



Sammenhængende Børnepolitik

Redskabsrapport

December 2007



Indholdsfortegnelse

Indledning	1
Formål	1
Indhold	1
Politikhæftet	2
Indhold i den sammenhængende børnepolitik	2
Standarder for sagsbehandling	3
Revision af den sammenhængende børnepolitik	4
Selvevaluering	5
Servicehæftet	6
Indsatsviften	6
God sagsbehandlingspraksis	7
Organiseringshæftet	8
Myndighed og leverandør	8
Tværsektorielt og tværfagligt samarbejde	9
Styringshæftet	11
Økonomistyring	11
Styring af personaleressourcer	12
Effektstyring	13
Nøgletal	14
Ledelsesinformation	15
Overblik over redskaber	17
Timing og hyppighed i redskabernes anvendelse	17
Redskabernes funktion og sammenhæng	20
Afrunding	21

Indledning

Formål

Formålet med rapporten er at give et overblik over de redskaber, der er udviklet og afprøvet i Projekt Sammenhængende Børnepolitik.

Indhold

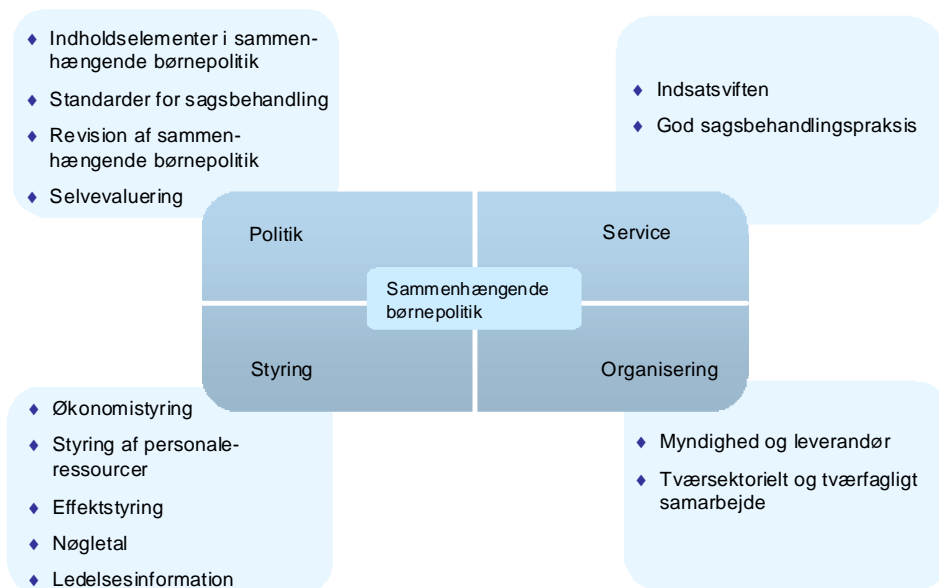
Rapporten er opdelt i overensstemmelse med redskabssamlingen i øvrigt. Det betyder, at strukturen følger de 4 redskabshæfter, og at redskaberne inden for hvert temahæfte gennemgås et for et.

For hvert redskab beskrives formål og indhold, hvorefter det synliggøres, i hvilken sammenhæng redskabet bedst kan anvendes. Beskrivelsen suppleres med udvalgte kommentarer fra kommuner, der har afprøvet redskabet. Nogle af kommentarerne beskriver de fordele, kommunen har oplevet gennem sin anvendelse af redskaberne, mens andre udtrykker skepsis og opmærksomhedsområder ved anvendelse af redskaberne.

Beskrivelsen af det enkelte redskab afrundes med en kort samlet vurdering af redskabet.

For et større indblik i redskaberne henvises til redskabssamlingen, der bl.a. kan ses på Servicestyrelsens hjemmeside: servicestyrelsen.dk/boernepolitik.

Figur 1. Redskaberne i sammenhængende børnepolitik





Afslutningsvis indeholder rapporten et overblik over redskaberne i to andre perspektiver, end den tematiske opdeling, der er anvendt i de fire redskabshæfter. De to perspektiver er:

- Et anvendelsesperspektiv, der giver overblik over, hvornår og hvor hyppigt redskaberne tænkes anvendt
- Et funktionelt perspektiv, der giver overblik over sammenhæng og funktion i hvert enkelt redskab og i den samlede redskabssamling

Politikhæftet

Indhold i den sammenhængende børnepolitik

Formål og indhold

Formålet med redskabet er at støtte kommunen i udarbejdelse af indholdet i den sammenhængende børnepolitik. Redskabet indeholder en række emner, kommunalbestyrelsen kan tage udgangspunkt i ved udarbejdelse af politikken. Redskabet lægger op til, at kommunalbestyrelsen beskriver sit børne- og familiesyn, fastlægger målgrupper og formulerer målene i den sammenhængende børnepolitik.

Anvendelsesområder

Redskabet anvendes, når kommunen første gang udarbejder en sammenhængende børnepolitik. Der kan være behov for – især ved valg af ny kommunalbestyrelse – at starte processen forfra, og i den forbindelse vil det også være oplagt at anvende redskabet. Redskabet kan altså anvendes ved en grundlæggende revision eller ved reformulering af politikken.

Kommentarer

Projektkommunerne har i stor udstrækning udtrykt tilfredshed med redskabet og de rammer, det er anvendt under.

