det vil sige
57 tidsbegrænsninger i politiske beslutninger, hos både
58 kommuner, regioner og i Folketinget, som fx lovgivning,
59 cirkulære og andre bestemmelser. Der er sjældent
60 opfølgninger og genbesøg af politiske beslutninger,
61 men under COVID-19-krisen opstod et nyt og mere
62 fleksibelt samspil mellem lovgivere, centrale organisati-
63 oner, regioner og kommuner. Krisen og nedlukningen
64 af samfundet skulle håndteres, og medarbejdere tog
65 et stort ansvar på sig og gjorde, hvad der var bedst
66 for borgerne. Lovgivningen blev hurtigt tilpasset den
67 nye virkelighed ved hjælp af en effektiv opsamling
68 af de erfaringer, der blev gjort lokalt. Samtidig blev
69 solnedgangsklausuler en del af lovgivningen. Solned-
70 gangsklausuler hjælper til at forhindre unødvendige og
71 forældede regler, da beslutningstagere er nødt til at
72 genbesøge beslutningen, når "solen er ved at gå ned".
73 Derfor skal det være mere naturligt fremover, at der er
74 solnedgangsklausuler i politiske beslutninger.

75 ▶ Indføre en udvidet udfordringsret.
76 Den udvidede udfordringsret er en ret, som giver de
77 lokale ledelser på velfærdsinstitutionerne mulighed for
78 at udfordre konkrete regionale eller kommunale regler
79 og krav, hvis de spænder ben for at træffe den bedste
80 beslutning for en borger. Udfordringsretten skal være
81 nem at benytte, og medarbejderne skal kende til den.

82 ▶ Ændre det grundlæggende formål med tilsyn med
83 velfærdsinstitutioner. Tilsyn er vigtige, men spiller
84 til tider en forkert rolle. Tilsynenes tilgang skal være
85 lærende og have fokus på udviklingspotentiale.
86 Tilsyn skal have mulighed for at igangsætte støtte- og
87 læringsforløb i samarbejde med den lokale ledelse,
88 hvis den faglige kvalitet ikke lever op til forventning-
89 erne. Samtidig er det vigtigt, at borgere og pårørende
90 inddrages mere i tilsynsvurderingen.

91 ▶ Udarbejde et kodeks for god kultur om håndtering
92 af fejl. Kodekset skal sætte ord på håndtering af fejl i
93 en bred, national ramme. Kodekset skal være prin-
94 cipielt og overordnet, så det omfavner alle offentlige
95 arbejdspladser, uanset om det er i staten, regionen
96 eller kommunen. Det skal være et kodeks, der kan
97 bruges til at starte og åbne for samtalen på den
98 enkelte arbejdsplads, om hvordan man på en god
99 og konstruktiv måde håndterer fejl på arbejdsplad-
100 sen. Samtidig skal der i kodekset være anbefalinger
101 til, hvordan politikere med arbejdsgiveransvar kan
102 bidrage til en god kultur om håndtering af fejl gennem
103 deres daglige politiske ledelse.

1 DEN FORMELLE ORGANISERING 2 AF VELFÆRDEN

3 Det er ikke vigtigt for borgerne, om det er kommunen,
4 regionen eller staten, der er ansvarlig for at levere
5 velfærden og hvilken offentlig kasse, pengene kommer
6 fra. Det er kun vigtigt, hvis borgerne har brug for at
7 finde den rigtige indgang, fx om det er sygehuset, der
8 er ansvarlig for genoptræning, eller om det er kommu-
9 nen. Men ofte har borgerne svært ved at navigere i,
10 hvor ansvaret ligger. Særligt udsatte og ældre borgere
11 har svært ved at navigere i de forskellige arbejdsdelin-
12 ger. Det vigtige er, at borgerne kan stole på velfærdsin-
13 stitutionerne, og at de oplever en god, fair og nær
14 velfærd uanset hvem, der er ansvarlig. Derfor skal et
15 hovedprincip for vores velfærdssamfund være, at bor-
16 geren ikke er kasterbold mellem forskellige systemer –
17 og at det er myndighedernes ansvar, at det ikke sker.

18 Vi skal give de offentlige velfærdsinstitutioner mere
19 frihed til selv at beslutte. Her skal vi tage ved lære af
20 den voksende tilslutning til private velfærdsinstitutio-
21 ner, og hvordan deres organisering er. Generelt har
22 private velfærdsinstitutioner større indflydelse på egen
23 drift og også større mulighed for at inddrage borgerne.
24 Det er netop det, der skal skabe mere nærhed, og
25 sikre, at vi får mere velfærd for færre penge.

