

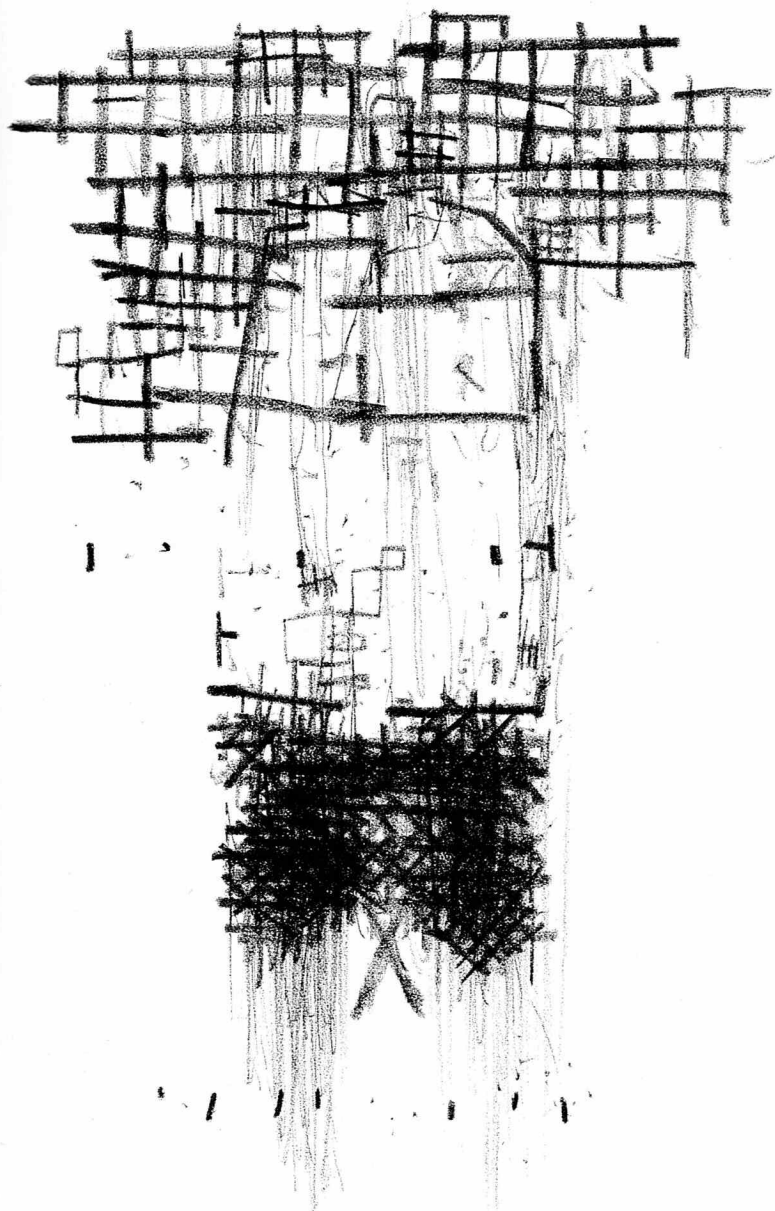
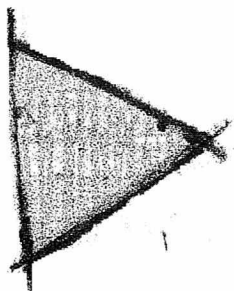
NØGLETAL

i forvaltningen

Af Øjvind Larsen



Der har de seneste år indenfor den offentlige forvaltning været en tendens til at bringe flere og flere sociale forhold på en økonomisk formel med de såkaldte nøgletal. Denne praksis har fået en afgørende betydning i den offentlige forvaltning, idet der kan være store administrative fordele ved at arbejde med nøgletal. Nøgletallene gør det muligt at reducere kompleksitet i det sociale forhold og bringe det på en kalkulerbar formel. Der opstår imidlertid store problemer, når der anlægges en ensidig økonomisk synsvinkel på de institutioner, hvorigennem livet i det civile samfund formidles. I den økonomiske synsvinkel forbigås det levede livs problemstillinger, fordi alle livsforhold reduceres til kvantitative faktuelle forhold. Det er derfor afgørende ud fra en administrativ, en professionsetisk, en politisk og en samfundsvidenskabelig synsvinkel, at der i forvaltningen ikke blot anlægges andre synsvinkler på det levede liv i det civile samfund, men at disse andre synsvinkler også får en afgørende betydning.



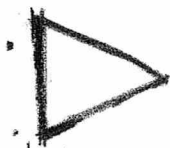
Tegninger Gert Hansen

Der har de seneste år indenfor den offentlige forvaltning været en tendens til at bringe flere og flere forhold på en økonomisk formel med de såkaldte nøgletal. Det gælder også økonomiske opgørelser over centrale sociale forhold i det civile samfund, som forvaltningen skal tage sig af. Ved nøgletal forstås der økonomiske opgørelser over centrale forhold indenfor et bestemt område. Nøgletal bruges ifølge cheføkonom i Kommunernes Landsforening Søren Høgenhaven i forbindelse med den løbende budget-og regnskabsstyring til belysning af ressourceforbrug og serviceniveau.¹⁾

Der er tilsyneladende ingen grænser for, hvilke sociale forhold, der kan bringes på nøgletal. Den kommunale Højskole har sammen med Amtsrådsforeningen udarbejdet et kursustilbud om styring af amternes økonomi. I det udarbejdede lærebogsmateriale til dette kursus findes der en bog med titlen *Nøgletal*, hvor man ser forskellige eksempler på nøgletal indenfor områder som vejvæsen, folkeskolevæsen, gymnasier, prøveforberedende enkeltfagsundervisning og sygehusvæsen.²⁾ Nøgletal kan hentes fra mange statistiske og økonomiske opgørelser og vil ifølge Høgenhaven ofte have karakter af sammenligning mellem udgifter per enhed til en eller anden foranstaltning. Der kan til eksempel være tale om en opgørelse over, hvad det koster per år at opretholde en km. landevej, en plads på et gymnasium eller en seng på en kirurgisk afdeling.

Når de samme nøgletal fra flere institutioner sammenlignes, taler man om *benchmarking*.³⁾ Benchmarking betyder en markering af en standard, hvorudfra en sammenligning kan foretages. Der kan til eksempel være tale om en sammenligning af de årlige omkostninger ved at opretholde en sengeplads på en kirurgisk afdeling på forskellige sygehuse i et amt eller på forskellige sygehuse i forskellige amter.

Nøgletallene har den store fordel, at de gør det muligt at reducere kompleksiteten i de sociale forhold og skabe en almen ækvivalent, nemlig pengemålestok-



ken, hvorudfra det sociale kan betragtes. Hermed bliver det muligt dels at foretage kvantitative beregninger af forvaltningens indsats i forhold til borgerne og dels at opstille økonomiske kalkuler for den pågældende indsats. Det er klart, at det har store fordele i et samfund, at man er i stand til at foretage denne reduktion af den sociale kompleksitet. Hermed bliver det sociale liv håndterbart. Det er grundlaget for enhver moderne administration. I den forstand er det ikke overraskende, at der benyttes nøgletal i den offentlige administration. Det bemærkelsesværdige nye består i, at det nu stort set er alle sociale relationer i det civile samfund, som administrationen bringer på en økonomisk formel. Hvor det tidligere var rettighedsformlen, som var afgørende, så bliver det nu den økonomiske formel, som bliver afgørende.

Der kan imidlertid være adskillige problemer forbundet med brugen af nøgletal, hvoraf nogle skal opsummeres i det følgende. Det forvaltningsmæssige problem kan være, at man udelukkende fokuserer på den økonomiske synsvinkel og dermed kommer til at forbigå den sociale synsvinkel. Det professionsetiske problem kan være, at forvalteren kan have en tendens til at anlægge en ensidig kvantitativ, teknisk-instrumentel synsvinkel på de sociale relationer og institutioner i det civile samfund og dermed kommer til at fortrænge de faglige, juridiske og etiske problemer i dette forhold. Det politiske problem kan være, at der anlægges en ensidig økonomisk synsvinkel på de sociale relationer, som medfører, at etik og kompleksitet i de levende sociale relationer går til grunde. Det samfundsvidenskabelige problem kan være, at kompleksiteten i de sociale relationers livsverden fortrænges og bliver 'ikke-eksisterende'.

