

## Faglig ledelse og ledelsesinformation på området børn og unge med særlige behov

### Delrapport 2:

### Landsdækkende kortlægning



# Indholdsfortegnelse

1.	Indledning	1
2.	Politisk styringsgrundlag	8
3.	Organisering	19
4.	Tværfagligt samarbejde	30
5.	Faglig udvikling	41
6.	Tilrettelæggelse af arbejdet	52
7.	Opfølgning	65
8.	Ledelsesinformation til politisk prioritering og styring	72
9.	Ledelsesinformation til administrativ og faglig styring	80
10.	Ledelsesinformation til økonomisk styring og afrapportering	90
11.	Tværgående opsamling	95

## Bilag i bilagsrapport

1. Selvevalueringskemaet
2. Spørgeskemaerne
3. Frekvenstabeller fra spørgeskemaerne
4. Frafaldsanalyse
5. Korrelationsanalyse

## Kontakt

Spørgsmål til denne delrapport kan stilles til:

- Mette Lindgaard, partner, tlf. 25240037
- Peter Bogh, Chefkonsulent, tlf. 21344445

# 1. Indledning

**I denne delrapport præsenteres resultaterne fra den landsdækkende kortlægning om praksis og behov i relation til faglig ledelse og ledelsesinformation på området for børn og unge med særlige behov.**

Delrapporten præsenterer resultaterne af den landsdækkende kortlægning af praksis og behov på området børn og unge med særlige behov. I det følgende beskrives formål, baggrund og metode for delrapporten.

## 1.1. Formål med delrapporten

Formålet med delrapporten er at præsentere resultaterne fra den landsdækkende kortlægning af praksis og behov. Herefter skal delrapporten indgå som et centralt element i den videre udvikling af den samlede model for god faglig ledelse og ledelsesinformation. Dermed udgør delrapporten et væsentligt grundlag for projektets fase 2 og udviklingen af redskaber.

Rapporten kan samtidig læses som et selvstændigt billede af området i dag, og den enkelte kommune vil kunne anvende resultaterne i rapporten som grundlag for refleksion og udvikling af egen praksis.

Delrapporten bygger på et omfattende datamateriale, som er indsamlet igennem kommunernes selvevaluering af egen praksis samt en omfattende spørgeskemaundersøgelse blandt fagudvalgsformænd, chefer, ledere og sagsbehandlere på området.

## 1.2. Baggrund

Projektet *Faglig ledelse og ledelsesinformation på området børn og unge med særlige behov* er igangsat af Socialstyrelsen og gennemføres i samarbejde med KL's Konsulentvirksomhed (KLK) og Deloitte Consulting.

Formålet med projektet er dels at styrke den faglige ledelse i kommunerne, dels at bidrage til, at kommunerne – gennem hensigtsmæssig anvendelse af ledelsesinformation – sikrer styring af og et lokalpolitisk fokus på indsatsen overfor udsatte børn og unge.

Konkret skal projektet resultere i udarbejdelse af en sammenhængende model med de kerneelementer, der skal være til stede for at understøtte faglig ledelse og ledelsesinformation af god kvalitet. Til hvert kerneelement udvikles en række redskaber og eksempler på praksis, som kan understøtte og styrke kommunernes arbejde på området for børn og unge med særlige behov.

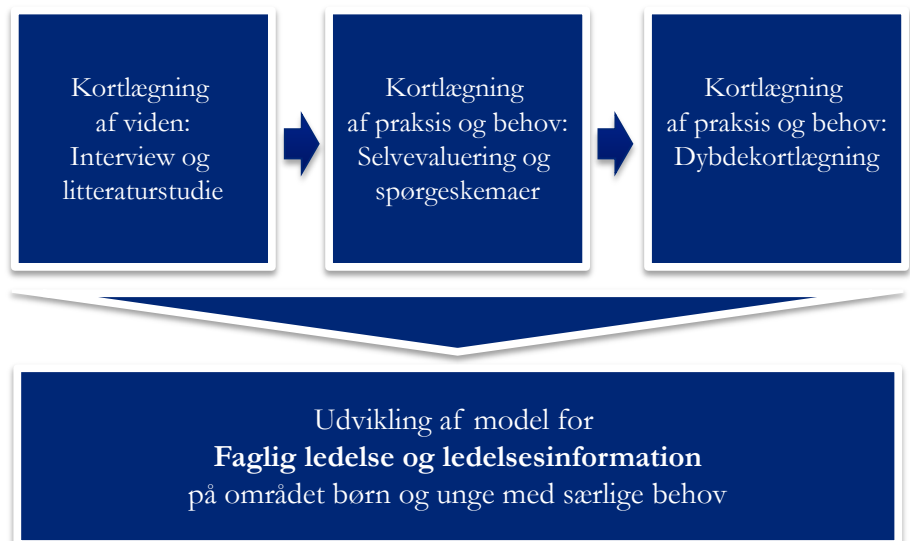
Modellen udvikles i et længere udviklingsforløb. Fundamentet for modellen består af tre centrale elementer, jf. Figur 1 nedenfor. Elementerne bygger på hinanden således, at der sker en fortløbende progression i projektet. Samtidig udgør de samtidig hvert sit centrale element i udviklingen af modellen.

Det første element er en omfattende kortlægning af viden om faglig ledelse og ledelsesinformation på området, som er opsamlet igennem interviews med centrale forskere og aktører samt et litteraturstudie. Kortlægningen af viden er afrapporteret i en selvstændig delrapport.

Det andet element er en landsdækkende kortlægning af praksis og behov, som er baseret på en selvevaluering blandt alle landets kommuner samt udsendte spørgeskemaer. Denne kortlægning af praksis og behov afrapporteres i nærværende delrapport.

Det tredje element er en dybdekortlægning af praksis og behov foretaget i 9 udvalgte kommuner. Denne dybdekortlægning af praksis og behov afrapporteres i en tredje delrapport.

**Figur 1: Udviklingen af model**



På baggrund af den gennemførte kortlægning af viden, praksis og behov på området børn og unge med særlige behov udvikles en sammenhængende model med de kerneelementer, der skal være til stede for at understøtte faglig ledelse og ledelsesinformation af god kvalitet.

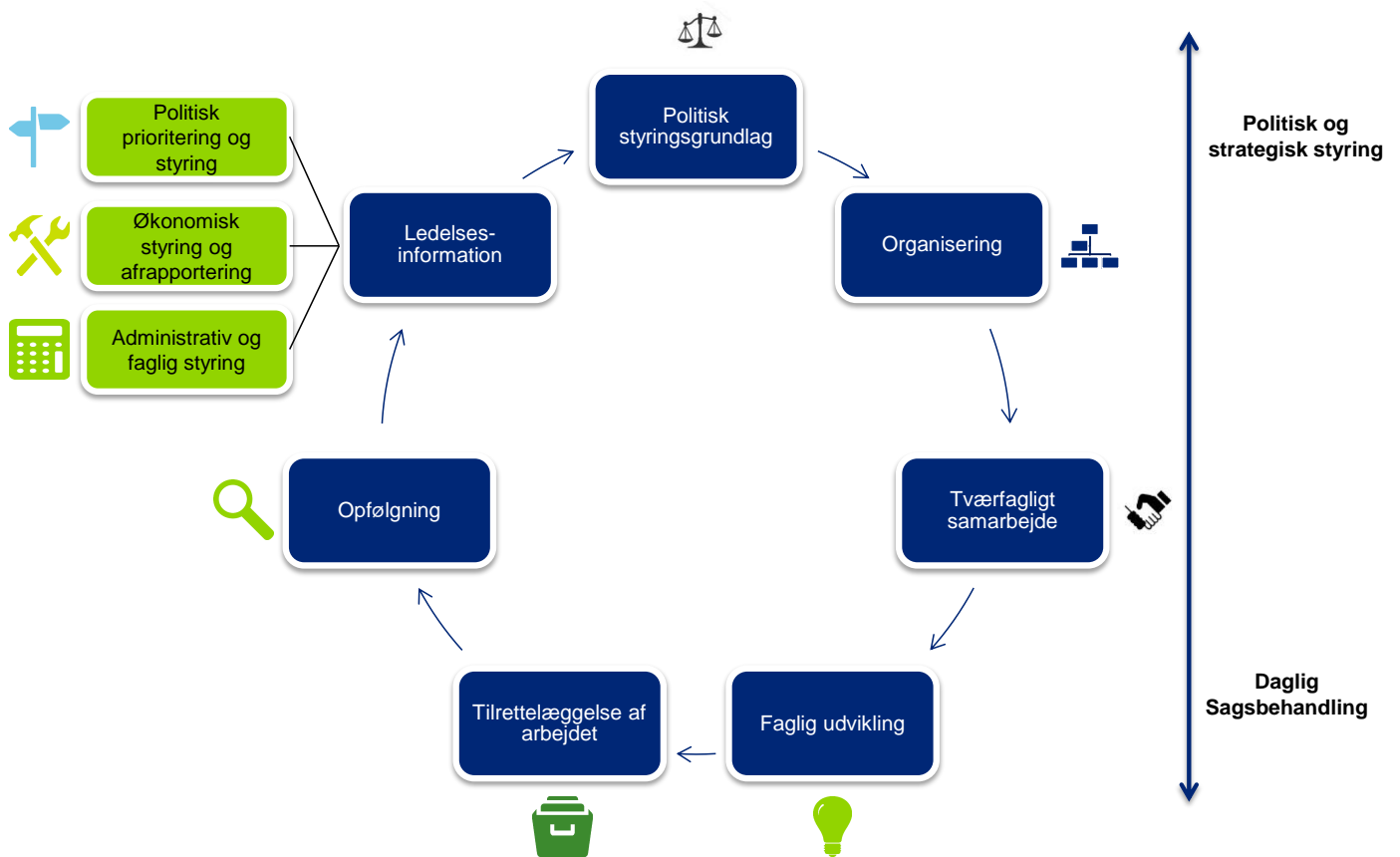
Den nærværende delrapport er således et væsentligt element på vejen imod udviklingen af den samlede model.

Som et led i udviklingen af modellen udvikles redskaber, som kan understøtte kommunernes arbejde med de identificerede kerneelementer. Redskaberne udvikles på baggrund af den samlede kortlægning og i tæt dialog med kommunerne.

### 1.3. Datagrundlag og metodisk tilgang

Delrapporten bygger videre på den viden, der blev kortlagt i forbindelse med videnkortlægningen. Dette sker ved, at de identificerede kernelementer i videnkortlægningen er operationaliseret yderligere og indgår som spørgsmål i en selvevaluering og fire surveys. På den baggrund er selvevalueringen og spørgeskemaerne struktureret i ni temaer, som svarer til ni identificerede kernelementer. De ni temaer følger af Figur 2 nedenfor, og de illustreres igennem rapporten med hvert sit piktogram. Dette er prototyper på piktogrammer, og der udarbejdes tilpassede piktogrammer i forbindelse med udviklingen af modellen.

Figur 2: Oversigt over temaer



Temaerne danner ligeledes struktur for nærværende delrapport. Inden for hvert tema beskrives kommunernes praksis, behov og typiske redskaber samt identificerede sammenhænge i relation til kommunistørrelse, organisering med videre.

Efter kapitlerne om de enkelte temaer samles der i et afsluttende kapitel op på styrker og udfordringer ved kommunernes praksis på tværs af temaer.

## Selvevaluering

Et centralt element i kortlægningen er en selvevaluering, hvor kommunerne beskriver deres praksis i forhold til de forskellige kerneelementer i faglig ledelse og ledelsesinformation. Herunder har kommunerne beskrevet praksis og redskaber i forhold til det politiske styringsgrundlag, organisering, arbejdstilrettelæggelse, faglig udvikling med videre på området børn og unge med særlige behov.

Selvevalueringsskema er opbygget med åbne spørgsmål og minder i form og indhold om det 109 spørgsmål lange selvevalueringsskema, som benyttes af Taskforcen til at afdække kommunernes praksis på området. Ud over de åbne spørgsmål er der for hvert tema angivet et lukket spørgsmål, hvor kommunernes bliver bedt om at angive en samlet vurdering af deres praksis inden for temaet. Der er opstillet fire svarkategorier samt "ved ikke". Svarkategorierne er opdelt i henholdsvis to positive og to negative:

- I høj grad
- I nogen grad
- I mindre grad
- Slet ikke

Valget af denne skala – i modsætning til eksempelvis en Likert-skala, der rummer et midtpunkt – skal tilgodese, at respondenterne "vælger side", når de svarer.

Selvevalueringsskemaet er inden udsendelse kvalitetssikret af projektets følgegruppe og pilottestet i flere kommuner. Selvevalueringsskemaet er vedlagt som bilag 1 i bilagsrapporten.