Udvalgsformand **Morten Finnemann**, Haderslev Kommune: *Gennem mine 10 år i politik har jeg sjældent været med til at lave noget, der i den grad har sat dagsordenen. Det er noget af det vigtigste, jeg har været med til, og den vil være dagsordenssættende mange år endnu.*

Projektleder **Kirsten Vedel Eriksen**, Esbjerg Kommune. *Vi har anvendt redskabet lige efter bogen og føler, at vi virkelig har skabt noget godt. Nogle af de væsentligste fordele, der er opnået, er, at vi har fået synliggjort værdier og mål. Det væsentligste er dog, at politikerne så klart har ejerskab til politikken. På nogle områder kunne vi have gjort det bedre. Vi er ikke kommet nok i bredden med hensyn til inddragelse af normalområdet, ligesom vi kunne have været bedre til at inddrage medarbejderne.*



Udvalgsformand **Susanne Beier**, Aabenraa Kommune: *Politikken er både operationel og konkret. Det er godt, og det er med til at sikre, at vi bruger den.*

Direktør **Lars Rasmussen**, Kolding Kommune: *Det, der er styrende på dette område, er hr. og fru Danmarks adfærd. Ikke politikken! Men processen har understøttet, at det er blevet mere sammenhængende. Det har givet et fagligt løft.*

Udvalgsformand **Bent Juul Jensen** og direktør **Bruno Borella**, Rebild kommune: *Udarbejdelse af politikken og politisk fokus på reformen er lykkedes i stor udstrækning. Vi har sat barnets trivsel i fokus og skabt en politisk ny linje – også på tværs af sammenlægningskommunerne. En ny standard i en ny kommune, og fokus på den forebyggende og tidlige indsats gennemsyrrer det hele.*

Samlet vurdering

Alle projektkommuner har udarbejdet en sammenhængende børnepolitik, og alle kommuner bortset fra en har i større eller mindre udstrækning anvendt redskabet. Generelt er der tilfredshed med redskabet – størst og mest ubetinget, hvor redskabet er anvendt fuldt ud. Den generelle holdning er, at redskabet er anvendeligt og tilgængeligt, som det foreligger.

Standarder for sagsbehandling

Formål og indhold

I loven er fastlagt, at der skal udvikles standarder for sagsbehandlingen på mindst 5 konkrete områder. Redskabet skal støtte kommunen i opfyldelse af lovens krav, og i at der udvikles standarder, der udgør en konkretisering af serviceniveauet for kommunens sagsbehandling. Endelig er formålet med redskabet at støtte den enkelte rådgiver i udførelsen af sine opgaver.

Redskabet indeholder en fremgangsmåde og en skabelon til beskrivelse af standard for sagsbehandling.

Anvendelsesområder

Redskabet kan anvendes, når de 5 standarder beskrives første gang, hvilket må antages at have fundet sted i alle kommuner, samt når standarderne skal revideres. Det skal i henhold til lovgivningen ske mindst hvert andet år.

Redskabet kan tilsvarende anvendes til at beskrive standarder på andre områder, kommunen måtte ønske.

Standarder for sagsbehandling kan indgå i kommunens sammenhængende børnepolitik og vedtages og offentliggøres som en del eller uafhængigt heraf.



Kommentarer

Projektdeltagerne **Lisa Gramkow** og **Gitte Juulsgård**, Ikast-Brande Kommune: *Terminologien og skabelonen gav anledning til diskussioner, men styrken i anvendelsen af redskabet ligger i synlighed og tydeliggørelse af serviceniveau i forhold til interessenterne.*

Projektdeltager **Kirsten Ravn**, Vejle Kommune: *Vi har endnu ikke målt på, om det har skabt forbedringer, men jeg vil mene, det sikrer en større ensartethed. Samtidig er det et godt støtteredskab, både internt og eksternt.*

Projektleder **Ole Bjerre Jakobsen**, Vejle Kommune: *Vi er blevet mere skarpe på at få beskrevet nogle standarder og opnå et fælles begrebsapparat og en fælles terminologi.*

Projektleder **Kirsten Svendsen** samt projektdeltagerne **Finn Wetter** og **Lene Krustrup**, Haderslev Kommune: *Det har været godt for os at være med til at lave standarder og beskrivelser, og brugen vil blive mere naturlig i fremtiden.*

Samlet vurdering

Samtlige kommuner har udarbejdet standarder for sagsbehandling, og samtlige kommuner har anvendt redskabet. De forbedringer, der er opnået, er eksempelvis, at udarbejdelse af standarder har fremmet harmoniseringen. Nogle fremhæver målsætningerne og andre den synliggørelse og tydeliggørelse af serviceniveauet, der ligger i standarder. Andre fremhæver de indre fordele, blandt andet at standarderne har øget medarbejdernes bevidsthed.

De fleste opfatter redskabet som tilgængeligt og anvendeligt, som det foreligger, og udtrykker tilfredshed med både redskabet og det, der er kommet ud af at bruge redskabet.

Revision af den sammenhængende børnepolitik

Formål og indhold

Formålet med redskabet er at sikre systematik i revisionsprocessen. Redskabet indeholder en beskrivelse af revisionsprocesser, der kan finde sted hvert 4. år, hvert andet år, hvert år eller ad hoc.

Anvendelsesområder

Redskabet er specifikt rettet mod revision af politikken. Flere andre redskaber - eksempelvis den elektroniske selvevaluering og nøgletal – kan herudover anvendes i sammenhæng med revisionsredskabet.

Kommentarer

Projektdeltagerne **Lise Grønnegaard** og **Merete Dam**, Esbjerg Kommune: *Redskabet er godt og nemt at bruge. Man bliver holdt fast i målene, og redskabet hjælper til at afgrænse arbejdet med revisionen. Dog har vi undladt inddragelse af interessenter i år, men regner med, de indgår i en mere grundig revision næste år.*



Samlet vurdering

Flere kommuner står over for at skulle revidere deres politik, men kun én kommune har på evalueringstidspunktet arbejdet med redskabet revision.

Kommunen betegner redskabet som godt og nemt at bruge. Helheden er tydelig, og redskabet er meget tilgængeligt. Det er samtidig godt til at afgrænse arbejdet.

Anvendelse af redskabet giver mulighed for at tilpasse målene, men også til at revurdere de forudsætninger, der oprindeligt er lagt til grund.

Selvevaluering

Formål og indhold

Redskabet anvendes til at skabe overblik over forskellige aktørers opfattelser af den aktuelle praksis i kommunen i forhold til sårbare børn og unge. Redskabet er et elektronisk spørgeskema til væsentlige interessenter på børne- og ungeområdet i kommunerne, og det er tilgængeligt til direkte anvendelse på internettet. Redskabet indeholder vejledning i anvendelse, herunder også til den automatiske generering af rapporter med den pågældende kommunes resultater af evalueringen.

