

# Strategi for socialområdet i Gribskov Kommune

## 1. Indledning

Gribskov Kommune sætter nu fokus på det sociale område ved at introducere en fælles strategi for indsatsen. Strategien beskriver den langsigtede planlægning for området og retningslinjer for de udviklingsperspektiver som Kommunen ønsker at realisere. Strategien er således retningsgivende, men indeholder ikke konkrete handleplaner eller nærmere beskrivelser af arbejdsprocesser og aktiviteter til realisering af planens intentioner. Visionen er, at strategien skal samle organisationen og udstikke rammer og retning for en fælles udvikling.

Kommunalreformen tilførte Gribskov Kommune nye opgaver på socialområdet og også ny viden, erfaringer og kompetencer. Kommunen overtog medarbejdere og sociale tilbud efter Frederiksborg Amt og de tidligere Græsted-Gilleleje og Helsingør Kommuner. Der sættes nu fokus på at udfolde synergieffekter i den nye organisation. Opgaveløsningen skal baseres på de samlede erfaringer og samtidig være udviklingsorienteret og dynamisk i sin grundform. Nøgleordene effektivitet, kvalitet, gennemsigtighed og høj faglighed skal præge indsatsen.

Strategidokumentet er udarbejdet i et samarbejde mellem afdelingschefer og teamledere i Sundhedsafdelingen og Virksomhedsdrift samt Direktionen i Gribskov Kommune.

Det strategiske fokus er:

- Myndighedsfunktionerne skal udføres effektivt med høj kvalitet og med udvikling af en målrettet og veldokumenteret visitation samt et tilsyn, der bidrager til en løbende kvalitetsudvikling.
- Leverandørerne skal levere ydelser, der matcher efterspørgslen og med udvikling af effektive og konkurrencedygtige sociale tilbud
- Virksomhedsdrift, herunder Institutionsservice, understøtter udviklingen.
- Samspejlet mellem enhederne for at Gribskov Kommune kan tilbyde en god og sammenhængende indsats overfor borgerne.

### 1.1. Formål

Strategien er et fælles fundament, der er genkendeligt og forståeligt i samtlige enheder.

Formålet er:

- at bidrage til overblik over opgaveløsning og ansvar i enhederne samt deres indbyrdes sammenhænge og relevante samarbejdsflader,
- at etablere en samlet ramme for indsatsen, både for den daglige opgaveløsning og for de udviklingstiltag, der iværksættes i de enkelte enheder og på tværs af enheder,
- at tydeliggøre retningen for fremtidige udviklingstiltag med fokus på kvalitet og effektivitet samt synliggøre relevante udviklingsperspektiver for det sociale område, både hvad angår udviklingspotentialer *indenfor* hver enhed og udviklingspotentialer *i relationen mellem* og på tværs af enhederne.

## 1.2. Baggrund

I forbindelse med kommunalreformen fik kommunerne det samlede forsynings-, finansierings- og myndighedsansvar på socialområdet. I tråd med KL's anbefalinger valgte Gribskov Kommune at gå aktivt ind i rollen som driftsherre i forhold til de sociale tilbud. Kommunen valgte herigennem at påtage sig ansvaret for at realisere kommunalreformens intentioner på det sociale område. Formålet med kommunalreformen var blandt andet, at forbedre samspillet mellem borgeren og de sociale myndigheder, herunder at skabe større og fagligt mere bæredygtige enheder. De nye og større kommuner skulle sikre tre af hovedformålene på det sociale område:

- 1) borgerne skal have én indgang til kommunen,
- 2) de sociale tilbud skal matche alle borgeres behov og
- 3) indsatsen skal ske i nærmiljøet i sammenhæng med det liv, som leves af andre borgere.

