

**Strukturreformen bør sætte gang i det kommunale velfærdslaboratorium – Tværgående partnerskaber skal udvikle nye metoder til at løfte velfærdsopgaverne – Det mener KLs førstemand, Erik Fabrin – Han ser også et stort behov for at udvikle det nuværende aftalesystem med staten og etablere et nationalt dokumentationssystem**

*Erik Fabrin:*

# Kommunerne skal konstant være i udbrud

DE NYE STORKOMMUNER vil blive mødt med tårnhøje krav om at være offensive, skabe resultater og forbedre den offentlige service.

Det forudser formanden for Kommunernes Landsforening, Erik Fabrin (V). I et interview med Ugebrevet foreslår han derfor at tage helt nye og ambitiøse arbejdsmetoder i brug på centrale velfærdsområder som folkeskolen, børnepasning, ungdomsuddannelser og sociale institutioner.

Han anbefaler at binde kommuner sammen i tværgående partnerskaber, der på udvalgte områder kan eksperimentere med nye måder, ideer og metoder til at løfte konkrete serviceopgaver. Det vil skabe værdifulde erfaringer, som andre kommuner kan få gavn af – så den dybe tallerken ikke skal opfindes på 98 forskellige måder, mener han.

“Denne arbejdsfacon tiltaler mig rigtigt meget. Hvis man nu kan få forskellige kommuner til at tage førertrøjen på på forskellige udvalgte områder, vil vi have høj fart hele tiden. Så vil kommunerne hele tiden være i udbrud,” siger Erik Fabrin.

På ét afgrænset område tager kommunerne hul på denne form for partnerskab straks efter nytår. Det sker, når 14 udvalgte kommuner får ansvaret for hele beskæftigelsesindsatsen – både de forsikrede ledige og kontanthjælpsmodtagere. Se også tekstboks. Derved bliver de såkaldte pilotjobcentre en slags lakmusprøve på de nye kommunale partnerskaber.

“Den første forudsætning for at få et strenget beskæftigessystem er, at vi over for Folketinget og arbejdsmarkedets parter kan dokumentere, at systemet er bedre end det, der er på banen i øjeblikket. Derfor er pilotjobcentre-

ne ekstremt højt prioriteret for os,” siger Erik Fabrin.

De 14 nye centre har netop besluttet at opstille en række konkrete – og ambitiøse – mål for beskæftigelsen. F.eks. hvor mange dagpengemodtagere der skal have et job eller anden forsørgelse inden for en måned. På denne måde håber de på at skabe bedre resultater, end AF hidtil har gjort. Det kan ikke bare generere viden og erfaringer, som alle kommuner kan drage fordel af. Det kan også bane vejen for, at alle kommuner på sigt kan overtage hele beskæftigelsesindsatsen.

## Flere områder skal prøves af

Kommunerne har gennem hele reformprocessen argumenteret for, at beskæftigelsesopgaven skulle placeres hos dem. Sådan gik det ikke. Især LO og DA var imod, men også Socialdemokraterne var modstandere af tanken. Regeringen og Dansk Folkeparti åbnede en kattelem for kommunerne i form af 14 pilotjobcentre. Erik Fabrin håber, at kommunerne griber chancen. Han opfordrer samtidig kommuner, regering og Folketing til at bruge denne tværgående partnerskabsmodel på andre velfærdsområder.

“Et eksempel kunne være ungdomsuddannelserne. Der er et mål om, at 95 pct. af en årgang skal have en uddannelse. Her kunne man jo finde 10-12 interesserede kommuner og sige til dem, at de skulle blæse lidt på vejledningsregler osv. for i stedet at prøve på at dokumentere med forskellige arbejdsmetoder og systemer, hvordan det faktisk kan lade sig gøre at nå målet. Sådan et projekt vil tjene to formål. For det første skaber det hurtigere resultater. For det andet vil der kunne ligge en dokumentation, der fortæl-



**Hvis man nu kan få forskellige kommuner til at tage førertrøjen på på forskellige udvalgte områder, vil vi have høj fart hele tiden.**

## MM | Pilotjobcentre

Med strukturreformen bliver det statslige AF-system og de kommunale beskæftigelsesforvaltninger samlet under ét tag.