Anvendelsesområder

Redskabet kan anvendes i forbindelse med revision af politikken eller i situationer, hvor kommunen af andre årsager ønsker en status over eget præstationsniveau på børne- og ungeområdet, med fokus på den sammenhængende børnepolitik og andre centrale fokusområder.

Samlet vurdering

5 af de 7 projektkommuner har afprøvet den elektroniske selvevaluering i dele af stor-kommunen. I alle tilfælde er der tale om version 1, der blev kritiseret som svært tilgængelig og præget af mange tekniske problemer.

Både indholdsmæssigt og teknisk er der gennemført markante ændringer i version 2, der foreligger nu. En kommune, der ikke indgår i projektet, har meldt positivt tilbage efter at have anvendt det reviderede redskab.

De 5 projektkommuner, der har afprøvet redskabet, tilkendegiver alle, at redskabet har sin berettigelse, men at det selvfølgelig skal foreligge i en anvendelig form.

Servicehæftet

Indsatsviften

Formål og indhold

Redskabet skal udadtil medvirke til at synliggøre kommunens serviceniveau i form af de ydelser og tilbud, kommunen tilbyder borgerne som udmøntning af den sammenhængende børnepolitik. Indadtil skal indsatsviften bidrage til, at rådgiveren vælger den bedste indsats for barnet eller den unge, ved at alle tilgængelige indsatser er tydeligt beskrevet.

Redskabet beskriver indholdet i en indsatsvifte og en fremgangsmåde for udvikling, beskrivelse og opfølgning på indsatsviften.

Anvendelsesområder

Redskabet er som nævnt et af flere, hvor sigtet blandt andet er at konkretisere og beskrive kommunens serviceniveau. Redskabet anvendes derfor i implementering af den sammenhængende børnepolitik og altså i forlængelse af udarbejdelse af politikken.

Redskabet anvendes også, når der som følge af revisioner i politikken skal ændres i eksisterende tilbud, eller når der uden for disse perioder opstår behov for nye indsatsmuligheder. Redskabet lægger op til en dynamisk udvikling af viften, og er som sådan en del af den daglige drift.

Kommentarer

Projektdeltagerne **Julie Kirkegaard** og **Pia Kristensen**, Rebild Kommune: *Indsatsviften er tæt på at være færdigudviklet, og forventningen er, at den er nyttig. Ressourceindsatsen er fuldt berettiget i forhold til de ressourcer, vi har brugt til udvikling, og de forventninger, vi har til resultatet.*

Projektdeltager **Lene Krstrup**, Haderslev Kommune: *Det er godt at få skrevet ned, hvad det handler om i det enkelte tilbud. For os giver det ikke tilstrækkelig værdi endnu, fordi vi ikke har fået indsatsviften implementeret.*

Samlet vurdering

Der er arbejdet med indsatsviften i 5 kommuner.

Alle kommuner, der har arbejdet med indsatsviften, betegner den helhed, redskabet indgår i, som tydelig. Der har også i forhold til dette redskab været lokale tilpasninger, men det er opfattelsen, at redskabet både er tilgængeligt og anvendeligt. Især er skabelonen fremhævet positivt.

Der er i de kommuner, hvor redskabet er nået driftsfasen, opnået forbedringer. Blandt andet peges på, at redskabet har givet langt større opmærksomhed på mangler og over-



kapacitet i tilbuddene. I en enkelt kommune er beskrivelsen af indsatsviften konkret lagt til grund for udvikling og tilpasning af kommunens tilbud. Endelig peges der på, at indsatsviften har været den direkte årsag til prissætning af kommunens egne ydelser.

God sagsbehandlingspraksis

Formål og indhold

Redskabet skal medvirke til at synliggøre kommunens serviceniveau for sagsbehandling – også når det gælder den del af sagsbehandlingen, der ikke er omfattet af standarder for sagsbehandling. Den kommunale myndigheds fastlæggelse af god sagsbehandlingspraksis skal bygge på den sammenhængende børnepolitik og sikre, at politikken udmøntes på en måde, der sikrer ensartet sagsbehandling i ensartede sager.

Redskabet indeholder en procesmodel i 8 faser samt en fremgangsmåde til fastlæggelse, implementering og opfølgning på god sagsbehandlingspraksis.

Anvendelsesområder

God sagsbehandling omfatter i princippet al sagsbehandling og skal derfor ses i tæt sammenhæng med standarder for sagsbehandling. Lidt populært kan det udtrykkes på den måde, at den del af sagsbehandlingen, der ikke direkte er beskrevet i de fem standarder, der er krævet i loven, er omfattet af god sagsbehandlingspraksis. God sagsbehandlingspraksis har derved et bredere fokus og en bredere anvendelighed.

Kommentarer

Projektdeltager **Kirsten Ravn**, Vejle Kommune: *Det er et godt redskab for rådgiverne. Vi har opnået ensartethed, og serviceniveauet er præciseret*

Projektdeltagerne **Pia Kristensen** og **Julie Kirkegaard**, Rebild Kommune: *God sagsbehandlingspraksis er udarbejdet stringent i forhold til kravene. Den har styrket bevidstheden om, hvad der er § 50-undersøgelse og afgørelse. Den er god som introduktion af nye medarbejdere uden erfaring. Implementering er endnu ikke lykkedes fuldt ud.*

Samlet vurdering

Samtlige kommuner har arbejdet med god sagsbehandlingspraksis. Generelt er skabelonen anvendt, men der er meget delte meninger om resultatet. Kun få kommuner oplyser, at de er lykkedes fuldt ud med at implementere god sagsbehandlingspraksis. Andre har fået implementeret elementer, og adskillige er reelt ikke påbegyndt implementeringen.

De kommuner, der har implementeret god sagsbehandlingspraksis, er meget positive. De siger samstemmende, at skabelonen er lige til at gå til, at den sammenhæng, god sagsbehandlingspraksis indgår i, er tydelig, og at man oplever forbedringer med anvendelsen. Som forbedringer peges på, at den giver sikkerhed og ensartethed i sagsbehandlingen.