Kommunerne har i selvevalueringsskemaet beskrevet den aktuelle praksis og deres egen vurdering af denne. Herudover er de blevet bedt om at fremsende gode eksempler på redskaber og tilgange. Der er stor forskel på omfanget af dokumentation og redskaber i selvevalueringerne, men de giver generelt et meget værdifuldt og godt billede af praksis i forhold til faglig ledelse og ledelsesinformation på området for børn og unge med særlige behov. Det skal understreges, at kommunerne ikke nødvendigvis har beskrevet alle aspekter af deres praksis, ligesom der kan være redskaber, som ikke er medsendt. På baggrund af konsortiets lange erfaring og store kendskab til området er det dog vurderingen, at kommunerne har medsendt hovedparten og de mest væsentlige redskaber samt i vid udstrækning beskrevet praksis inden for rammerne af selvevalueringsskemaet.

Generelt er besvarelsene og bilagsmaterialet mest fokuseret og uddybet vedrørende politisk styringsgrundlag og organisering og i mindre grad i forhold til opfølgning og ledelsesinformation, hvilket afspejler modenhed i praksis og redskabsudvikling.

Selvevalueringsskemaet er udsendt til alle landets kommuner. Der er indkommet besvarelser, som tilsammen dækker 80 kommuner, hvilket svarer til

82 % af alle landets kommuner. En af de 80 besvarelser dækker 2 kommuner, da disse indgår i et forpligtende samarbejde på området.<sup>1</sup>

I besvarelsen af selvevalueringskemaet ses en række eksempler på, at kommuner, der har arbejdet meget med at tydeliggøre rammer og udvikle deres praksis, er mere selvkritiske end andre kommuner. Dette kan skyldes, at indsigten og ambitionsniveauet stiger i takt med udviklingen af praksis. Dette er således afspejlet i kommunernes samlede vurderinger af deres praksis under de enkelte temaer.

## Spørgeskemaundersøgelser

Der er i forbindelse med kortlægningen også gennemført omfattende spørgeskemaundersøgelser blandt:

- Fagudvalgsformænd
- Chefer (Børne- og ungechefer eller tilsvarende)
- Ledere (nærmeste leder til sagsbehandlerne)
- Sagsbehandlere/rådgivere.

I spørgeskemaerne bliver respondenterne bedt om at vurdere kommunens praksis inden for en række områder og derigennem identificere styrker og behov for udvikling af understøttende redskaber. For at målrette spørgeskemaerne og begrænse omfanget af disse, er spørgsmålene i spørgeskemaerne som udgangspunkt stillet til to af de fire respondentgrupper. Eksempelvis er spørgsmålet om *politisk fokus på området* stillet til fagudvalgsformænd og chefer, mens spørgsmålet om *samarbejde med leverandører* er stillet til ledere og sagsbehandlere. Spørgeskemaerne er vedlagt som bilag 2 i bilagsrapporten.

I spørgeskemaerne er der mulighed for at angive en af fire svarkategorier eller "ved ikke". Svarkategorierne er opdelt i henholdsvis to positive og to negative:

- I høj grad
- I nogen grad
- I mindre grad
- Slet ikke

Der er således også her taget et valg af skala, der tilgodeser, at respondenterne forholder sig enten positivt eller negativt til de enkelte spørgsmål.

De to positive og de to negative svarkategorier behandles sammen i brødteksten i rapporten.

---

<sup>1</sup> Dette medfører, at n er opgivet til 79 i forbindelse med opgørelser udarbejdet på baggrund af selvevalueringen.

Spørgeskemaerne er kvalitetssikret af projektets følgegruppe, og en ekspert på området har tillige ydet sparring. Herudover er de fire spørgeskemaer pilottestet af repræsentanter fra de pågældende respondentgrupper.

Spørgeskemaerne er udsendt til alle fagudvalgsformænd, chefer og ledere på området børn og unge med særlige behov. Herudover er der igennem tilbagemeldinger fra lederne identificeret relevante sagsbehandlere, som har fået tilsendt et spørgeskema – udgangspunktet for spørgeskemaundersøgelsen blandt sagsbehandlerne er således de kommuner, som har indsendt respondentoplysninger på sagsbehandlerne.

Svarprocenterne for de enkelte respondentgrupper fremgår af nedenstående Tabel 1.

**Tabel 1: Svarprocenter på spørgeskemaundersøgelsen**

Respondentgruppe	Svarprocent	Antal besvarelser (n)
Fagudvalgsformænd	34 %	34
Børne- og ungechefer (eller tilsvarende)	77 %	70
Ledere (nærmeste leder til sagsbehandlerne)	58 %	104
Sagsbehandlere/rådgivere	48 %	459

## Frafaldsanalyse af spørgeskemaundersøgelsen

Der er gennemført en frafaldsanalyse for at vurdere, om besvarelserne af spørgeskemaundersøgelserne til henholdsvis fagudvalgsformænd, chefer, ledere og sagsbehandlere kan anses for at være repræsentative. Dermed belyses eksempelvis, om de 34 % af fagudvalgsformændene, der har besvaret spørgeskemaet, er repræsentative for fagudvalgsformænd i alle kommuner.

Det er afgørende, at der i forbindelse med frafaldsanalyser udvælges relevante kriterier, og dermed gennemføres en relevant frafaldsanalyse. Det er konsortiets vurdering, at det er afgørende for projektet, at praksis og behov er kortlagt for både små, mellemstore og store kommuner, og at der dermed kan udvikles redskaber, som kan imødekomme behovet i kommuner med forskellige størrelse og dermed også forskellig styringsmæssig kompleksitet.

I forbindelse med gennemførelse af frafaldsanalysen er kommunestørrelse derfor valgt som kriterium, hvor populationen er segmenteret efter store, mellemstore og små kommuner.

Frafaldsanalysen viser, at besvarelserne for alle respondentgrupper er repræsentative med et signifikansniveau på 95 %. Uanset svarprocenten for de enkelte respondentgrupper kan besvarelserne dermed anses for at være repræsentative således, at det er muligt at generalisere resultaterne for alle respondentgrupper. Den gennemførte frafaldsanalyse fremgår af bilag 4 i bilagsrapporten.

## Test af sammenhænge

Der er gennemført statistiske test af sammenhænge mellem variablene kommunernes egen vurdering af praksis i selvevalueringsskemaet, konsorti-



ets vurdering af praksis og konsortiets vurdering af redskaber og med baggrundsvariable i form af indbyggertal og socioøkonomisk indeks. De statistiske test er gennemført som korrelationsanalyser af de forklarende baggrundsvariable og de forklarede variable *egen vurdering af praksis, konsortiets vurdering af praksis, og konsortiets vurdering af redskaber*. Korrelationsanalysen er vedlagt som bilag 5 i bilagsrapporten.

Som supplement til de statistiske test er der udarbejdet grafiske fremstillinger med henblik på at afdække sammenhænge, som de statistiske tests ikke identificerer. De grafiske fremstillinger består af en visualisering af observationerne i et spredningsdiagram, der visuelt kan understøtte identificeringen af eventuelle sammenhænge.

Hverken de statistiske test eller de grafiske fremstillinger viser robuste sammenhænge mellem (forklarede) variable og (forklarende) baggrundsvariable.

Beskrivelser af identificerede sammenhænge i rapporten bygger på den baggrund på kvalitative vurderinger medmindre, at der eksplicit henvises til kvantitative sammenhænge.

På de følgende sider præsenteres resultaterne af den landsdækkende kortlægning af praksis og behov.



## 2. Politisk styringsgrundlag

**Dette kapitel omhandler kommunernes praksis og behov i forhold til politisk styring af området. Med den politiske styring sættes målsætninger, retning og rammer for arbejdet på området og udmøntes konkret i form af fx børne- og ungepolitikker, strategier, serviceniveauer med videre.**

Det politiske styringsgrundlag er fundamentet for at kunne sætte retningen på området børn og unge med særlige behov. Videnkortlægningen viste, at det er vigtigt, at der er fastlagt politiske rammer og målsætninger, og at disse er forankret og implementeret i organisationen. Et samlet og entydigt politisk styringsgrundlag er dermed udgangspunktet for det samlede arbejde på området.

I kapitlet præsenteres først kommunernes politiske styringsgrundlag og herefter beskrives forankringen og anvendelsen af dette. Kapitlet afsluttes med fagudvalgsformænd og chefers samlede vurdering af det politiske styringsgrundlag på området.

### Kommunernes politiske styringsgrundlag

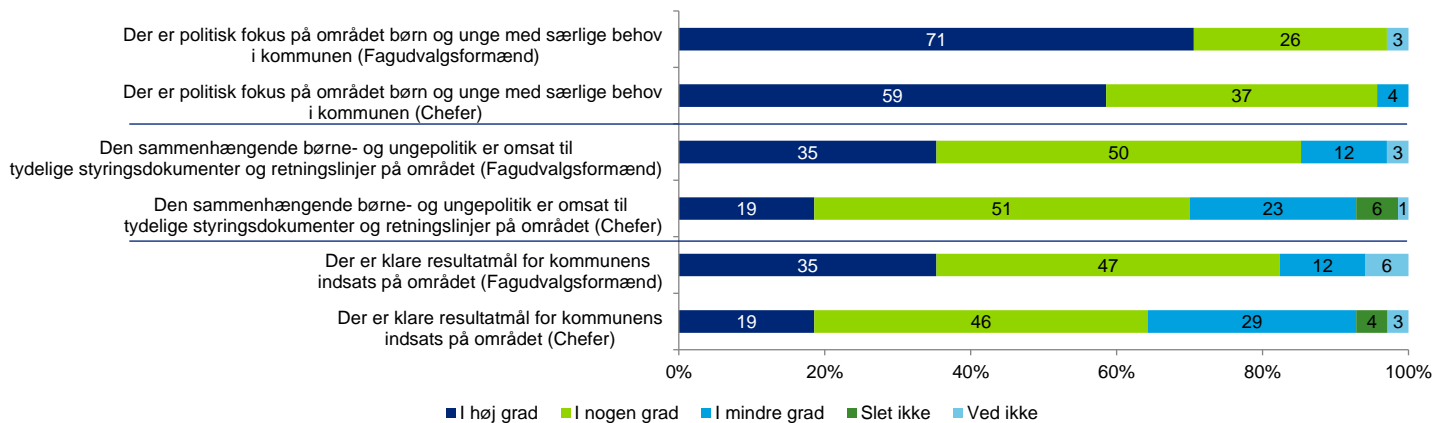
Kommunerne har udarbejdet en række dokumenter, som dokumenterer deres politiske styringsgrundlag. Disse dokumenter har samlet set til formål at understøtte, at arbejdet på området sker ud fra de politisk fastlagte rammer og målsætninger.

Omfanget af dokumenter i relation til politisk styringsgrundlag varierer betydeligt på tværs af kommunerne. Særligt de store kommuner har typisk ud over en børne- og ungepolitik også en række øvrige politikker og strategier, mens de mindre kommuner i flere tilfælde udelukkende har en børne- og ungepolitik, og langt fra alle kommuner har fastsat et egentligt serviceniveau. De større kommuner har dermed typisk flere redskaber i relation til politisk styringsgrundlag end mindre kommuner.

Der ses generelt en udfordring med at omsætte politikker til tydelige styringsdokumenter, og der ses typisk en mindre tydelig kobling mellem børne- og ungepolitikken og den enkelte kommunes øvrige styringsdokumenter. Der er

således et begrænset antal styringsdokumenter, hvor koblingen fremgår eksplicit. Som det fremgår af Figur 3, mener næsten alle fagudvalgsformænd (97 %), at der i høj eller nogen grad er politisk fokus på området børn og unge med særlige behov, og hele 7 ud af 10 fagudvalgsformænd mener, det er tilfældet i høj grad. Blandt chefer er der en tilsvarende positiv oplevelse, hvor 96 % oplever, at der i høj eller nogen grad er et politisk fokus på området. Kun 4 % af cheferne angiver, at det i mindre grad er tilfældet.

**Figur 3: Politisk fokus, tydelig styring og klare resultatmål**



**Kilde: Spørgeskema til fagudvalgsformænd (N=34) og spørgeskema til chefer (N=70)**

Langt størstedelen af både fagudvalgsformænd (85 %) og chefer (70 %) vurderer, at børne- og ungepolitikkerne i høj eller nogen grad er omsat til tydelige styringsdokumenter og retningslinjer på området, jf. Figur 3 ovenfor. Blandt chefer er der dog samtidig en væsentlig andel svarende til 3 ud af 10, som vurderer, at det kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet.

Som det fremgår af Figur 3 ovenfor, mener 8 ud af 10 fagudvalgsformænd, at der i høj eller nogen grad er klare resultatmål for kommunens indsats på området. Blandt cheferne er der samtidig en overvejende positiv vurdering af, at der er klare resultatmål for kommunens arbejde, hvor 2 ud af 3 vurderer, at det i høj eller nogen grad er tilfældet. En tredjedel af cheferne vurderer dog, at der kun i mindre grad eller slet ikke er klare resultatmål.

