

BØRNE- OG UNGE- POLITIKKEN I KOMMUNERNE

NATIONALT VIDENCENTER
INKLUSION OG EKSKLUSION
NVIE
UNIVERSITY COLLEGE
SYDDANMARK
UCSYD.DK



MELLEM INTENTION OG REALITET

REFLEKSIONSMODEL

FORSKNINGSPROJEKT FINANSIERET AF SOCIALSTYRELSEN

Anette Nielsen

Nationalt Videncenter for Inklusion og Eksklusion

www.NVIE.DK

Juni 2014

Implementering af Den sammenhængende Børne- og Ungepolitik i praksis

En refleksionsmodel i flere dimensioner til brug for opfølgning af implementeringsprocessen af en Sammenhængende Børne- og Ungepolitik (herefter benævnt SaBU) i praksis.

Modellen er en del af undervisnings- og studiekredsmaterialet i forbindelse med forskningsprojektet "Implementering af børne- og ungepolitikken i kommunerne; mellem intention og realitet" udført af NVIE, UC Syddanmark 2010-2014.

Formålet med modellen er at etablere et let tilgængeligt værktøj til refleksion over implementering af børne- og ungepolitikken vel vidende at værktøjet ikke går i dybden på alle punkter – og at man kan vælge mange andre tilgange end den her anviste. Formålet er at etablere et dialogværktøj som er i stand til at give et billede af centrale fokuspunkter i forhold til implementering, så man kan rette ind og rette op på processen.

Modellen retter sig i denne udgave primært mod de kommunale ledere og medarbejdere, der skal realisere børne- og ungepolitikken i praksis og de politikere og chefer, der primært udformer og rammesætter børne- og ungepolitikken. Modellen knytter sig til forskningsprojektets rapport og forskningsreview, men er udarbejdet således, at man kan arbejde med dem løsrevet fra rapporterne.

Modellen udformes som en række forslag til spørgsmål, forslag til refleksionsprocesser og forslag til undervisningsforløb på hhv. grunduddannelses- og efter- og videreuddannelsesniveau. Modellen relaterer sig primært til de iagttagelser, vi har gjort i løbet af den periode, vi har beskæftiget os med undersøgelsen af SaBU, både hvad angår selve undersøgelsen og forskningsreviewet.

Modellen starter med en kort opsummering af projektets hovedresultater og de centrale opmærksomhedsfelter for implementeringsprocessen, vi har udtaget af projektet. Herefter følger forslag til, hvordan man i den enkelte kommune kan arbejde med modellen på flere niveauer i organisationen. Der afsluttes med en beskrivelse af centrale iagttagelser, som i hovedsagen er en uddybning af opmærksomhedsfelterne. Iagttagelserne er fremkommet via hermeneutiske kvalitative analyser.

Hovedresultater

Om forskningsprojektets resultater kan vi sammenfattende sige, at implementering og politikudvikling ser ud til at ske i en dynamisk proces i kommunerne på børne- og ungeområdet. Det ser ud til, at man udvikler en politik, den implementeres i et vist omfang – diskurser og praksis ændrer sig i et komplekst samspil, og der bliver behov for en revision af politikken. Den aktuelle politik er altså et aktuelt billede på, hvor politikken befinder sig og hvordan visionerne ser ud på et givet tidspunkt – så selvom politikken fungerer som et styringsredskab er det politikken "oversættelser" i konkrete projekter, konkrete italesættelser/diskurser

og konkrete praksisser og metoder, der implementeres og realiseres og efterhånden udvikler sig til en ny politik. I hvilket omfang forskningsprojektets aktiviteter i de deltagende kommuner har påvirket den iagttagede dynamik kan vi ikke sige noget sikkert om – kun at begge kommuner i processen reviderede deres børne- og ungepolitik, og at de har fået tilbagemeldinger fra forskningsprojektet i samme periode.