Organiseringshæftet

Myndighed og leverandør

Formål og indhold

Formålet med redskabet er at understøtte afgrænsningen af myndigheds- henholdsvis leverandøransvaret og skabe en entydig ansvarsfordeling mellem at *beslutte* kommunens politik (politisk myndighed), *udføre og følge op* på politikken (administrativ myndighed) og *levere* indsatsen i praksis (leverandører).

På den måde sikres, at det er barnet eller den unge og familien, der er i fokus ved sagsbehandlingen, i og med at myndigheden frit kan handle i forhold til behov og muligheder, uden på uhensigtsmæssig måde at skulle tage hensyn til en eller flere leverandørers driftsmæssige og økonomiske situation.

Redskabet beskriver væsentlige forhold relateret til at skabe en klar ansvars- og opgavefordeling mellem myndighed og leverandør samt indgåelse af klare aftaler med leverandører via kontrakter, herunder

- Begrebsafklaring
- Organisatoriske aspekter
- Leverandørsamarbejde og -kontrakter

Anvendelsesområder

Den organisatoriske del af redskabet anvendes, når børne- og ungeområdet skal organiseres, eller den eksisterende organisation tages op til revision.

Når standardleverandørkontrakten er udviklet, anvendes den ideelt set ved effektivering af alle afgørelser truffet af myndigheden – altså både i forhold til kommunale, regionale og private leverandører. Standardleverandørkontakten er et væsentligt element i den daglige drift, hvor den i høj grad er styrende for både kvalitet og økonomi.

Kommentarer

Udvalgsformand **Lis Ravn Ebbesen** og direktør **Lars Rasmussen**, Kolding Kommune: *Erfaringerne giver ikke anledning til at tro på BUM-modellen. Teknokratiet møder den sociale virkelighed! Myndighed og leverandør er adskilt, og kontrakter er indført, men vi tror ikke på, det styrer noget!*



Projektleder **Kirsten Svendsen** samt projektdeltagerne **Finn Wetter** og **Lene Krustrup**, Haderslev Kommune: *Organisationen er opdelt i myndighed og leverandør, men det giver anledning til mange diskussioner. Familiekonsulenterne har for eksempel svært ved at forstå adskillelsen. Vi har en kommunal afdeling, der både fører tilsyn med private og udvikler egne tilbud. Det klinger ikke godt! Vi arbejder med kontrakter på døgninstitutioner. Vi har lavet BUM og regnet takster og er klar til at køre fra januar 2008.*

Projektdeltagerne **Lise Grønnegaard** og **Merete Dam**, Esbjerg Kommune: *Vores kontraktudkast er i første omgang rettet mod eksterne leverandører. Arbejdet med kontrakten har bidraget til at forstå meningen, men det har været en tung vej. Vi vil gerne have, at det i større udstrækning kan anvendes som styringsredskab. Rolle og ansvarsfordeling er OK, men vi mangler at få det knyttet til ledelsesinformation.*

Projektdeltagerne **Erik Østergaard** og **Anne Frydensberg**, Vejle Kommune: *Kontrakt-skabelonen er et godt redskab. Vi har forfinet den og gjort den anvendelig i forhold til private opholdssteder. Der forestår et formidlingsarbejde i forhold til rådgiverne, der skal bruge den, men vi forventer en positiv modtagelse af kontrakten.*

Samlet vurdering

I nogle kommuner har temaet myndighed og leverandør fyldt meget, men redskabet – herunder tjekliste for adskillelse af myndighedsopgaver fra leverandøropgaver – er ikke tillagt nogen selvstændig betydning.

Den anden del af myndighed og leverandør-redskabet – standardkontrakt til regulering af forholdet mellem de to parter – påkalder sig større opmærksomhed, og der er arbejdet med dette redskab i 5 af de 7 kommuner.

Formålet med at anvende en standardkontrakt er klart i alle kommuner og forståelsen for den helhed, redskabet indgår i, er til stede. Fordelen ved at arbejde med redskabet er, som det fremhæves, at det kan være med til at fremtvinge priser og synliggøre relationer, ligesom nogen udtrykker glæde over den systematik, der ligger i arbejdet med kontrakter.

Tværasektorielt og tværfagligt samarbejde

Formål og indhold

Formålet med redskabet er at sikre koordinering og systematisering af det tværasektorielle og tværfaglige samarbejde, således at kompetencer og ressourcer udnyttes til gavn for både normalområdet og området for børn og unge med behov for særlig støtte.

Redskabet giver bud på, hvilke resultater man kan opnå gennem et velfungerende tværasektorielt og tværfagligt samarbejde. Dernæst bidrager redskabet til overvejelser vedrørende aktører i det tværasektorielle og tværfaglige samarbejde. Forudsætninger for et velfungerende og tværfagligt samarbejde beskrives, og der præsenteres en skabelon for anvendelse af kommissorier til bevidstgørelse om og skærpelse af koordineringen.



Anvendelsesområder

Det tværsektorielle og tværfaglige samarbejde er en organisationstækning, der er rettet mod, at brugeren er i centrum. Det skal ses i sammenhæng med god sagsbehandlingspraksis og kan betragtes som forudsætning for, at der tages hånd om børn, unge og forældre, også før der bliver tale om egentlige foranstaltningskrævende problemstillinger eller som supplement hertil.

Kommentarer

Projektdeltager **Nina Seerup Pedersen**, Vejle Kommune: *Kommissoriet er afprøvet med stor tilfredshed. Det giver mening, og de, der anvender redskabet, kan lide det.*

Projektdeltagerne **Søren Jensen** og **Maren Hornbech**, Kolding Kommune: *Redskabet er meget brugbart. Konteksten bliver klar, og det er godt med den kontraktliggørelse, der lægges op til. Det virker også godt på mellemliderniveau – skoler, daginstitutioner, dagplejere, familieafdelingen.*

Samlet vurdering

Samtlige kommuner har taget udgangspunkt i redskabet, men et par af dem har forkastet skabelonen for kommissorium for i stedet at bruge et kommissorium, de havde i forvejen.