I praksis har kommunerne typisk udarbejdet en række dokumenter i forbindelse med deres politiske styringsgrundlag. Et internt hierarki mellem de enkelte styringsdokumenter bidrager til at sikre sammenhæng og konsistens på tværs af disse. I den nedenstående figur er der illustreret et eksempel på hierarki, hvor Børne- og ungepolitikken er styrende for de øvrige styringsdokumenter på området-

**Figur 4: Illustration på hierarki mellem styringsdokumenter**



Disse præsenteres nærmere nedenfor. Retningslinjer præsenteres nærmere i kapitel 6.

## **Børne- og ungepolitik**

Kommunernes børne- og ungepolitik angiver de overordnede politiske mål og retningen for området i kommunen. Børne- og ungepolitikkerne blev indført som et lovkrav fra 1. januar 2007.

Størstedelen af kommunerne har i besvarelsen af selvevalueringerne beskrevet processen for udarbejdelse af deres sammenhængende børne- og ungepolitik. En række kommuner er aktuelt eller har for nylig været i gang med at opdatere og revidere politikken. Typisk opdaterer kommunerne deres børne- og ungepolitikker med jævne mellemrum fx i forbindelse med valg af ny kommunalbestyrelse. Der er dog enkelte kommuner, som angiver i besvarelsen af selvevalueringerne, at de ikke længere udarbejder en børne- og ungepolitik.<sup>2</sup>

Der er forskel på, hvordan de enkelte kommuner i praksis har tilrettelagt udarbejdelsen af deres børne- og ungepolitik. Der ses således eksempler på kommuner, som har gennemført en længerevarende proces med forankring i fagudvalget og flere temadrøftelser undervejs i processen, hvor fagudvalget har haft en aktiv rolle i forbindelse med formuleringen. I andre tilfælde har en projektgruppe i forvaltningen stået i spidsen for formuleringen af politikken, og fagudvalgene har i mindre grad været involveret. Derudover ses eksempler på kommuner, der har fokuseret på at involvere et bredt udsnit af med-

---

<sup>2</sup> Konsortiet har ikke foretaget en legalitetsvurdering af, om dette er i overensstemmelse med intentionerne bag lovkravet om udarbejdelse af en sammenhængende børne- og ungepolitik, jf. Servicelovens § 19, stk. 2. Det bør dog fremhæves, at det er et lovkrav for kommunerne at udarbejde en sammenhængende børne- og ungepolitik.

arbejdere fra kommunen, mens andre kommuner har haft særligt fokus på at inddrage borgerne.

Der er også variation i forhold til, hvem der står som afsender på de enkelte børne- og ungepolitikker. Der er eksempler på, at det er borgmesteren, fagudvalgsformænd fra et eller flere udvalg, byrådet / kommunalbestyrelsen eller forvaltningsdirektører. I få tilfælde fremstår politikken uden afsender.

Der er betydelige forskelle på indholdet og formen af kommunernes børne- og ungepolitikker. Der er således eksempler på ganske overordnede og kortfattede politikker og på omfattende og detaljerede politikker med angivelse af aktiviteter for udmøntningen af politikken. Derudover ses børne- og ungepolitikker med angivelse af værdier, menneskesyn eller henvisninger til FNs børnekonvention.

En række temaer går igen i børne- og ungepolitikkerne enten omtalt som politiske temaer, som indsatsområder eller som standarder for sagsbehandlingen, herunder:

- Tidlig indsats
- Forebyggelse
- Inklusion
- Inddragelse af forældre og andre pårørende
- Sundhed
- Læring
- Helhedsorienteret indsats

Herudover er der sjældnere forekommende temaer som eksempelvis demokratisk dannelse.

Fra 2010 er der indført et krav i Serviceloven om, at kommunerne som et led i den sammenhængende børne- og ungepolitik skal udarbejde en plan for en sammenhængende indsats over for ungdomskriminalitet. Dette har kommunerne typisk adresseret ved at vedtage et appendiks til deres børne- og ungepolitik eller ved at vedtage et selvstændigt dokument ved siden af børne- og ungepolitikken.

I nogle tilfælde angives det i politikken, at der er tale om et værdigrundlag eller om mere overordnede hensigtserklæringer, som skal udgøre rammen for kommunens arbejde på området, og på den baggrund omsættes politikken ikke yderligere. Der er dog også eksempler på, at politikkerne er meget operationelle.

Samlet set viser besvarelserne af selvevalueringerne og de indsendte redskaber, at der kun i begrænset omfang opstilles konkrete og målbare resultatmål for kommunernes indsats på området.

Der er dog enkelte kommuner, som har opstillet meget operationelle mål i deres politikker (eller i tilknyttede dokumenter) og defineret aktiviteter, som forventes at understøtte opnåelsen af målene ud fra en logisk model eller

forandringsteori. Det kan eksempelvis være et mål om *styrket rettidig indsats*, som måles ved blandt andet *mindre skolefravær og flere børn og unge fastholdes i almene tilbud*. Ud fra dette opstilles en række konkrete aktiviteter, som forventes at understøtte mål opfyldelsen.

Flere kommuner har arbejdet med at omsætte deres børne- og ungepolitik til mere konkrete styringsredskaber. Dette omfatter blandt andet serviceniveauer og strategier samt udviklingsplaner for området. Disse præsenteres nærmere nedenfor.

## **Øvrige politikker og strategier**

Ud over børne- og ungepolitikkerne har mange kommuner tillige vedtaget en række styringsdokumenter i form af øvrige politikker og strategier. Konkret har kommunerne typisk udarbejdet inklusionspolitikker, forebyggelsesstrategier og anbringelsespolitikker/-grundlag. Karakteren af disse styringsdokumenter varierer i forhold til, om der er tale om generelle styringsdokumenter med overordnede mål, eller om det er mere handlingsanvisende styringsdokumenter, som næsten har karakter af retningslinjer.

I praksis ses der ingen konsistent begrebsanvendelse i forhold til, om kommunerne benævner styringsdokumenterne som politikker, strategier eller eksempelvis planer eller grundlag. Politikker kan således være både meget overordnede, og de kan være meget konkrete og næsten svare til retningslinjer. Det samme gør sig gældende for strategier, planer og grundlag.

Anbringelsespolitikkerne/-grundlagene er ofte vedtaget på politisk niveau, hvilket kan skyldes et ønske om konkret politisk stillingtagen til dette område, da anbringelsessager både er særligt følsomme sager og særdeles økonomisk omkostningsfulde. Anbringelsespolitikkerne/-grundlagene fokuserer typisk på en præcisering af målgruppen for anbringelser, og hvilke særlige faglige perspektiver der skal anlægges på sagerne, herunder fremhæves et mindsteindgrebsprincip ofte. Derudover indgår børnelinealen eller et tilsvarende redskab ofte i anbringelsespolitikkerne, som et væsentligt element i at afgrænse målgruppen og til at understøtte den konkrete sagsbehandling i forbindelse med anbringelser.

Flere kommuner har også udarbejdet forebyggelsespolitikker, som i varierende omfang indeholder overordnede mål, konkrete resultatmål og aktiviteter. De overordnede mål handler ofte om at sikre tidlig indsats for børn og unge med særlige behov. Resultatmålene kan eksempelvis være mål om, at børnenes gennemsnitsalder ved børnefaglige undersøgelser skal falde eller et mål om færre anbringelser. Aktiviteterne omhandler eksempelvis etableringen af skolerådgiverfunktion, øget fokus på koordinering eller nye foranstaltningstilbud.

Inklusionspolitikkerne omhandler i mindre grad konkret myndighedssagsbehandlingen på området børn og unge med særlige behov, og der henvises typisk til samarbejde og bedre koordinering mellem lærere, pædagoger med videre og sagsbehandlerne i disse.

## **Service niveauer og kvalitetsstandarder**

Mange kommuner har et politisk fastsat serviceniveau eller kvalitetsstandard på området. Med et serviceniveau kan kommunen få et redskab til at skabe sammenhæng mellem økonomi og faglighed, og der kan etableres en fælles ramme for sagsbehandlingen, der blandt andet understøtter en ensartet sagsbehandling. På baggrund af kortlægningen ses der serviceniveauer i knap halvdelen af landets kommuner.

Indholdet i serviceniveauerne varierer på tværs af kommuner. Der er således både eksempler på mere brede retningsanvisninger og mere konkrete anvisninger. Dette gør sig særligt gældende ift. om serviceniveauerne angiver:

- En målgruppeafgrænsning for de enkelte indsatser.
- Specificering af indholdet i indsatserne.
- Angivelse af det typiske omfang af indsatsen eller kategorier af dette.
- Angivelse af den typiske varighed for ydelsen eller kategorier af dette.

I enkelte kommuner er der som et led i arbejdet på området udarbejdet mere konkrete målgruppebeskrivelser med anvendelse af fx belastningsgrader som redskab til at skelne mellem målgrupper. I andre tilfælde er beskrivelsen af målgrupper stort set en direkte gengivelse af ordlyden i lovgivningen.

Beskrivelserne af omfanget af indsatserne varierer ligeledes. I nogle tilfælde fastsættes eksempelvis et vejledende antal ugentlige timer. I andre tilfælde henvises blot til målene i handleplanen. I kommuner med definerede målgrupper ses eksempler på, at disse målgrupper også anvendes ved beskrivelsen af det vejledende omfang således, at omfanget varierer på tværs af målgrupper.

Der er ligeledes stor forskel på, hvor operationelle serviceniveaubeskrivelserne er i forhold til angivelse af varighed. I flere tilfælde anvendes en vejledende angivelse af varighed på typisk seks måneder, hvilket er kravet for opfølgning. I andre tilfælde angives mere differentierede varigheder, og i få tilfælde kobles varigheden mere eksplicit til målene i handleplanen.

Samlet set er der dermed forskelle på, hvor operationelle og konkret handlingsanvisende, de enkelte serviceniveauer er. Dette ses i særlig grad i forhold til angivelsen af omfang, varighed og specificering af indholdet i indsatserne.

Typisk har kommunerne fastsat serviceniveau for:

- Merudgifter (SEL § 41)
- Tabt arbejdsfortjeneste (SEL § 42)
- Foranstaltninger (SEL § 52)
- Efterværn (SEL § 76)

Derudover er der i flere tilfælde fastsat serviceniveau for forebyggelse og rådgivning (SEL § 11), og i enkelte tilfælde er der en mere systematisk tilgang til fastsættelse af serviceniveau, hvor alle paragrafområder inddrages.

Som nævnt ovenfor præsenteres retningslinjer nærmere i kapitel 6.

Samlet set er der således en række forskellige styringsdokumenter i kommunerne, som på forskellig vis rammesætter arbejdet for chefer, ledere og sagsbehandlere på området. Et væsentligt element i relation til det politiske styringsgrundlag er kendskabet til denne, da kendskabet er forudsætningen for en bevidst anvendelse og overholdelse af rammerne. Det er derfor afgørende, at kendskabet til det politiske styringsgrundlag er udbredt, og det er relativt tydeligt og operationaliseret, så det er klart for chefer, ledere og medarbejdere, hvad det betyder, og hvordan det skal anvendes i praksis. Dette behandles nærmere nedenfor.

## Forankring og anvendelse af styringsdokumenter

For at mål og indhold i børne- og ungepolitikken og øvrige styringsdokumenter kan bidrage til at sætte retningen på området, er det afgørende, at de kendt i kommunen og dermed kan udmøntes i den daglige praksis.