26 I dag løses en del offentlige skattefinansierede vel-
27 færdsopgaver af selvejende institutioner, foreninger og
28 private firmaer. På uddannelsesområdet er eksemp-
29 vis universiteter, professionshøjskoler, gymnasier og
30 erhvervsskoler selvejende. På social- og sundhedsom-
31 rådet findes mange organisationsformer, herunder
32 både foreninger og private firmaer. Disse aktører skal
33 have enkle og kendte rammer at udføre deres opgaver
34 indenfor. Puljer og projektstøtte anvendes ofte som
35 finansieringsform. Det er dyrt og uhensigtsmæssigt, da
36 mange penge bruges på administration, og løsning-
37 gerne fokuserer på kortsigtet puljeopfyldelse fremfor
38 langsigtede og holdbare løsninger for borgerne.

39 **Derfor vil vi:**

40 ► Reducere mængden af dokumentation i vel-
41 færdsinstitutionerne, hvor medarbejdere bruger tid
42 og ressourcer på at dokumentere til øvre lag i region,
43 kommune og stat som fx politikere, myndigheder,
44 ledere og tilsyn. Den tid, der bruges på denne type
45 af dokumentation, skaber ofte ikke direkte værdi for
46 den enkelte borger. Og den viden, som dokumenta-
47 tionen skaber, anvendes ikke af medarbejderne selv.
48 Derimod vil vi beholde den faglige dokumentation,
49 hvor dokumentationen er tiltænkt borgeren og andre
50 medarbejdere.

51 ► Gøre det nemmere at ansætte offentlige medar-
52 bejdere på tværs af myndigheder og forvaltninger.
53 Det kan handle om fælles ansættelser af særlige
54 fagligheder på tværs af institutioner, forvaltninger/
55 centre eller på tværs af kommuner eller kommuner og
56 regioner. Det skal afhjælpe den stigende kompleksitet
57 i velfærdsopgaverne og sikre, at borgerne ikke falder
58 mellem to stole.

59 ► Gøre det til et krav, at kommuner, regioner og stat
60 offentligt skal fremlægge, hvor meget der købes ind af
61 eksterne konsulentydelse. Der er brug for en stær-
62 kere politisk kontrol og mere åbenhed om brugen af
63 eksterne konsulenter. Køb af ekstern ekspertise kan
64 være vigtigt og har en række fordele, fx at der kan
65 købes specialiserede kompetencer eller midlertidige
66 medarbejderressourcer. Men samtidig har eksterne
67 konsulenter ikke et egentligt ansvar for de opgaver, de
68 løser, og der er derfor brug for mere åbenhed.

69 ► Indføre en bagatelgrænse for, hvornår der skal
70 ansøges om bevillinger, ydelser eller hjælpemidler. For
71 mange steder i det offentlige bruges der store ressour-
72 cer på at bevilge og visiterer til velfærd, fordi der er en
73 skarp opdeling mellem dem, der bevilger, og dem, der
74 leverer. For at undgå unødigt bureaukrati, skal det være
75 muligt for medarbejdere at bevilge velfærd til borgere,
76 når der er tale om sager under en vis bagatelgrænse.
77 Der skal ikke være en national fastsat bagatelgrænse,
78 men det skal være muligt lokalt at tage stilling til, hvor
79 der kan fastsættes beløbsgrænser, positivlister eller
80 lignende, som vil frigive medarbejdertid. På den måde
81 styrkes tiltroen til medarbejdernes faglige skøn i den
82 nære borgerkontakt, og samtidig vil der være behov for
83 færre medarbejdere, der kun visiterer eller bevilger.

84 ► Sikre, at tilsyn med institutioner og aktører er udvik-
85 lende. Vi vil gennemføre en regelsanering af gældende
86 styrings- og tilsynsmekanismer. Vi skal ikke have tilsyn
87 for tilsynets skyld, men for at sikre kvalitet til gavn for
88 borgerne. Samtidig skal vi sikre, at institutioner og
89 aktører har samfundets interesser for øje.

90 ► Udvikle mere effektive og forudsigelige finansie-
91 ringsformer. Langt størstedelen af midlerne til en
92 indsats skal gå til indsatsene og ikke til tilskudsadmi-
93 nistration i det offentlige eller hos den organisation,
94 som skal ansøge om, administrere og afrapportere på
95 indsatsen. Relevante parter skal tidligst muligt inddra-
96 ges i opgaveløsningen.

1 DEN NÆRE, 2 FAGLIGE LEDELSE

3 En grundlæggende forudsætning for nærhed er
4 ledelse med fokus på faglighed og udvikling. Rummet
5 for den lokale ledelse skal gøres større. Ledelse skal
6 handle om, hvordan velfærd skabes og er tilpasset den
7 virkelighed, der arbejdes i. Det stiller større krav til kva-
8 liteten af ledelsen. Det kræver, at de offentlige ledere
9 har tid og kompetencer til faglig ledelse i hverdagen,
10 hvor de skal oversætte den politiske retning til den
11 konkrete virkelighed. En stærk og kvalificeret ledelse er
12 afgørende for, at vi kan sætte medarbejderen mere fri
13 til hver dag at træffe de rigtige faglige valg.

