

*Odense*

**TASK FORCE  
VELFÆRD**

Velfærd under pres

**8 ANBEFALINGER  
TIL AT SIKRE  
VELFÆRDEN I  
ODENSE FREM  
MOD 2030**

**HOVEDRAPPORT**



# STÅ SAMMEN, ODENSE!

**Hele byen er nødt til at samle sig om velfærdssamfundets udfordringer. Ellers er der stor risiko for, at der opstår et gab mellem forventninger og muligheder, og der opstår tvivl om den uskrevne samfundskontrakt, vores samfund bygger på. Det er en alvorlig situation, som kalder på dialog og sammenhold om svære beslutninger og prioriteringer. Så borgerne kan være trygge ved, at der fortsat vil være borgernær velfærdsservice, selvom alt ikke kan forblive, som det var.**

## **Baggrunden er glædelig**

Vi bliver flere ældre, vi lever længere, og vi vil sætte flere børn i verden. Det gælder både i Danmark og i Odense. Det skaber et behov for at udvide den kommunale velfærdsservice på børne- og ældreområdet.

## **Men velfærden kommer under pres**

Konsekvenserne af den glædelige udvikling er, at Odense kommunes udgifter og personalebehov kan komme til at stige hurtigere end kommunens indtægter. Hvor alvorligt presset bliver, afhænger især af to forhold. Det ene er den fremtidige udvikling i statens økonomiske rammer for kommunerne. For Odense er det af afgørende betydning, at tilskuddene fra staten reguleres i takt med udviklingen i udgiftsbehovene. Det andet er udviklingen i borgernes forventninger til kvaliteten af den kommunale service og til nye kommunale indsatser på områder, hvor der opstår nye behov.

## **Nye opgaver**

Mange klassiske velfærdsopgaver består, men der kommer også mange nye – moderne – velfærdsudfordringer til. Den, der lige nu skiller sig ud, er den helt enorme og endnu uforklarlige udvikling i dårlig trivsel og psykiske udfordringer blandt børn og unge – særligt unge piger. Sådanne nye udfordringer har vi også set tilbage i tiden, og der vil komme nye, vi endnu ikke kender fremover. Det vil borgerne med rette forvente, at en moderne kommune tager et ansvar for at håndtere.

## **Standarder ændrer sig med tiden**

Vi har også været vant til, at der løbende er sket en modernisering af den service, der ydes på velfærdsområderne. Vi er vant til, at standarderne følger med den generelle udvikling i hele samfundet i takt med, at vi bliver rigere. Forventninger til, at det også vil være tilfældet i fremtiden, bidrager til presset på velfærden.

## **Er innovation og effektivisering svaret?**

Man hører jævnligt, at det hele kan løses gennem effektiviseringer, innovation og ny teknologi. Og selvfølgelig skal Odense effektivisere, hvor det er muligt og udvikle sin service bl.a. med anvendelse af ny teknologi. Men de velfærdsopgaver, kommuner løser, er af en karakter, hvor mulighederne for at finde store besparelser uden at svække kvaliteten eller sænke serviceniveauet er små.

## **Pas på sammenhængskraften i byen!**

Det meste har handlet om kommunen som en enhed. Men der er tendenser til, at vi i stigende grad bosætter os sammen med nogen, der ligner os. Det gælder også i Odense. Derfor vokser uligheden mellem bydelene. Hvis det fortsætter, kan det true sammenhængskraften i byen. Vi opfordrer derfor Odense til fremover at holde øje med uligheden mellem bydelene med sigte på at modvirke tendenserne til øget opsplitting.

### **Tag det alvorligt**

Der er ingen nemme veje ud af det tiltagende velfærdspress, der tegner sig i de kommende 10 år. Det bliver nødvendigt at træffe nogle vanskelige valg. Det kræver mod, og det kræver, at alle er parate til at give sig lidt. Det kræver, at hele byen står sammen om at finde de bedste svar inden for de muligheder, der nu engang vil vise sig at være.

### **Tredje task force i Odense**

Odense har tidligere med stor succes haft to task forces. Så forventningerne er naturligt også høje til os. Men genstandsfeltet her er enormt komplekst og omfattende. Der er desværre ingen lette snuptagsløsninger. Og der er desværre heller ikke et stort økonomisk råderum, som kan finansiere en udbygning af velfærden – snarere tværtimod.

Ét af de kritikpunkter, vi har hørt, er, hvordan kan det her kan komme bag på politikerne. Hvorfor har de ikke gjort noget i tide? Det er en forfejlet kritik. Odense er tværtimod blandt de første kommuner, der tager fat i det langsigtede perspektiv. Det fortjener Odense stor anerkendelse for. For det kræver tid at finde frem til de bedste svar, når det gælder svære valg og prioriteringer. Og der er heldigvis tid endnu, fordi Odense er gået rettidigt i gang.

### **Vores proces**

Vi har brugt 12 uger på at regne på økonomien, på at indsamle data, sortere og diskutere os frem til de primære udfordringer og endeligt samle det i otte anbefalinger, som vi nu afleverer til Odense Byråd. Vi kunne have fundet mange flere udfordringer og anbefalinger. Men vores fokus har været at skære ind til de mest presserende udfordringer og finde de anbefalinger, vi mener vil have den største effekt. Vi har forsøgt at holde os ude af konkrete politiske diskussioner og komme med vores nøgterne vurderinger. Og vi har trukket på dygtige embedsmænd bredt i kommunen. Tak for samarbejdet.

# TASK FORCE VELFÆRD

## FORMANDSKAB



**Nina Groes**  
Direktør i Divérs



**Jørgen Søndergaard**  
Senior Research Fellow Emeritus  
ved VIVE

## MEDLEMMER



**Knud Aarup**  
Formand for Bedre Psykiatri,  
formand for Røde Kors i Aarhus



**Mickael Bech**  
Professor i sundhedsledelse  
ved Aarhus Universitet



**Pia Gjellerup**  
Centerleder på  
Center for Offentlig Innovation (COI)



**Kurt Houlberg**  
Professor i kommunaløkonomi  
ved VIVE

# 6 UDFORDRINGER I ODENSE FREM MOD 2030

På baggrund af vores arbejde har vi udvalgt de seks udfordringer, som vi i task forcen vurderer vil være de vigtigste at adressere i Odense frem mod 2030. Udfordringerne danner udgangspunkt for de otte anbefalinger, vi nu har samlet og afleverer til Odense Byråd. Udfordringerne er:

## #1 Flere børn og ældre

I 2030 vil der vil være 2800 flere børn i alderen 0-5 år og 4000 flere ældre over 80 år i Odense end i dag. Det er voldsomme stigninger på 22 og 47 procent.

## #2 Mangel på velfærdsmedarbejdere

Siden 2015 har der været omfattende mangel på sygeplejersker og SOSU-assistenten på Fyn. En udfordring som kan vise sig mindst ligeså vanskelig at løse som at finde de nødvendige penge til kernevelfærden.

## #3 Manglende fodfæste i tilværelsen

Psykisk sårbarhed, ensomhed, angst og depression bliver mere og mere udbredt blandt unge. Vi ser ind i en fremtid, hvor alt for mange unge ikke får fodfæste i tilværelsen

## #4 Flere skal med i det arbejdende fællesskab

Blandt landets seks største byer har Odense flest borgere i den arbejdsdygtige alder, som ikke er i arbejde.

## #5 Ulighed og forskelle mellem bydele

Uligheden i Odense er markant. Bydelenes sammensætning går mere og mere i retning af, at man enten bor i en velhavende del af byen eller en mindre velhavende del. Det skaber en skæv by.

## #6 Tilliden til velfærdsamfundet er under pres

Flere end hver anden dansker på +40 år er nervøs for ikke at få tilstrækkelig hjælp som gammel. De store stigninger i antallet af små børn og ældre vil lægge ekstra tryk på tilliden til velfærdssamfundet.

# DE ØKONOMISKE RAMMER

## **Økonomiske udfordringer**

Alene i Odense må der forventes en udgiftsstigning år for år, der løber op i 500-600 mio. kr. i 2030. Og det er bare for at kunne bevare det velfærdsniveau, som vi kender i dag. Det indebærer desuden, at der skal besættes yderligere ca. 1.100 fuldtidsstillinger frem mod 2030.