Opmærksomhedsfelter¹

Afklar:	Hvad Hvorfor/hvem Hvordan
Principper:	Klarhed Ejerskab Sammenhæng
Fokusområder:	Ledelse Chefer Afdelingsledelse Medarbejdere ² Børn og familier (output/outcome) Tværgående aktiviteter ³

Refleksionsmodellen

Vi har udarbejdet forslag til forskellige måder at arbejde med refleksion i forhold til implementering af SaBU. Det kan anbefales, at man udpeger en procesleder til styring af processen, uanset hvilken fremgangsmåde man vælger.

1. Med ekstern eller intern konsulent

- Oplæg om implementering med udgangspunkt i opmærksomhedsfelter, iagttagelser, forskningsrapport og forskningsreview udarbejdet under dette projekt samt evt. anden viden indenfor feltet
- Udarbejdelse af fokusområder for refleksionsprocessen, refleksionsspørgsmål, refleksionsprocessens form, tilrettelæggelse af den efterfølgende implementeringsproces samt opfølgning på denne proces. Denne udarbejdelse foregår typisk i en mindre gruppe strategisk sammensat i forhold til det eller de niveauer, refleksionsprocessen inddrager (politisk niveau, chefniveau, afdelingsleder-/institutionslederniveau, medarbejderniveau, tillidsrepræsentanter, samarbejdsudvalg samt borgere/brugere)
- Iværksættelse af de planlagte refleksionsaktiviteter

¹ For uddybning af opmærksomhedsfelterne se disse....

² Medarbejdere betegner i denne sammenhæng medarbejdere med borgerkontakt, altså dem, der i implementeringslitteraturen betegnes som frontmedarbejdere eller markarbejdere

³ Det tværgående hører egentlig hjemme under principper og sammenhæng, men kalder også på et selvstændigt fokus

- Opsamling, herunder hvilke ændringer/justeringer skal der til i implementeringsprocessen – og hvilke overvejelser giver børne- og ungepolitikens nuværende formulering og udformning anledning til?
- Iværksættelse af evt. ændringer i implementeringsprocessen
- Ny refleksionsproces

2. Drøftelse på ledermøder/politiske udvalgsmøder⁴

- Spørgsmålskategorierne dagsordenssættes med en kategori til drøftelse på hvert møde i en møderække.
- Der udvælges en ansvarlig for drøftelserne. Den ansvarlige styrer drøftelserne og sikrer dialog og fremdrift. Såfremt mødeforummet er stort nok organiseres diskussionen evt. i grupper
- Spørgsmålene drøftes hver for sig.
- Der tages referat og konkluderes efter hvert punkt og der konkluderes til sidst, hvor evt. justeringer og opstramninger bliver besluttet
- På denne måde bliver implementeringen af SaBU løbende fulgt og bliver en del af dagligdagen

3. Drøftelse på møder på andre niveauer i organisationen eller med eksterne parter

- Spørgsmålene i de relevante kategorier omformuleres, så de afpasses efter de pågældende målgrupper, gerne med deltagelse af repræsentanter for målgrupperne. Fremgangsmåden kan være den samme som ovenfor nævnt under punkt 1 og 2

4. Drøftelse på seminarer

- Seminarformen er meget anvendelig i forhold til begge de 3 ovennævnte fremgangsmåder
- Det er vigtigt at arbejdet struktureres og at man arbejder med spørgsmålskategorierne på forskellige måder – eller i forskellige gruppesceancer. Komplexiteten bliver for stor, såfremt arbejdet med spørgsmålene afvikles i ét gruppearbejde

Forslag til spørgsmål til chefniveauet

Spørgsmålene relaterer sig både til iagttagelserne, som følger til sidst i casen, og til opmærksomhedsfeltene ovenfor. Selve refleksionen kan foregå på flere forskellige måder. Det anbefales at arbejde meget konkret med spørgsmålene og at rammesætte arbejdet, således at det sikres, at man også kommer i dybden med refleksionen.