Bortset herfra er der stor tilslutning til redskabet, der er anvendt direkte og meget bredt i de fleste kommuner, hvor det typisk også er i drift. De anvendte eksempler betegnes som gode.

Det er let at gå til, og det er let at anvende. Redskabet giver en række fordele, hvoraf blandt andet nævnes:

- Større klarhed
- Gør det præcist, hvad formålet er
- Fremmede for den faglige kvalitet
- Gør det lettere at nå langt på kort tid

Styringshæftet

Økonomistyring

Formål og indhold

Redskabet skal medvirke til at skabe sammenhæng mellem den sammenhængende børnepolitik's politiske beslutninger om serviceniveau og økonomi.

Redskabet skal samtidig støtte myndigheden i styringen af økonomiske ressourcer – på de områder, politikken dækker – for at sikre, at økonomiske ressourcer anvendes som planlagt.

Endelig skal redskabet sikre, at der følges op, og at ressourceforbruget dokumenteres og formidles til rette sted i organisationen.

Redskabet indeholder en beskrivelse af faserne i en økonomistyringsmodel samt fremgangsmåden for anvendelse af modellen.

Anvendelsesområder

Økonomistyringen er en del af den daglige drift og giver væsentlige input til revision af den sammenhængende børnepolitik. Redskabet kan anvendes ved udvikling af en ny økonomistyringsmodel i kommunen eller som inspiration og støtte ved videreudvikling af den eksisterende økonomistyring.

Kommentarer

Projektdeltager **Gitte Ulsø Madsen**, Esbjerg Kommune: *Redskabet er anvendt i forbindelse med budgetlægningen for 2008. Redskabet er let tilgængeligt, og processen var god. Det var resultatet også. Det krævede mange ressourcer, men det ser jeg som udtryk for, at det var første gang, vi gennemførte arbejdet på denne måde. Jeg forventer, det bliver lettere i 2008.*

Samlet vurdering

Redskabet er ikke bredt implementeret. Repræsentanter fra de to kommuner, der har anvendt redskabet, er tilfredse. Helheden er tydelig, og i den ene kommune er afprøvningen koordineret med både effektstyring og ledelsesinformation. Kommunerne betegner redskabet som tilgængeligt og anvendeligt.



Styring af personaleressourcer

Formål og indhold

Formålet med redskabet er at skabe overblik over behov og fordeling af ressourcer til sagsbehandling og dermed grundlag for beslutninger om anvendelse af ressourcer.

Redskabet beskriver, hvordan de eksisterende ressourcer kan kortlægges, og hvordan sager kan kategoriseres, samt hvordan det gøres muligt på denne baggrund at konkludere på behov og tilpasningsmuligheder.

Anvendelsesområder

Redskabet er i sin nuværende form alene rettet mod rådgiverne i myndighedsfunktionen. Den viden, der opnås, kan anvendes både i budgetlægning, budgetopfølgning og i den daglige arbejdstilrettelæggelse.

Kommentarer

Projektdeltager **Bjarne Bech**, Haderslev Kommune: *Der er flere af mine kolleger, som kan se fidusen i anskuelighedsundervisningen contra megen prosa til at belyse samme tema. Validiteten er, med systemets mangler, bedre end det, at man selv skal digte og argumentere. Systemet bygger på faktiske forhold – det kan der spørges ind til, men ikke ske afvisning på. Synligheden i systemet har mellem de to afdelingsledere og jeg afstedkommet en drøftelse om ressourcefordelingen mellem distriktssocialrådgiverne contra socialrådgiverne på handicapområdet i forhold til normeringerne. Der er p.t. en skæv fordeling. Vi har også brugt systemet til omplacering af ressourcerne mellem de forskellige distrikter. Så jo – det er et ganske godt system. Det er ikke den fuldstændige sandhed, men dog det bedste styringsredskab vi har haft indtil dato.*

Samlet vurdering

De to kommuner, der har afprøvet ressourcestyringsdelen, er forskellige steder i processen. Den ene er netop startet og har ikke mange erfaringer, hvorimod ressourcestyringen er sat i drift i den anden kommune. Denne kommune har været tro mod redskabet, men har videreudviklet det ud fra lokale behov. Afprøvning og den første driftsperiode er forløbet tilfredsstillende, og kommunen fremhæver især følgende fordele ved anvendelsen:

- Kommunen er blevet bedre til at dokumentere
- Kommunen har fået bedre overblik over sagsmængde og sagstygde
- Kommunen har fået sat fokus på fravær og øvrig tid



Effektstyring

Formål og indhold

Redskabet er rettet mod, at de politiske mål i den sammenhængende børnepolitik operationaliseres gennem beskrivelse af de ønskede effekter samt de resultater, aktiviteter og ressourcer, der er forudsætninger for effekten. Redskabet retter sig derefter mod, at der følges op på indsatsen og dens effekt, og at indsatsen styres på baggrund af denne viden.

Redskabet indeholder dels en definition af nogle få centrale begreber, en beskrivelse af den model, der ligger til grund for effektstyringsarbejdet samt en fremgangsmåde og supplerende skabeloner til den praktiske gennemførelse af effektstyring.

Anvendelsesområder

Effektstyring er direkte knyttet til de politiske mål i den sammenhængende børnepolitik, og indgår derfor i alle de sammenhænge, målene dækker. Det gælder både i målformulering, implementering og opfølgning, og redskabet vil have en naturlig sammenhæng med en række andre redskaber, herunder især ledelsesinformation.