## **Usikkerhed om sund aldring**

Det er selvfølgelig forbundet med usikkerhed at beregne de kommunale merudgifter 10 år frem i tiden. Vi ved ikke præcist, hvad der sker med levetiden 10 år frem, eller præcist hvor mange flere børn, der bliver født. Desuden tales der meget om sund aldring. Det lyder jo godt. Men vi ved endnu ikke, hvor stor en effekt, det vil få på behovet for pleje og omsorg. Vores vurdering er, at der formodentlig kan imødeses en vis reduktion i behovet for kommunale pleje- og omsorgsydelser som følge af sund aldring. Men vi forventer ikke en markant ændring i behovet og ikke nødvendigvis i alle alderdommens livsfaser.

Derfor bør Odense følge udviklingen i behovene på ældreområdet år for år og ikke basere sin budgetlægning på mekaniske fremskrivninger af demografisk betingede behov. Der er behov for løbende at tage stilling til og prioritere indsatser og ressourcer på alle serviceområder uanset demografisk udvikling.

## **Økonomien er presset**

Siden 2009 er kommunernes servicerammer blevet strammet således, at der i dag må bruges færre kroner pr. borger. Samtidig medfører den demografiske udvikling, at der er kommet mange flere ældre, og at de udgør en større del af befolkningen. Når de statslige rammer for kommunerne bliver reduceret, betyder det at det økonomiske råderum i Odense Kommune reduceres. Der har altså ikke været en krone ekstra til at finansiere et stigende antal ældre i kommunen i de senere år. Det sætter selvsagt Odense Kommunes økonomi under pres.

## **Kommunen er i gang**

Odense har allerede gjort flere ting for at imødegå de økonomiske udfordringer. Skatten er hævet med 0,8 procentpoint med en plan om at opnå en hel procentpoint, hvilket årligt giver knap 300 mio. kr. Uden dem ville der selvsagt mangle endnu flere penge. Aktuelt er kommunen i gang med nogle omfattende omprioriteringer, der skal frigøre yderligere 200 mio. kr. om året til borgernær velfærd. Det er dog stadig langt fra nok.

## **Odense kan ikke løse det alene**

Det står således lysende klart, at Odense ikke selv kan løfte velfærdsudgifterne til den markante stigning i børn og ældre inden for de nuværende økonomiske rammer. Der er brug for nationale løsninger, så alle kommuner får realistiske muligheder for at sikre velfærden i takt med, at de demografiske ændringer for alvor slår igennem i kommunerne.

## **Men Odense kan gøre mere**

En af de vigtigste årsager til den særligt stramme økonomi i Odense er, at der procentvis er væsentligt flere borgere i den arbejdsdygtige alder, der er uden for arbejdsmarkedet på langvarig offentlig forsørgelse. Derfor har vi – selvom det ligger på kanten af vores opgave – i vores arbejde også kigget på denne udfordring, fordi der her er et potentiale for, at Odense selv kan gøre noget for at øge det økonomiske råderum til borgernær velfærd.

Mulighederne er større nu end tidligere, fordi ledigheden blandt arbejdsmarkedsparete er faldet betydeligt. Samtidig er der mangel på arbejdskraft på mange områder både i det offentlige og på det private arbejdsmarked. Medgunstige konjunkturer og et tidsperspektiv på 10 år er det vores vurdering, at kommunen med en målrettet indsats kan opnå et betydeligt bidrag til at mindske presset på velfærden. Men det kræver, at der først investeres i opkvalificering.

# HVAD SKAL ODENSE GØRE?

## **Tre niveauer af løsninger**

Odense kan ikke løse alt selv. Det kan ikke understreges nok. Flere problemstillinger er nationale, og det er derfor helt afgørende, at der tages et nationalt ansvar. Vores anbefalinger tager udgangspunkt i, hvad Odense kan gøre. Men tingene hænger sammen. For os er der tre niveauer, der skal arbejde sammen om løsningerne: det nationale; det lokale og det individuelle. Ud over behovet for et nationalt ansvar og konkrete ting, Odense kan gøre, så kalder udfordringerne også på, at den enkelte borger tager ansvar. Det kan være i lokalsamfundet, hvor man giver en ekstra hånd. Det kan være forældre eller dem, der har nået en livsfase, hvor der er ressourcer og overskud til at give en ekstra hånd med.

Vi præsenterer otte anbefalinger til, hvad Odense kan gøre for at løse de vigtigste velfærdsudfordringer de kommende 10 år. Der er i den forbindelse en række helt centrale præmisser, som det er vigtigt for os at fremhæve:

## **Sæt kul på den demokratiske samtale**

Vores samfundskontrakt er bygget over generationer og hviler på vores tillid til hinanden. Det gør den lidt karikeret til en gammel og følsom sag, der hurtigt kan komme ind i en uheldig udvikling, hvor tilliden forsvinder i takt med, at de ydelser, vi har været vant til, ikke længere matcher forventningerne, og der samtidig kommer flere opgaver til.

Det er derfor afgørende, at den demokratiske samtale øges, så der skabes overensstemmelse mellem borgernes forventninger til, hvad de kan få fra kommunen og kommunens muligheder for at levere. Og der skal samtidig være overensstemmelse mellem borgernes og kommunens forventninger til, hvad borgerne kan hjælpe med til. Den forventningsafstemning er nødvendig. Ansvar er kommunens og politikernes. Den er fundamentet for, at byen kan rykke sammen om løsningerne. Der er med andre ord brug for en hidtil uset og vedvarende borgerinddragelse, som man normalt ikke forbinder med en kommunal indsats. Ellers risikerer vi, at tilliden går fløjten.

## **Personalemangel**

Finansieringen af den demografiske udvikling er en kæmpe udfordring. Men udfordringen med at rekruttere og fastholde det fagpersonale, der skal løse opgaven med det stigende antal ældre og børn, kan vise sig lige så stor. Odense skal gøre alt for at tiltrække alle de velfærdsmedarbejdere, de kan. Og der skal arbejdes hårdt for, at de unge i Odense i højere grad end nu får uddannelse inden for velfærdsprofessionerne. Men uanset hvor godt det går, så bliver det ikke nok. Der skal andre løsninger til, herunder nationale tiltag omkring optaget på de relevante uddannelser mv.



### **Frivillige**

Der har de seneste år været gjort mange tiltag i forhold til de frivillige og civilsamfundet. Alle er enige om, at det er en nødvendighed. Men resultaterne har været sporadiske. Koden er ikke for alvor knækket. Der er behov for at skifte gear og stå sammen. Og det gælder alle parter. Det gælder kommunen. Det gælder medarbejderne. Det gælder virksomhederne. Det gælder foreningerne, og det gælder de frivillige. Der er brug for alle, hvis den alvorlige situation skal overvindes. Et afgørende element er, at frivillige og civilsamfundets organisationer skal inddrages på deres 'egne præmisser'. De skal ikke passe ind på de kommunale hylder. Vi er nødt til at vende det rundt og spørge, hvad vil I bidrage med? Og så må kommunen løse alt det rundt om. Det er ikke en nem øvelse, men den begynder med forståelsen for de frivilliges DNA: at gøre en forskel.

### **Kommunens ledelse er afgørende**

Velfærdsudviklingen i Odense er i den grad afhængig af, at lederne tager det her på sig. Og er klædt på. Vi kan ikke kun styre os igennem. Vi skal lede os igennem. Derfor er det enormt afgørende, at kommunen tager ledelseskommisionens anbefalinger på sig. Det gælder særligt, at der skal implementeres til bunds, så borgerne oplever reelle effekter.

### **Politisk prioritering**

Det er for os vigtigt at pointere, at situationens alvor kalder på politisk prioritering og lederskab. Vi kan kun rose Odense for allerede nu at gribe fat i de svære diskussioner lokalt.

Det bliver en særlig kunst at lykkes med at sætte tiltag i gang på rette tidspunkter og med passende mellemrum. Det duer ikke at sætte alt i gang på en gang. Det gælder også for vores anbefalinger.