For at belyse denne problemstilling, vil jeg i det følgende gennemgå to eksempler på brug af nøgletal i Ribe Amt. Det drejer sig om brugen af nøgletal dels til at stille krav om intensivering af revalideringen indenfor den samme budgetramme og dels til at stille krav om nedskæringer indenfor handicapområdet.

Nøgletal om revalidering

Amtsrådsforeningen

Amtsrådsforeningen udsendte den 27.4.99 et foreløbigt internt notat 'Status og udviklingstendenser på det amtslige revalideringsområde'.⁴⁾ I notatet redegør Amtsrådsforeningen for sine ønsker om at afdække mulighederne for en øget indsats fra de amtslige revalideringsinstitutioners side i den samlede arbejdsmarkedspolitiske indsats.⁵⁾ I den forbindelse nedsatte Amtsrådsforeningen i foråret 1998 en arbejdsgruppe med det formål at beskrive muligheder og barrierer for nyttiggørelse af det amtslige revalideringssystem i relation til det såkaldte 'rummelige arbejdsmarked', det vil sige det arbejdsmarked, hvor mennesker med nedsat arbejdssevne også kan deltage. Arbejdsgruppen gennemførte blandt andet en spørgeskemaundersøgelse, hvor samtlige amter i relation til deres revalideringstilbud blev anmodet om at give oplysninger om kapacitet, gennemløb, ventelister, ventetider, primære samarbejdspartnere og rådgivning samt med start i regnskabsårene 1997 at indhente nøgletal på det sociale område.⁶⁾

På grundlag af denne undersøgelse bemærker arbejdsgruppen blandt andet, at Ribe Amt og Århus Amt på trods af at være to amter med flest revalideringspladser pr. 10.000 indbyggere mellem 18 og 66 år også er de to amter med flest på venteliste til revalidering målt på samme indbyggerantal.⁷⁾ Det synes ifølge arbejdsgruppen at bekræfte den formodning, som ifølge gruppen også findes på andre områder på det sociale område, nemlig at et bredt og varieret udbud skaber sin egen efterspørgsel fremfor at stille efterspørgslen. Dertil kommer dog også ifølge gruppen, at ventelisterne i et eller andet omfang er udtryk for kommunernes aktivitetsniveau på området i de enkelte amter. Det siges her indirekte, at det vil være en fordel, at amterne giver færre tilbud, fordi tilbuddene i sig selv skaber en umættelig efterspørgsel.

En anden måde, som efterspørgslen ifølge gruppen kan møttes på, er ved at forøge revalideringskapaciteten. Gruppen bemærker, at på baggrund af den samlede revalideringskapacitet på landsplan og den sam-

lede venteliste kan det beregnes, at den faktiske gennemsnitlige ventetid under optimerede forhold kun burde være ca. 2,3 måneder.⁸⁾ Sammenholdt med den faktiske ventetid på 3 måneder betyder dette ifølge arbejdsgruppen, at amterne samlet set og under de givne forudsætninger teoretisk set burde kunne øge revalideringskapaciteten med godt 28 pct.

Arbejdsgruppen er opmærksom på, at der er tale om en teoretisk konstruktion og anfører, at det tydeliggøres af, at beregningen ikke kan tage højde for, at mange revalideringsforløb afvikles holdvis og typisk kun starter op med faste periodevise mellemrum grundet pladmæssige, lokalemæssige og personalemæssige forhold samt utilstrækkeligt klientgrundlag. Når dette er sagt, anfører gruppen, er der ikke desto mindre tale om, at amterne, såfremt ovennævnte barrierer kan overvindes, vil kunne nedbringe den gennemsnitlige ventetid betydeligt og op til 28 pct. indenfor det nuværende revalideringssystemets rammer.⁹⁾

På den baggrund når arbejdsgruppen blandt andet frem til den konklusion, at når man på amtsniveau sammenligner den amtslige mulighed for effektivitetsforbedring med behovet for ekstra pladser, vil Københavns, Roskilde, Storstrøms og Ribe Amt alt andet lige kunne opfylde en stor del af behovet for ekstra pladser, såfremt effektivisering af revalideringsaktiviteten kan opnås indenfor de nuværende rammer.¹⁰⁾ Der kræves med andre ord, at revalideringsaktiviteten forøges med 28% indenfor det givne budget. Denne analyse vakte megen undren i Ribe Amt. Konklusionen udløste en voldsom diskussion om nøgletal i Ribe Amts forvaltning, som blandt andet kom til udtryk i, at der blev skrevet flere interne notater om Amtsrådsforeningens effektiviseringskrav. I det følgende vil jeg se på nogle af disse notater.

Ribe Amt, Økonomisk Afdeling

I et internt notat fra den økonomiske afdeling i Ribe Amt fremlægges der en række overvejelser om brugen af nøgletal. Den økonomiske afdeling gør opmærksom på, at man hidtil ikke har udarbejdet nøgletal efter ensartede standarder i de forskellige

amter. Det medfører, at det er meget vanskeligt at sammenligne de økonomiske nøgletal fra de forskellige amter.¹¹⁾

Når der fra politisk hold ønskes nogle nøgletal for at kunne sammenligne de forskellige amter, vil der ifølge notatet ofte være tale om det, der kaldes en 'brandudrykning', hvor man hurtigt eller øjeblikkeligt må fremskaffe nogle tal fra andre amter. Men eftersom de andre amter i det givne tilfælde ikke har samme interesse i sagen som det forespørgende amt, betyder det ifølge notatet, at det forespurgte amt ikke vil lægge samme energi i at sikre, at oplysningerne er faktisk sammenlignelige. Det konkluderes på den baggrund, at der er et stort behov for at udarbejde nøgletal efter ensartede standarder for alle amter. Et ønske som i øvrigt også er kommet til udtryk i andre amter.¹²⁾

I den forbindelse fremlægger den økonomiske afdeling også overvejelser om, hvad man overhovedet kan bruge nøgletallene til. Den økonomiske afdeling betragter naturligt nok nøgletallene ud fra en økonomisk synsvinkel og ønsker, at der skabes de nødvendige standarder, således at tallene reelt siger noget om de sociale forhold. Det anføres, at nøgletal kan bruges til at stille spørgsmål med, men de kan i sig selv ikke give svar på nogen problemer. Det er dernæst vigtigt, at nøgletallene er så overordnede, at de reelt reducerer den sociale kompleksitet. Man skal så at sige ikke drukne i tal.¹³⁾

Ribe Amt, Børne- og Voksenafdelingen

I et andet internt notat fra Børne og Voksenafdelingen i Ribe Amt behandles en række problemer i Amtsrådsforeningens notat. Det drejer sig om 1) forholdet mellem produktivitet og effektivitet, 2) gennemløbstider, 3) årsagsforklaringer, 4) Ventetid – optimeret og faktisk, 5) samlet behov for revalidering, og endelig 6) konklusionen. I det følgende skal disse punkter tages op.¹⁴⁾

Det anføres i det interne notat fra Ribe Amt, at der i Amtsrådsforeningens notat flere gange tales om effektivitet; men amtsrådsforeningens undersøgelse vedrører ifølge notatet kun produktiviteten. Der tages ikke hensyn til effekten af den revalide-

ringsmæssige indsats. Det anføres ligeledes, at Amtsrådsforeningen i diskussionen af gennemløbstiden, dvs den periode en person er i revalidering, slår flere typer revalideringspladser sammen, som har en meget forskellig gennemløbstid.