Kommentarer

Projektdeltagerne **Anna-Margrethe Landbo**, **Niels Døssing** og **Gitte Juulsgård**, Ikast-Brande Kommune: *Effektstyring er udviklet, så det giver overblik over styrker, svagheder og metoder – og er anvendeligt i forhold til dialogbestemt aftalestyring. Selve politikken er i sig selv lidt luftig. Effektstyringen kan medvirke til at få landet politikken.*

Projektdeltager **Gitte Ulsø Madsen**, Esbjerg Kommune: *Skabelonen til operationalisering af de politiske mål er anvendt lige efter bogen. Det føltes tungt fordi politikken var meget operationel i forvejen, men vi fik resultatet godkendt af politikerne. Vi har ikke anvendt skabelonen for opfølgning, da opfølgning på resultater og effekter sker via ledelsesinformation".*

Projektleder **Lone Skov Møller** samt projektdeltagerne **Line Maj Jensen** og **Ellen Birk**, Rebild Kommune: *I Rebild er effektstyring anvendt til at operationalisere de politiske mål, og redskabet er med til at skabe sammenhæng til normalområdet. Med effektstyring sikrer vi gennemførelse af de politiske intentioner, og endnu vigtigere tydeliggørelse af mål og prioriteringer. Redskabet har givet en systematisk tilgang, selv om nogen synes, det var svært at komme i gang.*

Samlet vurdering

En holdning, der er fremkommet i en kommune, og som bakkes op af andre, er, at redskabet sikrer gennemførelse af de politiske intentioner og tydeliggør mål og prioriteringer.

De kommuner, der har afprøvet redskabet, finder det krævende. Hvor behovet for at få operationaliseret målene er oplevet størst, har respondenterne fundet indsatsen berettiget, mens det modsatte er tilfældet, hvor man i forvejen oplevede at have operationelle mål.



Nøgletal

Formål og indhold

Formålet med redskabet til opsamling af nøgletal er at give den kommunale myndighed mulighed for at skabe overblik over forbrug af indsatser og opnåede resultater på børne- og ungeområdet samt over tid følge udviklingen af disse. Nøgletallene giver også mulighed for at foretage sammenligninger med andre kommuner, der har gennemført tilsvarende opsamlings.

Nøgletallene bruges til at underbygge og eventuelt forklare tendenser på området og kan danne afsæt for udarbejdelse og revision af den sammenhængende børnepolitik, herunder skabe grundlag for prioritering og fastlæggelse af udviklingstiltag.

Redskabet indeholder en skabelon til opsamling af faktisk viden på udvalgte områder.

Anvendelsesområder

Nøgletal kan omfatte hele eller dele af børne- og ungeområdet. Redskabet er udviklet med udgangspunkt i børn og unge, der tildeles en foranstaltning efter servicelovens § 52.3.

Kommentarer

Projektleder **Lone Skov Møller** og projektdeltager **Pia Kristensen**, Rebild Kommune: *Det har været problematisk at sammenstykke de rigtige data, men det er ikke redskabets skyld.*

Projektdeltagerne **Lisa Gramkow** og **Gitte Juulsgård**, Ikast-Brande Kommune: *Vi har udvidet nøgletalsanalysen til også at omfatte normalområdet. Vi har opnået positive resultater af at arbejde med redskabet, også fordi det har afsløret nogle mangler.*

Projektdeltagerne **Jette Møller** og **Rene Hansen**, Kolding Kommune: *Den helhed redskabet indgår i, er så absolut tydelig, og det er et relevant værktøj. Hos os har det sat fokus på konteringsproblemer i harmoniseringsprocessen. Det er et problem, at der ikke tales samme "sprog" i kommunerne, og selv om definitionerne er blevet bedre, bør de være endnu mere klare.*

Projektleder **Kirsten Vedel Eriksen** og projektdeltagerne **Birgit Rasmussen** og **Gitte Ulsø Madsen**, Esbjerg Kommune: *Nøgletalsredskabet har betydet, at der er kommet fokus på området. Nøgletallene har givet oplæg til faglig debat, og nøgletallene underbygger argumentationen – vi vil gerne have mere for pengene. Mere kvalitet for de samme penge. Som en sidegevinst for os er nøgletallene en styrke i forhold til eksterne samarbejdspartere, blandt andet i 6-by-sammenhæng.*



Samlet vurdering

Alle kommuner har arbejdet med nøgletalsskemaet i forbindelse med fastlæggelse af projektets baseline og ved projektets afslutning. Et par af kommunerne har også i den mellemtilgængelige periode løbende fulgt udviklingen i nøgletallene. De samme to kommuner har også udvidet redskabet til at omfatte nøgletal fra normalområdet, men ellers har det kun været anvendt på området for børn og unge med særlige behov.

Der er næsten generel tilslutning til det hensigtsmæssige og interessante i at opgøre nøgletal og anvende dem i styringen såvel som i sammenligning med andre kommuner.

Kommunerne vurderer, at de har opnået en række forbedringer ved at arbejde med nøgletal, blandt andet følgende:

- Det har bidraget til harmonisering ved at sætte fokus på forskellighederne
- Det sætter fokus på usikkerheden i konteringen
- Det understøtter argumentation
- Det giver perspektiv i den faglige debat
- Det afslører mangler
- Det giver mulighed for at sammenligne sig med andre kommuner

Ledelsesinformation

Formål og indhold

Formålet med redskabet er støtte i udvikling og implementering af ledelsesinformation, der er rettet mod:

- At understøtte den politiske og administrative ledelse af området
- At synliggøre sammenhæng mellem de fastsatte mål og opnåede resultater
- At skabe grundlag for beslutninger om fremtidige mål og udviklingstiltag
- At generere grundlag for at vurdere den aktuelle udvikling og justere kursen, hvor udviklingen ikke måtte være tilfredsstillende
- At skabe grundlag for feedback og dialog internt og eksternt

Redskabet sikrer opsamling, bearbejdning og formidling af de nødvendige data, herunder samling af information og viden fra de øvrige styringsredskaber. Redskabet indeholder en beskrivelse af indholdet i ledelsesinformation og mere handlingsorienteret, hvordan data tilvejebringes og rapporteres.



Anvendelsesområder

Ledelsesinformation kan omfatte hele børne- og ungeområdet. Redskabet er udviklet med særlig fokus på den administrative myndighedsfunktion, og dennes indsamling, bearbejdning og rapportering af data.

