

Mathias Herup Nielsen & Flemming Larsen, Center for Udvikling af Borgerinddragende Indsatser (CUBB)

Regeringen lover danmarkshistoriens største frisættelse af den offentlige sektor – Men frisættelse til hvad?

Alle elsker afbureaukratisering og frisættelse. Regeljunglen skal beskæres, den offentlige sektor skal befris fra detail-regulering. I debatten står beskæftigelsesindsatsen som den oftest fremhævede vildtvoksende regeljungle: Jobcentrene står som skræmmeeksemplet på et overreguleret område, hvor vildtvoksende bureaukratiske regler og procedurer forhindrer sollyset i at trænge igennem og spænder ben for meningsfulde indsatser. De over 30.000 siders lovtekst på feltet fortæller sin egen historie.

Helt i tråd med det bebuder det regeringsgrundlag, der landede for et halvt års tid siden, en nedlukning af jobcentrene som vi kender dem: Nu skal regeltyranniet erstattes af frisættelse! Men når man nidkært læser grundlaget igennem ser man, at mange sætninger er præget af en dyb ambivalens, der følger formen: Vi vil gerne sætte fri, *men også gerne styre og kontrollere som vi hele tiden har gjort*. For eksempel vil man sætte den ledige i centrum, *men uden det går på kompromis med jobfokus*. Der skal nye spillere på banen, *men uden det svækker tilskyndelsen til job*. Vi skal have mere værdige indsatser med større effekt for borgere med særlige udfordringer, *men socialt bedrageri skal mødes med en hård og markant konsekvens*.

Teksten afspejler et system, som siger at det gerne vil slippe kontrollen, men som reelt har svært ved det. Lidt som en separationsængstelig forælder, der har svært ved at sige farvel til ungen når dagen for det endelig oprinder. Vores bud er, at vi som samfund – udtrykt klart i regeringsgrundlagets tvetydighed - er fanget i en lidt for en-dimensionel måde at tænke styring i den offentlige sektor på: Styring ses som noget, der kan skrues op eller ned for. Lidt som volume-knappen på en højttaler. I det ene ringhjørne står de, som fastholder vigtigheden af, at vi skruer godt op for styringen: Manglende styring, procedurer og regler fører nemlig til vilkårlighed i sagsbehandlingen. Det bliver i afgørende for den service man som borger får, hvad det er for en medarbejder man tilfældigvis lige støder ind i når man ringer på klokken. Med for store frihedsrammer er risikoen for en forråelseskultur blandt ansatte desuden højere: Når uhyggelige eksempler på dårlig behandling af borgere rammer offentligheden, er det jo nærliggende at gribe efter nye regler og krav for at forhindre gentagelser fremadrettet. Der *er* jo faktisk, det skal vi huske, en grund til, at styringen er der i første omgang. I et demokrati må vi sikre os, at alle borgere får den service de har krav på! I det andet ringhjørne står så de, som peger på, at hvis borgeren reelt skal i centrum, og hvis man skal sikre sig fornuftige og fleksible løsninger tilpasset den enkeltes behov, ja så er det nødvendigt, at dem der arbejder tæt på borgerne får meget mere autonomi til selv at tilrettelægge arbejdet. Vi må skrue op for medarbejdernes frihedsgrader, ned for detail-styringen, for at realisere tidens idealer om borgerinddragelse og individuelle hensyn.

1000-kroners-spørgsmålet er imidlertid ikke, om vi bør skrue ned for styringen, men snarere hvad vi bør sætte i stedet for, når vi ruller eksisterende former for styring tilbage: Hvad er det for et jobcenter, vi ønsker at skabe, for fremtidens borgere og ansatte - og hvordan sikrer vi det? Vores bud er, at vi her især bør have tre pejlemærker.

Det første handler om at understøtte den *faglige refleksivitet* i organisationerne. Selvom mange ansatte i jobcentre har en socialfaglig uddannelse, findes ingen entydighed når det kommer til spørgsmålet om, hvad beskæftigelsesfaglighed egentlig er. Medarbejderne bør langt mere udpræget end i dag systematisk udvikle og mobilisere deres viden, diskutere med kollegaer, dele erfaringer og reflektere over hvad de gør og over hvad de bør gøre. Det kan lyde flyvsk, men processerne med selv at styrke fagligheden og reflektionen over hvad man gør, er i sig selv ansvarspådragende og et godt værn mod vilkårlighed og forråelse. Vi ved det, for vi har i vores forskningscenter brugt de sidste år på at udvikle og understøtte en lang række lignende processer i forskellige jobcentre. Faglig refleksivitet er derfor et af de elementer, der må opprioriteres og sættes i stedet, når institutionerne sættes fri.

Værdier bør være det andet pejlemærke for fremtidens styring. Det udfordrer de tankegange, som har været fremherskende de sidste 10-15 år, hvor fokus har været på drift, præstationer og effekter - fremfor på værdier. Fx måles jobcentre i dag på, hvor mange samtaler man har med borgerne og hvor mange virksomhedspraktikker man kan etablere. Et andet fokus kunne jo være på, *hvad* man skal samtale om eller hvordan praktikforløb gøres så relevant som muligt for både borgere og virksomheder.

Det tredje pejlemærke er de *rammer*, som medarbejderne arbejder indenfor. Man kan ikke frisætte organisationer og sætte borgerne i centrum, hvis man ikke samtidigt justerer de rammer, som man arbejder under. Der er utallige eksempler på, hvordan formuleringen af flotte visioner og værdier om at sætte borgeren i centrum ikke har kunnet realiseres, fordi man ikke har ændret rammerne for arbejdet. Hvis ting såsom dokumentationskrav, præstationsmål, antallet af sager per sagsbehandler, tilgængelige indsatser, samarbejdet med andre enheder og aktører ikke ændres, så er det næppe muligt at gøre indsatserne markant anderledes end man allerede gør det.

Der er med andre ord behov for at bygge noget nyt op, som kan erstatte alt det, der nu skal rives ned. Den herskende retorik om, at vi nu skal gå fra styring til frihed, fortier det som mange godt ved: At en overgang fra absolut styring til absolut frihed er utopisk og at der reelt bliver tale om en overgang fra én form for styring til en anden form for styring. Hvis man spørger os, skal man understøtte fremtidens jobcentre ved at have fokus på udviklingen af *faglig refleksivitet*, igennem en tydelighed på de *styrende værdier* i arbejdet og ved at sikre *rammer* der understøtter målsætningerne.

Målet må være, at vi skaber bedre organisationer for både medarbejdere og borgere. Det kræver dog en del mere, end at vi blot skruer ned for styringen og op for friheden.