Gribskov Kommune står stærkt i forhold til at udvikle både myndighedsfunktionerne og de sociale tilbud. Realisering af kommunalreformens udviklingspotentialer sker dog ikke af sig selv. Det kræver at medarbejderne i de forskellige enheder tænker "ud af boksen" i en reformulering og videreudvikling af egne kerneopgaver. Nye opgaver stiller også krav til opbygning af viden og kompetencer i Gribskov Kommune inden for alle opgave- og tilbudstyper. De administrative opgaver, som knytter sig til myndighedsudførelse samt drift og udvikling af de sociale tilbud hænger nøje sammen videns-, udførelses- og styringsmæssigt. Gode resultater for den enkelte borger samt kvalitetsmæssigt og økonomisk for kommunen, afhænger af en sammenhængende organisering af opgaverne.

Den sammenhængende organisering er udmyntet via Sundhedsafdelingens ansvarsområde og Virksomhedsdrift, der samarbejder med de sociale tilbud om løbende produktivtets- og kvalitetsudvikling. Der skal videreudvikles en god sammenhæng mellem pris, kvalitet og kapacitetsstyring. Her spiller Virksomhedsdrift en central rolle som indgang til og brobygger for

koordinering og facilitering af samspillet og processerne mellem tilbuddene og kommunens interne administrative funktioner.

Udviklingsopgaven er omfattende, udfordrende og krævende og vil forudsætte en tidshorizont på omkring 2 år - svarende til den resterende del af indeværende byrådsperiode. Udviklingsprocessen forventes dog ikke afsluttet indenfor denne 2-års periode. De driftsmæssige udfordringer varierer, og de sociale tilbud vil gå ind i udviklingsarbejdet med forskellige forudsætninger. Samtlige tilbud forventes at nå langt indenfor den første 2-års periode, men det forventes samtidig, at det vil være aktuelt at videreføre udviklingsprocessen i den ny byrådsperiode.

### **1.3. Omfang og det sociale område**

Det sociale område er i denne forbindelse afgrænset til at omhandle tilbud og ydelser efter serviceloven, hvor hjælpen falder i tre hovedgrupper:

1. Tilbud om rådgivning og støtte for at forebygge, herunder reducere, sociale problemer
2. Almene serviceydelser, evt. med forebyggende sigte, dvs. generelle servicetilbud til bredere målgrupper
3. Specialiserede tilbud til borgere med nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne eller særlige sociale problemer (børn med nedsat funktionsevne, mennesker med sindslidelse og voksne med nedsat funktionsevne)

Der sættes fokus på de sociale tilbud herunder Voksenstøtte, Handicapteamet, Visitationsteamet, Institutionservice og Tilsynsenheden. Enhedernes ansvarsområder og kerneopgaver findes beskrevet i Organisationshåndbogen. De samarbejder også med andre enheder i kommunen, som Socialteamet i Borgerservice, Børn- og Familierådgivningen osv..

I notatet benævnes de sociale tilbud også som udfører og leverandør, og myndighedsfunktionen benævnes også som bestillerfunktion. Begreberne skal kunne illustrere enhedernes roller og funktioner overfor hinanden.

## **2. Udviklingsperspektiv i de enkelte enheder**

Det sociale område er i Gribskov Kommune som hovedprincip organiseret efter BUM-modellen, hvor myndigheds- og leverandøropgaver udføres i adskilte enheder (der er enkelte undtagelser, se bilag - under udarbejdelse). Myndighedsopgaverne på det sociale område udføres af Sundhedsafdelingens Handicapteam og Visitationsteam samt af Tilsynsenheden, der refererer direkte til direktionen. Leverandøropgaverne udføres af private, selvejende eller kommunale tilbud. Institutionservice i afdelingen Virksomhedsdrift har som overordnet opgave, at støtte de sociale

tilbud i udviklingen henimod konkurrencedygtige og effektive virksomheder og agerer derfor i leverandørfeltet.

Med kommunalreformen er arbejds- og ansvarsområder i forhold til opgaveløsningen blevet anderledes. Der er derfor et fornyet behov for at der etableres en fælles forståelse og ramme for, hvori fremtidens udfordringer ligger og hvordan disse bedst kan imødekommes. Der er behov for at de enkelte enheder har et solidt kendskab til de andre enheders opgaveportefølje og kompetencer og at denne viden danner grundlag for en tydelig og konstruktiv samarbejdsstruktur, hvor videndeling, læring og udvikling står centralt. Opgaveløsningen på socialområdet fordrer en høj grad af tværfaglig og tværgående praksis og udvikling. Forudsætningen herfor er, at parterne hver især byder ind med en kompetent viden og erfaring. Udviklingspotentialer ligger således både indenfor den enkelte enhed og mellem enhederne.