Kommentarer

Projektdeltager **Gitte Ulsø Madsen**, Esbjerg Kommune: *Redskabet er let tilgængeligt, og arbejdet med ledelsesinformation har gjort os i stand til bedre at svare på nogle af de ting, der dukker op. Overblikket rækker længere ud i organisationen, men jeg er i tvivl om, hvor meget det bliver brugt "derude". Der mangler kompetencer til at "læse" det, og i det hele taget mangler vi at gennemføre en bedre implementering.*

Projektdeltagerne **Bent Schøning** og **Ruth Rosenkrans**, Haderslev Kommune: *Alle oplysninger fandtes og blev delvis rapporteret i forvejen, men nu samles oplysningerne på et sted. Ledelsesinformation er ikke ordentligt implementeret endnu.*

Samlet vurdering

Kun én kommune har afprøvet redskabet vedrørende ledelsesinformation i dybden. Redskabet er i drift i kommunen. Alle parametre er defineret, men den månedlige rapportering omfatter endnu ikke alle data. Der er stor tilfredshed med redskabet, der betegnes som tilgængeligt og anvendeligt, ligesom den helhed, redskabet indgår i, er tydelig. Det indtryk deles af andre kommuner, der ikke er så langt i implementeringen.

Overblik over redskaber

Redskabssamlingen indeholder mange redskaber, og det kan være vanskeligt at få overblik over dem og deres sammenhæng, selv om de er opdelt tematisk i 4 redskabshæfter. I nærværende afsnit gennemgås redskaberne i to perspektiver, der kan medvirke til at skabe overblik.

Timing og hyppighed i redskabernes anvendelse

Redskaberne kan anskues ud fra, hvordan de anvendes – i et anvendelsesperspektiv. Hvilke redskaber anvendes løbende, og hvilke redskaber anvendes efter behov? En af projektkommunerne har fremført, at det ville være hensigtsmæssigt med en præsentation af redskaberne i et "årshjul" eller lignende for at synliggøre den tidsmæssige sammenhæng. En sådan illustration skulle for at være dækkende rumme en 4-årsperiode. Inden for denne periode vil der imidlertid være så mange variable forhold, at modellen i bedste fald ville være for kompleks at forstå og i værste fald direkte misvisende.

For dog at holde fast i idéen er redskaberne i det følgende opdelt i 4 kategorier, alt efter om de sigter mod anvendelse:

- En gang for alle
- Løbende periodisk
- Løbende i daglig drift
- Ad hoc

Selv denne opdeling kan være vanskelig, da det for de fleste redskabers vedkommende gælder, at de både rummer en udviklingsdel, en driftsdel og i mange tilfælde også en opfølgingsdel.

Tabel 1. Redskaberne kategoriseret efter anvendelse

Redskab	En gang for alle	Løbende periodisk	Løbende i daglig drift	Ad hoc
Indholdselementer i politikken	Sammenhængen- de børnepolitik er grundlæggende udarbejdet en gang for alle	Der kan være behov for at starte processen forfra ved valg af ny kommunalbestyrelse	Politikken implementeres ved hjælp af andre redskaber	Lovgivningsmæssige, økonomiske eller borgervendte forhold kan afføde en justering af serviceniveauet uden for den planlagte periode



Redskab	En gang for alle	Løbende perio- disk	Løbende i daglig drift	Ad hoc
Standarder for sagsbehandling	Standarder for sagsbehandling udarbejdes grundlæggende en gang for alle	Standarderne skal revideres mindst hvert andet år	Standarder anvendes som redskab for implementering af politikken	Lovgivningsmæssige, økonomiske eller borgervendte forhold kan afføde en justering af serviceniveauet uden for den planlagte periode
Revision af sammenhængende børnepolitik		Den sammenhængende børnepolitik revideres periodisk		Lovgivningsmæssige, økonomiske eller borgervendte forhold kan afføde en justering af børnepolitikken uden for den planlagte periode
Selvevaluering		Kan indgå som en del af revisionen		Kan gennemføres efter særskilt formål
Indsatsviften	Indsatsviften skal grundlæggende udvikles en gang	Der vil være behov for revision mindst en gang årligt i sammenhæng med budgetlægningen for det følgende år	Indsatsviften er i høj grad en del af grundlaget for den daglige drift	
God sagsbehandlingspraksis	God sagsbehandlingspraksis skal grundlæggende udvikles en gang	Der kan være behov for revision mindst en gang årligt i sammenhæng med budgetlægningen for det følgende år eller som minimum hvert andet år i forbindelse med revision af standarder for sagsbehandling	God sagsbehandlingspraksis er i høj grad en del af grundlaget for den daglige drift	Lovgivningsmæssige, økonomiske eller borgervendte forhold kan afføde en justering af serviceniveauet uden for den planlagte periode