## Anbefaling #1

# SKAF FLERE VELFÆRDSMEDARBEJDERE

**Odense skal gennemføre en offensiv rekrutteringsstrategi og tilbyde et attraktivt arbejdsmiljø for at fastholde medarbejderne på velfærdsområderne. Succes med opgaven kræver omfattende 'trepartsforhandlinger'.**

### Hvad er udfordringen?

På flere af velfærdsområderne ser vi allerede ind i begyndende personalemangel. Odense skal frem mod 2030 tilføje yderligere 500-600 mio. kr. svarende til 1.100 nye årsværk inden for velfærdsområderne for blot at fastholde det nuværende serviceniveau. Det kommer oveni de stillinger, der løbende skal besættes som følge af naturlig afgang de kommende 10 år.

### Hvad skal der til?

Odense kommune kan ikke løse rekrutteringsudfordringen alene. Derfor skal Odense mobilisere vigtige samarbejdspartnere for i fællesskab at løfte opgaven. Prestigen i sundheds- og omsorgsfagene skal øges, og der skal blandt andet arbejdes aktivt for at rekruttere flere mænd.

Lige så centralt det er at kunne rekruttere nye medarbejdere, er det at fastholde de dygtige medarbejdere, Odense allerede har. Først og fremmest skal Odense tilbyde attraktive arbejdsvilkår og et godt arbejdsmiljø. Odense skal aktivt undersøge mulighederne for at gøre arbejdsvilkårene mere fleksible, så de passer med medarbejdernes forskellige livsfaser. Et af de største potentialer er fastholdelse af seniorerne. Kulturen for tilbagetrækningsalderen er stærk i den offentlige sektor, og det skal vendes. Det skal være mere attraktivt for seniorer at blive i jobbet et par år længere.

### Hvad skal Odense gøre?

#### En ny livsfasepolitik

Odense skal have en ny livsfasepolitik for velfærdsmedarbejderne. Og den skal være kendt, gennemskuelig og fleksibel. Det handler om at skabe arbejdsmiljø og -betingelser, der gør, at man kan rumme medarbejderne og deres behov i forskellige livsfaser.

For seniorerne vil lønforhold ikke i sig selv fastholde dem på arbejdspladsen. Det er i højere grad det sociale liv på arbejdspladsen, arbejdsforholdene og det at kunne lide sit job og gøre en forskel, der betyder noget. Derfor er der behov for en ny livsfasepolitik for velfærdsmedarbejderne, der baserer sig på behovet for fleksible rammer med plads til individuelle løsninger. Alt sammen uden at der skabes et yderligere udgiftspres.

Livsfasepolitikken kunne være i form af et katalog af muligheder for fleksibilitet mht. arbejdstidens længde og placering, arbejdsopgavernes indhold, medarbejderens ansvar etc. Kataloget skal være kendt af både ledere og medarbejdere, og ledere skal være klædt på til aktivt at fastholde seniorer. Det samme gælder unge i praktik. De skal have en positiv oplevelse af Odense Kommune som en fleksibel arbejdsplads. De er de bedste ambassadører for den fremadrettede rekruttering.

#### Trepartsforhandling mellem kommune, fagforeninger og uddannelsesinstitutionerne

Odense skal iværksætte "trepartsforhandlinger" mellem fagforeningerne, uddannelsesinstitutionerne og kommunen, der forpligter hinanden til sammen at finde løsninger på at gøre det attraktivt at gå ind i velfærdserhvervene. Der bør tages fat i alle de vanskelige og fastlåste diskussioner. Her er alle parter nødt til at rykke sig. Vi foreslår, at trepartsdrøftelserne både fokuserer på individniveauet og kulturniveauet.

*Individfokus:* Hvad kan hjælpe den enkelte til at gennemføre uddannelsen? Er der behov for flere uddannelser efter "mesterlære-princippet". Er der behov for en mere håndholdt og målrettet understøttelse af de studerende?

*Kulturfokus:* Hvordan kan prestigen i at arbejde i velfærdssektoren øges? Bør der sættes mere fokus på dette allerede i folkeskolen fx i form af "virksomhedsbesøg" eller "besøg" af en SOSU-assistent i skolen? Kunne det være gennem målrettet erhvervspraktik og oplysningsindsats for de ældste elever? Og et stærkere fokus blandt vejlederne?

Øget prestige og anbefaling #2 om opkvalificering med jobgaranti kan give flere mod på at søge uddannelserne. Der er samtidig behov for positivt at påvirke den indflydelse, som forældre har på deres børns uddannelsesvalg.

Parterne bør samtidig iværksætte en målrettet indsats for at bryde det kønsopdelte uddannelsesvalg og få flere mænd ind i omsorgssektoren. 96 % af medarbejderne i sygeplejen er i dag kvinder, indenfor SOSU er tallet 94 %, og endelig er der i dag kun 7 % mandlige børnehavepædagoger. Til sammenligning er andelen af mandlige sygeplejersker i lande som Italien, Spanien og Portugal langt højere. Vi går glip af en stor talentmasse, når der kun fiskes efter talent i den ene del af søen. Øget prestige og nye arbejdsformer med anbefaling #6 om fokus på velfærdsteknologi kan være en indgang til at få flere mænd ind i sektoren.

### **Ansæt flere SOSU-hjælpere og pædagogmedhjælpere**

Der må også fremover forudses perioder, hvor ledigheden blandt sygeplejersker, pædagoger og SOSU-assistenten er så lav, at det ikke er muligt at besætte alle stillinger med faguddannede. I disse perioder må kommunen ud fra en realkompetencevurdering ansætte flere uden en assistentuddannelse, herunder medarbejdere uden afsluttet uddannelse. Odense bør i sin personalepolitik understøtte, at medhjælpere får mulighed for at videreudanne sig til assistenter.

### **Nationale rammevilkår**

#### **Sikre tilgangen til uddannelserne**

Det bør være en bunden national opgave at sikre fødekæden til velfærdserhvervene. Det handler om at sikre en tilstrækkelig stor tilgang til de relevante uddannelser.

#### **Tiltrækning af udenlandsk arbejdskraft**

Det kan blive nødvendigt i højere grad at tiltrække udenlandsk arbejdskraft til omsorgsfagene, men der er en række tiltag, som bør anvendes først. Samtidig bør der arbejdes på at tiltrække og fastholde danske sygeplejersker, så de ikke søger mod eksempelvis Norge.

## Anbefaling #2

# FLERE SKAL MED I ARBEJDSFÆLLESSKABET

**Alle borgere er og har ressourcer. Ny ungeenhed skal hjælpe unge ind i arbejdsfællesskabet. Stempling af unge som ikke-uddannelsesparate bør stoppe. Odense skal etablere opkvalificeringsforløb med jobgaranti samt et målrettet vejleder- og mentorkorps.**

### Hvad er udfordringen?

Odense har en meget lav erhvervs- og beskæftigelsesfrekvens i alle aldre sammenlignet med de øvrige større byer i Danmark. Det er først og fremmest et meget nærværende problem i den enkeltes liv og trivsel. Men det udgør også en økonomisk udfordring i Odense, fordi en relativt stor del af kommunens budget er bundet til forsørgelsesydelse.

### Hvad skal der til?

Der er behov for indsatser i to spor.

Det ene spor handler om, at tilgangen til de unge, der står på kanten eller uden for arbejdsfællesskabet, skal ændres. Uddannelse – først og fremmest ungdomsuddannelse – er afgørende for, hvordan vi i øvrigt klarer os i livet. Vi skal styrke og ikke nedbryde de unges selvværd. Derfor skal vi stoppe med at fokusere på de unges mangler, når de har det svært.

Hvis Odense i 2030 skal have rykket beskæftigelsesfrekvensen markant, så skal mange flere unge odenseanere end i dag have en ungdomsuddannelse og en kompetencegivende uddannelse. Det kræver en ny tilrettelæggelse af ungdomsindsatsen med et helhedsblik på unge, der tager udgangspunkt i den unges udfordringer og ikke i systemets opbygning.