⁴ Det skal bemærkes at afdelingsledelserne måske er de mest centrale i forhold til implementeringsprocessen. Afdelingsledelserne bygger bro mellem det politiske niveau og chefniveauet og medarbejderne. De står i et knudepunkt i den vertikale ledelsesstruktur og her strammer udfordringerne i forhold til samarbejdet mellem afdelingerne. Afdelingsledelserne skal "oversætte" SaBU til realisering på frontniveau. Dvs. at de sikrer, at SaBU bliver implementeret og realiseret i medarbejdernes praksis. Afdelingslederne bygger ligeledes bro over en "ude" og "inde" problematik, som især findes på skoleleder- og institutionslederniveau, herunder at ledernes engagement i de besluttende fora (inde på forvaltningen) ikke tages med til de fora/møder, der handler om drift og dermed implementering af beslutningerne (ude på institutionerne).

Spørgsmålene på chefniveauet/det politiske niveau er de mest overordnede og dermed de mindst konkrete, hvilket stiller store krav til styring og rammesætning.

Der er ikke udarbejdet forslag til spørgsmål til de andre mulige niveauer, da formuleringen af disse spørgsmål vil være meget afhængig af den konkrete kontekst. Man kan anvende spørgsmålene til chefniveauet som inspiration til udarbejdelse af spørgsmål i egen kontekst

SaBU som styringsredskab

- Hvorfor har I en sammenhængende børn og ungepolitik (SaBU) i jeres kommune?
- Hvem skal have gavn af politikken – hvem er politikken rettet imod? Og hvordan skal de have gavn af den?
- Hvilke forestillinger har I om SaBUs virkning i forhold til dem, den er rettet imod?
- Hvad vil I gerne have politikken til at styre i forhold til udefrakommende faktorer? Hvordan og efter hvilke principper? Gør den det?
- Hvad vil I gerne have den til at styre indadtil i organisationen, både vertikalt og horisontalt?
- I forhold til lokale politiske beslutninger?
- I forhold til beslutninger og handlinger på chefniveau?
- I forhold til afdelingsledelsen?
- I forhold til medarbejderne?
- I forhold til borgerne?
- I forhold til tværgående samarbejde på alle niveauer?
- Styrer den det?
- Og hvordan påvirker det dem, politikken er rettet imod? Har det en virkning for dem? Hvilken? Og i hvilket omfang svarer den reelle virkning til den tilsigtede?
- Er der konkurrerende hensyn mellem SaBU og lovgivningen? Hvordan håndterer I det?

Principper for implementering

Klarhed i formuleringen af børne- og ungepolitikken

- Hvad er de centrale begreber i SaBU? Hvordan forstår I begreberne? Forstår I det samme?
- Hvordan "oversætter" I begreberne i forhold til afdelingsledelserne?
- Hvilke "oversættelser" arbejder den enkelte chef med i forhold til sin afdelingsledelse?
- Rækker disse "oversættelser" ind i det samme betydningsfelt som de "oversættelser" de andre chefer arbejder med i forhold til deres afdelingsledelser?
- Hvori består forskellene? – og lighederne?
- I hvilket omfang er disse forskelle og ligheder understøttende for implementering – og i hvilket omfang udgør de barrierer i forhold til implementering af SaBU?
- I hvilket omfang udgør forskellene og lighederne barrierer for det tværprofessionelle samarbejde?
- I hvilket omfang understøtter den måde I arbejder med "oversættelserne" på det tværprofessionelle samarbejde?
- Hvordan arbejder I med at signalere politikken ud i organisationen til medarbejderne og videre ud til borgerne?
- Er der forskelle og ligheder mellem den måde, de forskellige afdelinger "oversætter" politikken på?
- Hvordan er stringensen i jeres arbejde med italesættelse og virkeliggørelse af SaBU?
- Skal I have ændret noget?
- Hvad? Og hvordan?

Commitment og ejerskab

- Er commitmentskabelse et tema hos jer? Hvordan arbejder I med det? I hvilket omfang fungerer det efter hensigten?
- På borgerniveau?
- På medarbejderniveau?
- På afdelingsledelsesniveau?
- På chefniveau?
- På det politiske niveau?