I dette afsnit beskrives de overordnede formål med enhedernes opgaveløsning og de udviklingsperspektiver som strategien peger på *indenfor* de enkelte enheder.



## 2.1. Myndighed Visitation - den effektive bestillerfunktion

I et samarbejde med borgeren skal myndighedsfunktionen, der i denne forbindelse varetages af Sundhedsafdelingens Handicapteam og Visitationsteam, afdække borgerens behov og udarbejde en handleplan (§141 Lov om Social Service), der skal ligge til grund for visitation til bestemte ydelser og indsats. Handleplanen skal indeholde en beskrivelse af

borgerens baggrund, aktuelle situation, ønsker til fremtidig udvikling samt behov for kompenserende og / eller støttende foranstaltninger.

Handleplanen skal beskrive de overordnede formål med de ydelser der bestilles, når en borger visiteres til et bestemt socialt tilbud, herunder Voksenstøtte. Der kan også visiteres til ydelser alene eller til yderligere afklaring af borgerens funktionsniveau og kompensations- eller støttebehov, hvor det tydeligt skal fremgå, at det overordnede formål netop er afklaring.

Myndigheden skal være skarp i beskrivelsen af de overordnede formål, idet disse skal fungere som rammen for den indsats, de sociale tilbud tilbyder borgeren. VISO (den nationale videns- og specialrådgivningsorganisation) kan bistå med vejledende specialrådgivning i de mest specialiserede og komplicerede enkeltsager samt med vejledende udredning i de få mest sjældent forekommende specielle og komplicerede enkeltsager. Som udgangspunkt er det dog kommunen, som skal løfte opgaven med at udrede en borgers behov og give relevant rådgivning.

Med udgangspunkt i handleplanen skal myndigheden kunne identificere og finde det mest relevante tilbud til borgeren. Den tidligere specialrådgivning og faglige visitation i amtet er nedlagt og overtaget af kommunen. Derfor stilles nye krav til myndighedsfunktionens evne til at have et opdateret overblik over markedet.

Det vil sige, at myndigheden skal have et grundigt kendskab til de tilbud, der er på markedet for at kunne indstille til visitation i det mest egnede tilbud og dermed yde borgeren den bedste service. Tilbudsportalen er 'markedspladsen', hvor tilbudene skal beskrive egen virksomhed, og hvor myndigheden således har mulighed for at søge efter relevante tilbud. På sigt vil der blive tale om en efterspørgselsstyring, fremfor en udbudsstyring af det sociale område.

Myndigheden skal gennemføre målrettede og veldokumenterede visitationer, der sikrer borgerens retssikkerhed, idet borgeren skal møde den samme behandling uagtet hvilken medarbejder vedkommende er i kontakt med.

*Mål for udvikling:*

*Myndigheden er bestiller, hvor handleplan og visitation skal opfattes som den kravspecifikation, der skal ligge til grund for identificering af det tilbud, der bedst og billigst kan imødekomme borgerens ønsker og behov - udviklingspotentialer er at udvikle 'den effektive bestillerfunktion'.*

## **2.2. Myndighed Tilsyn - den kvalitetsudviklende auditør**

Tilsynsenheden skal udføre det generelle tilsyn i Gribskov Kommunes sociale tilbud, godkende og føre tilsyn med private opholdssteder og plejefamilier samt modtage og behandle indberetninger om magtanvendelse. Tilsynsfunktionen er en myndighedsfunktion, der efter

tilsyn udarbejder en tilsynsrapport, der kan indeholde såvel påbud som anbefalinger til forandringer af drift og udvikling i de sociale tilbud.