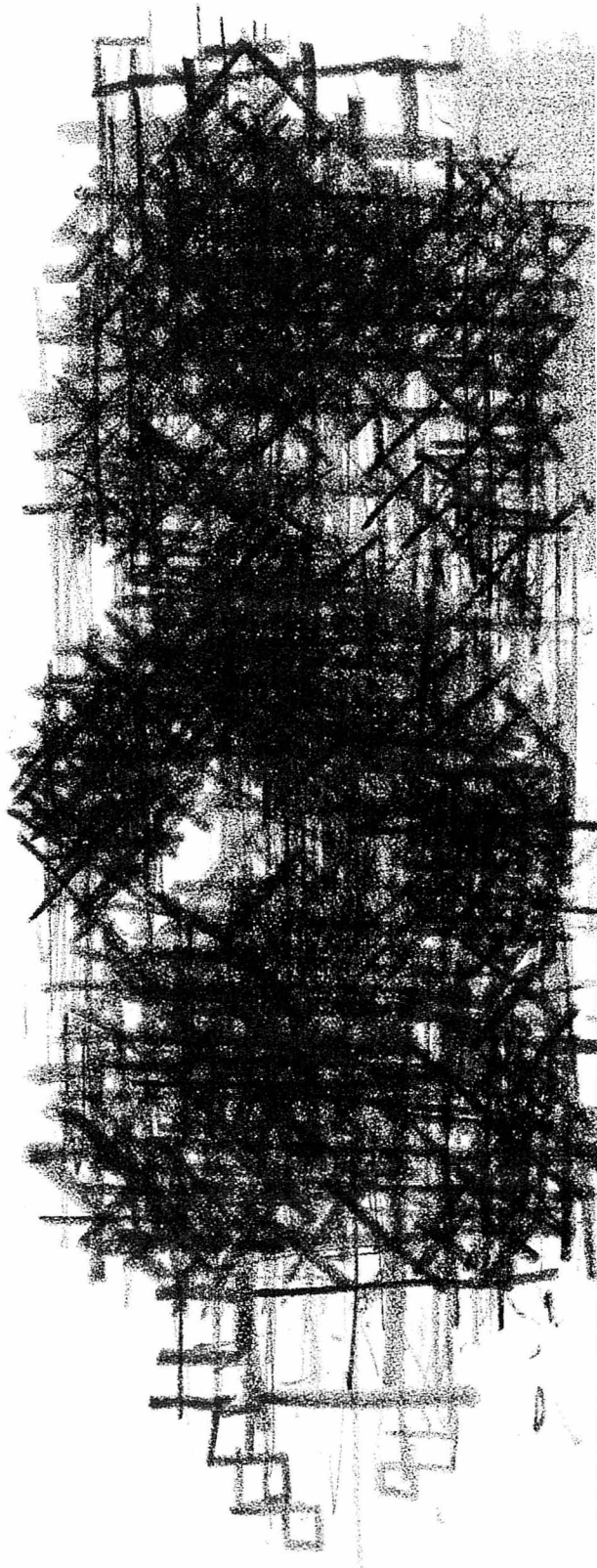
Amtsrådsforeningen anfører som tidligere nævnt, at Ribe og Århus Amt har flest revalideringspladser pr. 10.000 indbyggere mellem 18 og 66 år, og de har samtidig flest på venteliste. Dette bekræfter ifølge Amtsrådsforeningen formodningen om, at et bredt og varieret udbud skaber sin egen efterspørgsel. Men ifølge det interne notat fra Ribe Amt kan der også være en række andre forklaringer på efterspørgslen efter revalidering. Revalideringsinstitutionen kan bruges til afklaring om retten til førtidspension. Arbejdsløsheden i et område kan også medføre, at kommunerne forsøger at aktivere de, der i notatet kaldes 'de næsten håbløse tilfælde'. Der kan også være andre forklaringer. De forbigås ifølge Ribe Amt alle i Amtsrådsforeningens notat.

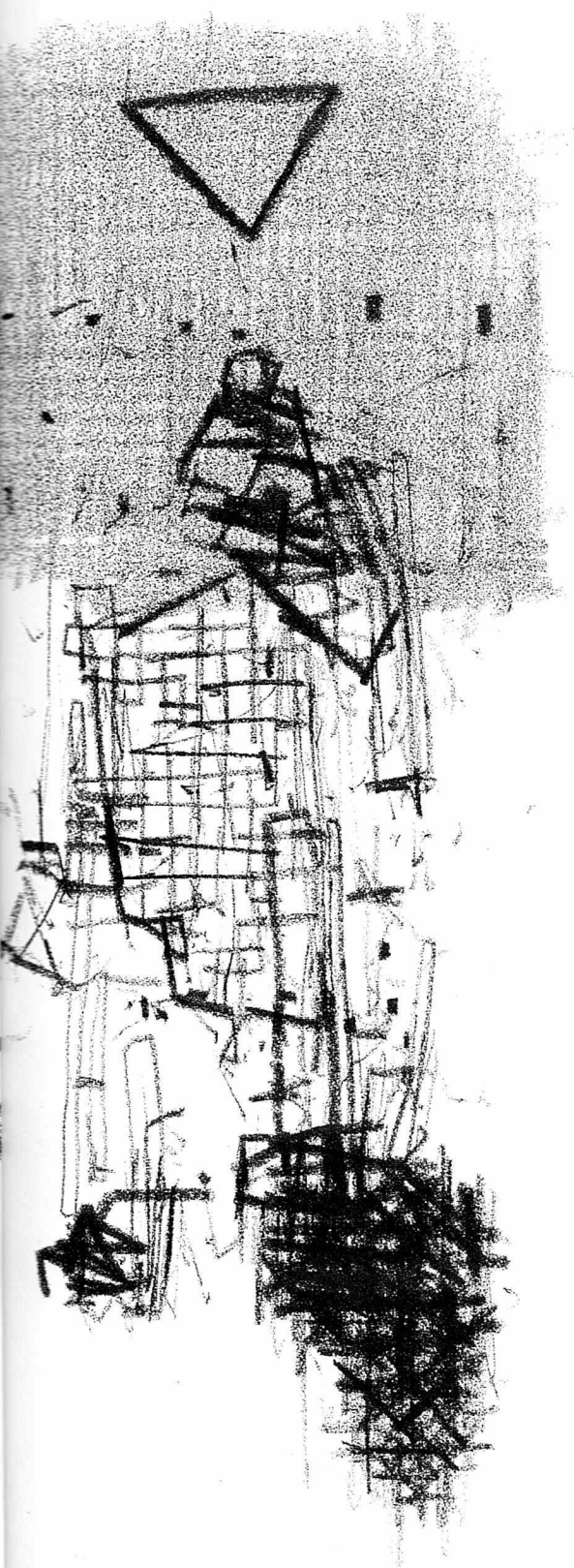
Ifølge det interne notat fra Ribe Amt hviler Amtsrådsforeningens beregning af ventetiden på en sammenlægning af grupper af personer i forskelligartede situationer så som personer i forrevalidering, personer i optræning og personer i lære, hvilket er misvisende, fordi disse tre forskelligartede grupper har forskellige ventetider. Dernæst forudsættes det i beregningen, at personerne tages ind enkeltvis, så snart der er ledige pladser, hvilket heller ikke er tilfældet.

Ifølge det interne notat hviler Amtsrådsforeningens beregninger af det samlede behov for revalidering på summen af de gennemførte revalideringsforløb samt ventelisterne. Men ifølge det interne notat kan en sådan beregning ikke foretages, fordi der er mange uforudseelige faktorer der afgør, hvilket behov der er for en revalidering.

I det interne notat foreslås det endelig, at der gennemføres en særlig analyse af, i hvilken grad revalideringsinstitutionen Reva Esbjerg udnytter sine ressourcer. Denne analyse gennemføres dernæst i det interne notat 27.5.99 af Børne- og Voksenafdelingen i Ribe Amt.¹⁵⁾ Her nås der frem til de samme konklusioner, som allerede er nævnt.

Ifølge det interne notat fra Ribe Amt bli-





ver den samlede vurdering i Amtsrådsforeningens notat forkert, fordi den som nævnt bygger på forkerte forudsætninger.

Det nævnte eksempel viser, at nøgletallene bruges til administrativt at sætte en økonomisk rationalitet igennem i forvaltningen, som ikke svarer til den praksis, forvaltningen reelt kan opfylde, og som slet ikke svarer til de sociale relationer i det civile samfund, som forvaltningen administrerer. Dette skal også belyses med et andet eksempel fra Ribe Amt.

Nøgletal om handicappede

Sparekrav

Ribe Amtsråd besluttede den 14. oktober 1999, at der indenfor socialområdet blandt andet skulle findes en nettobesparelse på 1. mio. kr i 2000, 2 mio. i 2001, og 3 mio. kr i 2002.¹⁶⁾ På socialområdet betyder en sådan nettobesparelse, at der rent faktisk skal findes en samlet besparelse på op mod det tredobbelte, bruttobesparelsen, hvilket hænger sammen med den udgiftsfordeling, der er mellem amt og kommune. Her fordeles den samlede besparelse, bruttobesparelsen, med en gennemsnitlig nettobesparelse på rundt regnet 1/3 til amtet og 2/3 til den involverede kommune.¹⁷⁾ Amtet skal med andre ord gennemføre en nettobesparelse, som vil medføre en samlet besparelse på socialområdet, der rundt regnet er tre gange så stor som amtets besparelse.