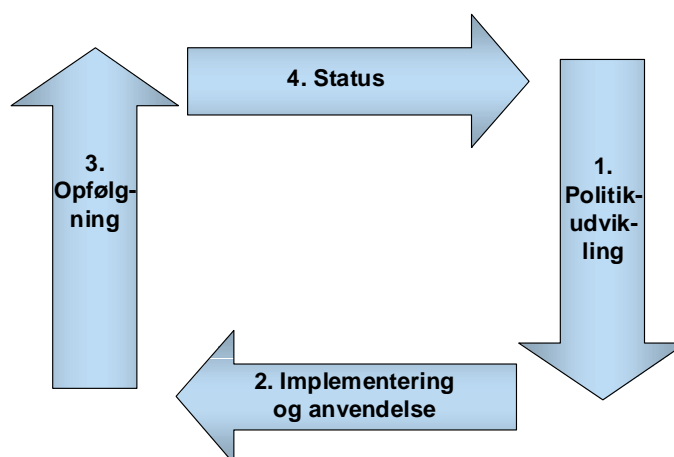


Redskab	En gang for alle	Løbende periodisk	Løbende i daglig drift	Ad hoc
Myndighed og leverandør	Den organisatoriske del anvendes grundlæggende en gang, og standardleverandørkontrakten udvikles en gang		En klart defineret organisation og en hensigtsmæssig standardleverandørkontrakt er i høj grad en del af grundlaget for daglig drift	Organisationen såvel som kontrakten kan ændres efter behov
Tværsektorielt og tværfagligt samarbejde	Organiseringen af det tværsektorielle og tværfaglige samarbejde skal grundlæggende finde sted en gang		Tværsektorielt og tværfagligt samarbejde er i høj grad et led i den daglige drift	Organiseringen kan tages op til overvejelse efter behov
Økonomistyring	Der er en større engangsudviklingsopgave knyttet til valg af ny økonomistyringsmodel	Stort set alle elementer i økonomistyringen finder sted periodisk	Selv om økonomistyringsopgaven er periodisk, vil den være en del af den daglige drift	
Styring af personaleressourcer	Etablering af styringssystemet i forhold til rådgiverne kræver en udviklingsopgave	Den løbende anvendelse finder sted periodisk	Selv om ressourcestyringsopgaven er periodisk, vil den være en del af den daglige drift	
Effektstyring		Effektstyring finder sted periodisk ved operationalisering af børnepolitikens mål og opfølgning på målopfyldelsen		
Nøgletal		Nøgletal kan anvendes som en del af den økonomiske styring eller ledelsesinformation		Nøgletalsanalyse kan også gennemføres efter specifikt formål
Ledelsesinformation	Der er en større engangsudviklingsopgave knyttet til at udvikle ledelsesinformationssystemet	Ledelsesinformation finder sted periodisk – typisk månedligt		

Redskabernes funktion og sammenhæng

Redskaberne kan også anskues ud fra et funktionelt perspektiv, i form af hvordan de påvirker hinanden i et logisk forløb i fire faser.

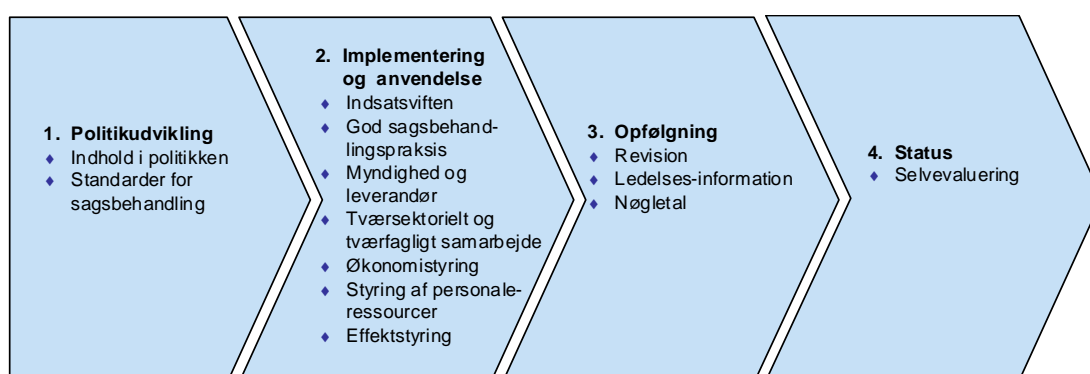
Figur 2. Et logisk forløb i fire faser



Efter kortlægning af status udarbejdes politikken. Politikken implementeres gennem anvendelse af en række redskaber. Der følges op på politik og resultaterne af at anvende redskaberne, og opfølgningen indgår i statusbeskrivelsen, der lægges til grund for revision af politikken. Ringen er herved sluttet.

Redskaberne kan herefter knyttes til hver af de fire faser, jf. figur 3.

Figur 3. Faser og redskaber



Udarbejdelse af politik og standarder for sagsbehandling sker i denne logiske kæde efter fastlæggelse af status. Til støtte for fastlæggelse af status er der i projektet udviklet et redskab til selvevaluering. Selve **udviklingsarbejdet** understøttes af to redskaber. Det første består af indhold i politikken og det andet af en skabelon til standard for sagsbehandling.



Når politikken er udarbejdet – som tilfældet nu er i alle kommuner – lægges vægten på implementering og opfyldelse af politikens målsætninger. Politikken skal **implementeres og anvendes** i praksis. Der er udviklet en række redskaber, der bidrager hertil. En række af redskaberne tjener flere formål. For det første medvirker de til en konkretisering og synliggørelse af politikken i form af et serviceniveau, og for det andet understøtter de praktisk og fagligt myndigheden i varetagelse af sine opgaver. Denne del af redskaberne består først og fremmest af indsatsviften og god sagsbehandlingspraksis.

Målopfyldeelse er som oftest betinget af en hensigtsmæssig organisering, og for at understøtte denne er der udviklet to redskaber, myndighed og leverandør samt tværsektorielt og tværfagligt samarbejde. Redskaberne har det til fælles, at de ikke alene tjener til at organisere ansvars- og opgavefordelingen, men også rummer elementer, der fremmer både det formelle og det faglige samarbejde i organisationen.

Endelig er der udviklet redskaber til at understøtte styringen. Det drejer sig både om økonomistyring, styring af personaleressourcer og effektstyring. Effektstyring anvendes til operationalisering, planlægning og opfølgning på de politiske mål. I lighed med de andre styringsredskaber indgår dette i opfølgningen.

Til at understøtte **opfølgning** og rapportering er der udviklet tre specifikke redskaber, ledelsesinformation, nøgletal og revision af den sammenhængende børnepolitik. Viden herfra vil indgå i status, når politikken og/eller standarderne skal revideres.

Afrunding

Rapporten giver et indtryk af redskaberne, der på ingen måde kan dække det righoldige materiale, der er udarbejdet i projektet eller den mangfoldighed af erfaringer, projektkommunerne har fået gennem deltagelse i projektet.

For et større indblik i redskaberne henvises til redskabssamlingen, der som tidligere nævnt kan ses på Servicestyrelsens hjemmeside: servicestyrelsen.dk/boernepolitik.

Endvidere kan der rettes henvendelse til de 7 projektkommuner: Esbjerg, Haderslev, Ikast-Brandø, Kolding, Rebild, Vejle og Aabenraa.