I tilsynet ligger en åbenlys kontrolfunktion, der skal sikre kvalitet og effektivitet i de sociale tilbud, herunder kontrol med anvendelsen af offentlige midler. Tilsynsenheden udvikler en auditlignende praksis, hvor besøg og rapportering kan fungere som dynamiske værktøjer og bidrage til kvalitetsudviklingen i de sociale tilbud. Et kvalitetsaudit, hvor eksempelvis enkelte borgeres forløb bliver gennemgået fra visitation og indflytning over daglig praksis og udviklingsmuligheder i dagligdagen til egentlig opfølgning på både den overordnede handleplan og den pædagogiske plan, der er udarbejdet af tilbudet i samarbejde med borgeren. Tilsvarende kan andre arbejdsgange og procedurer være egnede for et kvalitetsaudit.

Et andet udviklingspotentiale for tilsynet er, at udvikle et koncept for at udøve en form for tilsyn af myndighedsfunktionen. Hermed vil både bestiller og leverandør få mulighed for at hente ideer til den løbende kvalitetsudvikling og effektivisering i tilsynsenhedens besøg og rapportering. Tilsynets fokusområder kunne bl.a. være at påse, at myndigheden udarbejder præcise handleplaner og gennemfører de individuelle tilsyn, der har til formål at sikre at de pædagogiske planer bliver fulgt i de sociale tilbud og at indsatsen har den forventede effekt.

*Mål for udvikling:*

*Tilsynsenheden er en myndighed, der i forbindelse med udførelse af lovpligtige tilsyn skal udvikle en rapportering, der bidrager til en løbende kvalitetsudvikling af de sociale tilbud - udviklingspotentialet er at fremme 'den kvalitetsudviklende auditør'.*

### **2.3. De sociale tilbud - den kvalitetsbevidste og effektive leverandør**

De sociale tilbud skal levere ydelser af høj faglig kvalitet til konkurrencedygtige priser til borgere med behov, der ikke kan dækkes indenfor normalområdet. De sociale tilbud skal levere boliger, kompenserende og / eller støttende foranstaltninger mv., og foranstaltningerne skal iværksættes med udgangspunkt i borgerens individuelle ønsker og behov. Med afsæt i de overordnede formål - beskrevet af myndighedsfunktionen i handleplanen - skal tilbudene sammen med borgeren udforme pædagogiske planer eller samarbejdsaftaler, der indeholder kortsigtede mål, som skal udgøre skridt på vejen til at opnå handleplanens mere langsigtede mål. Handleplan og den pædagogiske plan skal være dynamiske værktøjer, og der skal være et tæt samarbejde mellem myndighed og tilbud.

Den stigende markedsgørelse af socialektoren indebærer, at tilbudene skal udvikle en fleksibilitet overfor bevægelser på markedet. De skal være opmærksomme på hvilke ydelser, der efterspørges af borgere og bestillere samt på tendenser ift. ændringer i målgruppens sammensætning og behov.

Tilbudene skal formå at tilpasse egen virksomhed efter et udbuds-/efterspørgselsprincip uden at give afkald på høj faglighed og høj specialisering. På et marked, hvor det er borgeres og bestillers efterspørgsel af sociale ydelser, der afgør de sociale tilbuds attraktionsværdi, vil ydelsernes kvalitet være helt afgørende for tilbudenes konkurrencekraft. De sociale tilbud skal derfor formå at være i front hvad angår kvalitetsudvikling og have en opdateret viden om nyheder og udvikling på området. Der bør derfor etableres faglige netværk med andre sociale tilbud i landet og/eller regionen, hvor fokus for netværksdannelsen kan være kvalitetsudvikling samt anvendelse af nyeste evidensbaserede viden.