I den medfølgende note er det præciseret, at Social- og Sundhedsudvalget på baggrund af nøgletal m.v. skal fremkomme med et forslag til udmøntning af besparelsen, således at der i særlig grad fokuseres på områder, hvor niveauet i Ribe Amt er over niveauet i naboamterne. Der forudsættes derudover i Amtsrådets beslutning, at besparelsen udmøntes således, at den ikke direkte overvælttes på andre konti, til eksempel medfinansieringsområdet. Dette kan ifølge rådet ske gennem en besparelse per plads frem for en reduktion af antallet af pladser.

I forlængelse af Amtsrådets møde besluttede Social- og Sundhedsudvalget på et møde den 15.10.1999 at anmode forvaltningen om til mødet den 22.11.1999 at udarbejde et

forslag til, hvorledes udgifterne på udvalgte områder kunne reduceres samt beskrive konsekvenserne heraf.¹⁸⁾ For handicapområdet drejer det sig om døgninstitutioner for udviklingshæmmede, som skulle foreslå et besparelse på netto 2 mio. kr om året, værkstedsområdet for udviklingshæmmede, som skulle foreslå en besparelse på netto 1½ mio. kr om året og beskrive konsekvenserne af dette. Derudover skulle flere institutioner udvide deres pladsantal indenfor det eksisterende budget og beskrive konsekvenserne af dette.

Handicapafdelingen i Ribe Amt anmodede dernæst bo- og daginstitutionerne om en konsekvensbeskrivelse på baggrund af en beregning foretaget af amtets økonomikontor. Økonomikontoret beregnede procentbesparelsen fordelt på de enkelte tilbud dels som en bruttobesparelse og dels som en nettobesparelse. Bo- og daginstitutionerne blev anmodet om at foretage en beskrivelse af, hvorledes udgifterne kunne reduceres, og at beskrive konsekvenserne heraf. Specialbørnehaver og aflastningsinstitutioner blev anmodet om at foretage en beskrivelse ved en merindskrivning uden kompensati-on.¹⁹⁾

Det interessante i hele dette forløb er, at der i den politiske beslutning udelukkende handles ud fra den økonomiske rationalitets tvang, og denne rationalitet formidles dernæst af forvaltningen i Ribe Amt. Den såkaldte livsverden, det levede liv, tematiseres slet ikke på dette tidspunkt i den politiske proces og i forvaltningen af den politiske proces. Det er først, da besparelsesforslagene kommer ud til de enkelte institutioner, at betydningen af spareforslagene for institutionerne og livsverdenen tematiseres.

Alle institutionerne skriver en nøje fremstilling af, hvilke konsekvenser besparelserne vil få på deres institution. Det ville i sig selv være umuligt at sammenfatte, hvilke konsekvenser disse besparelser ville have for alle de implicerede mennesker. Besparelserne går helt ned i det mest intime liv og har store konsekvenser for hvert enkelt menneske, som lever sit liv indenfor disse institutioner. Det metodisk væsentlige er her, at det kun er muligt at sammenfatte en forståelse af dette gennem en form

for metodologi, hvorigennem man forsøger at få greb om, hvilken betydning besparelserne har for det enkelte menneskes liv i institutionerne. En sådan metodologi vil altid repræsentere en form for rationalisering, en rationalisering hvorigennem det levede livs problemstillinger afkortes. Fænomenologisk kan man gå ned i det enkelte tilfælde, således som det beskrives i indberetningerne, og derigennem leve sig ind i og forsøge at forstå, hvilken betydning besparelserne har for det enkelte menneskes levede liv. Indberetningerne fra institutionerne repræsenterer en sådan form for rationalisering. Det væsentlige er her, at der er tale om en form for rationalisering af det levede liv i livsverdenen.

Der er altså tale om et sammenstød mellem to former for rationalitet. På den ene side har vi den økonomiske rationalitet, som rent abstrakt søges sat igennem i sparekravene uden på nogen måde at forholde sig til det levede liv. På den anden side har vi det levede liv, der kan rationaliseres som en livsverden, det vil sige en sammenfattende forståelse af det levede liv i en livshorisont. De to former for rationalitet kan aldrig mødes, for så vidt som der ikke er noget, som forener dem i en enhed. De vil altid støde sammen. I det følgende skal der bringes nogle eksempler på, hvordan livsverdenen rationaliseres i indberetningerne fra de enkelte institutioner.

Ribelund

Ribelund er en stor bostedsinstitution med en omsætning på 62,5 mio. kr. En sådan institution ledes allerede i sig selv abstrakt gennem den økonomiske rationalitet, hvilket også kommer til udtryk i notatet med forslag til besparelser på i alt 2.450.000 kr (netto 761.000 kr), som forstanderen sender til Ribe Amt, og som han ligefrem kalder Sparekatalog for Ribelund år 2000.²⁰⁾

Forstanderens kommentarer til besparelserne er meget kortfattede, ikke mindst set i relation til at der som nævnt er tale om en stor besparelse på i alt 2.450.000 kr. Der tages udgangspunkt i, at beboerne fortsat skal kunne tilbydes varetægelse af basal omsorg, således at der ikke kommer omsorgssvigt på tale. Besparelserne lægges

derfor på øvrige områder, hvor der kan reduceres på medarbejderressourcer. Disse områder, siges det, vil primært centrere sig om aktiviteter samt om "afhandling af gøremål der kræver én til én kontakt (beboer – medarbejder), beboerindflydelse og selvbestemmelse, samt pårørende kontakt".²¹⁾ Der gøres i forlængelse heraf opmærksom på, at Servicelovens intentioner om individualisering, selvstændiggørelse og medbestemmelse ikke kan efterleves. Der vil opstå adfærdsmæssige problemer, hvilket vil gøre det nødvendigt med en øget medicinerings. Kontakten til de pårørende vil blive nedsat, personalet vil blive nedslidt, sygdomsfrekvensen vil stige, og det vil blive vanskeligere at tiltrække kvalificerede medarbejdere.

Det er karakteristisk for dette notat, at det befinder sig indenfor den økonomiske rationalitets horisont, som dernæst kun støder mod de institutionelle vanskeligheder, som besparelsen vil medføre, og som først og fremmest formuleres i forhold til de retmæssige krav, som findes formulerede i Serviceloven. I dette notat dukker det levede liv ikke op andet end gennem abstrakte formuleringer. Den økonomiske rationalisering har allerede sat sig igennem i denne institution.

Lindgården

Bostedet Lindgården er en mindre institution med 11 udviklingshæmmede beboere indenfor institutionen Bo-Grindsted med i alt 24 beboere. Her beskrives blandt andet en beboer med en meget svær form for epilepsi. Hun er i perioder meget sløv, har mange anfald og er helt afhængig af personale. Hun skal have hjælp i dagligdagen, og hun er i disse perioder ikke i dagtilbud. Disse perioder kan vare op til 3 uger og forekomme med et mellemrum på 4 uger.²²⁾ En anden beboer er kørestolsbruger og har også brug for hjælp til toiletbesøg, badning, osv. Når beboeren skal have hjælp, kræver hun også et personale, da det er nødvendigt at benytte lift. En besparelse vil medføre, at denne hjælp ikke kan ydes. Et tredje eksempel er et kærestepar på bostedet, som har brug for vejledning, fordi de har meget svært ved at håndtere følelser og behov,

hvorfor det ofte ender med, at den ene bliver frustreret og begår overgreb på den anden.²³⁾

Det sammenfattes da også på udmærket vis af forstanderen på Bo-Grindsted, som skriver, at institutionen med de pålagte besparelser ikke vil kunne efterleve sin målsætning, dialogpapirer og Servicelovens intentioner.²⁴⁾ Personalet vil komme i et konstant dilemma, idet der kun vil være ressourcer til at yde det basale, altså det nødvendige med hensyn til mad og pleje. Alle intentioner om medborgerskab, brugerindflydelse og udarbejdelse af individuelle handleplaner, begreber der skulle være med til at give beboerne et værdigt og selvstændigt liv, vil være meget svære at gennemføre. Forstanderen mener, det vil være umuligt som en ansvarlig leder at forklare forældre, pårørende, beboere og medarbejdere, at mange års arbejde på at skabe livskvalitet, selvstændighed og omsorg ikke mere er begreber, der vil indgå i det pædagogiske arbejde på bostedet. Det vil heller ikke være muligt at forsvare bostedet som kerneydelse, hvis det kun kan tilbyde et minimum af livskvalitet og udvikling.