Det andet spor handler om de voksne aktivitetsparate langtidsledige. Beskæftigelsesfrekvensen kan øges ved at fokusere på at få de aktivitetsparate odenseanere, der i dag af forskellige årsager står uden for arbejdsmarkedet, i job.

Det kræver et øget fokus på at få alle kompetencer i spil. Også hos mennesker, der har fysisk eller psykisk handicap, mangler dansk kundskaber, er ordblindede, har været psykisk syge eller af andre grunde ikke er blevet en del af arbejdsfællesskabet. Det kan ikke passe, at vi i 2019 fx stadig oplever ordblindhed som et tabubelagt handicap, når vi ved, hvordan det kan afhjælpes.

### Hvad skal Odense gøre?

#### Etabler ny ungeenhed for 12-23 årige

Der er brug for et opgør med den sektordelte tilgang, hvor ingen tager hånd om den unges overgange i livet, og hvor tilknytning skifter, hver gang den unge går fra skole til fritid til hjemmet. Derfor er der brug for en ny enhed, der udelukkende fokuserer på de unge fra 12-23 år. Enheden skal have ansvar for at koordinere viden, tilbud og indsatser sammen med og på tværs af de eksisterende forvaltninger. Særligt med fokus på unge der er i risiko for ikke at komme videre i uddannelse og arbejde, og som har behov for en helhedsorienteret indsats.

Enheden skal tilføres kompetencer på tværs af sektorer og fagligheder, så søjletænkningen nedbrydes. Det skal være her viden om de unge er (jf. også anbefaling #3), og her medarbejderne følger og støtter de unge i de risikable overgange. Målet er at alle finder vej til uddannelse og arbejde. Den konkrete ansvarsfordeling mellem enheden og de eksisterende forvaltninger skal afklares nærmere med henblik på at sikre en hensigtsmæssig opgavefordeling,

### **Eksternt vejleder- og mentorkorps og mere målrettet vejledning til de unge.**

Odense skal i vejledningen af de unge i større grad gøre brug af vejledere med forskellige livsbaggrunde og erhvervs erfaring. Dette kan være i form af et eksternt vejleder- og mentorkorps, som i tæt samarbejde med frivillige kan bidrage til at rådgive de unge om forskellige uddannelses- og jobmuligheder. Det kunne bl.a. være gennem opsøgende besøg på byens skoler, tilbud om besøg på forskellige virksomheder o.l. Der er dokumentation for, at målrettet uddannelsesvejledning virker. Derfor skal uddannelsesvejledningen til unge målrettes mere til dem, som har størst risiko for aldrig at få en uddannelse, og som i særlig grad kan have glæde af en erfaren mentor. Der ligger i den forbindelse et stort potentiale i at få ikke mindst flere unge mænd med indvandrerbaggrund til at gennemføre en ungdomsuddannelse.

### **Opkvalificeringsforløb med jobgaranti**

Der skal etableres opkvalificeringsforløb i tæt samarbejde mellem de ledige, kommunens jobcenter og de kommunale velfærdsområder, som kommer til at mangle arbejdskraft. Opkvalificeringsforløbene skal målrettes aktivitetsparate ledige og have jobgaranti. At kommunen garanterer et job efter fuldendt forløb vil sikre motivationen gennem den lediges forløb.

### **Netværk af arbejdspladser i Odense med gode praktik muligheder.**

Odense skal skabe et netværk af arbejdspladser, som kan og vil modtage unge med handicap og unge, som af andre årsager har svært ved at komme ind på arbejdsmarkedet i praktikforløb. Netværket skal bestå af både private og offentlige arbejdspladser, som er parate til at modtage de unge positivt og med den nødvendige fleksibilitet.

### **Nationale rammevilkår**

#### **Se på ressourcerne i alle unge.**

Der er med gode hensigter indført vurderinger af unges uddannelsesparathed i folkeskolen. Problemet er, at det ikke er gavnligt for nogen at stemple unge i 8. klasse som "ikke-uddannelsesparat". Derfor bør det stoppes.

#### **Plads til forskellighed.**

Unge med handicap oplever et ufleksibelt uddannelsessystem, der ikke kan rumme dem, og som i værste fald presser dem ud. Det er en national forpligtelse at gøre uddannelsessystemet og arbejdsmarkedet mere fleksibelt og skabe bedre muligheder for mennesker med handicap. Det er vejen til, at der kan komme flere med i arbejdsfællesskabet. Det er vigtigt at alle, der gerne vil arbejde, får muligheden.

## Anbefaling #3

# ETABLER ET VIDENSCENTER FOR BØRN OG UNGES TRIVSEL

**Odense skal tage et opgør med de ting, der skaber mistrivsel blandt unge. Der skal etableres et videnscenter for trivsel og psykisk sårbarhed blandt unge, som på sigt kan blive nationalt kraftcenter. Derudover skal Odense være en foregangsby i opgøret med social kontrol.**

### Hvad er udfordringen?

De sidste 10 år er der sket en eksplosion i unge, der mistrives og dør med angst og depressioner m.m. Særligt de unge piger er hårdt ramt. Og ingen har endnu grebet om udfordringerne, så de kan give et fuldkomment billede af årsagerne. Men det er vigtigt, at udviklingen stoppes.

Samfundets præstationskrav og -kultur spiller givetvis en rolle. Der er heller ikke tvivl om, at sociale medier og nye omgangsformer udfordrer mange børn og unge i dag.

Odense har ca. 1.600 årligt, som debuterer med psykisk sygdom i behandlingspsykiatrien. Heraf er godt 700 under 25 år. Mere end 2/3 af disse unge får ikke fodfæste i livet i form af uddannelse eller arbejde. Og de vil med stor sandsynlighed ende på overførselsindkomst.

Ved siden af dette er social kontrol i bestemte miljøer også en særskilt faktor, der udsætter grupper af unge for et urimeligt pres, der fører til sårbarhed og tab af autonomi. Derudover står unge med handicap som en særlig udsat gruppe.

### Hvad skal der til?

Udviklingen er dybt bekymrende, og der mangler viden og indsigt – også på nationalt plan. Den viden skal skaffes nu. Og den skal være af højeste kaliber. Derfor er der i første omgang brug for en satsning på at indhente viden. Det er svært at pege på de præcise årsagssammenhænge bag den stigende mistrivsel blandt unge.

Noget kan komme fra de systemer, vi har opbygget, fx nationale test i skolen og adgangskrav til ungdomsuddannelser. Andet kan komme fra stigende individualisering, perfektionskultur og påvirkning fra brugen af de sociale medier. Og der kan være mange andre årsager. Men for at komme videre med forebyggelse og målrettede indsatser er det en forudsætning at få viden om, hvad årsagerne til mistrivsel blandt unge er.

Når dette er på plads, skal det omsættes til en række indsatser for at vende udviklingen. Der skal dog sideløbende ud fra den viden og de erfaringer, vi har i dag, sættes gang i en række pilotprojekter og indsatser. Her kan Odense passende tilbyde sig som muligt laboratorium. Målet er at styrke de unges selvværd, balance og modstandskraft.

Kernen i tilgangen til alle vores unge – særligt dem, der har mere end almindeligt at kæmpe med – er, at de skal have friheden til at være sig selv. Derfor skal byen også gå aktivt ind i kampen mod social kontrol.

Når vi taler trivsel og sårbarhed, må vi ikke glemme unge med et fysisk handicap og funktionelle psykiske lidelser som autisme og ADHD. For dem skal der ligeledes være blik for forebyggelse mod sårbarhed og mistrivsel. Og samtidig skal de ikke druknes i en jungle af systemer, regler og ansøgningsprocedurer. Et godt værn mod det er 'én indgang' for unge med handicap.

### Hvad skal Odense gøre?

#### **Etablere et videnscenter for unges trivsel og psykisk sårbarhed i tilknytning til den foreslåede ungeenhed for 12-23 årige.**

Fokus skal være på at indsamle og udbrede viden om årsager til og mulige forebyggende tiltag i forhold til mistrivsel og psykisk sårbarhed blandt unge. Og centeret skal bidrage til, at ungeenheden for 12-23 årige får et solidt vidensgrundlag for at flere unge klarer overgangene og får et vellykket uddannelsesforløb.