Sammenhæng

- Hvordan understøtter ressourcetildeling og ressourcetildelingsprincipper implementeringen af SaBU på alle niveauer både vertikalt og horisontalt?
- På borgerniveau?
- På medarbejderniveau?
- På afdelingsledelsesniveau?
- På chefniveau?
- På det politiske niveau?
- Hvordan understøtter efter- og videreuddannelsesaktiviteter implementeringen? Hvilke konkrete planer er der og hvordan virkeliggøres de?
- Hvordan fungerer informationsflowet i organisationen, både vertikalt og horisontalt?
- Hvordan understøtter SaBU beslutninger på alle niveauer af børnepolitikken?

Borgerniveau

- I hvilket omfang tror I, at borgerne oplever, at de handlinger eller ydelser, de møder eller modtager fra medarbejderne, er udtryk for en realiseret børne- og ungepolitik?

Medarbejderniveau

- I hvilket omfang er medarbejdernes borgerrettede handlinger udtryk for en realisering af børne- og ungepolitikken?

Tværgående niveau (borgerrettet)

- I hvilket omfang er beslutninger i forskellige fora af besluttende eller koordinerende karakter og med mere borgerrettede funktioner i overensstemmelse med børne- og ungepolitikken?

Ledelsesniveau

- I hvilket omfang er ledelsesmæssige beslutninger i forskellige fora indenfor politikken område i overensstemmelse børne- og ungepolitikken?

Politisk niveau

- I hvilket omfang bliver beslutninger i de politiske udvalg, der repræsenterer politikken, taget i overensstemmelse med politikken?

Centrale iagttagelser

Disposition:

1. Børne- og ungepolitikken som styringsredskab
 - a. Styringsredskab indadtil
 - i. Aftalestyring
 - ii. Begrebsoversættelse
 - b. Styringsredskab i forhold til omverdenen
 - c. Børne- og ungepolitikken som redskab til økonomistyring
2. Klarhed i formuleringen af børn- og ungepolitikken
 - a. Signalering af politikrationalet
 - b. Commitmentskabelse
 - c. Kapacitetsopbyggelse
3. Implementeringsprocessen
 - a. Tid
 - b. Sammenhæng mellem organisationsstruktur og børne- og ungepolitikken
 - c. Relation mellem økonomi og faglighed
 - d. Ressourcetildelingsprincipper, som understøtter politikken
 - e. Kompetenceudvikling som korresponderer med politikken
4. Beslutningsprocesser

Hvorfor skal vi have en sammenhængende børne- og ungepolitik?

1. Børne- og ungepolitikken som styringsredskab

I undersøgelsen har vi set, at børne- og ungepolitikken i forskellig grad anvendes som et styringsredskab. I de situationer, hvor det lykkes ser det ud til at have en effekt i hele organisationen. Selv om det fremgår af spørgeskemaundersøgelsen at medarbejderne har et meget ringe kendskab til børne- og ungepolitikken, betyder det ikke nødvendigvis, at de ikke realiserer den i deres professionsudøvelse. Realiseringen afhænger i højere grad af, hvordan børne- og ungepolitikken konkret er blevet "oversat". F.eks. er der eksempler på at *inklusion* oversættes til *tidlig indsats* og *forebyggelse* i Børne- og Familieafdelingen, mens Skole/Dagtilbud ses at oversætte *inklusion* til *styrkelse af normalområdet* og der sker her en "oversættelse" via en systemiseret aftalestyring.

Noget af det, vi kan se der bliver lagt stor vægt på er tid til at implementere – og det understreges, at det er forskelligheden, der driver processen. Det udslagsgivende kan sammenfattes i disse 2 citater: *"Det er godt at projektet er 5årigt. Der er tid til at få frontløberne i gang og få dem til at smitte af på de andre, ligesom der er tid til at eksperimentere"* *"...det at processen varer 5 år og giver mulighed for forskellige udviklingstakter og at processen også foregår nedefra og man kan udvikle sig forskelligt – at ledelsen har udtrykt at "vi tager denne rejse sammen"*

Disse udsagn sætter også fokus på et andet tema som er centralt i undersøgelsen, balancen mellem top down- og bottom up-strategier.