Forstanderens beskrivelse befinder sig meget tæt på det levede livs problemer. Det er de helt nære livsproblemstillinger, som tages op i hendes redegørelse. Hvordan skulle det egentlig være muligt her at bringe den økonomiske rationalitet ind i billedet. Kan man sige, at en epileptiker ikke har ret til endsige brug for hjælp? Kan man sige, at mennesker ikke skal have mulighed for at komme på toilettet, kan man sige, at der er mennesker, som ikke har ret til endsige brug for at have en relation til et andet menneske? Det vil man ifølge forstanderen ikke kunne sige inden for den moralske og retmæssige orden, vi lever under.

Egehuset

Egehuset er et behandlingssted for kriminelle personer med nedsat fysisk og psykisk funktionsevne.²⁵⁾ Straffeloven tager hensyn til denne personkreds og deres specielle behov. Man dømmes dem uegnede til straf i det almindelige fængselssystem og giver dem i stedet dom til behandling med argumentation om at skal kriminaliteten stop-

pe, skal der ydes en særlig vedvarende behandling, der er tidsubegrænset. Dette betyder, at der skal en ny dom til før end den pågældende person kan flyttes uden for behandlingsstedet.

I 1984 besluttede Ribe Amt at oprette et behandlingssted for denne målgruppe, dels for at spare på de udenamtslige anbringelser, og dels for at de anbragte kunne bibeholde en kontakt til deres familie. Igennem en særlig indsats var det målet at skabe mulighed for, at den dømte igen skulle kunne begå sig i samfundet. Men eftersom der er tale om personer, som har begået meget alvorlige forbrydelser så som voldtægt og ildspåsættelse, og eftersom det ikke er tilladt at indelåse eller fastgøre de anbragte, bygger opretholdelsen af retssikkerheden alene på tilstedeværelsen af de ansatte medarbejdere.

Forstanderen på Egehuset gør i sit notat til Ribe Amt opmærksom på, at hun ikke kan påtage sig ansvaret for at retssikkerheden opretholdes, hvis de planlagte besparelser gennemføres. På denne måde bliver dette notat særlig interessant, fordi det er det eneste, hvor forstanderen nægter at tage ansvaret for besparelserne. Det er tilsyneladende også det eneste eksempel, hvor forstanderen har noget at true med, nemlig at de anbragte kan være til fare for sig selv og deres omgivelser. Men netop notatet fra Egehuset rejser alligevel spørgsmålet, hvorfor forstanderne for alle andre institutioner gennemfører kravet om at finde de ønskede besparelser. Der er jo trods alt en række forstandere, som gør opmærksom på, at Serviceloven ikke kan opretholdes med de krævede besparelser, og at de berørte personer ikke kan få et værdigt liv.

Institutionslederne

Foreningen af institutionsledere under Social-og Sundhedsområdet i Ribe Amt skriver i et brev til Ribe Amtsråd, at de må konstatere, at kort tid efter at de har afleveret deres dialogpapirer til amtet, er grundlaget for de udarbejdede målsætninger samt handleplaner for at nå disse mål forsvundet med de pålagte sparekrav. På den baggrund er det institutionsledernes opfattelse, at den grundlæggende loyalitet

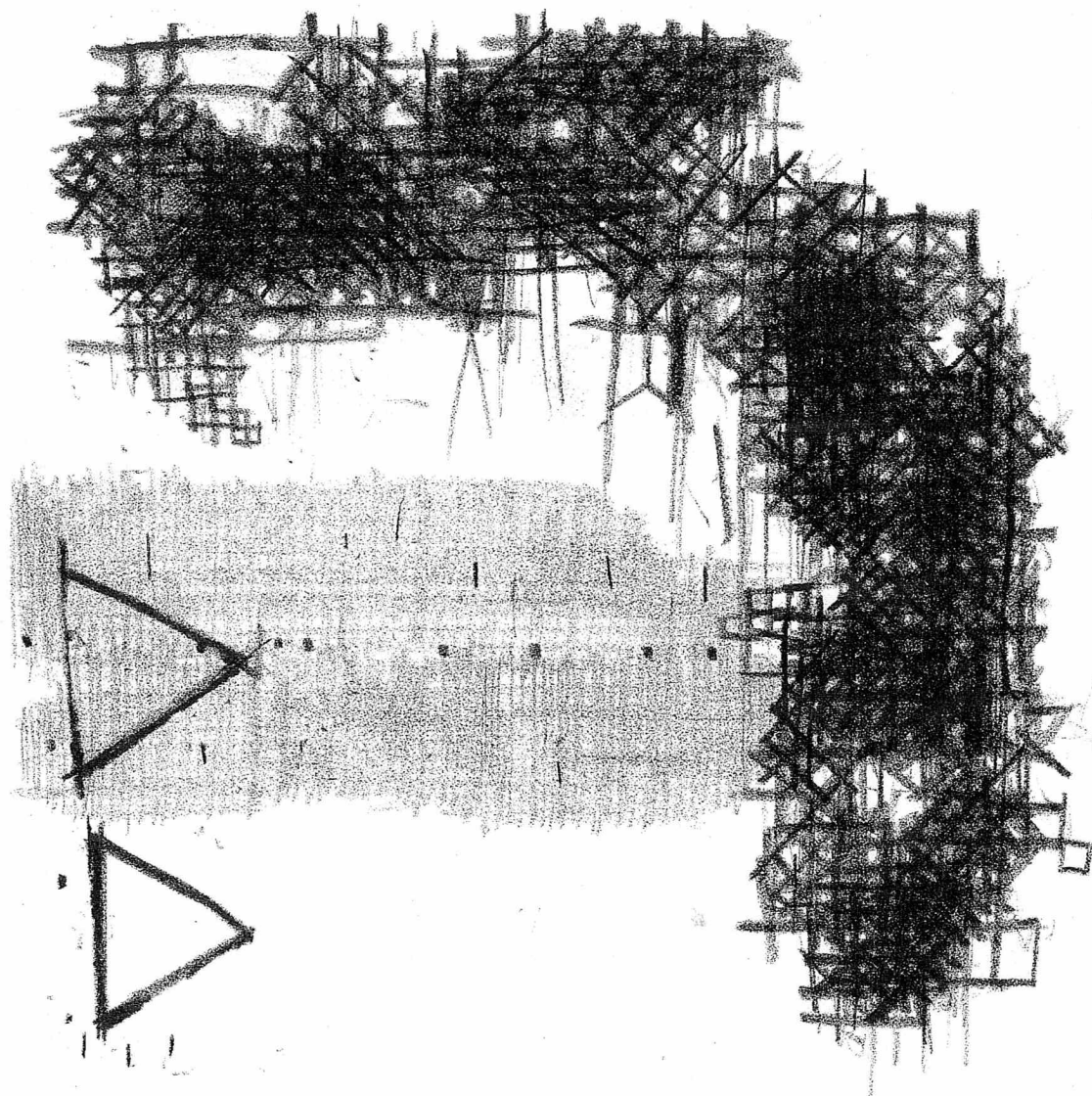
fra politikerne til amtets institutionsledere ikke længere er til stede.²⁶⁾ Samtidig konstaterer institutionslederne, at den positive udvikling frem mod mere selvstændighed for beboere og brugere på amtets institutioner og bosteder for udviklingshæmmede i bedste fald vil stagnere og i flere tilfælde vil gå tilbage. Det er efter institutionsledernes opfattelse en udvikling, som strider mod Servicelovens intentioner. Institutionslederne mener, at de sammen med personalet ansvarsbevidst forsøger at gennemføre et godt og nødvendigt arbejde. Det er imidlertid ikke muligt at fortsætte dette, hvis institutionerne sættes fuldstændig udenfor indflydelse, og der sættes besparelser igennem, som forbigår de udarbejdede handleplaner. På den baggrund konstaterer institutionslederne, at "vi har svært ved at føle os som andet end forvaltere og har dermed svært ved at tage ansvaret/være garant for en fortsat positiv udvikling af SOS-området".²⁷⁾

Forældrene

Der er en række forældrereaktioner på kravet om besparelser. Forældrene ser udelukkende sagen fra livsverdenens sammenhæng.