Et andet vigtigt led i markedsgørelsen af det sociale område er, at tilbudene skal være tydelige i beskrivelsen af, hvilke ydelser der kan tilbydes, hvilke metoder der bliver brugt og hvilke resultater der kan fremvises. En tydelig dokumentation og beskrivelse af egen virksomhed bliver et konkurrenceværktøj, idet tilbudene skal kunne sælge sig selv til såvel borgere som bestillere. Beskrivelse af de sociale tilbud, vil omfatte nye måder for systematisk at måle og dokumentere den pædagogiske praksis på. At kunne dokumentere effekt af forskellige pædagogiske metoder og tilgange kan virke vanskeligt, men vil bidrage til en yderligere kvalificering af området. Et rationelt bag målninger af effekt og resultater er naturligvis at kunne dokumentere 'hvad man får for pengene', men det vil også bidrage til en større sikkerhed for borgeren, der med udgangspunkt i dokumentationen kan indgå i drøftelser og overvejelser omkring valg af ydelser og tilbud.

Det første indtryk borgere og bestillere får af det enkelte tilbud sker ved beskrivelsen i Tilbudsportalen, som udgør den markedsplads, kunderne vil benytte sig af. Tilbudsportalen, egen hjemmeside samt andet materiale, der beskriver egen virksomhed har ikke alene det formål, at sikre kommunikationen mellem myndighederne og de sociale tilbud, men kan også fungere som formidling af det enkelte tilbuds faglighed og ekspertise i en bredere kreds. Ved at positionere egen virksomhed på markedet og være aktive medspillere i de faglige netværk, vil de enkelte tilbud samtidig kunne påvirke den faglige debat og dermed påvirke den faglige udvikling af det sociale område. Dette vil ligeledes sikre muligheden for at rekruttere kompetente medarbejdere og ledere.

#### *Mål for udvikling:*

*De sociale tilbud er leverandører og skal tilbyde de ydelser, der efterspørges på markedet. Dokumentation af metoder og resultater samt grundige beskrivelser af egen virksomhed, bliver vigtige værktøjer ift. præsentation overfor borgere og bestillere - udviklingspotentialer er at udvikle 'den effektive og kvalitetsbevidste leverandør', som er konkurrencedygtig på pris og kvalitet og dermed attraktiv på markedet.*

## **2.4. Institutionservice - den servicerende modeludvikler**

Institutionsservice er en ny enhed, der blev etableret i forlængelse af kommunalreformen. Enhedens primære opgave er at yde service til de sociale tilbud og støtte tilbudene i forhold til den daglige drift samt til omstilling til en mere markedsorienteret position. Institutionsservice skal være en fagligt kompetent samarbejdspartner, der stiller relevante, nødvendige og værditilførende metoder og procedurer til rådighed for tilbuddene, således at brugerne og beboerne oplever at få tilbudt konkurrencedygtige sociale ydelser af høj kvalitet.

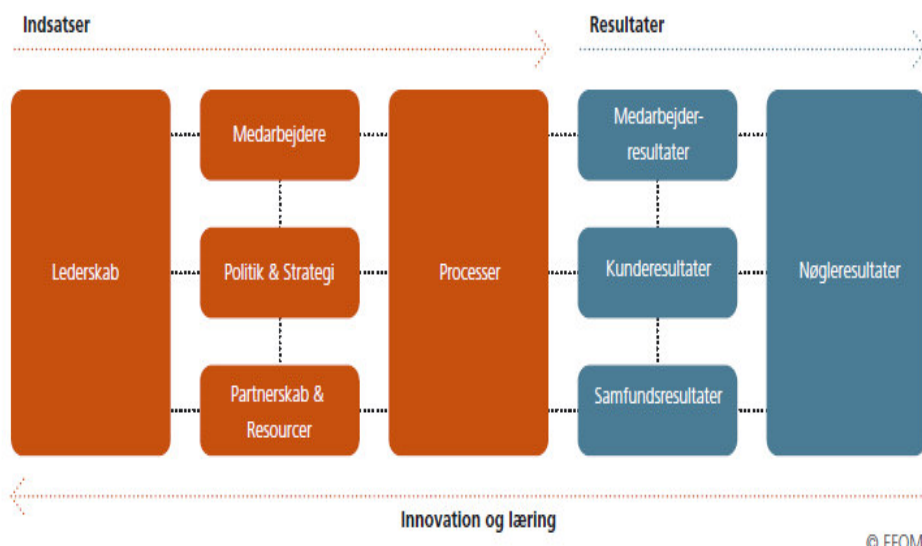
Virksomhedsdrift, herunder Institutionsservice, skal fungere som et kompetencecenter for udvikling af effektive virksomheder, hvor Institutionsservice skal støtte de sociale tilbud i at udvikle 'Det Gode Tilbud' ved at facilitere processer og udvikle modeller for dette. Der skal være fokus på at skabe god sammenhæng mellem pris, kvalitet og kapacitet og enheden skal udvikle modeller for effektiv og konkurrencedygtig virksomhedsdrift.