Børne- og ungepolitikken som styringsredskab er også i konkurrence med lovgivningen, som i fokusgruppeinterviewene angives at være en betydningsfuld styringskilde på alle niveauer og for flere medarbejdergrupper

Vi vil nu se nærmere på børne- og ungepolitikken som styringsredskab indadtil i organisationen og i relation til den måde omverdenen udfordrer den lokale dagsorden og dermed politikken.

a. Styringsredskab indadtil:

Vi har i materialet identificeret 3 hovedspor i forhold til interne styringsredskaber, nemlig en systematiseret aftalestyring, bevidst arbejde med begrebsoversættelse og dialog

i. Aftalestyring

I specielt den ene kommune arbejder man med aftalestyring, som følges op hvert år. Selve konceptet er blevet revideret i undersøgelsesperioden. Der er ret entydige tilkendegivelser på, at aftalestyringen fungerer og at man er glad for denne form for samarbejde. Aftalestyringen er blevet mere dialogisk i sin form og dermed enklere og mere målrettet den enkelte enhed

ii. Begrebsoversættelse

Den anden kommune arbejder i højere grad med begrebsoversættelse, således at begreber hænger sammen og er de samme igennem systemet. Børnepolitikken bliver oversat til *helhedsorienteret indsats, tidlig indsats/forebyggelse, inklusion* og *fokus på overgange* og der er sket et fokusskifte fra udelukkende at arbejde med børnene til at arbejde med konteksten omkring børnene og fra fokus på specialområdet til fokus på normalområdet. Dette betyder bl.a. at man har oversat *inklusion* til *stærkelse af normalområdet* indenfor skolevæsenet. Det betyder også at nye tiltag oversættes ind i de eksisterende begreber

iii. Dialog

En velfungerende dialog både vertikalt og horisontalt i organisationen understreges i de fleste af fokusgruppeinterviewene som en forudsætning for implementering. Dialogen kan udfolde sig forskelligt og har forskellig karakter afhængig af niveau og profession/afdeling

b. Styringsredskab i forhold til omverdenen

Det ses at være en udfordring for specielt ledelserne at få børne- og ungepolitikken til at fungere som styringsredskab i forhold til udefrakommende forstyrrelser – og disse forstyrrelser ses også på medarbejderniveau, f.eks. i forhold til offentlige diskussioner af lærerrollen og diverse sager på Børne- og Familieområdet. En strategi med at sortere omverdensaktiviteter og tiltag i forhold til børne- og ungepolitikens målsætninger ses at have en gavnlig virkning, ligesom en vis "oversættelse" af omverdenens initiativer ind i eget begrebsunivers ses at have en god virkning.

c. Børne- og ungepolitikken som redskab til økonomistyring

Der ses forskellige opfattelser af sammenhængen mellem økonomistyring og politik eller faglig styring. Hovedvægten ligger på, at der ikke bør være en sammenhæng mellem fagligheden og politikken og så besparelser, samtidig med, at det ses, at politikken intentioner og målsætninger bør understøttes økonomisk og ressourcemæssigt.

Det ses at have en gavnlig virkning, når besparelser som følge af effektiviseringer via implementering af f.eks. inklusion, tidlig indsats eller andre tiltag bliver i afdelingen og kan anvendes til andre aktiviteter, ligesom handlinger på tværs af "siloerne" (Børn og Familie, Skole og Dagtilbud) initieres ved at arbejde med økonomistyringen. Omvendt ses inklusionsbegrebet inficeret af associationer om besparelser.

2. Klarhed i formuleringen af børne- og ungepolitikken

Winter og Nielsen (2008) refererer implementeringsforskere for at hævde, at mål bør være klare, entydige og konsistente, mens andre hævder at dette vanskeligt lader sig opfylde, da de fleste love har modstridende eller konkurrerende mål, men at signalering af politikrationalet og anvendelse af kapacitetsopbyggende og commitmentskabende tiltag kan kompensere for manglende klarhed i målene.