En mor til en af brugerne skriver, at på grund af besparelsen vil den årlige idrætsdag for alle amtets institutioner blive udelukket, fordi deltagelse i denne dag kræver, at der skal tilkaldes vikarer til institutionerne. Moderen lægger vægt på, at det er en oplevelse at kunne være med til "at præstere noget denne dag", og at "det at komme ud af sin kørestol og få rørt sin krop betyder også utrolig meget for velværet for den enkelte".²⁸⁾ Hun slutter brevet med at anføre, at ingen handicap er selvforskyldt, og hun skriver, "vores datter tog det bare ét sekund fra at være en rask lille pige til senere at få brug for et Dagcenter". Et sådant brev er virkelig en melding fra livsverdenen om de behov, den repræsenterer.

Et andet forældrepar skriver om deres to børn på 2½ år og ½ år, som begge er handicappede med kordikalsyn og epilepsi.²⁹⁾ Pigen på 2½ år er retarderet på niveau med et barn på 9-12 mdr. og går i specialbørnehaven Solsikken i Varde. Forældrene anfører, at ved en nedskæring vil der komme flere



børn i hver gruppe. Det betyder, at de hyperaktive børn kræver flere personaleresourcer, og de passive børn, hvortil deres barn på 2½ år hører, vil blive overladt til sig selv og dermed blive sat i en venteposition, hvor udviklingen vil stoppe. Forældrene vil derudover ved en nedskæring af åbningstiden i Solsikken have vanskeligt ved at opretholde deres arbejde, idet de allerede er trængt med arbejdstiden. Det vil kunne medføre en merudgift til kommunen. Forældrene gør opmærksom på, at der i stedet for nedskæringer er behov for en mere intensiv træning af deres børn med fysioterapi. De afslutter brevet med et ønske om, at deres pige på 2½ år vil kunne gå før hun bliver 5 år.

De professionelle

Tillidsrepræsentanter og medarbejderudvalg reagerede også og påpeger det skærende misforhold mellem på den ene side besparelser og på den anden side den nye Servicelov og Ribe Amts egen personalepolitik.³⁰⁾

En række pædagogiske konsulenter skrev også til Ribe Amt. Som eksempel kan nævnes, at en pædagogisk konsulent i et brev gør opmærksom på, at specialopgaver og individuelle tilbud vil blive voldsomt forringet, hvilket vil medføre "en forøget brug af medicin og magt overfor de enkelte beboere".³¹⁾

Landsforeningen LEV skriver til Ribe Amt, at de planlagte besparelser kan føre

til et omsorgssvigt, og at foreningen ikke vil vige tilbage for at anmelde disse, hvis den kommer undervejs med sådanne forhold.³²⁾ Foreningen gør opmærksom på, at pædagogerne vil blive konfliktlødere i stedet for at udføre kvalificeret pædagogisk arbejde i forhold til brugerne, og at det kan frygtes at der bliver stor personaleflugt med det til følge, at der ikke kan opdrives kvalificeret personale. Endelig gør foreningen opmærksom på, at det generelt vil være vanskeligt at leve op til lovens krav.

Konsekvenser

Konsekvenserne af kravene om besparelser sammenfattes af Ribe Amts handicapafdeling.³³⁾ Det er imidlertid karakteristisk, at Ribe Amts Handicapafdeling kun indordner konsekvenserne af besparelserne i tre grupper, nemlig børneområdet, botilbudsområdet og beskæftigelsesområdet, uden at foretage nogen form for prioritering mellem de forskellige områder. På denne måde kan man sige, at det er de to former for rationalitet, nemlig livsverdenens rationalitet og den økonomiske rationalitet, som mødes i Handicapafdelingen. Men Handicapafdelingen fremlægger ikke nogen systematisering eller vurdering af konsekvenserne. Der bibeholdes en uoverskuelighed i konsekvenserne af besparelserne for livsverdenen, som medfører, at det reelt bliver vanskeligt for politikerne at gå ind og foretage en differentieret besparelse på enkelte områder.

Problemet er nok det, at hvis Handicapafdelingen skulle foretage en prioritering, skulle den opstille et kriterium for, hvordan der skulle prioriteres mellem besparelserne på de forskellige institutioner. Det må forekomme meget vanskeligt for ikke at sige umuligt for en forvaltning at opstille et sådant kriterium ud fra en saglig synsvinkel. Det synes imidlertid at være det samme forhold, som gør sig gældende, når der skal prioriteres ud fra en politisk synsvinkel.

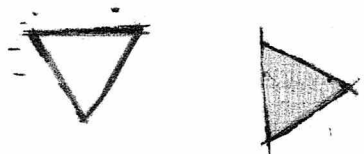
Den politiske beslutning

Social- og Sundhedsudvalget i Ribe Amt besluttede på et møde den 22. november, hvilke besparelser der skulle gennemføres.³⁴⁾

På døgninstitutioner for udviklingshæmmede gennemføres en besparelse på netto 1.25 mio. kr (brutto 3.438.000 kr) mod en planlagt besparelse på netto 2 mio. kr., dvs stort set den planlagte besparelse. Undtaget for besparelsen er Egehuset.

På værkstedsområdet for udviklingshæmmede gennemføres en besparelse på netto 750.000 kr (brutto 2.002.000 kr) mod en planlagt besparelse på netto 1,5 mio. kr.

På specialbørnehaver og aflastningsinstitutioner gennemføres de planlagte besparelser ikke. Besparelserne lægges her over på Klinikken for Seksualvejledning og Seksuelt overførte Sygdomme, en klinik som alligevel skulle nedlægges og overføres til sygehusområdet. På denne måde lægges en del af de planlagte besparelser på specialinstitutionerne over på et andet område, nemlig sygehusområdet. Derimod opretholdes de planlagte besparelser stort set på døgninstitutioner for udviklingshæmmede og på værkstedsområdet. Man kan derfor sige, at de planlagte besparelser udtrykt i økonomiske termer stort set opretholdes; men de fordeles institutionelt anderledes, end de var planlagt.



Diskussion

I det følgende skal de forvaltningsmæssige, professionsetiske, politiske og samfundsvidskabelige problemer i forbindelse med anvendelsen af nøgletal diskuteres.

Som det fremgår af de to eksempler, har nøgletallene fået en stor betydning i forvaltningen. Dette må imidlertid ses i sammenhæng med en videre udvikling af den økonomiske rationalitets tiltagende betydning indenfor forvaltningen af alle livsområder. Der er tale om en bestemt form for rationalitet, som lægges ned over det sociale liv.

I det første eksempel med revalidering kommer det som nævnt til udtryk på den måde, at Amdsrådsforeningens analyse viser, at revalideringsindsatsen kan forøges med 28 pct. indenfor den samme budgetramme. Men som det fremgår af det interne

notat af 17.5.1999 fra Ribe Amts Børne- og Voksenafdeling, ses der i den økonomiske tilgang bort fra væsentlige og muligvis de væsentligste forhold og problemstillinger i revalideringen, herunder først og fremmest at revalideringen skal tjene de mennesker, som indgår i den. Det rejser på den baggrund nogle meget vanskelige problemer i en forvaltning, når den økonomiske rationalitet uden hensyn presses ned over de sociale forhold.

I det andet eksempel tages der kun udgangspunkt i den økonomiske rationalitet, som dernæst presses ned over de handicappedes i forvejen meget skrøbelige livsverden. Når man tager indberetningerne fra institutionerne i betragtning, får man det indtryk, at det i en række tilfælde netop er denne besparelse, der vil reducere mange af de handicappedes liv fra et liv med en vis udfoldelse til et liv i opbevaring. Hele respekten for det levede liv går til grunde og forstummer i denne synsvinkel. Den økonomiske synsvinkel bliver en stum tvang, som presses ned over det sociale liv.

Problemet er imidlertid, at den økonomiske synsvinkel ikke ville kunne suspenderes i en moderne forvaltning. Man ville simpelthen ikke kunne håndtere den kompleksitet, som findes i det sociale liv, hvis man ikke anlagde en økonomisk synsvinkel på de sociale forhold. Det nærliggende må her være, at man reducerer økonomiens betydning til kun at være én synsvinkel og én tilgang til det sociale liv, som ikke må fortrænge andre tilgange.

Det professionsetiske problem ved anvendelse af nøgletal kan være, at forvalteren kommer til at forbigå væsentlige problemstillinger i de sociale forhold, det være sig faglige forhold, retsforhold og etiske forhold.