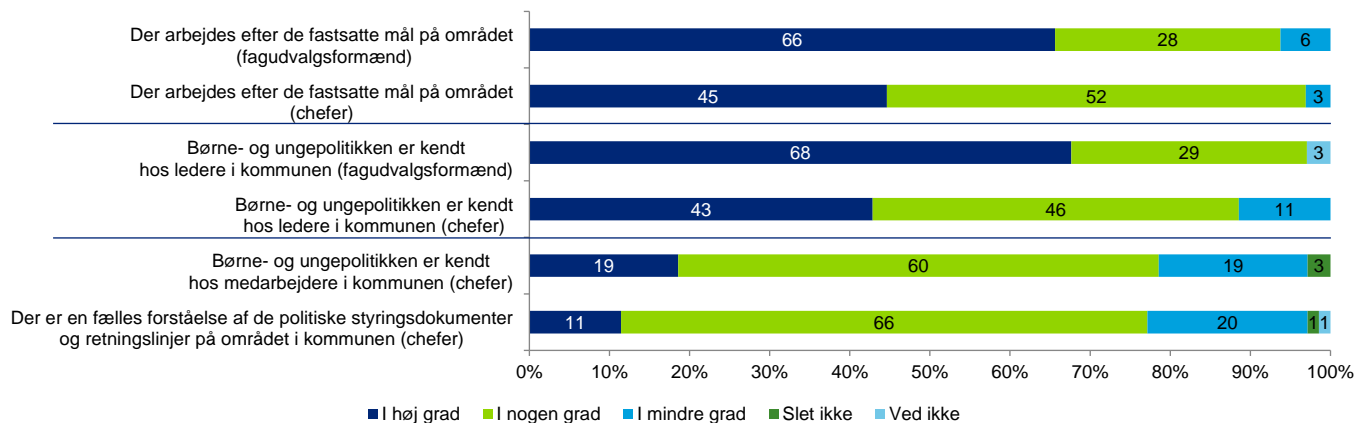
Det er identificeret eksempler på kommuner, som har en klar strategi i forhold til at sikre udbredelse af kendskabet til og en fælles forståelse for de politiske styringsdokumenter. I besvarelserne af selvevalueringerne er det dog gennemgående, at der ikke er taget stilling til, hvordan de politiske styringsdokumenter skal forankres. I praksis er det derfor ofte op til den enkelte sagsbehandler eller leder at sætte sig ind i relevant materiale på området og udmønte dette i hverdagen. Der er således i begrænset omfang identificeret redskaber, der angiver, hvilke og på hvilket niveau forskellige personalegrupper skal kende til et givent styringsdokument, samt hvordan denne forankring skal ske.

Enkelte kommuner arbejder mere systematisk med forankring og herunder, hvilke medarbejdergrupper som skal kende de enkelte styringsdokumenter, og på hvilket niveau de skal kende dem. Hermed differentieres eksempelvis imellem, i hvilken grad henholdsvis ledere og sagsbehandlere skal kende børne- og ungepolitikken.

Både blandt fagudvalgsformænd og chefer er der en udpræget oplevelse af, at de politiske mål er kendt blandt ledere på området. Som det ses af Figur 5 nedenfor, mener næsten alle fagudvalgsformænd, at der i høj eller nogen grad arbejdes efter de fastsatte mål på området, og hele 2 ud af 3 mener dette er tilfældet i høj grad. Blandt chefer er der ligeledes en positiv vurdering af, at der arbejdes efter de fastsatte mål på området, hvor 97 % angiver det i høj eller nogen grad er tilfældet



**Figur 5: Fastsatte mål og kendskab til børne- og ungepolitikken**



**Kilde: Spørgeskema til fagudvalgsformænd (N=34) og spørgeskema til chefer (N=70)**

Herudover vurderer næsten alle fagudvalgsformænd og 9 ud af 10 chefer, at børne- og ungepolitikken i høj eller nogen grad er kendt blandt lederne. En mindre andel af cheferne svarende til 11 % mener, dette kun er tilfældet i mindre grad.

Der er en mere spredt oplevelse blandt chefer i forhold til deres vurdering af, om børne- og ungepolitikken er kendt hos medarbejderne i kommunerne. Cheferne er i overvejende grad positive, hvor 4 ud af 5 chefer vurderer, at det i høj eller nogen grad er tilfældet, jf. Figur 5 ovenfor. 1 ud af 5 chefer vurderer dog, at det i mindre grad eller slet ikke er tilfældet.

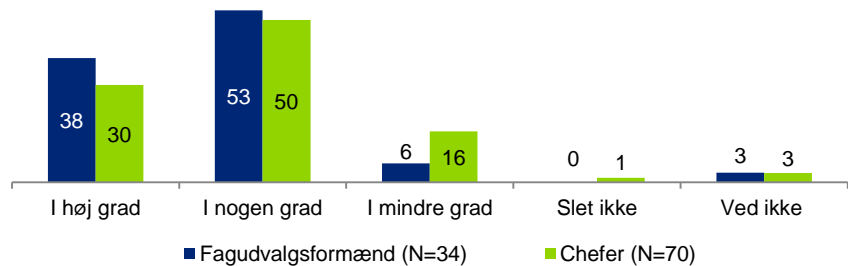
Generelt er der i begrænset omfang et tydeligt hierarki i det politiske styringsgrundlag med børne- og ungepolitikken som det mest overordnede styringsdokument. Dermed anvendes eksempelvis serviceniveauerne kun i få tilfælde som løftestang til at opnå målene i den sammenhængende børne- og ungepolitik, og der ses eksempler på direkte uoverensstemmelse mellem fokus og indhold på tværs af styringsdokumenterne.

Der er, når man ser på tværs af kommunerne, udviklet solid praksis og redskaber i en række både store og små kommuner, men der er samtidig få eksempler på læring på tværs af kommuner. Der er dermed et potentiale for en øget videndeling og udbredelse af bedste praksis redskaber på tværs.

## Samlet vurdering af det politiske styringsgrundlag

Fagudvalgsformænd og chefer er blevet bedt om, at vurdere det samlede politiske styringsgrundlag i deres kommuner, jf. Figur 6 nedenfor.

**Figur 6: Samlet vurdering af det politiske styringsgrundlag**  
 I hvilken grad oplever du, at der samlet set, er et hensigtsmæssigt politisk styringsgrundlag på området i kommunen? (pct.)

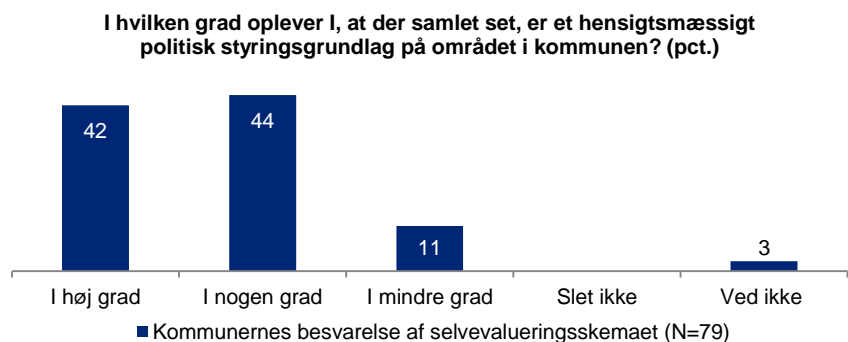


Kilde: Spørgeskema til fagudvalgsformænd og spørgeskema til chefer

Fagudvalgsformændene og cheferne mener i vid udstrækning, at der er et hensigtsmæssigt politisk styringsgrundlag på området i deres kommune. Således oplever 9 ud af 10 fagudvalgsformænd, at det i høj eller nogen grad er tilfældet, og kun 6 % oplever det i mindre grad. Tilsvarende oplever 8 ud af 10 chefer, at der i høj eller nogen grad er et hensigtsmæssigt politisk styringsgrundlag. Der er dog 16 % af cheferne, som oplever, at det i mindre grad er tilfældet.

I selvevalueringerne er kommunerne også blevet bedt om at vurdere, om der samlet set er et hensigtsmæssigt politisk styringsgrundlag på området i kommunen, jf. Figur 7 nedenfor.

**Figur 7: Samlet vurdering af det politiske styringsgrundlag (selvevaluering)**



Her angiver knap 9 ud af 10 kommuner, at de i høj eller nogen grad har et hensigtsmæssigt politisk styringsgrundlag på området. Samtidig vurderer 11 % dog, at det kun i mindre grad er tilfældet.

I besvarelsen af selvevalueringerne er der samlet set en betydelig variation i beskrivelserne af det politiske styringsgrundlag og de indsendte redskaber, hvor der ses en betydelig forskel i omfang og antal, samt hvor operationelle disse er.



## Konklusion

Kortlægningen viser, at mange kommuner er kommet langt i forhold til udvikling af et politisk styringsgrundlag. Der er særligt udviklet børne- og ungepolitikker og i varierende grad også strategier for særlige målgrupper eller indsatser samt serviceniveauer. Samlet set er der en udpræget positiv vurdering af det politiske styringsgrundlag i kommunerne. I den forbindelse pegede videnkortlægningen netop på vigtigheden af, at der er fastlagt politiske rammer og målsætninger for området.

Omfanget af dokumenter i relation til politisk styringsgrundlag varierer betydeligt på tværs af kommunerne. Særligt de store kommuner har typisk ud over en børne- og ungepolitik også en række øvrige politikker og strategier, mens de mindre kommuner i flere tilfælde udelukkende har en børne- og ungepolitik, og langt fra alle kommuner har fastsat et egentligt serviceniveau. De større kommuner har dermed typisk flere redskaber i relation til politisk styringsgrundlag end mindre kommuner.

Der ses generelt en udfordring med at omsætte politikker til tydelige styringsdokumenter, og der ses typisk en mindre tydelig kobling mellem børne- og ungepolitikken og den enkelte kommunes øvrige styringsdokumenter. Der er således et begrænset antal styringsdokumenter, hvor koblingen fremgår eksplicit. Dermed anvendes eksempelvis serviceniveauerne kun i få tilfælde som løftestang til at opnå målene i den sammenhængende børne- og ungepolitik, og der ses eksempler på direkte uoverensstemmelse mellem fokus og indhold på tværs af styringsdokumenterne eksempelvis i tilfælde, hvor børne- og ungepolitikken har et særligt fokus på tidlig indsats, og dette ikke kan genkendes i serviceniveauet. Der ses dermed en udfordring med at etablere et samlet og entydigt politisk styringsgrundlag, hvilket videnkortlægningen pegede på som et centralt element.

Kvaliteten af og indholdet af redskaberne til at understøtte det politiske styringsgrundlag er meget varierende. Der er eksempelvis få eksempler på konkrete politiske resultat- og effektmål, som kan udmøntes i det daglige arbejde, og mange serviceniveauer er kun i et vist omfang egnede til at være konkrete retningsgivende særligt i forhold til omfang og indhold af indsatser.

Der er gennemgående ikke taget stilling til, hvordan de politiske styringsdokumenter skal forankres. I praksis er det derfor ofte op til den enkelte sagsbehandler eller leder at sætte sig ind i relevant materiale på området og udmønte dette i hverdagen. Der er således i begrænset omfang identificeret redskaber, der angiver, hvilke og på hvilket niveau forskellige personalegrupper skal kende til et givent styringsdokument, samt hvordan denne forankring skal ske. Der ses dermed en udfordring med forankringen af det politiske styringsgrundlag, hvilket videnkortlægningen pegede på som et afgørende element.

Selvom flere kommuner har udviklet en god og spændende praksis i forhold til politisk styringsgrundlag på området, er der dermed et betydeligt potentiale

for på landsplan at understøtte kommunernes arbejde ved at udbrede gode redskaber.

I det fremadrettede arbejde med udvikling af en model og redskaber til faglig ledelse og ledelsesinformation vil det samlet set være relevant at fokusere på at udvikle redskaber, der understøtter etableringen af et mere tydeligt styringshierarki og konkrete styringsredskaber, som kan operationalisere politikken og forankre de politiske mål i praksis.

Dette omfatter konkret et fokus på:

- Elementer i den gode børne- og ungepolitik og omsætningen af denne.
- Anvendelsen af resultat- og effektmål som led i den politiske styring af området.
- Den gode ramme for et serviceniveau og relationen til børne- og ungepolitikken.
- Et tydeligt hierarki for de politiske styringsdokumenter og relationen imellem disse.
- Forankringen af det politiske styringsgrundlag i praksis – og god ledelsesmæssig praksis i denne forankringsproces.

Dette vil samlet set kunne styrke det politiske styringsgrundlag og retningen for arbejdet i kommunerne.



### 3. Organisering

#### I dette kapitel beskrives kommunernes praksis og behov i relation til organisering og fordeling af opgaver og ansvar.

Ud over det politiske styringsgrundlag udgør organisering en vigtig ramme for arbejdet på området børn og unge med særlige behov. Organiseringen kan bidrage til at understøtte de politiske målsætninger, eksempelvis ved at fremme samarbejde på særlige områder – fx samarbejde om sårbare børn på tværs af enheder, overgange mellem barn og voksen med mere.

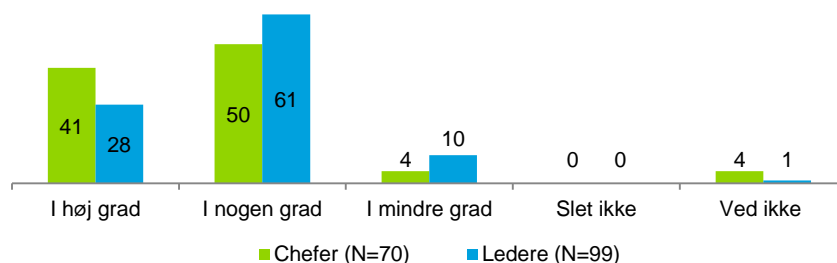
Videnkortlægningen viste, at klare rammer for organiseringen er forudsætningen for, at der kan uddelegeres opgaver og ansvar, og at der kan følges op på dette. En klar organisering og kompetencefordeling kan også medvirke til at mindske risikoen for at "tabe sager på gulvet" på grund af manglende koordinering og utydelig ansvarsfordeling.