Det vi har set i undersøgelsen er, at mange og indbyrdes konkurrerende mål, sammen med en sammenblanding af værdier og mål har haft en hæmmende virkning på implementering. Dels har mange mål betydet, at medarbejderne og deres nærmeste ledelse har kunnet tolke det ind i politikken, som de gerne ville, og politikken udgjorde således ikke et styringsredskab. Dels har det været usikkert, hvad politikken i det hele taget gik ud på. I undersøgelsesperioden har begge kommuner ændret deres børne- og ungepolitik og har slanket og skærpet den.

a. Signalering af politikrationalet

Når vi taler om signalering af politikrationalet retter det sig primært mod implementeringsaktørerne, dvs. både ledere og medarbejdere. Signalering kan foregå på flere forskellige måder. Vi har set denne signalering bl.a. via forsøg på en ensrettet og konsistent begrebsanvendelse og via foldere og plakater.

b. Commitmentskabelse

Vi har set processer, der styrker commitment og ejerskab, i begge kommuner. Bl.a. er børne- og ungepolitikkerne og implementering af tiltag på baggrund af politikkerne foregået i arbejdsgrupper med inddragelse af både ledelse og medarbejdere i et vist omfang. Dilemmaet ses dog i, at mange medarbejdere ikke har kendskab til processen og ikke føler sig medinddraget. Diskussionen ligger i en vurdering af, hvor langt man skal gå i forhold til inddragelse og i hvilket omfang commitment bliver skabt ved, at man har reel indflydelse i forhold til politikens realisering i det konkrete frontarbejde. Der er modstridende udsagn vedrørende dette. Bl.a. udsagn om, at det forventes, at institutionslederniveauet sikrer, at børne- og ungepolitikken opfyldes i de lokale målsætninger og i den praksis, der udøves. I begge kommuner har man inddraget de faglige organisationer i processerne, dog med større vægt i den ene kommune

c. Kapacitetsopbyggelse

Ved kapacitetsopbyggelse forstås både ressourcetildeling, efter- og videreuddannelse og information.

I begge kommuner er der diskuteret ressourcetildeling i tilknytning til specielt inklusionsdagsordenerne og i særlig grad i medarbejdergrupperne. Her lægger kapacitetsopbyggelsen sig tæt op ad den økonomiske styring.

Begge kommuner har iværksat uddannelses- og udviklingsprojekter i forbindelse med implementering af specielt inklusionsdagsordenen, men også børne- og ungepolitikken mere bredt. Vi kan se, at det har en effekt i forhold til de konkrete medarbejdere, men vi har ikke grundlag for at vurdere udbredelsen i medarbejdergruppen som sådan, ligesom vi ikke har grundlag for i denne undersøgelse at sige noget om de konkrete projekter.

Information er et gennemgående tema, som ikke ses løst i kommunerne. Information handler både om information vertikalt, oppefra og ned og nedefra og op, samt om information horisontalt mellem afdelinger og mellem ledere og medarbejdere.

3. Implementeringsprocessen

Når vi sætter fokus på implementeringsprocessen her er det for at få fat i de processuelle faktorer, vi har afdækket. Faktorerne er på ingen måde udtømmende for hvad, der kan have indflydelse på implementeringsprocessen, men er centrale bud.

a. Tid

Tid beskrives som en væsentlig faktor i forhold til implementering i begge kommuner, stærkest på medarbejderniveau og ledelsesniveau. I begrebet tid spiller hele kompleksiteten i frontarbejdet og professionsudøvelsen i disse komplicerede felter en meget stor rolle. Felterne er hele tiden i bevægelse og præget af forskellige perspektiver, professionssyn, problemstillinger, borgerhensyn osv. Og det opleves som en stor opgave at skulle implementere forskellige og indimellem modstridende ideer, metoder og politikker på én gang. Så det at have tid – og herunder også mindre kompleksitet af begreber/elementer, der skal implementeres – opleves fremmede for processen og for kvaliteten af realiseringen i praksis.