Der kan være tale om faglige forhold. I det interne notat af 17.5.99 fra Børne- og Voksenafdelingen i Ribe Amt gøres der som nævnt opmærksom på, at der må skelnes mellem produktivitet og effektivitet, og at det ikke nytter at forøge produktiviteten, hvis den ikke har nogen betydning for de mennesker, som skal gennemgå et revalideringsforløb.

Der kan være tale om, at den økonomiske synsvinkel bidrager til at forbigå retsfor-

hold. I det andet eksempel om besparelser på handicapområdet gør en række institutionsledere, personalegrupper og konsulenter opmærksom på, at man ikke kan forvente at opfylde den nye Servicelov, hvis besparelserne gennemføres. Men denne retmæssige synsvinkel forsvinder fuldstændig i den økonomiske synsvinkel.

Der kan endelig være tale om etiske fordringer, som forbigås i den økonomiske synsvinkel. Alle indberetninger fra institutionslederne samt alle indsigelserne fra medarbejdergrupper, forældre og konsulenter rummer en etisk dimension, som fortrænges i den økonomiske synsvinkel. Man kan i denne forbindelse undre sig over, at det kun er institutionslederen på Egehuset, som siger fra over for de pålagte besparelser. Alle andre forvaltere stiller lydigt forslag op om, hvordan besparelserne kan gennemføres i institutionerne ved reduktion af de sociale aktiviteter, som de samtidig påpeger er livsnødvendige for de mennesker, som er afhængige af de sociale ydelser.

Der kan være mange gode grunde til at anvende nøgletal i den politiske proces. Politikerne har brug for at få reduceret kompleksiteten i det sociale liv for at blive i stand til at danne sig et overblik over det sociale liv og træffe de nødvendige beslutninger. De to eksempler viser imidlertid også, at reduktionen af den sociale kompleksitet gennem den økonomisk synsvinkel medfører, at væsentlige forhold og i nogle tilfælde de væsentligste forhold i det sociale liv går til grunde i den økonomiske synsvinkel. Det kan medføre, at politikerne kommer til at træffe beslutninger, som går helt forbi de forhold, som de egentlig burde være optaget af. I det første eksempel om revalideringen er der fare for, at kravet om at flere skal revalideres indenfor den samme budgetramme kan medføre, at udbyttet af at gennemgå en revalidering falder voldsomt eller helt forsvinder. I det andet eksempel om handicapområdet kan den politiske beslutning om besparelser medføre, at politikerne reelt kommer til at skabe en situation på institutionerne, som slet ikke opfylder de i den nye Servicelov formulerede retmæssige krav til individuel behandling endsige de mere almene etiske fordringer om et værdigt liv for alle mennesker. Den ensidige økonomiske

synsvinkel kan dermed også bidrage til, at politikerne kommer til at forbigå de etiske problemer, som besparelserne i institutionerne kan medføre.

Den samfundsvidenskabelige problemstilling ved anvendelsen af nøgletal består deri, at den sociale kompleksitet reduceres til et kvantitativt forhold, som dernæst kan kalkuleres, håndteres, implementeres og dermed sættes igennem som en tvang i forhold til det levede liv i de sociale relationer. Problemet er imidlertid hermed, at det sociale liv reduceres til faktuelle forhold, i hvilke det levede liv i sin mangfoldighed fortrænges. Fra en samfundsvidenskabelig synsvinkel er det derfor nødvendigt, at der også anlægges andre mere fænomenologisk orienterede synsvinkler på det sociale liv. Det er kun herigennem, at det bliver muligt at komme til at forstå, hvilke problemstillinger der rejser sig i det sociale liv, og dermed også at tage hånd om disse. Hermed bliver det også klart, at der i tilgangen til det sociale liv altid er en etisk dimension, som ikke må forbigås.

Det sammenfattende problem er, at den økonomiske synsvinkel bidrager til at reducere alle sociale relationer og institutionelle forhold til kvantitative, objektiverede, faktuelle forhold, hvorved menneskers levede liv set ud fra et livsverdensperspektiv fortrænges.

Spørgsmålet er nu, om der er en mulighed for at komme ud af dette syndefald, eller om der kun er mulighed for at skabe et kompromis i forhold til dette syndefald, og i givet fald, hvori det består.

Problemet er her, at vi ikke kan komme fri af den økonomiske synsvinkel andet gennem en regression til en samfundsformation, som ligger før hele det vesterlandske kultursamfund. Det ville ikke være attraktivt. Så snart der foretages et varebytte i abstrakte termer formidlet gennem et pengeudtryk, er der skabt grundlaget for den abstrakte økonomiske synsvinkel. Jeg mener derfor, at det er vigtigt at fastholde, at vi her har med en principiel problemstilling at gøre, som vi ikke kan komme fri af i et moderne samfund. Der er tale om et syndefald, som vi må lære at leve med.

Spørgsmålet er altså, hvorledes vi håndterer den økonomiske synsvinkel på det le-

vede liv, som har en tendens til at blive dominerende i det moderne samfund. Jeg kan kun se den mulighed, at vi prøver at fastholde, at der er synsvinkler, som er mere fundamentale end den økonomiske synsvinkel, og at den økonomiske synsvinkel må underordnes disse andre synsvinkler.

Det kan illustreres med de to eksempler, jeg har behandlet ovenfor. I spørgsmålet om revalidering gør man også fra Børne- og Voksenafdelingen i Ribe Amt som tidligere nævnt opmærksom på, at det er forkert at anlægge en produktivitetssynsvinkel på revalideringen, hvor selve effekten og dermed betydningen af revalideringsforløbet for det enkelte menneske forbigås. I det andet eksempel om besparelser på handicapområdet tages der udelukkende udgangspunkt i den økonomiske synsvinkel, som de enkelte institutioner dernæst må forsøge at håndtere ved at konfrontere de krævede besparelser med livsverdenen i de enkelte institutioner. Der er altså også indenfor den moderne forvaltning en anden synsvinkel, nemlig livsverdenssynsvinklen, således som det fremgår af de to eksempler. Det fremgår imidlertid også af gennemgangen af de to eksempler, at livsverdenssynsvinklen hele tiden har meget vanskeligt ved at komme til orde, og at der er en tendens til, at den helt fortrænges.

Der skal formodentlig en række tiltag til for at imødegå denne tendens. Jeg vil her nævne nogle forhold, som kunne være vigtige at tage i betragtning. Det drejer sig om den politiske problemstilling, den etiske problemstilling og den samfundsvidenskabelige problemstilling.

Man kunne forestille sig, at der indenfor den politiske og den forvaltningsmæssige sfære blev lagt mere vægt på at skabe offentlighed om forvaltningens arbejde og på den måde lægge op til, at borgerne i det civile samfund i højere grad blev inddraget i diskussionen af deres egne forhold, således som de formidles gennem den politiske og den forvaltningsmæssige sfære. På den anden side kunne man også forestille sig, at borgerne gik mere ind i disse diskussioner. Det er imidlertid også vigtigt, at de mange professionelle på området går ind i en offentlig diskussion. Man må være opmærksom på, at de professionelle på hver deres

område sidder inde med en indgående viden, som den civile borger har brug for kommer offentligt frem. Der indgik til eksempel mange professionelle i diskussionen af besparelserne på handicapområdet i Ribe Amt. Men det foregik indenfor en relativt afgrænset offentlighed. Diskussionen i medierne var også forholdsvis begrænset. Man kunne her godt forestille sig, at de professionelle kom langt mere ind i en offentlig diskussion. Det kræver imidlertid, at der skabes offentligheder, i hvilke det er muligt at diskutere disse problemstillinger. Man kunne her også godt forestille sig, at der kunne skabes en kultur, hvor det blev meget mere almindeligt, at de professionelle indgik i offentlige diskussioner.

Det fremgår af de to eksempler, at der stiller sig helt afgørende etiske problemer indenfor alle forvaltningsområder. Alle de implicerede parter stilles hele tiden over for meget væsentlige etiske dilemmaer. Det fremgår imidlertid også af de to eksempler, at der kan være en tendens til at forbigå disse etiske problemstillinger. I den økonomiske tilgang til det sociale liv fortrænges de helt. I det andet eksempel er det karakteristisk, at de etiske problemstillinger forbigås af de fleste institutionsledere. Der er kun én institutionsleder, som siger helt fra over for de planlagte besparelser på handicapinstitutionerne i Ribe Amt, det er forstanderen på Egehuset, hvor der er anbragt personer, som vitterligt kan være til stor fare for sine omgivelser. Det kan i forlængelse heraf være vigtigt at gøre opmærksom på, at det ikke er nok at være en lydig forvalter. Det kan ofte være nødvendigt at tage et personligt ansvar. Dette gælder imidlertid ikke blot forvalterne, men også alle andre professionelle.