Standardmodellen for 'Det Gode Tilbud' består af en indsatside og en resultatside, jfr. Excellence-modellen. I det enkelte tilbud skal denne standardmodel omsættes til en lokal, konkret model, som beskriver tilbudets indsats. Den lokale model for det enkelte tilbud skal også indeholde beskrivelse af, hvordan tilbudet sikrer relevant opfølgning med henblik på opnåelse af resultater, herunder Resultatkontrakten som skal indeholde de væsentlige styringsparametre. Denne lokale plan med konkretiserede indsats- og resultatområder vil udgøre en idealmodel for det enkelte tilbud.

I forbindelse med udviklingen af en standardmodel, kan excellence-modellen bidrage med:

- En ramme for at begribe væsentlige parametre for styring
- En integreret og helhedsorienteret tænkning
- Et stadigt fokus på sammenhæng mellem resultater og indsats- vi måler og evaluerer
- Et stadigt fokus på forbedring – vi reflekterer og igangsætter korrigerende handlinger





I sin egenskab af kompetencecenter, skal Institutionservice sætte fokus på måling af resultater, herunder systematisk dokumentation og evaluering af pædagogisk praksis og resultater. Institutionservice skal være vel opdateret med den generelle kvalitetsudvikling på socialområdet og have en opdateret viden om udviklingstiltag i andre virksomhedstyper i Gribskov Kommune, såsom Pleje Gribskov, Tandplejen etc. En tværgående tilgang, hvor andres viden og erfaringer aktivt inddrages i udviklingsarbejdet, vil indebære, at der ikke altid skal udvikles nye modeller men at allerede eksisterende modeller kan tilpasses området med de sociale tilbud. Her vil formidling af allerede eksisterende viden og erfaringer fra andre virksomhedstyper, være en vigtig opgave for Institutionservice.

Der kan eksempelvis hentes inspiration fra Gribskavs kvalitetsarbejde på ældre- og handicapområderne vedr. kvalitetsstandarder for visitation, for udfører, for Skipperstræde og Kirkeleddet 8 og for støtte- og kontaktperson efter Lov om Social Service.

Hvert år indgås en Rammeaftale mellem Region Hovedstaden og kommunerne i regionen. Rammeaftalen skal sikre et samlet overblik over tilbudsviften på det specialiserede socialområde og har blandt andet til formål at skabe overensstemmelse mellem efterspørgsel og udbud af tilbud og ydelser. Med udgangspunkt i Rammeaftalen skal Institutionservice tage initiativ til udvikling af nye tilbud, når aftalen tilsiger at der er behov for det. Nye tilbud samt kvaliteten i de allerede eksisterende tilbud, skal være baseret på den nyeste viden. Institutionservice skal derfor være ajourført med udviklingen af socialområdet i resten af landet. Enheden skal kunne bibringe tilbudene den nyeste viden og må derfor altid være opdateret med den generelle udvikling på området.