Videnscenteret skal have som ambition at at samle og fremme national viden om problemstillingerne. Videnscenteret skal have evnen og friheden til hele tiden at kunne udfordre os som samfund, hvis vores præstationskultur eller andre forhold har negativ indflydelse på unges trivsel og mentale sundhed. Centeret kan med fordel indgå i partnerskab med uddannelses- og vidensinstitutioner, civilsamfundsorganisationer og andre relevante kræfter. Og centeret skal have ressourcer til at få gennemført grundlæggende analysearbejde.

#### **Helhedsindsats for børn og unge med psykisk og fysisk handicap**

Odense skal blive bedre til at levere en indsats med afsæt i det enkelte menneskes situation og behov. Forældre til børn og unge med handicap ønsker sammenhæng. Odense bør derfor skabe en helhedsindsats for fysisk og psykisk handicappede. Målet er at organisere de relevante faggrupper under samme struktur og tilbyde en service, der tager udgangspunkt i det enkelte barn og unges behov og hverdag og samtidig fjerner oplevelsen af 'regeljungle'. I stedet skal det gamle mantra om 'én indgang' genoplives.

#### **Foregangsby for opgøret med social kontrol**

Omfang af og problemer med social kontrol bør afdækkes med det mål at få udarbejdet en strategi for bekæmpelse af social kontrol i Odense. Afdækningen skal forholde sig til børn og unges frihed i alt fra valg af kæreste til valg af uddannelse, fritidsjob og fritidsaktiviteter. Herunder skal de religiøse friskolers betydning belyses. Et vigtigt omdrejningspunkt for strategien skal være at mobilisere byen og særligt de etniske miljøer til et fælles opgør med social kontrol. En bevægelse, der skal komme fra miljøerne selv, og som gerne må lade sig inspirere af de metoder Odense lykkes med i sin bandeindsats.

#### **Nationale rammevilkår**

Indsatsen skal på ingen måder afgrænses til kun at omfatte Odense. Jo mere nationalt samarbejde og fokus jo bedre. Og Odense skal naturligvis også lukre på de gode ting, der allerede foregår på nationalt plan. Fx Børns Vilkårs anbefalinger til hvordan vi som samfund kan tage bedre hånd om psykisk mistrivsel hos børn og unge.

Men Odense skal også tage rollen som foregangsby på sig, så resten af landet også kan lære af Odenses erfaringer, når det gælder trivselsproblemer, psykisk sårbarhed og social kontrol.



## Anbefaling #4

# BRYD GAMLE STRUKTURER NED - BYG NYE OP

**Odenses institutioner skal gentænkes, når der kommer flere små børn og ældre. Skolestrukturen skal ændres, der skal skabes flere vuggestue- og børnehavepladser, og der skal bygges flere seniorboliger. Tilbuddenes kvalitet vil falde, hvis politikerne ikke handler.**

### Hvad er udfordringen?

Antallet af små børn og ældre i Odense stiger frem mod 2030, mens antallet af børn i skolealderen falder en smule. Udfordringen er derfor at sikre god kvalitet i alle institutioner, uanset om der kommer flere eller færre børn/ældre i den enkelte institution.

**Børneområdet:** Der er i dag stor forskel på, hvor mange børn der går i hver klasse på de forskellige skoler i Odense. Forskellene vil sandsynligvis vokse. Det skaber stor risiko for markante kvalitetsforskelle mellem skolerne i kommunen.

**Ældreområdet:** De stadigt flere ældre lægger et massivt pres på kommunen for at yde ordentlig omsorg og pleje for alle. Der er en forventning om, at flere vil bo som enlige, hvilket øger udfordringerne også i forhold til mulighederne for at tilbyde egnede boliger til ældre – både til par og til enlige.

### Hvad skal der til?

Odense skal erkende, at befolkningssammensætningen ændrer sig, og med det ændrer institutionsbehovene i byen sig også. Hvis den nuværende struktur for børneinstitutioner, skoler og ældrepleje fastfryses, vil det gå ud over kvaliteten i tilbuddene. Så selvom det er vanskeligt at bryde fasttømrede strukturer ned og bygge nye op, er det nødvendigt at gøre det. Hvis ikke politikerne handler på erkendelsen, vil det uundværligt indebære et fald i kvaliteten for både børn og ældre. Der skal træffes et valg: Skal kvaliteten generelt sænkes, eller skal enkelte skoler lukkes for at bevare en højere kvalitet?

Samtidig skal Odense som by stå sammen om at ændre på strukturerne. Fx er de problemer der er i Vollsmose og de forandringer, der er på vej i området, ikke et isoleret Vollsmose-anliggende.

Det vedrører hele byen, og derfor skal hele byen være klar til forandringer og til at løfte i flok.

### Hvad skal Odense gøre?

#### **Gentænk opbygningen af daginstitutioner**

Med flere 0-5-årige bliver der behov for flere daginstitutionspladser. Samtidig er der store forskelle i udviklingen i antal børn mellem bydelene. Derfor bør hele daginstitutionsstrukturer løbende kunne tilpasses, så man får mest muligt ud af de tilgængelige ressourcer og opnår den højeste kvalitet. Odense skal i den forbindelse se på både størrelse, placering og indholdet af daginstitutionerne.

#### **Skab en ny skolestruktur**

For borgenes og børnenes skyld skal der udvikles en ny skolestruktur i Odense. En ny struktur skal udjævne de stigende forskelle i eksempelvis klassestørrelse på tværs af bydelene. En ny struktur skal sikre, at kvaliteten ikke har store udsving, og at kommunen skaber størst mulig kvalitet for pengene. Både skoledistrikternes størrelse, klassedannelse og antal bør være en del af en ny, langsigtet løsning.



Når en ny struktur tager form, skal der være fokus på at skabe en by i balance. Det indebærer et fokus på den sociale og etniske balance i skolerne. God offentlig transport mellem hjem og skole for børnene kan øge mulighederne for at ændre balancen. Den kommende Odense Letbane giver en sikker skolevej, der kan transportere mange børn morgen og eftermiddag. Samtidig forbedres mobiliteten på tværs af byen.

I den nye struktur bør kommunen overveje at prioritere profilskoler og ungeskoler. Profilskoler har en markant undervisningsprofil inden for eksempelvis kreative fag, idræt eller IT. Ungeskoler samler elever i 7.-10. klasse i særlige skoletilbud. Både profilskoler og ungeskoler gør det muligt at opbygge stærke fagligheder og skabe attraktive skolemiljøer, der kan give bedre muligheder til den enkelte og en bedre overgang til ungdomsuddannelser – især for elever i risikozonen. Både profilskoler og ungeskoler kan være med til at styrke folkeskolen som det aktive førstevalg. For Odense er det særligt vigtigt at opbygge profilskoler og ungeskoler, som også har fokus på elever med særlige behov som følge af sociale problemer, handicap eller psykiske udfordringer.

### **Indret byen til flere ældre**

Odense Kommune skal sørge for flere passende boliger til ældre, herunder enlige ældre. Der skal etableres nye boformer fx seniorfællesskaber, som i højere grad understøtter enlige ældres muligheder for at indgå i praktiske og sociale fællesskaber. Den nuværende plejecenterstruktur skal indrettes, så frivillige og civilsamfund får en større rolle – særligt sammen med stærke ældre, hvor de bor. Både nye boliger og nye samspil med frivillige skal modvirke, at ældre lever i ensomhed eller ikke får den nødvendige pleje.

### **Nationale rammevilkår**

De demografiske udfordringer er ikke kun et anliggende for den enkelte kommune. Det er en national udfordring, som ikke kun kalder på overvejelser om økonomi. Det handler i lige så høj grad om gentænkning af det institutionssetup, som findes i de fleste kommuner. Forandring af Velfærdsdanmarks institutioner forudsætter på mange måde, at de forskellige lovgivninger ses igennem på tværs af social-, uddannelses-, beskæftigelses-, bolig- og sundhedsområdet. En sådan opgave bør naturligt ligge centralt på en kommende regerings bord.