Den økonomiske synsvinkel på de sociale relationer kan have store fordele. Men den har også store ulemper, fordi den forbigår livsverdenssynsvinklen. Det er derfor vigtigt at gøre opmærksom på, at det er nødvendigt at anlægge andre samfundsvidenskabelige synsvinkler på det samfundsmæssige liv. Det er her især nødvendigt at anlægge synsvinkler, som kan bidrage til at fastholde det levede livs problemstillinger i al sin kompleksitet. Der må her især være tale om fænomenologisk orienterede undersøgelser,

som går helt ind i de enkelte institutioner og afdækker, hvilken betydning de økonomiske tiltag har for det levede liv, og på den anden side, hvilke fordringer der udspringer af det levede liv.

Litteraturliste:

Bøger:

- Amternes Økonomi 2, Nøgletal*, Grenaa 1984.
Bjørn Andersen & Per Gaute Pettersen, *The Benchmarking Handbook*, London 1996.
Sylvia Codling, *Best practice benchmarking*, Aldershot in Hampshire 1992.
Søren Høgenhaven, *Offentlig Økonomi*, Dansk Kommunalkursus, Grenaa 1991.

Breve, notater og andre kilder:

- Brev, 5.11.1999, Brev fra tillidsrepræsentant Britta Danielsen til Handicapafdelingen, Ribe Amt.
Brev, 5.11.1999, Brev fra Birthe Andresen til Handicapafdelingen, Ribe Amt.
Brev, 10.11.1999, Brev fra pædagogisk konsulent Knud Ejner Jessen til Social- og Sundhedsudvalget, Ribe Amt.
Brev, 15.11.1999, Brev fra Foreningen af institutionsledere under Social- og Sundhedsområdet i Ribe Amt til Ribe Amtsråd.
Brev, 17.11.1999, Brev fra Pia & Lars M. Madsen til Social og Sundhedsudvalget, Ribe Amt.
Brev, 18.11.1999, Brev fra Landsforeningen LEV til Ribe Amtsråd.
Internt Notat 27.4.1999, Amtsrådsforeningen: 'Udkast til notatet Status og udviklingstendenser på det amtslige revalideringsområde'. Udgivet af Amtsrådsforeningen som notat i 1999.
Internt Notat 1.5.1999, Ribe Amt, Økonomisk Afdeling: 'Overvejelser om samarbejde med andre amter om sammenlignelige nøgletal'.
Internt Notat 17.5.99, Ribe Amt, Børne og Voksenafdelingen: 'Nogle metodiske bemærkninger til Amtsrådsforeningens notat af 27. april 1999 (Arf. j. nr. 2333-8/98) om Status og udviklingstendenser på det amtslige revalideringsområde'.
Internt Notat, 27.5.1999, Ribe Amt, Børne og Voksenafdelingen: 'Analyse af produktiviteten på Reva Esbjerg for året 1998'.
Internt Notat, 02.11.1999, Vejle Amt, Rune Holm: 'Udarbejdelse af nøgletal – generelt'.
Internt Notat, 10.11.1999, Ribe Amt, Handicapafdelingen: 'Notat vedrørende konsekvenser af besparelsesforslag på handicapområdet'.
Notat 8.11.1999, Egehuset: 'Besparelser på Egehuset – behandlingssted for kriminelle personer med nedsat fysisk og psykisk funktionsevne'.
Notat, 9.11.1999, Ribelund, Sparekatalog for Ribelund år 2000.
Notat, 23.11.1999, Ribe Amt, Social- og undervisningsområdet, Økonomikontoret, J.nr. 1-41-4-16-98, "Budget 2000 – budgetoverslagsårene 2001-2003 – konsekvenser med reduktioner/mer-indskrivninger, m.v".

Notat, Ingen dato, Bo-Grindsteds indberetning til Handicapafdelingen, Ribe Amt.
 Notat, Ingen dato, Bo-Grindsted: 'Kommentar fra Medarbejderudvalget på Bo-Grindsted'.

Noter:

1. Søren Høgenhaven, *Offentlig Økonomi*, Grenaa 1991, s. 190.
2. *Nøgletal. Amternes Økonomi 2*, Grenaa 1984.
3. Bjørn Andersen and Per Gaute Pettersen, *The Benchmarking Handbook*, London 1996, s. 3ff. Sylvia Codling, *Best practice benchmarking*, Aldershot in Hampshire 1992, s. 7ff.
4. Internt Notat 27.4.1999, Amtsrådsforeningen: 'Udkast til notatet Status og udviklingstendenser på det amtslige revalideringsområde'.
5. Sst., s. 2.
6. Sst., s. 4.
7. Sst., s. 10.
8. Sst., s. 11.
9. Sst., s. 11.
10. Sst., s. 13.
11. Internt Notat, 1.5.1999, Ribe Amt, Økonomisk Afdeling: 'Overvejelser om samarbejde med andre amter om sammenlignelige nøgletal', s.1.
12. Se hertil Internt Notat, 02.11.1999, Vejle Amt, Rune Holm: 'Udarbejdelse af nøgletal – generelt'.
13. Sst., s.1.
14. Internt Notat 17.5.99, Ribe Amt, Børne og Voksenafdelingen: 'Nogle metodiske bemærkninger til Amtsrådsforeningens notat af 27. april 1999 (Arf. j. nr. 2333-8/98) om Status og udviklingstendenser på det amtslige revalideringsområde', s. 1-3.
15. Internt Notat, 27.5.99, Ribe Amt, Børne og Voksenafdelingen: 'Analyse af produktiviteten på Reva Esbjerg for året 1998'.
16. Internt Notat, 10.11.1999, Ribe Amt, Handicapafdelingen: 'Notat vedrørende konsekvenser af besparelsesforslag på handicapområdet', s. 1.
17. Den præcise aftale på socialområdet om udgiftdeling mellem amter og kommunerne går ud på, at kommunerne betaler 100% af udgifterne for de over 67 årige og for de under 67 årige deles udgifterne i princippet ligeligt – dog indgår der i det beløb der skal beregnes takst efter en forrentning på 9 % af brutto udgifterne. Desuden betaler beboere fra andre amter 100 % af udgifterne.
18. Internt Notat, 10.11.1999, Ribe Amt, Handicapafdelingen: 'Notat vedrørende konsekvenser af besparelsesforslag på handicapområdet', s. 1.
19. Sst., s. 1.
20. Notat 9.11.1999, Ribelund, Sparekatalog for Ribelund år 2000.
21. Sst., s. 1.
22. Bo-Grindsteds indberetning til Handicapafdelingen, Ribe Amt, s. 2.
23. Sst., s. 2.
24. Sst., s. 4.
25. Notat 8.11.1999, Egehuset.
26. Brev, 15.11.1999, Brev fra Foreningen af institutionsledere under Social-og Sundhedsområdet i Ribe Amt til Ribe Amtsråd.
27. Sst, s. 2.
28. Brev, 5.11.1999, Brev fra Birthe Andresen til Handicapafdelingen, Ribe Amt.
29. Brev, 17.11.1999, Brev fra Pia & Lars M. Madsen til Social og Sundhedsudvalget, Ribe Amt.
30. Brev, 5.11.1999, Brev fra tillidsrepræsentant Britta Danielsen til Handicapafdelingen, Ribe Amt. Se hertil også: Notat, Ingen dato, Bo-Grindsted: 'Kommentar fra Medarbejderudvalget på Bo-Grindsted'.
31. Brev, 10.11.1999, Brev fra pædagogisk konsulent Knud Ejner Jessen til Social- og Sundhedsudvalget, Ribe Amt.
32. Brev, 18.11.1999, Brev fra Landsforeningen LEV til Ribe Amtsråd.
33. Internt Notat, 10.11.1999, Ribe Amt, Handicapafdelingen: 'Notat vedrørende konsekvenser af besparelsesforslag på handicapområdet', s. 3-4.
34. Notat, 23.11.1999, Ribe Amt, Social- og undervisningsområdet, Økonomikontoret, J. nr. 1-41-4-16-98, "Budget 2000 – budgetoverslagsårene 2001-2003 – konsekvenser med reduktioner/mer-indskrivninger m.v.".