De nye jobcentre får delt ledelse og finansiering, således at de forsikrede ledige er statens ansvar, mens de ikke-forsikrede ledige er kommunens.

I 14 kommuner etableres der dog særlige pilotjobcentre, hvor kommunen har eneansvaret for begge grupper.

Det drejer sig om Odense, Esbjerg, Vejle, Næstved, Herning, Sønderborg, Holbæk, Helsingør, Skanderborg, Høje-Taastrup, Thisted, Brønderslev-Dronninglund, Rudersdal og Rebild.

**Kilde:** Kommunernes Landsforening



Det sker for ofte, at vi ikke ved, hvad vi snakker om.

ler, at højere frihedsgrader giver bedre resultater. Et andet oplagt område at bruge modellen på er folkeskolen. 10-15 interesserede kommuner kunne afprøve effekten af f.eks. nye ledelsesformer og formulere en klarere evalueringskultur. Man kan vælge denne partnerskabsmodel inden for stort set alle områder,” siger Erik Fabrin. Han peger på børneområdet og de sociale institutioner som andre konkrete eksempler på mulige områder.

“Det kræver i nogle tilfælde en aftale med regeringen og en forståelse i Folketinget. Det kan også i visse tilfælde kræve ændrede regler. Men reformen stiller et ubønhørligt krav til kommunerne om at være offensive i deres ledelse, serviceudvikling og produktudvikling. Denne form for partnerskab er et middel til at nå det overordnede mål.”

### Bedre dokumentation

Med sit nye forslag forsøger KL-formanden også at gøre denne form for mål- og rammestyring til et centralt omdrejningspunkt. Ikke bare i beskæftigelsesindsatsen, men inden for en langt større palet af velfærdsområder.

Kommunerne vil gerne bevise, at der er andre, bedre og mere enkle måder at løse opgaverne på end den meget detailregulerede styring fra staten. Derfor presser de også på for en slags nationalt dokumentationssystem i samarbejde med regeringen. Det er en plan, som Erik Fabrin har med i tasken, når han på torsdag deltager i det første af i alt seks møder med regeringen om en kvalitetsreform af den offentlige sektor.

“Vi skal sammen med regeringen finde ud af, hvordan vi får skruet et fælles nationalt dokumentationssystem sammen. Det har vi ikke i dag, og det er et af de oftest hørte kritikpunkter – i hvert fald i de sidste tre til fem måneder. Det sker for ofte, at vi ikke ved, hvad vi snakker om. Hvis vi f.eks. taler om, hvor mange der er beskæftiget i ældresektoren, så siger de på Christiansborg, at det ved de ikke. Vi ved det godt i kommunerne. Men det er et problem, at det ikke er fælles viden. Jo længere vi dykker ned i detaljerne, jo oftere hører vi, at det er umuligt at dokumentere eller skaffe tal på. Det er for at komme ud over denne diskussion, at vi skal have et nationalt dokumentationssystem. Diskussioner skal foregå på grundlag af viden og ikke hypoteser.”

Målet er i løbet af et par år at få skabt en sammenhængende national dokumentation, som alle parter kan gennemskue på alle væsentlige serviceområder. Samtidig skal der ske en kraftig

oprydning i de store mængder af information, som kommunerne bruger enorme ressourcer på i dag.

### En peanut i et askebæger

I debatpjecen “På vej mod en kvalitetsreform” har regeringen åbnet for en diskussion om, hvorvidt ansvaret for velfærden i højere grad skal ligge i Folketinget eller kommunerne fremover. Erik Fabrin tvivler på, at reformen fører til øget statslig styring.