## Anbefaling #5

# ODENSES OPDELING SKAL BREMSES

**Odense oplever en stigende ulighed mellem bydelene. Den opdeling skal stoppes med nye metoder – eksempelvis skal politiske forslag til gennemsyn i et 'ulighedsfilter', og skolerne skal sætte ind overfor for elevers fravær.**

### Hvad er udfordringen?

Odense er en opdelt by, hvor bydelenes sammensætning går mere og mere i retning af, at man enten bor i et velhavende eller i et mindre bemidlet område. Det risikerer at skabe en skæv by, hvor sammenhængskraften smuldrer, og hvor konsekvenserne er reelle: Børnenes sundhed, fravær i skolen og eksamensresultater afhænger af, hvor de bor.

Samtidig er der store forskelle på antal børn per klasse, alt efter hvor man går i skole. Det skaber en yderligere skævhed og bidrager til en ond cirkel, hvor børns muligheder senere i livet i høj grad afhænger af, hvor de vokser op.

### Hvad skal der til?

Odense skal tage nye metoder i brug for at gøre op med opdelingen og dens negative konsekvenser. Og det starter med børnene, for allerede i børnehaven kan befolkningsopsplitningen slå igennem. Derfor bør der især i institutioner med mange børn fra hjem, hvor forældre enten ikke har tilknytning til arbejdsmarkedet eller har anden etnisk baggrund, arbejdes systematisk med at stimulere børns sproglige udvikling. En mere alsidig sammensætning af børnegruppen i daginstitutioner har ligeledes en positiv betydning for disse børns udvikling.

Fravær i folkeskolen er en af de stærkeste indikatorer på børn og unges trivsel. Udviklingen i Odense viser en stigning i det bekymrende fravær og store lokale forskelle på elevernes fravær på tværs af skole-distrikterne. Det bør Odense sætte ind overfor.

Samtidig er der store forskelle på elevernes eksamensresultater, og det lavere faglige niveau og de dårlige resultater er særligt koncentreret i dele af byen. Odense bør derfor se på mulighederne for en bedre fordeling af byens folkeskoleelever.

Men indsatserne skal også række ud over folkeskolen. Odense bør i de kommende år fokusere særligt på, at nye kommunale tiltag og politikker samler byen og bremser uligheden mellem bydelene frem for at bidrage til yderligere opdeling.

### Hvad skal Odense gøre?

#### Indfør et 'ulighedsfilter' for politiske forslag

Formålet er at undersøge konsekvenserne for uligheden mellem bydelene fx i forbindelse med de årlige budgetforhandlinger. Det gælder på områder som skolestruktur, sundhedstilbud, infrastruktur og ældrepleje. Men også på kulturliv, byudvikling og fordelingen af sportsaktiviteter. Ulighedsfilteret indføres ikke for at gøre Odense til en ensartet grå masse, men for at sikre en god udvikling i hele Odense. Ulighedsfilteret kan fx være relevant ved "Den sidste Vollsroseplan", hvor Odense står overfor at rive 1000 almene boliger ned, genhuse beboerne og opføre ligeså mange nye ikke-almene boliger i området. Et ulighedsfilter vil her kunne vise, om planerne for genhusning af beboere fra Vollsrose bidrager til at mindske uligheden mellem bydelene. Filteret vil samtidig evt. kunne vise hvilken blandt flere mulige planer, der vil bidrage mest til at mindske uligheden.

### **Nedbring det bekymrende skolefravær**

Kommunen bør styrke sine indsatser for at reducere antallet af elever med et bekymrende stort skolefravær. Indsatsen bør særligt fokusere på særligt belastede skoledistrikter, for det er ekstra problematisk at have fravær i områder, hvor der er andre sociale udfordringer. Derfor bør – som minimum – skoler hvor mere end 10 pct. af eleverne har over 20 dages fravær, have skærpet fokus på fravær og trivsel. Odense benytter en grænse på 20 dage for bekymrende fravær. Det er væsentligt over det gennemsnitlige fravær på landsplan på 12 dage. Det høje niveau kan i sig selv forsinke opmærksomheden hos både skole og forældre.

Derfor bør Odense sætte grænsen for bekymrende fravær ned til 15 dage og overveje på længere sigt at sætte grænsen ned til landsgennemsnittet for at fange tilløb til stort fravær så tidligt som muligt.

### **Indfør max-antal for sprogligt udfordrede elever**

Alle børn skal have mulighed for at tilegne sig et godt sprog. Derfor bør der sættes et loft over, hvor mange elever med meget svage dansksproglige evner, der kan være i hver klasse i indskoling. Fx maksimalt tre børn. Hvis loftet overskrides, skal eleverne flyttes til andre skoler i nærområdet. Det skal skabe en bedre fordeling af elever, så skolerne, klasserne og kvaliteten på tværs af Odenses bydele bliver mere ensartede. Odense kan med fordel lade sig inspirere af tiltag i Aarhus og Københavns kommuner, hvor der allerede arbejdes med fordeling af sprogligt udfordrede børn.

### **Fordel folkeskoleelever bedre**

En bedre og mere ligelig social fordeling af elever i folkeskolerne vil modvirke den stigende opdeling af Odense. En ny skolestruktur vil i sig selv være et stort skridt på vejen til dette, jf. anbefaling #4.

### **Nationale rammevilkår**

Segregering er ikke kun et problem i Odense. Det gælder i de øvrige store byer, og derfor kalder denne udfordring også på nationale tiltag. Der er behov for en kritisk gennemgang af den eksisterende bolig- og planlovgivning med henblik på en vurdering af, om de enkelte lovgivninger fremmer eller hæmmer segregering. Det bør også vurderes, om kommunerne har tilstrækkelige redskaber til at kunne fremme en stærkere sammenhængskraft på tværs af de enkelte bydele.

Samtidig er der behov for mere udvikling på området fx i form af forslag til boligformer som både er socialt og miljømæssigt bæredygtige. Her bør de store fonde som fx Realdania spille en større rolle.

## Anbefaling #6

# BRUG VELFÆRDSTEKNOLOGI SOM SUPPLEMENT

**Velfærdsteknologi og innovation kan hæve kvaliteten i velfærdsydelserne, men er ikke en hurtig genvej til store besparelser. Anvendelse af ny teknologi kan sikre tidssvarende løsninger, som betjener borgerne på egne præmisser og tilpasset individuelle behov. Fremtidens brug af velfærdsteknologi skal udvikles i tæt samarbejde med brugere, borgere og medarbejdere.**

### Hvad er udfordringen?

Der er mange holdninger til og myter om velfærds- og sundhedsteknologi. For 10 år siden rullede de første bølger henover landet. Robotstøvsugere og selv-vaskende toiletter blev set som små mirakelkure, hvilket de dog hurtigt viste sig ikke at være. Derefter lagde begejstringen sig, så det næsten nærmede sig berøringsangst og svære etiske dilemmaer. Nu er en ny bølge på vej med bl.a. automatisk diagnosticering. Odense skal finde sin vej i det og både overveje potentialer, dilemmaer, og om investeringer kan svare sig på sigt.

Den demografiske udvikling vil sætte kommunens økonomi under pres. Men velfærds- og sundhedsteknologien er kun en beskeden del af svaret. For der er intet, der tyder på, at der er store besparelser at hente. Men derfor skal Odense alligevel interessere sig for og udnytte de teknologiske muligheder, der vil vise sig. For nok er der ikke potentiale til at finde store besparelser, men borgerne vil opnå øgede frihedsgrader og kvalitetsforbedringer. Og teknologi vil potentielt kunne imødekomme en del af presset på personale manglen på udvalgte områder.

### Hvad skal der til?

Brugen og udviklingen af velfærds- og sundhedsteknologi skal gentænkes og fokuseres. Odense skal ikke forvente, at eksisterende ydelser og menneskehænder kan erstattes 1:1 med robotter eller ny teknologi. Der er ingen snuptagsløsninger – heller ikke fra den teknologiske værktøjskasse.