14 Medarbejderne i det offentlige motiveres af at gøre en
15 forskel for de mennesker, de hjælper. Omvendt giver
16 det mistro, når medarbejderne oplever, at de ikke
17 slår til eller må forlade en borger uden at kunne gøre
18 det nødvendige. Derfor er det også afgørende, at den
19 lokale ledelse har fokus på medarbejdernes oplevelse
20 af at kunne udleve sin faglighed til gavn for borgeren
21 og den del af fagligheden, der måske ikke så let kan
22 måles: omsorgen.

23 Et problem er, at der mange steder, fx i sundheds-
24 væsenet, findes mastodontledelser, hvor én enkelt
25 leder kan have hundrede medarbejdere i direkte
26 reference. Det er et stort ledelsesspænd, der ikke
27 efterlader meget tid og plads til faglig og værdibåret
28 ledelse sammen med hver enkelt medarbejder. Hvis
29 medarbejdere og ledere skal opleve nærhed, kræver
30 det, at der kommer et skifte i, hvordan vi ser og tænker
31 ledelse i det offentlige, når vi samtidig vil afbureaukrati-
32 sere den offentlige sektor. Når vi vil give medarbejdere
33 og ledere en større og udvidet handle- og metode-
34 frihed, er det vigtigt, at den også får følgeskab af klar
35 ledelse og gennemskuelig ansvarsfordeling.

36 **Derfor vil vi:**

37 ► Have flere praksisnære ledere i velfærdsinstitutio-
38 nerne, så antallet af ledere i det offentlige bliver større,
39 og antallet af medarbejdere under den enkelte leder
40 bliver mindre. Det skal give mere tid til faglig ledelse og
41 samtidig også gøre det nemmere at skabe mere synlig
42 ledelse. Det er der plads til, når medarbejdere og
43 ledere skal bruge mindre tid og ressourcer på doku-
44 mentation og kontrol.

45 ► Skabe mere synlig ledelse med ledere i det offent-
46 lige, der både har ansvaret for den faglige ledelse, men
47 samtidig også har almindelige medarbejderopgaver,
48 så lederen altid er i berøring med praksis og med

49 kontakten til borgerne. Et eksempel kunne være dagin-
50 stitutionsledere med obligatorisk børnetid.

51 ► Gøre det nemmere at sørge for, at der er den
52 bedst mulige medarbejderstab i velfærdsinstitutio-
53 nerne. At have den bedst mulige medarbejderstab
54 kræver rekruttering af kvalificerede medarbejdere,
55 efteruddannelse, et godt arbejdsmiljø samt ordentlige
56 arbejdsvilkår. Men det kræver også, at der er mulighed
57 for at sætte det rigtige hold, når opgaverne forandrer
58 sig i et hastigt tempo, eller der kommer nye opgaver til.

59 ► Holde lokale ledelser ansvarlige for målopfyldelse
60 for den enkelte borgers livssituation, hvad end det
61 er på regionalt, kommunalt eller institutionelt niveau.
62 Løbende anvendelse af data skal bruges til at fast-
63 holde blikket på formål, mål og effekt. Det er afgø-
64 rende, at data bruges til læring og udvikling og ikke
65 til rigid kontrol af medarbejderne. Data bør udvikles
66 i samarbejde med faglige eksperter og bør være så
67 tidstro som muligt. Samtidig er det vigtigt, at indsam-
68 ling af data ikke når et omfang, hvor det går ud over
69 medarbejdernes kerneopgaver.

70 **AFSLUTNING**

71 Nærhed er en grundsten i et stærkt velfærdssamfund,
72 men desværre opleves velfærden efterhånden som
73 værende mere fjern.

74 Det er ikke fordi, det har været et bevidst politisk valg
75 at mindske nærheden, men en række politiske beslut-
76 ninger om vores offentlige sektor og samfund har givet
77 nærheden trange kår.

78 Det har vidtrækkende konsekvenser ikke alene for
79 vores offentlige velfærdsinstitutioner, men også for
80 borgerne, som får sværere og sværere ved at forstå,
81 hvad der sker med vores velfærd. Afstanden mellem
82 vores fælles velfærdsinstitutioner, medarbejderne og
83 den enkelte borger er blevet større. Borgerne oplever
84 mindre og mindre, at den velfærd, de er en del af, tager
85 udgangspunkt i deres livssituation, ønsker og behov.

86 Hvis vi skal sikre et samfundsøkonomisk bæredygtigt
87 og effektivt velfærdssamfund, skal vi have nærheden
88 tilbage i Danmark. Det kommer den ikke af sig selv. Det
89 kræver hårdt arbejde, og det bliver en længere rejse at
90 få den tilbage.

91 Med dette udspil starter den rejse nu!