“Som jeg læser de foreløbige udspil fra regeringen, er der et *commitment* til at gå decentraliseringsvejen – altså mål- og rammestyring. Så leger Lars Løkke Rasmussen lidt med det alternative scenarie om yderligere statslig styring. Men han problematiserer blot, hvad der sker, hvis ikke man kan gå decentraliseringsvejen,” lyder hans udlægning.

Fabrin er derfor optimist – og sikker på, at kommunerne godt kan løfte den store reform, få serviceniveauet harmoniseret i de sammenlagte kommuner, få styr på de mange nye opgaver fra amterne, samtidig med at de skal tage højde for den nye udligningsreform.

“Lad mig lave en lille parallel for at illustrere opgavens omfang: Skatteministeren mener, at han har fået sit livs opgave med at overtage skatte- og inkasooopgaverne fra kommunerne. Det har han sikkert ret i. Og det betyder, siger ministeren, at vi ikke kan lave noget nyt og spændende, da der nok vil gå to-tre år, før der er helt styr på det. Jeg vil bare sige, at den opgave er som en peanut i et askebæger i forhold til omvæltningen i kommunerne. Og jeg vover den påstand, at det hele virker den 1. januar 2007. Det betyder ikke, at der ikke vil opstå fejl både i januar, februar, marts og april. Men i forhold til det store spor vil det virke. Så budskabet er: Lad nu være med at skyde reformen ned på grund af nogle småfejl i de første tre til fem måneder. Vent med at bedømme reformen, til vi kan se den i en større sammenhæng om nogle år.”

Erik Fabrin peger selv på fire store udfordringer for kommunerne.

- **SAMKØRING.** Den allerstørste udfordring nu og her er samkøringen. De sammenlagte kommuner skal få de forskellige kulturer til at spille sammen. Den nye organisation skal køres ind. Ledelsen skal finde sin nye rolle. Og de nye opgaver skal på plads.

- **NYE OPGAVER.** På lidt længere sigt skal kommunerne få en mere sikker hånd om de nye

### MM | Eksempler på målepunkter

Udvalgte mål for Holbæk Kommunes beskæftigelsesindsats.

- Antallet af kontanthjælpsmodtagere skal reduceres med 5 pct. i 2006 og 2007 og med 10 pct. i hvert af årene 2008 og 2009.
- 25 pct. af de kontanthjælpsmodtagere, der henvender sig m.h.p. ansøgning om kontanthjælp, vender i døren og modtager ikke kontanthjælp samme måned.
- 35 pct. af alle kontanthjælpsmodtagere er i job eller anden forsørgelse 1 måned efter, at de er tilmeldt jobcentret.
- 60 pct. af alle forsikrede ledige er i job eller anden forsørgelse 1 måned efter, de er tilmeldt jobcentret.
- Blandt gruppen af borgere, der ikke har været aktiveret i over 1 år, skal 25 pct. udsluses til job eller uddannelse 1. juli 2008.
- I 2009 har unge efterkommere af flygtninge og indvandrere samme uddannelsesfrekvens som andre unge danskere.
- 90 pct. af de unge skal gennemføre en ungdomsuddannelse ved udgangen af 2009.

Kilde: Jobcenter Holbæk.



**Vi skal kunne dokumentere over for Folketinget, at de mål, vi har aftalt, også bliver nået. Hvis alt det skal lykkes, kræver det en langt højere grad af solidaritet mellem de 98 kommuner,**

opgaver som sundhed, miljø og sociale institutioner for handicappede, hvoraf hovedparten er overtaget fra amterne. Der skal også laves langsigtede udviklingsplaner mv.

- **REKRUTTERING.** En stor del af de kommunalt ansatte går på pension inden for de kommende år. Hvis kommunerne skal fastholde samme antal ansatte som i dag, vil det kræve, at de ansætter fire ud af fem nye personer på arbejdsmarkedet.
- **NYE ROLLER.** Set i helikopterperspektiv skal de nye 98 kommuner til at spille sammen på nye måder og finde deres rolle i en ny struktur. De skal "finde deres ben" i forhold til hinanden, de nye regioner og ikke mindst i forhold til aftalesystemet med regeringen.