På sigt vil det være nødvendigt at gentænke velfærdsydelserne, for fremtidens udfordringer fordrer, at servicen bliver forandret. Odense skal derfor i samarbejde med brugerne, borgerne og medarbejderne transformere de velkendte velfærdsydelser. De nye muligheder og medarbejdernes tid og kompetencer skal udnyttes bedst muligt.

Vi står på tærsklen af nye typer af teknologier, der vil komme med nye bud på velfærdsløsninger. Odense skal være med i udviklingen og målrettet fokusere på ét sted, hvor man kunne satse på teknologi. Man skal ikke brede sig ud på hele paletten af nye velfærdsteknologier, men lave en fokuseret satsning og implementering. Odense kunne deltage som laboratorium på fx velfærdsteknologi inden for robotområdet, der er stærkt placeret i byen.

Fremtidens ældre vil også have bedre forudsætninger for at være en del af de nye løsninger og i højere grad efterspørge dem. Forventningen er, at ny teknologi bl.a. kan understøtte en større grad af selvhjulpenhed og selvstændighed. Endelig er det vigtigt at påbegynde de principielle diskussioner af, hvor der skal bruges velfærds- og sundhedsteknologi. Det er vigtige drøftelser om de etiske fordele og ulemper, når teknologien indgår som en integreret del af en velfærdsløsning. Visse teknologier kan skabe trykthed gennem eksempelvis monitorering, men medfører samtidig et hidtil uvant indgreb på privatsfæren. Disse diskussioner om dilemmaer og valgmuligheder er vigtige at have med de konkrete brugere.

I bredere forstand er det vigtigt at have et vedvarende fokus på at finde nye innovative måder at organisere, arbejde med og samarbejde om velfærdsopgaverne. En mere innovativ tilgang til opgaverne kan være med mellemrum at tage udgangspunkt i det problem, der skal løses – og ikke alene i en bestemt ny løsning eller en bestemt ny teknologi.

### Hvad skal Odense gøre?

#### **Melde sig tilbage i kampen for at udvikle ny velfærdsteknologi**

Odense skal især fokusere sin brug af velfærdsteknologi på de områder, hvor den nye teknologi kan overtage eller lette belastende arbejdsopgaver og frigive arbejdskraft til de øvrige velfærdsopgaver. Odense skal investere i innovation og velfærdsteknologi med fokus på at inddrage borgere og medarbejdere i udviklingen af de nye velfærdsløsninger. Hvis medarbejderne ikke er med, følger kvalitet og effekt ikke med. Hvis borgerne ikke er med, skaber det frustration og modvilje. Der skal samtidig være fokus på, hvordan organisationen, opgaveløsningen og borgernes behov passer ind i teknologien og omvendt.

Odense skal dels lære af andre, men der er også områder, hvor Odense kunne gå forrest. Odense har med sin størrelse og sine relationer til det lokale erhvervsliv særligt gunstige muligheder for at være proaktive med robotteknologi.

#### **Etablér en innovationsbank**

Odense skal etablere en "intern innovationsbank", hvor forvaltninger, afdelinger, skoler og institutioner kan låne penge til nye investerings- og innovations tiltag, der på sigt vil kunne reducere udgiftspresset og/eller frigøre medarbejderressourcer. Innovationsbanken skal understøtte udviklingen i nye måder at løse opgaverne på. Det gælder både når det handler om brug af ny teknologi, og når det drejer sig om andre former for innovation af den måde opgaverne udføres på. I innovationsbanken skal der kunne lånes penge til innovation mod en forpligtelse til, at pengene betales tilbage efter et antal år med en 'innovationsrente'. Innovationsbanken skal gøre det muligt at få et større budget i investeringsåret uden risiko for at støde hovedet mod etårige budget- og udgiftslofter.

#### **Nationale rammevilkår**

Det er en national opgave at understøtte spredningen af nye erfaringer med velfærdsteknologi og innovation, fx ved årlige erfaringsopsamlinger. På den måde spredes effektfulde teknologier hurtigere.

Mange teknologiske løsninger kræver stor skala – større end Odense Kommune. Det kræver derfor fælles kommunale samarbejder, som muliggør, at de teknologiske løsninger bliver tilstrækkeligt omkostningseffektive.

## Anbefaling #7

# DEN DEMOKRATISKE SAMTALE STARTER HER

**Tilliden til velfærdssamfundet skal styrkes ved, at kommunen inddrager borgerne på en ny og omfattende måde. Det kan ske ved at etablere en ny aktivisme-og dialog funktion. Samtidig skal samarbejdet med frivillige op i et helt andet gear. Men de frivilliges hjælp i børnehaver og på plejecentre, skal ske på de frivilliges præmisser.**

### Hvad er udfordringen?

Tilliden til, at velfærdssamfundet også i fremtiden kan tage vare på børn og ældre, er i forvejen under pres. Men det bliver endnu mere kritisk, når vi skal igennem nogle store forandringer, som dem, der venter forude. Jo sværere og jo mere følsomt et emne, der udsættes for forandringer, jo mere koster det på tilliden. Derfor kan man med rette frygte, at tilliden til velfærdssamfundet og den samfundskontrakt, vi har brugt generationer på at opbygge, vil forsvinde. Er tilliden først væk, så vinder man den ikke bare tilbage med et fingerknips.

Samtidig må vi imødesee, at der mangler arbejdskraft på velfærdsområderne, fordi der kommer flere børn og mange flere ældre. Der er brug for, at vi som samfund står sammen, hvis vi skal undgå et yderligere tab af tillid.

### Hvad skal der til?

To grundforudsætninger skal på plads: Frivillige skal mere i spil, og den demokratiske samtale skal styrkes i et hidtil uset omfang.

Borgerne i Odense er en ressource. Både som dialogpartner og som en del af løsningen på de velfærdsudfordringer, byen står overfor. Borgerne skal derfor i langt højere grad inddrages og aktiveres, når opgaver skal løses. Der skal fokuseres skarpt på, hvordan borgere, frivillige, pårørende, forældre og de lokale bysamfund kan fremme det lokale fællesskab og dermed understøtte kernevelfærden. Det er netop dialogen og samarbejdet med civilsamfundet og dets organisationer, der kan styrke samfundskontrakten og borgernes tillid til velfærdssamfundet.

Der er behov for en gensidigt forpligtende samtale mellem kommune og borgere om udfordringerne og mulige veje frem. Det er forudsætningen for fornyelsen af den samfundskontrakt, der er forudsætningen for vores velfærdssamfund.

Et inspirerende eksempel på inddragelse af frivillige er den rolle, som Røde Kors' Vågetjeneste har på plejecentre. Vågetjenesten løser en opgave, der på én gang frigør fagpersonale til kerneopgaver og skaber værdi i mødet mellem velfærdsmedarbejdere og frivillige. Den form for frivilligt arbejde skal have en større plads i velfærdssamfundet.

### Hvad skal Odense gøre?

#### Enhed tager borgerdialog til nye højder

Odense skal etablere en 'Handlings-enhed' med fokus på, hvordan kernevelfærden i langt højere grad kan udvikles i dialog med borgere, organisationer, frivillige, pårørende/forældre og de lokale bysamfund. Odenses forsøg med at etablere et borgerråd skal udvides og videreudvikles. Målet er, at den demokratiske samtale vækkes til live.

Inddragelsen af de forskellige parter skal have forpligtigende karakter. Den nære velfærd skal udvikles med et "udefra-og-ind"-perspektiv. Målet skal være, at byens borgere går fra at være deltagere til at blive initiativtagere i velfærdsudviklingen. Byens borgere skal tage medansvar for, at udviklingen sker med hensyntagen til, at Odense Kommune har en presset økonomi.

### **Overvej kommunens grundlæggende organisering og struktur**

Odense Kommune bør overveje om kommunens nuværende organisering og struktur understøtter denne form for dialog og samarbejde med frivillige tilstrækkeligt, eller om der er behov for strukturelle ændringer.