Kommunernes organisering på området afspejles både i den fysiske organisering i kommunerne og i beskrivende dokumenter om organiseringen. Dokumentation af organiseringen har blandt andet til formål at sikre en tydelig ansvarsfordeling mellem organisatoriske enheder og gøre det muligt for borgere, medarbejdere og ledere at navigere i kommunen.

Chefer og ledere har taget stilling til, hvorvidt de oplever, at kommunens organisering samlet set understøtter målsætningerne på området samtidig med, at den sikrer en klar og gennemsigtig placering af opgaver og ansvar.

**Figur 8: Organisering, målsætninger og placering af opgaver og ansvar**

I hvilken grad oplever du, at kommunens organisering understøtter målsætningerne på området samtidig med, at den sikrer en klar og gennemsigtig placering af opgaver og ansvar? (pct.)



Kilde: Spørgeskema til chefer og spørgeskema til ledere

Det fremgår af Figur 8 ovenfor, at 9 ud af 10 chefer og ledere vurderer, at organiseringen i deres kommune i høj eller nogen grad understøtter målsætningerne på området samtidig med, at den sikrer en klar og gennemsigtig pla-

cering af opgaver og ansvar. En mindre andel af cheferne (4 %) og lederne (10 %) vurderer, at det kun i mindre grad er tilfældet.

Der ses ingen sammenhæng mellem kommunestørrelse og kommunernes egen vurdering af deres organisering eller sammenhæng mellem kommunestørrelse og konsortiets vurdering af kommunernes organisering. Kommunestørrelsen har dog en betydning for antallet af ledelseslag. De mindre kommuner har typisk en børne- og familiechef eller tilsvarende, som samtidig er myndighedschef på området børn og unge med særlige behov, og vedkommende er i flere tilfælde nærmeste leder til sagsbehandlerne. De større kommuner har typisk 1-2 ledelseslag imellem børne- og ungechefen og sagsbehandlerne.

I det følgende beskrives først kommunernes organisering på området på forvaltnings-/centerniveau og herefter på teamniveau. Kapitlet afsluttes med chefer og leders samlede vurdering af organiseringen på området samt en konklusion.

## **Kommunernes organisering på forvaltnings-/centerniveau**

Organiseringen af området børn og unge med særlige behov på forvaltnings-/centerniveau kan anvendes aktivt som et led i understøttelsen af de politiske målsætninger på området. Eksempelvis kan en politisk målsætning om inklusion understøttes igennem en tæt organisering mellem området for børn og unge med særlige behov og almenområdet, mens en tæt organisering mellem børne- og ungeområdet og voksenområdet kan understøtte en politisk målsætning om at sikre gode overgange. Som et alternativ eller supplement til en tæt organisering kan det tværfaglige samarbejde styrkes. Dette bliver behandlet i kapitel 4 om *Tværfagligt samarbejde*.

Der ses relativt hyppige organisationsændringer på området, og mange kommuner har inden for de senere år gennemført organisationsændringer, eller arbejder i øjeblikket med overvejelser om at gennemføre organisationsændringer.

På tværs af kommuner ses en tendens i retning af, at området børn og unge med særlige behov organiseres sammen med enten almenområdet i form af skoler, daginstitutioner, fritidstilbud med videre eller med voksenområdet i form af typisk social-, psykiatri og handicapområdet.

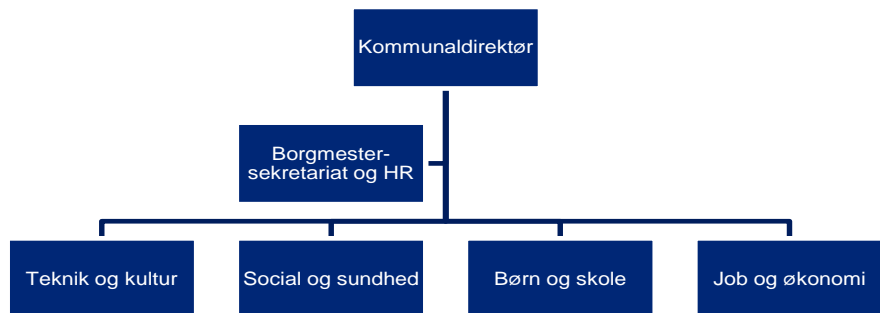
I kommuner, hvor området er organiseret sammen med almenområdet, er der typisk et ønske om at knytte disse områder tættere sammen, og ofte fremhæves et ønske om inklusion. I kommuner, hvor området er organiseret med voksenområdet, er der typisk et ønske om at sikre smidigere overgange og om at samle ekspertisen på området. Valget af organisering handler derfor i høj grad om samarbejdsflader i den enkelte kommune.

Der er også eksempler på, at området for børn og unge med særlige behov er organiseret sammen med både almenområdet og voksenområdet. Dette ses dog typisk kun i de allermindste kommuner.

På landsplan ses samtidig en tendens i retning af, at flere kommuner vælger en centerstruktur. Centerstrukturmodellen dækker over et ønske om at organisere kommunernes arbejde anderledes blandt andet ved at sikre bedre sammenhænge end i de mere traditionelle forvaltningsstrukturer. Dette kan eksempelvis være for at understøtte samarbejdsflader eller for at skabe en mere flad og dermed mindre hierarkisk struktur. Kortlægningen viser, at omkring 1/4 af kommunerne arbejder med en centerstruktur. Det er samtidig kun ganske få kommuner, som eksplicit beskriver, hvorfor de har valgt en traditionel forvaltningsstruktur eller en centerstruktur.

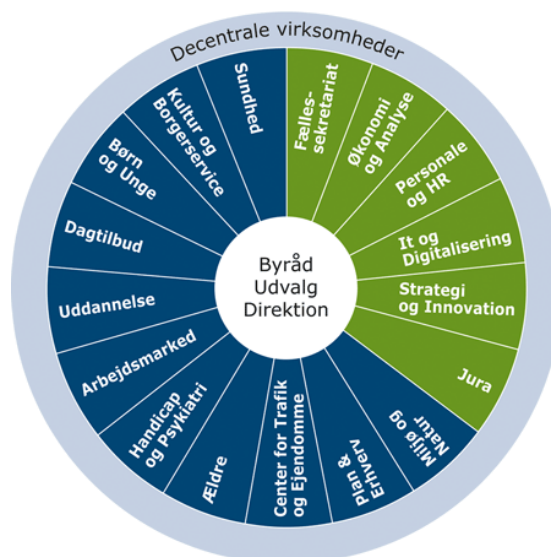
I praksis dækker Centerstrukturmodellen dog over mange forskellige modeller. I den ene ende ses centerstrukturmodeller, hvor kommunen er inddelt i 4-6 centre med hver sin centerchef, og disse centre er internt organiseret i en række afdelinger. Denne praksis er svær at adskille fra kommuner med en mere traditionel forvaltningsstruktur, hvor der også typisk er 4-6 forvaltninger med hver sin forvaltningsdirektør. Et eksempel på en forvaltningsstruktur er illustreret i Figur 9 nedenfor:

**Figur 9: Eksempel på traditionel forvaltningsstruktur med fire forvaltninger**



I den anden ende ses eksempler på kommuner, som er opdelt i en række centre. Der fremgår et eksempel på organisationsdiagram i Figur 10 nedenfor.

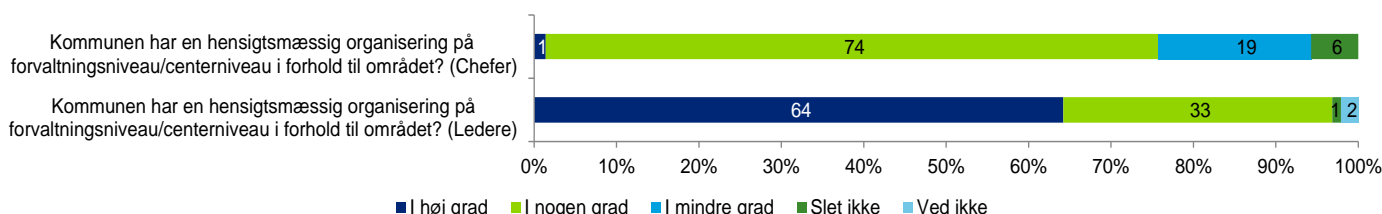
**Figur 10: Eksempel på centerstrukturmodel med 17 centre**



Hvert af disse centre ledes af en centerchef. Disse centre indgår ikke i en tydelig hierarkisk organisering og sammenhæng, men er sidestillet med andre centre. I enkelte tilfælde refererer centercheferne ikke til en fast direktør, men derimod til en direktion med flydende ansvarsområder.

I spørgeskemaundersøgelser er der spurgt til, hvordan chefer og ledere vurderer organiseringen i deres kommune på forvaltnings-/centerniveau.

**Figur 11: Hensigtsmæssig organisering på forvaltnings-/centerniveau**



**Kilde: Spørgeskema til chefer (N=70) og spørgeskema til ledere (N=104)**

Som det fremgår af ovenstående Figur 11, oplever 3 ud af 4 chefer, at organiseringen i høj eller nogen grad er hensigtsmæssig på forvaltnings-/centerniveau. Det er dog bemærkelsesværdigt, at kun 1 ud af 100 chefer vurderer, at det i høj grad er tilfældet. Hver fjerde chef oplever, at organiseringen kun i mindre grad eller slet ikke er hensigtsmæssig på forvaltnings-/centerniveau. Dette indikerer, at der er fordele og ulemper ved alle organiseringsformer, og at der dermed ikke eksisterer en entydig bedste organiseringsform. Det kan samtidig skyldes, at organiseringen på forvaltnings-/centerniveau skal imødekomme mange hensyn ud over området for børn og unge med særlige behov.

Blandt lederne oplever over 95 %, at der er i høj eller nogen grad er en hensigtsmæssigt organisering på forvaltnings-/centerniveau, og knap 2 ud af 3 vurderer ligefrem, at det er tilfældet i høj grad.

Der ses ingen sammenhæng mellem organisering i enten forvaltnings- eller centerstruktur og chefernes/ledernes vurdering af organiseringen.

## Organisationsdesign på forvaltnings-/centerniveau

Enkelte kommuner har arbejdet med systematiske overvejelser om deres organisering på området. Overvejelserne om organisationsdesign er enten udarbejdet som en evaluering eller som en del af strategien for området.

I forbindelse med overvejelserne om organisationsdesign tages der eksplicit stilling til, hvordan området skal organiseres eksempelvis ud fra:

- Hvordan organiseringen kan understøtte specifikke eller flere politiske målsætninger på området.
- Hvordan det tværfaglige samarbejde kan understøttes igennem organisering.

Som eksempel på en systematisk tilgang til organisationsdesign er der i én kommune taget konkret stilling til, hvordan et politisk mål om sammenhæng



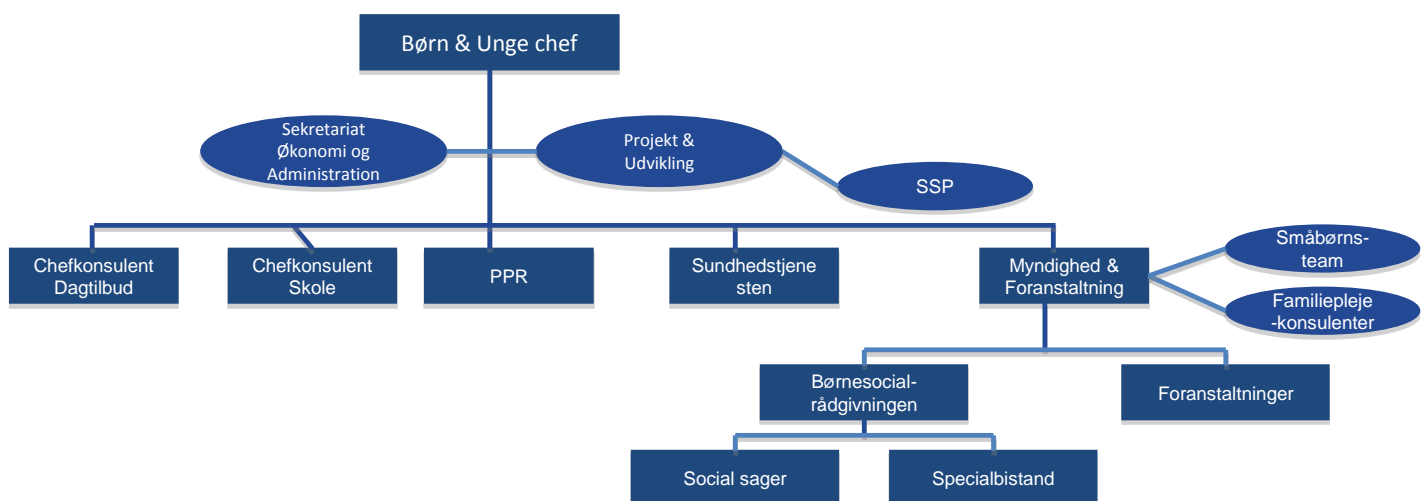
for familierne kan understøttes. Ud fra dette politiske mål har kommunen vurderet, at målet bedst understøttes igennem tværgående teams på både ledelses- og medarbejderniveau på tværs af området børn og unge med særlige behov og almenområdet. De politiske målsætninger på området har således været udgangspunktet for design af organiseringen.