### Revision af aftalesystemet

Erik Fabrin ønsker også, at det nuværende aftalesystem mellem stat og kommuner skal udvikles. Ikke mindst på baggrund af de senere måneders oppiskede diskussioner om den kommunale økonomi, blokader af daginstitutioner og strejker.

Kommunernes budgetter for næste år overholdt stort set den økonomiske aftale med regeringen. Men undervejs i processen slog KLS bestyrelse sprækker. Flere borgmestre gjorde oprør, og enkelte foreslog endda at lade kommunerne forhandle økonomi individuelt med Finansministeriet.

Derfor bliver der i disse måneder arbejdet – både på de indre linjer i KL samt mellem regeringen og KL – på at finde nogle metoder, der kan sikre en højere grad af økonomisk retfærdighed mellem de enkelte 98 nye kommuner allerede fra 2008.

Kunsten består i at finde nogle instrumenter, som f.eks. kan give kommuner med forholdsvis god økonomi incitament til at sænke skatten eller skære ned på serviceudgifterne, så andre kommuner kan hæve skatten eller udgifterne uden at blive ramt af sanktioner fra staten.

"Der er måske nogle kommuner, som godt kunne sænke skatten, men ikke gør det. For der er gennem årene med skattestop, lavere vækstrammer og sanktionstrussel fra staten blevet oparbejdet en velbegrunnet frygt for, at hvis man først sænkede skatten, så kunne man aldrig få lov til at hæve den igen uden at blive ramt af en økonomisk sanktion. Så et af instrumenterne i værktøjskassen kunne være at udvikle et system –

måske inden for aftalesystemets rammer – der giver den enkelte kommune større sikkerhed for, at hvis den sænkede skatten, kunne den få lov til at hæve den igen på et senere tidspunkt uden sanktioner."

### Skattebørs

KL tog allerede første skridt, da foreningen op til budgetforhandlingerne udarbejdede en række nøgletal for de enkelte kommuners økonomi. Et af formålene var at skabe en højere grad af objektiv retfærdighed mellem kommunerne, sådan at kommuner med "negativ demografi" og faldende udgifter til f.eks. børnepasning eller ældrepleje skulle give plads til, at andre kommuner med f.eks. mange nye tilflyttere og høj vækst kunne hæve deres serviceudgifter.

"Det var jo ikke sådan, at kommunerne stod og klappede i deres hænder over de tal, der kom ud. Der blev stillet masser af spørgsmålstejn og førte til masser af diskussioner. Men det lykkedes rigtig, rigtig godt," siger Erik Fabrin.

De nye nøgletal åbnede bl.a. for en diskussion internt blandt kommunerne. Kernen i den er, at hvis de skal bevare deres økonomiske frihed i stedet for år efter år at få dikteret et tal fra den siddende finansminister, er de nødt til at finde en form for samarbejde med staten, hvor kommunerne skal levere tre meget vigtige forudsætninger: Troværdighed, træfsikkerhed og dokumentation.

"Når vi gerne vil have en højere grad af mål- og rammestyring, så ligger disse tre forudsætninger lige i slipstrømmen. Vi skal være i stand til at holde de aftaler, vi indgår med regeringen. Altså troværdighed. Vi skal også holde økonomiaftalerne – måske ikke lige på tredje decimal, men lige så flot som budgettet for 2007. Altså træfsikkerhed. Og vi skal kunne dokumentere over for Folketinget, at de mål, vi har aftalt, også bliver nået. Hvis alt det skal lykkes, kræver det en langt højere grad af solidaritet mellem de 98 kommuner og en forståelse af hele aftalesystemet," siger Erik Fabrin.

Et af de instrumenter, der nu bliver nævnt med stadig større styrke, er en form for kommunal skattebørs. Det vil betyde, at kommunerne kan handle sig frem til en skattestigning, mod at andre sætter skatten ned. Erik Fabrin ønsker ikke på nuværende tidspunkt at kommentere ideen.

MM

Torben K. Andersen | tka@mm.dk