### **Sats på at få de frivillige i spil på egne præmisser**

Hundredvis af institutioner i Odense skal finde sammen med tusindvis af borgere, som i fællesskab bringer det frivillige arbejde op på et helt andet niveau end i dag. Det er en kæmpeopgave, som handler om at kickstarte og virkelig grundigt implementere de frivilliges indsats i velfærdssamfundet. Der er ikke brug for lange strategier – der er brug for kræfter, der smøger ærmerne op, løber den enorme indsats i gang og får det til at lykkes. De frivillige skal inddrages på deres præmisser. Ikke alene fordi kommunen har et behov. Spørgsmålet skal lyde, hvad har I lyst til at bidrage med? – og så kan kommunen tilpasse sin opgaveløsning efter det. De frivilliges DNA må aldrig glemmes. De vil gøre en forskel – ikke lave de opgaver, andre ikke gider. I den sammenhæng er det også vigtigt at huske på, at frivillighed ikke er lige fordelt blandt borgerne. Der er typisk en større grad af frivillighed til stede blandt borgere som i forvejen har ressourcer i form af uddannelse eller indkomst. Derfor skal tilrettelæggelsen af frivilligheden understøtte samfundskontrakten på tværs af hele Odense og ikke kun der, hvor de frivillige findes.

### **Pilotprojekter i børnehaver og plejecentre**

Det er ikke enkelt at opnå den gensidige respekt mellem frivillige og fagprofessionelle medarbejdere, der er afgørende for et vellykket samarbejde. Derfor skal Odense starte med nogle pilotprojekter, som skal åbne kommunale velfærdsinstitutioner som børnehaver og plejecentre for frivilligt arbejde. Pilotprojekterne skal skabe en model for frivillighed på velfærdsområderne baseret på gensidig respekt mellem det faglige personale og de frivillige. Det faglige personale skal opleve frivilligheden som et element, der skaber bedre løsninger af kerneopgaven, mens de frivillige skal opleve anerkendelse for deres arbejde. Både frivillige, civilsamfundets organisationer og faglige organisationer er et afgørende omdrejningspunkt for denne udvikling.

### **Virksomheder donerer medarbejdere**

Undersøgelser viser, at når man først har prøvet at være frivillig, så bliver man ved. Samtidig har den private sektor også et ansvar for at bidrage til stærke fællesskaber i civilsamfundet. Derfor skal Odense skabe mulighed for, at lokale virksomheder kan donere en medarbejder til frivilligt arbejde i nogle timer – som supplement eller alternativ til at donere penge til almennyttige formål. Virksomhederne skal belønnes for deres bidrag til frivilligt arbejde, fx ved at donationerne kan trækkes fra eller ved at skabe synlighed om de virksomheder, der bidrager til det frivillige fællesskab.



## Anbefaling #8

# SKAB VEDVARENDE FOKUS PÅ IMPLEMENTERING, DER SIKRER FORANDRING FOR BORGERNE

**Kernevefærden og servicen til borgerne kommer før alt andet. Derfor skal Odense fokusere mere målrettet på at implementere politikker, før der udtænkes nye strategier og tiltag. Og så skal der følges grundigt op på, om indsatser virker for borgerne.**

### Hvad er udfordringen?

Odense Kommune har et omfattende net af gode tilbud og en lang række velbeskrevne politikker og indsatser på tværs af velfærdsområderne. Det kan dog være svært at se forandringerne og effekterne af de mange strategier og politikker i den virkelige verden. En af årsagerne hertil kan være for mange forandringer oven i hinanden. Der mangler et mere vedvarende fokus på implementering, så nye tiltag først søsættes, når de forrige er kommet til at virke.

### Hvad skal der til?

Der er generelt ikke brug for flere politikker eller vel-formulerede strategier i Odense. Der er brug for et langt større fokus på implementering af eksisterende politikker. Der er behov for at kernemedarbejderne får ro til at arbejde med de visioner og strategier, der bliver besluttet.

Der leveres generelt en høj kvalitet i Odense Kommune – både i velfærdstilbuddene og administrationen – i forhold til de midler, der er til rådighed. Men strømmen af nye strategier og politiske tiltag stjæler tid fra velfærdsmedarbejderne, mens pres fra medierne og enkeltsager skaber politiske krav om hurtige reaktioner.

Hvis nye tiltag sættes så hurtigt i værk, at driften ikke kan følge med, går det ud over borgerne. Og det forværres, hvis forvaltningerne er mere opmærksomme på det politiske lag end på at skabe god service og forandring for borgerne.

Der skal derfor ske en grundlæggende kulturforandring, så kommunale ledere i højere grad tænker borgerrettet.

Derfor er det vigtigt at tænke langsigtet, så nye strategier og tiltag ikke blot lægger sig som et ekstra lag ovenpå eksisterende indsatser. Den dybe tallerken skal ikke genopfindes hver gang. De mange gode, eksisterende tiltag skal i stedet have tid til at virke. Og medarbejderne skal have mere ro og bedre mulighed for at udnytte deres faglighed.

### Hvad skal Odense gøre?

#### Sæt ikke nye tiltag i gang for tidligt

De beslutninger, der allerede er truffet, skal have tid til at virke. I stedet for nye strategier skal der sættes fuld kraft på dybdegående implementering, så de mange gode og velbeskrevne indsatser bliver omsat til ændret praksis hurtigere og med større effekt for borgerne.

Det skal være et mål, at der skal være konkrete resultater af allerede besluttede og igangsatte indsatser, før nye tiltag sættes i gang. Det går ud over borgeren, hvis nye initiativer sættes i værk inden de eksisterende har haft en reel mulighed for at skabe forandring.

Anbefalingen gælder også for implementering af Task Force Velfærds anbefalinger. Nogle gange er der ikke overblik eller tilstrækkelig viden om eksisterende indsatsers effekt. Derfor er synlighed, også internt i administrationen, vigtigt. Tilbageholdenheden med nye indsatser må dog ikke kamme over i, at man ikke tilegner sig ny viden, eller at man stopper udviklingen af indsatser. Ny viden kan være den faktor, som får de eksisterende indsatser på skinner, eller udvikler dem til at fungere bedre.



### **Fokuser på resultatet for borgerne**

I både eksisterende og nye tiltag skal der være et klart fokus på, hvordan der skabes positive forandringer for borgerne – og hvordan man kan se, om det sker. Det skal fremgå tydeligt i de besluttede tiltag, hvilke konkrete forandringer man forventer at skabe. Det skal være muligt løbende at følge op på, om indsatserne rent faktisk virker efter hensigten. Detaljerede dokumentations- og proceskrav, der alene er til for administrationens skyld, skal fjernes. Til gengæld skal opfølgningen på indsatsernes reelle forandringer styrkes. Borgerne og de ansatte på de enkelte velfærdsområder er de vigtigste bidragsydere, når der skal sikres information om, hvordan institutionerne og tilbuddene virker og hvilke behov for justeringer, der er nødvendige i forhold til at få effekt. Og derfor er deres stemme vigtig.

### **Anerkend dem, der får driften til at virke**

Driften af den borgerrettede service er den kommunale kerneopgave. Derfor skal de kommunale ledere først og fremmest sørge for, at servicen bliver leveret tilfredsstillende. Der er behov for et større ledelsesmæssigt fokus på og anerkendelse af de medarbejderindsatser og samarbejdsformer, der skaber konkret forandring for borgerne.

# UDFORDRINGER

#1 Flere børn og ældre

#2 Mangel på velfærdsmedarbejdere

#3 Manglende fodfæste i tilværelsen

#4 Flere skal med i det arbejdende fællesskab

#5 Ulighed og forskelle mellem bydele

#6 Tilliden til velfærdsamfundet er under pres

# ANBEFALINGER

#1 Skaf flere velfærdsmedarbejdere

#2 Flere skal med i arbejdsfællesskabet

#3 Etabler et videnscenter for børn og unges trivsel

#4 Bryd gamle strukturer ned - byg nye op

#5 Odenses opdeling skal bremses

#6 Brug velfærdsteknologi som supplement

#7 Den demokratiske samtale starter her

#8 Skab vedvarende fokus på implementering, der sikrer forandring for borgerne



*Odense*

**TASK FORCE  
VELFÆRD**

Velfærd under pres