De færreste kommuner har en dokumenteret og eksplicit kobling mellem de politiske mål og organiseringen. Materialet vidner samtidig om, at der i mange kommuner er sket ændringer særligt i teamorganiseringen i de senere år, og i den forbindelse kan der være taget stilling til fordele og ulemper ved forskellige organiseringsformer, uden dette dog er dokumenteret.

## Organisationsdiagrammer

Kommunerne har generelt udarbejdet organisationsdiagrammer, der tydeliggør organiseringen på området. Der er et meget forskelligartet detaljeringsniveau i organisationsdiagrammerne. Mange diagrammer er enkle oversigter med angivelse af navn på de enkelte forvaltninger/centre, afdelinger og teams. Der er vist et eksempel i Figur 12 nedenfor.

**Figur 12: Eksempel på enkelt organisationsdiagram**



Derudover er der i flere tilfælde angivet et navn på de enkelte chefer og ledere i organisationsdiagrammet. Relationerne i organisationsdiagrammerne er typisk hierarkiske, hvormed der illustreres en hierarkisk sammenhæng i organisationen.

Der er dog også eksempler på mere detaljerede organisationsdiagrammer, hvor der er angivet medarbejdere og/eller kontaktpersoner. Organisationsdiagrammerne kan samtidig være suppleret med eller indgå i sammenhæng med beskrivelser af opgaver, samarbejdsflader, sammenhænge og ansvarsområder. Dette understøtter muligheden for at navigere i organisationen.

Som et alternativ eller supplement til de hierarkiske organisationsdiagrammer kan der udarbejdes organisationsdiagrammer, som illustrerer relationer og samarbejdsflader for myndigheden på området børn og unge med særlige

behov. Dette kan dels bidrage til en fælles forståelsesramme på tværs af ledere og sagsbehandlere i forhold til relevante relationer og samarbejdsflader. Dels kan det understøtte den daglige sagsbehandling, da det kan understøtte en opmærksomhed på at indtænke relevante samarbejdspartnere i forbindelse med sagsbehandlingen. Der er dog ikke identificeret konkrete eksempler på sådanne organisationsdiagrammer.

## Organiseringen på teamniveau

Alle kommuner arbejder med en teamstruktur på området for børn og unge med særlige behov. Det varierer dog betydeligt på tværs af kommuner, hvordan teamstrukturen er organiseret. Teamstrukturen i kommunerne er illustreret i Tabel 2 nedenfor. De enkelte principper er ikke gensidigt udelukkende, og teamorganiseringen kan derfor være udarbejdet efter flere principper.

Kommunerne har typisk en målgruppeopdelt teamstruktur efter henholdsvis udsatte børn og unge og børn og unge med funktionsnedsættelser. Ud over målgruppeopdelingen har de fleste kommuner en yderligere specialisering eksempelvis efter distrikter, alder eller procestrin eller en kombination af disse. Særligt i de store kommuner er der en specialisering efter flere parametre eksempelvis målgruppeopdeling efter udsatte og handicap, alder og distrikter. Derudover er enkelte kommuner organiseret efter en specialisering efter paragraffer, eksempelvis særlige §§41-42 teams, § 50-teams eller anbringelsesteam.

**Tabel 2: Principper for teamorganisering i kommunerne**

<i>Målgrupper (hvh. udsatte og handicap)</i>	<i>Procestrin (fx modtagelse)</i>	<i>Alder</i>	<i>Distrikter</i>	<i>Efter paragraffer</i>	<i>Ét myndighedsteam på tværs af øvrige parametre</i>
89 %	51 %	49 %	23 %	10 %	6 %

Kilde: Kommunernes besvarelse af selvevalueringsskemaet (N=79). Tabellen summer ikke til 100 %, da organiseringen i kommunerne kan være baseret på flere principper.

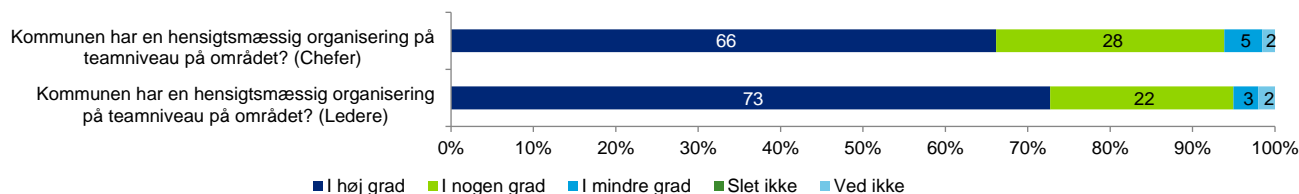
Tabellen viser, andelen af kommuner, som er organiseret efter de opstillede principper, herunder:

- Målgrupper. Der er etableret teams på henholdsvis udsatte- og handicapområdet.
- Procestrin. Der er etableret teams efter procestrin. Fx et særligt team til modtagelse af sager, et undersøgelsesteam og et foranstaltningsteam.
- Alder. Der er etableret teams efter alder eksempelvis daginstitutionsalder, grundskolealder og unge.
- Distrikter. Der er etableret teams efter geografiske distrikter, hvilket typisk er skoledistrikter.
- Efter paragraffer. Ud over målgruppeinddeling og inddeling efter procestrin kan der være en teamorganisering efter paragraffer.

Teamstrukturen i en kommune kan således være organiseret efter flere kategorier. De allermindste kommuner er dog ofte organiseret i ét myndighedsteam på tværs af målgrupper.

I spørgeskemaundersøgelsen er der spurgt til chefer og lederes vurdering af teamorganiseringen på området.

**Figur 13: Hensigtsmæssig teamorganisering**



**Kilde: Spørgeskema til chefer (N=70) og spørgeskema til ledere (N=104)**

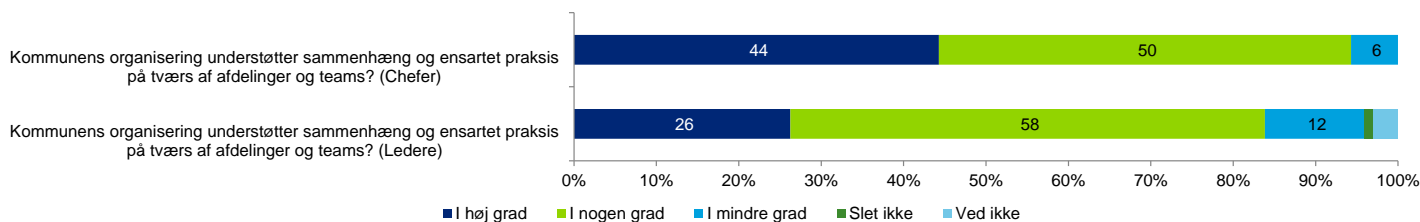
Som det fremgår af ovenstående Figur 13, er der en udpræget tilfredshed med organiseringen på teamniveau. Her oplever ca. 95 % af både cheferne og lederne, at organiseringen i høj eller nogen grad er hensigtsmæssig. Der er dermed udpræget tilfredshed med teamorganiseringen på trods af den store variation i denne og graden af specialisering, jf. Tabel 2. Dette indikerer, at der ikke er én teamorganisering, der i særlig grad opleves som hensigtsmæssig, og at kommunerne vil kunne profitere af, at fordele og ulemper ved de enkelte organiseringsformer bliver tydeliggjort.

Enkelte kommuner har udarbejdet fordele-ulempe vurderinger af forskellige teamorganiseringer. Eksempel på en kommunes vurdering af fordele-ulemper ses i boksen nedenfor.

- **Aldersopdelte teams. (Henholdsvis børneteam og ungeteam)**
  - *Fordele: Stor grad af målgruppe specialisering. Bedre samarbejde med samarbejdspartnere idet man primært og mere intenst arbejder med samme målgruppe. Ved sager som ligger i både børne- og ungegruppen er der god mulighed for at danne makkerpar.*
  - *Ulemper: Idet sagen skifter hænder er der risiko for informationstab og relationstab.*
- **Forvisitation**
  - *Fordele: Forvisitationen kan holde lettere henvendelser fra den egentlige sagsbehandling. Styrkelse af modtagelsen af underretninger og kvalificering af indholdet.*
  - *Ulemper: Der kan opstå en flaskehals i forvisitationen, og der er en risiko for, at sagerne kommer til at ligge for længe, før de videregives.*

Organiseringen har samtidig betydning for, hvordan sammenhæng og ensartet praksis understøttes. Der er eksempelvis risiko for, at der kan udvikles en forskelligartet praksis i ens lignende sager, hvis sagerne er fordelt på forskellige teams, fx distriktsteams. I spørgeskemaundersøgelsen er chefer og ledere blevet bedt om at vurdere om organiseringen i deres kommune understøtter sammenhæng og ensartet praksis.

**Figur 14: Organisering, sammenhæng og ensartet praksis**



**Kilde: Spørgeskema til chefer (N=70) og spørgeskema til ledere (N=104)**

Som det ses af Figur 14 ovenfor, er der en udpræget oplevelse af, at kommunernes organisering understøtter sammenhæng og ensartet praksis. Knap 95 % af cheferne og knap 85 % af lederne oplever således, at dette i høj eller nogen grad er tilfældet. Henholdsvis 6 % af cheferne og 13 % af lederne oplever det kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet. Der er dog ingen entydig sammenhæng mellem den enkelte kommunes teamorganisering og oplevelsen af, om den understøtter sammenhæng og ensartet praksis. Dermed er der ikke en tendens til, at en bestemt organisering også betyder en mere positiv vurdering.

## Kompetenceplaner

Flere kommuner har udarbejdet kompetenceplaner, der tydeliggør opgaver, roller og ansvar på teamniveau. Derudover kan kompetenceplaner anvendes til at opnå ensartethed i sagsbehandlingen, og de kan anvendes som et element i økonomistyringen på området.

Konkret beskriver kompetenceplanerne, hvem der har bevillingskompetence for de enkelte sagstyper. På tværs af kommunerne ses tre generelle tilgange til sagsbehandlingens bevillingskompetence:

- Ingen formel bevillingskompetence.
- Bevillingskompetence i forhold til udvalgte sagstyper.
- Bevillingskompetence i stort set alle sagstyper med undtagelse af eksempelvis anbringelsessager.

Der er derudover enkelte eksempler på kompetenceplaner, hvor der arbejdes med andre principper for differentiering af bevillingskompetence, herunder:

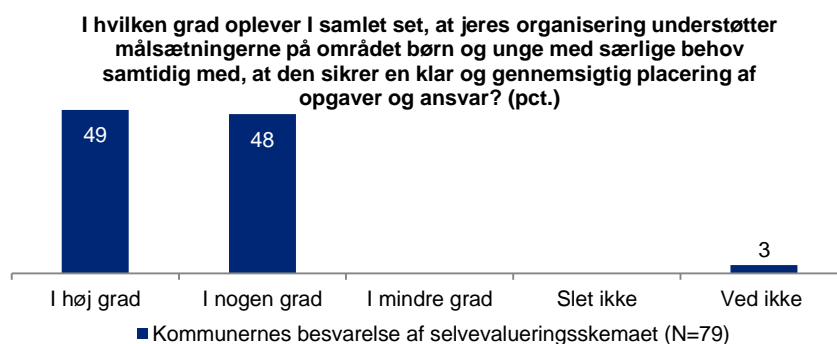
- De økonomiske konsekvenser af en bevilling, hvor den enkelte sagsbehandler har bevillingskompetence ved mindre udgifter, og bevillingskompetencen ligger hos teamleder eller et udvalg ved større udgifter.
- Anvendelsen af forskellige roller i form af eksempelvis *uerfaren sagsbehandler* og *erfaren sagsbehandler*. Disse roller styres typisk af anciennitet, erfaring og rutine. Ud fra roller differentieres bevillingskompetencen, så erfarne sagsbehandlere har bevillingskompetence i flere sager og/eller bevillingskompetence til større udgifter.
- En skelnen imellem almindelige sager og komplicerede sager, uden det konkretiseres nærmere, hvori forskellen består.

I et begrænset antal kommuner indgår kompetenceplanerne som et led i administrationsgrundlaget for området. Hermed skabes et samlet overblik over de relevante dokumenter ved behandlingen af de enkelte sager.