#### *Mål for udvikling:*

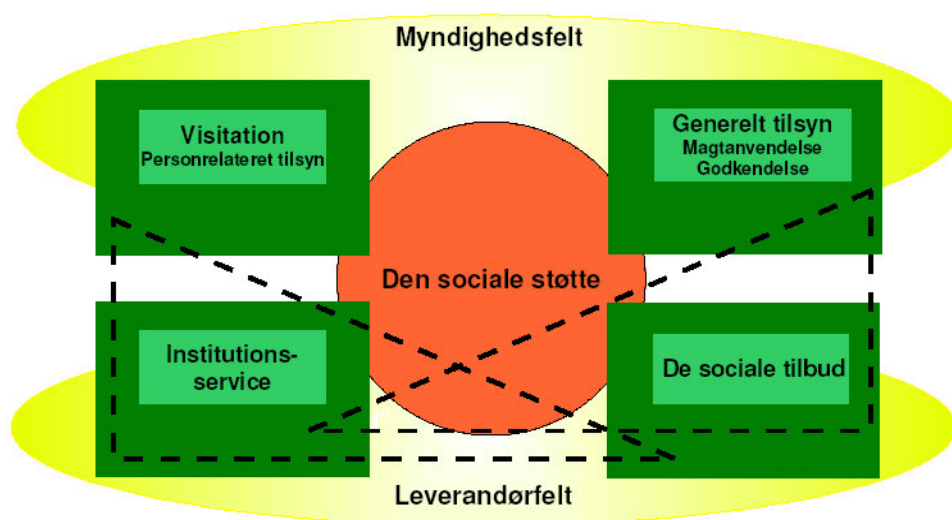
*Institutionservice er en enhed, der støtter de sociale tilbud i den daglige drift og i udviklingen hen i mod den stigende markedsgørelse - udviklingspotentiale er at udvikle 'den servicerende modeludvikler'.*

### 3. Udviklingsperspektiv i samspillet mellem de enkelte enheder

De enkelte enheder i kommunens administration og de sociale tilbud under ét er engagerede i processerne med at videreudvikle egen praksis. De indledende skridt efter kommunalreformens ikrafttræden handlede primært om at etablere enhederne og skabe et overblik indadtil. Nu er organisationen Gribskov Kommune godt i gang, og tiden er nu moden til at enhederne retter blikket udad mhp. at finde viden og inspiration til fortsat kvalificering af egen praksis.

Der er stort potentiale for fælles læring mellem enhederne. Den enkelte enheds kvalitetsudvikling kan styrkes parallelt med, at samarbejdet på kryds og tværs af enhederne kan bidrage til en dynamisk organisation, hvor videndeling og erfaringsudveksling er praksis. Udgangspunktet for denne fælles læring er som nævnt, at enhederne har grundigt kendskab til hinandens opgavefelter og kompetencer og med dette kendskab som base kan enhederne drage nytte af viden, der ligger andet sted i organisationen.

Udviklingsperspektivet i samspillet mellem enheder



#### **3.1. Myndighed (visitation) – De sociale tilbud – Institutionservice**

I den første læringstrekant tegnes et billede af, hvordan myndighedsfunktionens handleplan har betydning for de sociale tilbuds udbud af ydelser, eftersom denne skal danne grundlag for tilbudenes udarbejdelse af de pædagogiske planer eller samarbejdsaftaler. Samtidig har de sociale tilbud erfaring med, hvordan myndighedens handleplaner med de overordnede mål fungerer i det daglige arbejde, og kan på den baggrund bidrage med faglig input til, hvordan specifikationerne bør udformes.

Ydermere skal de sociale tilbud indrettes så fleksibelt, at de kan reagere på tendenser, der ift. borgere fra Gribskov kommune hurtigst vil opfanges i bestillerfunktionen. Bestillerfunktionen vil opfange tendenser i forhold til forskydninger i målgrupper, ændrede ønsker og behov i forhold til specifikke aktiviteter, metoder, behandlingsmuligheder osv. Dette er vigtige oplysninger, når de sociale tilbud skal overveje eventuelle justeringer i forhold til den målgruppe de henvender sig til og for tilbudenes mulighed for at tilpasse egen virksomhed til de aktiviteter, der efterspørges. Rammeaftalen vil ligeledes indeholde relevante oplysninger vedrørende målgruppeforskydninger, idet rammeaftalen både indeholder oplysninger om kommunernes forventede pladsbehov samt kommunernes og regionens udbud af pladser.