b. Sammenhæng mellem organisationsstruktur og børne- og ungepolitikken

Det fremgår, at organisationsstrukturen bør understøtte børne- og ungepolitikken og dens intentioner. De organisationsændringer, der sker, bør sammentænkes med implementering af politikken, så organisering og implementering ikke modarbejder hinanden. F.eks. vanskeliggøres det tværfaglige samarbejde af en manglende organisatorisk understøttelse, ligesom specialisering, forskellig fysisk placering, forskellig kompetence og uklarheder omkring disse forhold ser ud til at virke hæmmende for implementering.

c. Relation mellem økonomi og faglighed

Diskussionen om relationen mellem økonomiske rationaler og faglighed fylder en del. Der er synspunkter repræsenteret, fra at der ikke nødvendigvis er en sammenhæng mellem penge og kvalitet i arbejdet til det modsatte. Nogle foretrækker at adskille faglighed og økonomiske diskussioner, mens andre ønsker at kæde dem sammen. Vi kan ikke sige noget entydigt om, hvad der er bedst – kun at det er et opmærksomhedspunkt.

d. Ressourcetildelingsprincipper, som understøtter politikken

Det løber som et gennemgående tema i fokusgruppeinterviewene, at ressourcefordelingsprincipperne bør understøtte den politik, man ønsker implementeret. Det er specielt på skoleområdet i fordelingen mellem store og små skoler, at problemerne ses, men også på dagtilbudsområdet.

e. Kompetenceudvikling som korresponderer med politikken

Kompetenceudviklingen bør understøtte implementeringen af politikken. Dvs. at de efter- og videreuddannelsesaktiviteter, der præger felterne er bevidst udvalgte og planlagte – og at de forskellige afdelinger arbejder sammen om efter- og videreuddannelsesaktiviteter. Det ses i høj grad for Skole og Dagtilbudsområdet, men mindre i forhold til Børn- og Familieområdet, der har en tendens til egne uddannelsesaktiviteter løsrevet fra de andre felter. I hvilken grad det har indflydelse på implementeringen, kan vi ikke sige, blot konstatere, at der i begge kommuner refereres vanskeligheder i samarbejdet mellem Skole og Dagtilbud på den ene side og Børn og Familieområdet på den anden.

4. Beslutningsprocesser

Beslutningsprocesserne på alle niveauer bør understøtte og være i tråd med børne- og ungepolitikken. Der er i materialet en del eksempler på alle niveauer på, at beslutninger ikke er i tråd med den eksisterende politik, hvorfor implementering af politikken vanskeliggøres for både mellemledere og medarbejdere. Det kan både skyldes, at politikken er modstridende, men også at der er andre hensyn, der vægtes mere, end principperne i politikken, ligesom lovgivningen kan komme ind som en afgørende faktor.

Litteratur

Jacobsen, G. H. & Nielsen, A. (2014). *Børne- og Ungepolitikken i kommunerne; mellem intention og realitet*, **Rapport**, NVIE; UC Syddanmark, Esbjerg. www.nvie.dk

Jacobsen, G. H. (2014). *Børne- og Ungepolitikken i kommunerne; mellem intention og realitet*, **Forskningsreview**, NVIE, UC Syddanmark, Esbjerg. www.nvie.dk

Nielsen, A (2014). *Børne- og Ungepolitikken i kommunerne; mellem intention og realitet*, **Opmærksomhedsfelter**, NVIE, UC Syddanmark, Esbjerg. www.nvie.dk

Nielsen, A. (2014). *Børne- og Ungepolitikken i kommunerne; mellem intention og realitet*, **Undervisningsmodel**, NVIE, UC Syddanmark, Esbjerg. www.nvie.dk

Winter, S. C. & Nielsen, V. L. (2010). *Implementering af politik*: Academica.