## Samlet vurdering af kommunernes organisering

Som det fremgår af Figur 15 nedenfor, angiver knap næsten alle kommuner i selvevalueringen, at deres organisering i høj eller nogen grad understøtter målsætningerne på området samtidig med, at den sikrer en klar og gennemsigtig placering af opgaver og ansvar.

**Figur 15: Samlet vurdering af organisering (selvevaluering)**



Samlet set tegner der sig et billede af, at der er fordele og ulemper ved forskellige organiseringsformer, og at der ikke eksisterer en organiseringsform, som afhjælper alle udfordringer i relation til organisering. Fremadrettet bør der derfor fokuseres på at afdække og tydeliggøre fordele og ulemper samt sårbare samarbejdsflader ved forskellige organiseringsformer og på denne baggrund understøtte, hvordan kommunerne kan arbejde ved at afhjælpe svaghederne ved den valgte organisering.



## Konklusion

Kortlægningen viser, at der ikke er en entydigt bedste organisering på området børn og unge med særlige behov, og at der er fordele og ulemper ved alle organiseringsformer. Dette skyldes bl.a., at området er præget af mange snit- og samarbejdsflader, og at der ikke er én organisering, der tilgodeser samtlige af disse, hvilket også kan være en medvirkende forklaring til, at kommunerne løbende omorganiserer. Det er samtidig bemærkelsesværdigt, at der på landsplan kun er én chef, som vurderer, at organiseringen på området børn og unge med særlige behov i høj grad er hensigtsmæssig.

En forklaring kan være, at organiseringen på området i kommunerne præges af mange og i nogle tilfælde konkurrerende hensyn. Dette kan eksempelvis være hensyn til almenområdet eller til voksenområdet. Videnkortlægningen pegede i den forbindelse på, at der skal sikres en organisering, der tilgodeser

en effektiv og fagligt forsvarlig opgaveløsning. Da kortlægningen som nævnt ikke viser en entydigt bedste organisering er det derfor et væsentligt opmærksomhedspunkt i det fremadrettede projekt at understøtte en tydeliggørelse af, hvilke samarbejdsflader der er sårbare alt efter organiseringsform og dermed, hvilke samarbejdsrelationer der i særlig grad skal være en opmærksomhed på.

Der ses ingen sammenhæng mellem kommunestørrelse og kommunernes egen vurdering af deres organisering eller sammenhæng mellem kommunestørrelse og konsortiets vurdering af kommunernes organisering. Kommune størrelsen har dog en betydning for antallet af ledelseslag. De mindre kommuner har typisk en børne- og familiechef eller tilsvarende, som samtidig er myndighedschef på området børn og unge med særlige behov, og vedkommende er i flere tilfælde nærmeste leder til sagsbehandlerne. De større kommuner har typisk 1-2 ledelseslag imellem børne- og ungechefen og sagsbehandlerne.

På landsplan ses en tendens i retning af, at flere kommuner vælger en centerstruktur. Centerstruktursmodellen dækker over et ønske om at organisere kommunernes arbejde anderledes blandt andet ved at sikre bedre sammenhænge end i de mere traditionelle forvaltningsstrukturer. Dette kan eksempelvis være for at understøtte samarbejdsflader eller for at skabe en mere flad og dermed mindre hierarkisk struktur. Kortlægningen viser, at omkring 1/4 af kommunerne arbejder med en centerstruktur, som i praksis dækker over mange forskellige modeller. Det er samtidig kun ganske få kommuner, som eksplicit dokumenterer, hvorfor de har valgt en traditionel forvaltningsstruktur eller en centerstruktur.

Udmøntningen af de politiske målsætninger på området kan i høj grad understøttes af den valgte organisering. Der er dog få kommuner, der arbejder eksplicit med dette i dag. Fremadrettet kan der derfor med fordel fokuseres på at understøtte kommunernes arbejde med at sikre sammenhæng mellem de politiske målsætninger og organiseringen på området.

Der er udpræget tilfredshed med teamorganiseringen på området. Der ses dog ingen entydig sammenhæng mellem den enkelte kommunes teamorganisering og oplevelsen af, om den understøtter sammenhæng og ensartet praksis. Dermed kan chefer og lederes vurdering af teamorganiseringen ikke forklares af den konkrete organisering.

Flere kommuner har udarbejdet kompetenceplaner, der tydeliggør opgaver, roller og ansvar på teamniveau. Videnkortlægningen peger på dette som et væsentligt element.

I den fremadrettede udvikling af en samlet model og redskaber til at understøtte faglig ledelse på området for børn og unge med særlige behov bør der således være et fokus på at udvikle redskaber, som understøtter kommunernes arbejde med at vælge organiseringsform, samt at valget af organiseringsform sammentænkes med tilrettelæggelsen af det tværfaglige samarbejde.

I det fremadrettede arbejde vil der derfor være fokus på:

- Sammenhæng mellem politiske målsætninger og strategier og valg af organiseringsform.
- Tydeliggørelse af fordele og ulemper samt sårbare samarbejdsflader ved forskellige organiseringsformer på forvaltnings- og afdelingsniveau.
- Tydeliggørelse af fordele og ulemper samt sårbare samarbejdsflader ved forskellige organiseringsformer på teamniveau.



## 4. Tværfagligt samarbejde

**I dette kapitel beskrives kommunernes praksis og behov i relation til tværfagligt samarbejde på tværs af forvaltningsområder og afdelinger, samarbejde med interne og eksterne leverandører samt samarbejde med øvrige relevante samarbejdspartnere.**

Området for børn og unge med særlige behov er præget af mange sårbare samarbejdsflader, som kræver et velfungerende samarbejde på tværs af mange organisatoriske og tværfaglige skel. Det handler om samarbejde med andre forvaltningsområder som eksempelvis almenområdet, sundhedsområdet, voksenområdet og beskæftigelsesområdet samt samarbejde med eksterne samarbejdspartnere som eksempelvis leverandører, politiet og det regionale sundhedsvæsen.

Det tværfaglige samarbejde indbefatter således samarbejde med andre faggrupper som eksempelvis lærere, pædagoger, sundhedsplejersker, psykologer, læger med videre.

En helhedsorienteret tilgang med inddragelse af og samarbejde med relevante samarbejdspartnere er afgørende, hvis indsatsen på området for børn og unge med særlige behov skal lykkes. Videnkortlægningen viste bl.a., at det er afgørende, at der foreligger klare beskrivelser af rolle- og ansvarsfordeling. Dette skal sikre, at der kan identificeres relevante samarbejdspartnere, og at samarbejdsflader og ansvarsområder tydeliggøres. Samtidig pegede videnkortlægningen på, at der bør være klare proces- og arbejdsgangsbeskrivelser for tværfagligt samarbejde, herunder for samarbejdet med eksterne leverandører.

Det tværfaglige samarbejde skal i høj grad ses i sammenhæng med organiseringen på området. Flere kommuner har eksempelvis arbejdet med at understøtte tværfaglig sammenhæng igennem en organisering, hvor flere faggrupper bringes sammen, eksempelvis ved at placere fremskudte sagsbehandlere på skolerne. Kapitlet om tværfagligt samarbejde har derfor tæt sammenhæng med kapitlet om organisering.

Formaliseringsgraden i forhold til tværfagligt samarbejde varierer betydeligt på tværs af kommuner. I mange kommuner er der udarbejdet formelle samarbejdsaftaler, -processer og fora for de tværfaglige samarbejdsrelationer,



mens samarbejdet i andre kommuner foregår mere uformelt. Der er således flere kommuner, som ikke har formaliserede redskaber til at understøtte tværfagligt samarbejde.

Det tværfaglige samarbejde i kommunernes rummer flere dimensioner og samarbejdsflader, herunder:

- På tværs af forvaltninger/centre.
- Internt i forvaltninger/centre.
- Med leverandører.
- Med skoler, daginstitutioner, PPR med videre.
- Med eksterne aktører, herunder politi og sundhedssektoren.

Kapitlet er inddelt i afsnit efter ovenstående. På grund af den forskellige organiseringspraksis i kommunerne vil eksempelvis en samarbejdsaftale mellem børne- og ungeområdet og voksenområdet være på tværs af forvaltninger i nogle kommuner, mens aftalen i andre kommuner vil være en samarbejdsaftale internt i forvaltningen. I kapitlet fokuseres på temaet tværfagligt samarbejde.

Kapitlet afsluttes med et kort afsnit om tavshedspligt, som er en tilbagevendende problemstilling i forbindelse med tværfagligt samarbejde, og herefter belyses den samlede vurdering af tværfagligt samarbejde fra chefer og ledere og en samlet konklusion.

## **Samarbejdet på tværs af og internt i forvaltninger/centre**

Flere kommuner har udarbejdet mere formelle samarbejdsaftaler på tværs af forvaltninger/centre. I større kommuner ses der tilsvarende samarbejdsaftaler på tværs af afdelinger inden for samme forvaltning. Det er karakteristisk, at den enkelte kommune har fokuseret på at udarbejde enten rammesættende eller procesregulerende samarbejdsaftaler.

De rammesættende samarbejdsaftaler er karakteriseret ved at være mere overordnede. I disse fastslås typisk formålet med tværfagligt samarbejde fx helhedsorientering og tydeliggørelse af ansvar, og i mange tilfælde er samarbejdsaftalerne underskrevet af direktørniveauet med henblik på at signalere opbakning fra øverste administrative niveau.

De rammesættende samarbejdsaftaler inkluderer typisk børne- og ungeområdet, dagtilbuds- og skoleområdet, voksenområdet og beskæftigelsesområdet.

I enkelte tilfælde indeholder samarbejdsaftalen hensigtserklæringer for samarbejdet eksempelvis:

- *Vi tænker hinanden ind, når borgeren/familien får støtte fra flere afdelinger.*

- *Vi står sammen om at give borgeren/familien den hjælp og støtte, som bringer borgeren/familien videre i sit liv.*

I nogle tilfælde anvendes de rammesættende samarbejdsaftaler samtidig til at beskrive kompetence- og ansvarsfordeling imellem forvaltninger og afdelinger. Dette kan eksempelvis være i forhold til fordeling af sager i de kommuner, hvor området børn og unge med særlige behov er opdelt i to forvaltninger/centre efter henholdsvis udsatte børn og unge og børn og unge med funktionsnedsættelser. Et andet eksempel er indsatsen imod misbrug, hvor der skal inddrages kompetencer fra misbrugscenteret, som typisk ligger på voksenområdet.

De procesregulerende samarbejdsaftaler er karakteriseret ved at beskrive, hvordan samarbejdet konkret skal foregå. Indholdet af de procesregulerende samarbejdsaftaler varierer i forhold til detaljeringsgrad. Der er således både eksempler på procesregulerende samarbejdsaftaler, som indeholder detaljerede procesbeskrivelser for samarbejdet, herunder for igangsætning af overdragelse af sager, konkrete handlinger i forbindelse med samarbejdet fx mødeindkaldelse, afgrænsning af mødedeltagere, tidspunkter med videre. Over for dette står mere generelle beskrivelser af samarbejdsprocessen, som på et mere overordnet niveau beskriver, hvordan samarbejdet er aftalt til at foregå mellem de enkelte områder.

Flere kommuner har udarbejdet en procesregulerende samarbejdsaftale ved overgangen fra barn til voksen. Disse beskriver, hvordan og hvornår sager med børn og unge bør overdrages fra børne- og ungeområdet til voksenområdet. Kortlægningen viser, at disse samarbejdsaftaler særligt eksisterer i kommuner, hvor børne- og ungeområdet er organiseret i en anden forvaltning end voksenområdet.

Det varierer samtidig, hvordan beskæftigelsesområdet er indtænkt i forbindelse med overgangen fra barn til voksen. Beskæftigelsesområdet og Ungdommens Uddannelsesvejledning kan således være direkte involveret i forbindelse med møder i overgangen, og i andre tilfælde er der procedurer for, at eksempelvis jobcenteret orienteres om potentielle sager.

I nogle kommuner er der nedsat faste samarbejdsudvalg, som koordinerer samarbejdet ud fra de rammesættende og/eller procesregulerende samarbejdsaftaler. Disse udvalg kan både drøfte konkrete sager og mere generelt samarbejde på tværs. De koordinerende udvalg er dog kun beskrevet nærmere, hvis de indgår i en konkret samarbejdsaftale. Der kan således i praksis være fora, som ikke fremgår af det tilsendte materiale.