Endelig skal de sociale tilbud kunne udarbejde så fyldestgørende beskrivelser af egen virksomhed, at bestillerfunktionen nemt kan se, hvad den enkelte leverandør kan tilbyde til forskel fra en anden leverandør. Beskrivelse af dagligdag, brug af metoder og dokumentation af resultater er nødvendige for at myndigheden skal kunne finde frem til de bedst egnede tilbud til de borgere, der henvender sig. Her kan bestilleren bidrage med viden om, hvordan beskrivelserne fungerer, når et tilbud skal vælges og hvilke parametre, der ofte er udslagsgivende i sammenligningen mellem tilbud.

Ved et løbende samarbejde mellem myndighedsfunktionen og de sociale tilbud, kan begge virksomheder udvikle hver sin dynamiske praksis, hvor viden fra den ene enhed kan bidrage til udviklingen i den anden. Institutionservice kan udgøre krumtappen i denne proces, idet en tæt kontakt mellem myndighed og samtlige tilbud kan virke uoverkommeligt og meget tidskrævende. Som beskrevet er Institutionservices funktion at bidrage til udviklingen af Den Gode Virksomhed, der er effektiv og konkurrencedygtig på markedet. I den sammenhæng besidder myndigheden relevant viden, som Institutionservice har behov for, for at kunne løfte opgaven. Udfordringen er på den ene side, at operere med stringente funktioner og funktionsadskillelser og på den anden side, at sikre et smidigt og dynamisk tværgående samarbejde.

### **3.2. Tilsyn – De sociale tilbud – Institutionservice**

I den anden læringstrekant tegnes et billede af, hvordan der kan etableres en tilsvarende dynamisk læringsproces mellem Tilsynsenheden, De sociale tilbud og Institutionservice. Ved Tilsynsenhedens jævnlige besøg i tilbudene kan enheden både identificere deciderede fejl og mangler, og pege på områder med muligt forbedringspotentiale.

Institutionservice, der skal følge op på Tilsynsenhedens rapportering og bistå tilbudene med rådgivning, vejledning og kompetenceudvikling, vil kunne bruge rapporteringen til at påbegynde en kvalitetsudvikling indenfor de områder, tilsynet har peget på. I denne læringstrekant vil

tilsynsrapporterne fungere som et dynamisk værktøj, der fremadrettet peger på mulig kvalitetsudvikling i de enkelte tilbud. Eftersom tilsynet jævnligt vender tilbage, vil denne kontrolfunktion kunne udvikles til en procesorienteret funktion, hvor der kan følges op på, om tidligere anbefalinger er blevet fulgt og om disse har haft den ønskede og forventede effekt.

Tilsvarende kan indberetninger om magtanvendelse indeholde vigtige informationer om en pædagogisk praksis i enkelte tilbud, hvor konfliktsituationer måske opstår lidt for ofte eller håndteres på en uhensigtsmæssig måde. Disse indberetninger kan på samme måde som tilsynsrapporterne give Institutionservice indblik i de enkelte tilbuds praksis, og dermed indikere behov for, at der iværksættes pædagogiske udviklings tiltag i de berørte tilbud.

Med udgangspunkt i en standardmodel, eksempelvis inspireret af excellence-modellen, skal de enkelte tilbud udarbejde sin egen konkrete idealmodel. Den lokale idealmodel vil indeholde konkrete beskrivelser af både indsats- og resultatside for tilbudet, der vil fungere som lokal ledelsesinformation. Denne dokumentation vil ligeledes kunne udgøre basis i den dokumentation, som tilsynet vurderer det enkelte tilbud på. Med udgangspunkt i den strukturerede idealmodel for det enkelte tilbud, kan tilsynet udforske praksis, forstået på den måde, at tilsynets opgave bliver at undersøge om idealmodellens planer bliver omsat til konkret praksis i det daglige arbejde i det sociale tilbud. Er der sammenhænge mellem beskrivelse af et ideal og den praksis, tilsynet finder ved sit tilsynsbesøg? Herved kan tilsynet blive til en audit om, hvorvidt det sociale tilbud følger en vedtaget standard.