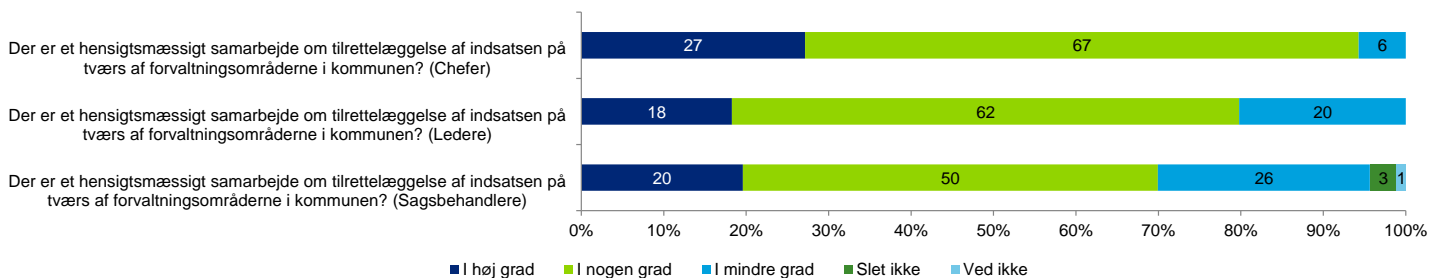
Et mindre antal kommuner har etableret ungeteams, som har ansvaret for sager for unge mellem eksempelvis 15-30 år. Dermed sker der ikke sagsbehandlerskifte ved det fyldte 18. år, og det er ikke nødvendigt med samarbejdsaftaler for denne overgang. Der opstår dog andre overgange fx ved det 15. og 30. år. Disse overgange kan i forhold til specifikke forhold være mindre sårbare end ved det 18. år eksempelvis på grund af, at der ikke sker et skifte i forsørgelsesgrundlaget for barnet og familien ved det 15. og 30. år.

Dermed understøttes overgangen fra barn til voksen typisk ved enten tværfaglige teams eller ved klare samarbejdsflader beskrevet i samarbejdsaftaler.

I spørgeskemaundersøgelsen er chefer, ledere og sagsbehandlere blevet bedt om at vurdere samarbejdet på tværs af forvaltningsområdet.

Som det fremgår af Figur 16 nedenfor, oplever 94 % af cheferne, at der i høj eller nogen grad er et hensigtsmæssigt samarbejde om tilrettelæggelse af indsatsen på tværs af forvaltningsområder. Kun 6 % oplever, at det i mindre grad er tilfældet. Blandt ledere og sagsbehandlere oplever henholdsvis 80 % og 70 %, at samarbejdet om tilrettelæggelsen af indsatsen er hensigtsmæssigt, men der er samtidig en betydelig andel blandt ledere (20 %) og sagsbehandlere (29 %), som vurderer, det kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet.

**Figur 16: Samarbejde på tværs af forvaltningsområder**



**Kilde: Spørgeskema til chefer (N=70), spørgeskema til ledere (N=104) og spørgeskema til sagsbehandlere (N=459)**

## Samarbejdet med leverandører

Samarbejdet med leverandører omhandler hovedsageligt konkrete sager og i mindre grad leverandørernes generelle faglige rådgivning af sagsbehandlere.

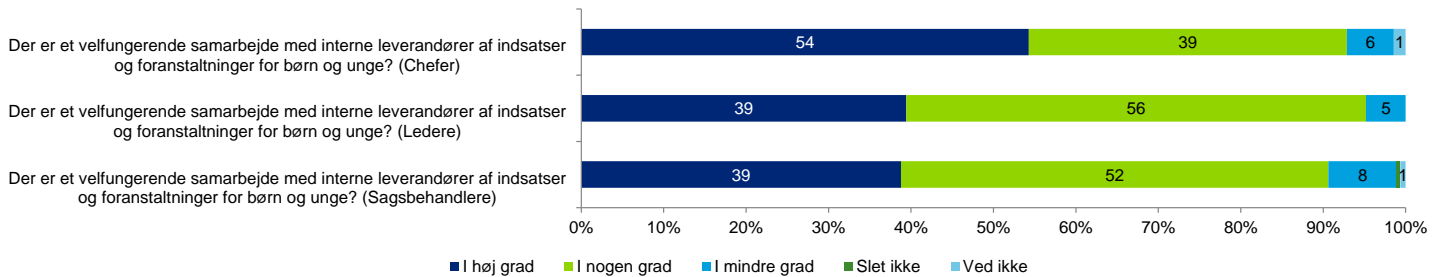
Enkelte kommuner har udarbejdet procesregulerende samarbejdsaftaler med leverandørerne både i relation til mere generelle elementer og i forhold til indsatsen for den enkelte borger. Samarbejdsaftalerne indeholder konkrete beskrivelser af forløbet fra afgørelse til iværksættelse af indsatsen fra leverandøren. Dette indbefatter eksempelvis både, hvilke dokumenter og hvornår disse skal oversendes fra myndigheden på området for børn og unge med særlige behov til leverandører, og hvordan den konkrete iværksættelse af indsatsen skal igangsættes fx ved et opstartsmøde med deltagelse af myndighed, leverandør og barnet/den unge samt familien. Derudover beskrives proces for løbende opfølgning og statusmøder, eksempelvis hver 3. eller 6. måned.

Der er samtidig enkelte kommuner, som har udarbejdet mere formaliserede samarbejdsaftaler med leverandører, der beskriver rammerne for leverandørernes rådgivning af myndigheden på området børn og unge med særlige behov, eksempelvis en forpligtigelse til at yde rådgivning i enkelte sager efter

henvendelse fra kommunen. Det er dog karakteristisk, at disse beskrivelser er meget kortfattede eller helt fraværende. Der er således ganske få konkrete beskrivelser af, hvordan og i hvilket omfang leverandører skal yde rådgivning. Mange kommuner betoner dog, at særligt de interne leverandører står til rådighed i forbindelse med rådgivning af myndigheden på området børn og unge med særlige behov.

I spørgeskemaundersøgelsen er der spurgt til samarbejdet med interne og eksterne leverandører.

**Figur 17: Samarbejdet med interne leverandører**



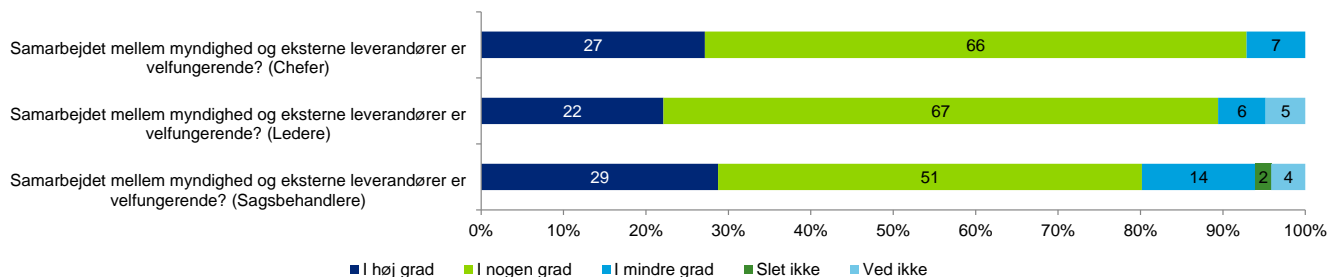
**Kilde: Spørgeskema til chefer (N=70), spørgeskema til ledere (N=104) og spørgeskema til sagsbehandlere (N=459)**

Samarbejdet med interne leverandører opleves generelt godt af både chefer, ledere og sagsbehandlere. Således oplever over 90 % af både chefer, ledere og sagsbehandlere, at der i høj eller nogen grad er et velfungerende samarbejde med interne leverandører. Samtidig er der en bemærkelsesværdig høj andel af både chefer (54 %), ledere (39 %) og sagsbehandlere (39 %), som vurderer, det er tilfældet i høj grad. En mindre andel af chefer, ledere og sagsbehandlere svarende til under 1 ud 10 oplever dog, at der kun i mindre grad er et velfungerende samarbejde med interne leverandører.

I besvarelsen af selvevalueringen peger flere kommuner på, at kommune-størrelse spiller en rolle her. Således sidder sagsbehandlerne i mange små kommuner fysisk sammen med en række relevante samarbejdspartnere, herunder interne leverandører.

Samarbejdet med eksterne leverandører opleves i høj eller nogen grad som velfungerende af 9 ud af 10 chefer og ledere og 8 ud af 10 sagsbehandlere, jf. Figur 18 nedenfor. Blandt sagsbehandlerne oplever 16 % dog, at samarbejdet kun i mindre grad eller slet ikke som velfungerende. Blandt chefer og ledere er det tilsvarende hhv. 7 og 6 %.

**Figur 18: Samarbejdet med eksterne leverandører**



Kilde: Spørgeskema til chefer (N=70), spørgeskema til ledere (N=104) og spørgeskema til sagsbehandlere (N=459)

## Samarbejdet med skoler og daginstitutioner, PPR med videre

Myndigheden på området børn og unge med særlige behov i kommunerne samarbejder med en lang række aktører i form af skoler, daginstitutioner, fritidstilbud med flere. Dette samarbejde sker både som et led i sagsoplysningen, som et led i udmøntningen af indsatsen og i forbindelse med udviklingen af nye tilbud med mere.

Samarbejdet kan både være formaliseret igennem samarbejdsaftaler, foregå igennem en fast organisering, og det kan foregå mere erfaringsbaseret og personbåret.

For at sikre en tidlig opsporing og indsats og generelt samarbejde om børn og unge med særlige behov har kommunerne udarbejdet samarbejdsaftaler i forhold til underretninger. Det varierer dog, hvor operationelle disse aftaler er. I den ene ende ses eksempler, hvor det blot understreges at lærere, pædagoger med flere har en skærpet forpligtigelse til at foretage en underretning ved mistanke om overgreb.<sup>3</sup> Modsat ses der også eksempler på udførlige procedurer og retningslinjer for, hvornår der skal foretages en underretning. I den forbindelse anvender enkelte kommuner børnelinealen, som lærere, pædagoger med flere kan anvende som en skala til at understøtte vurderingen af, om der bør foretages en underretning. Det skal dog bemærkes, at børnelinealen ikke er tiltænkt dette formål.

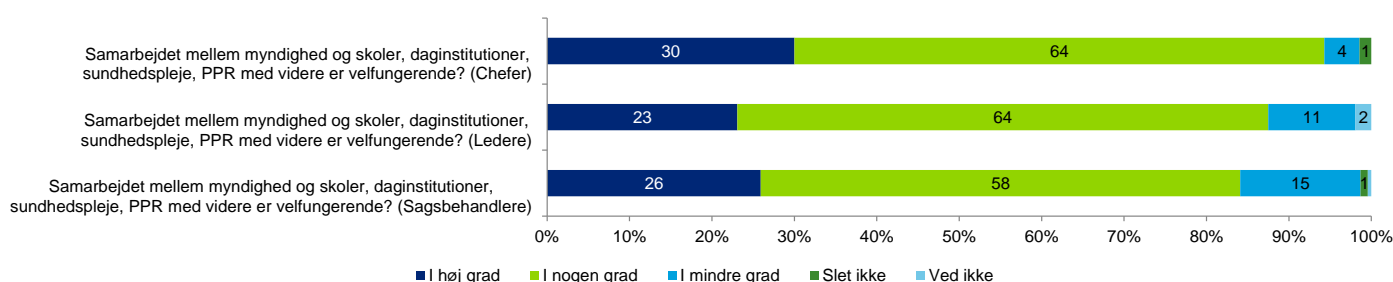
Organisatorisk har flere kommuner valgt at etablere tværfaglige teams, som i de fleste tilfælde er etableret omkring de enkelte skoledistrikter og i mange tilfælde med en sagsbehandler fast tilknyttet den enkelte skole. Formålet med disse tværfaglige teams er typisk at sikre tidlig opsporing og et velfungerende tværfagligt samarbejde. De tværfaglige teams mødes med en fast kadence, med faste medlemmer og i flere tilfælde med en fast struktur for dagsorden, så der sikres fokus på både igangværende og nye sager.

<sup>3</sup> Jf. også Servicelovens § 153.

Den faste kadence er typisk kvartalsvis eller månedlig med deltagelse af repræsentanter fra skoler, dagtilbud, fritidstilbud og sundhedsplejersken. Derudover inddrages i varierende grad også andre aktører som eksempelvis tandplejen. I flere tilfælde er det ikke eksplicit, hvem der har ansvaret for de sager, der drøftes i de tværfaglige teams. Dermed kan her være risiko for, at potentielle sager kan tabes i mellem flere aktører.

Ud over de faste tværfaglige teams arbejdes der i enkelte kommuner med et koncept for etablering af ad hoc samarbejdsorganisationer/-teams med udgangspunkt i konkrete enkeltsager. Her er der mulighed for, at der kan etableres et midlertidigt samarbejde mellem eksempelvis skole, ungdomsklub og myndighed på området børn og unge med særlige behov med fokus på en enkelt sag.

**Figur 19: Samarbejdet med skoler, daginstitutioners med flere**



**Kilde: Spørgeskema til chefer (N=70), spørgeskema til ledere (N=104) og spørgeskema til sagsbehandlere (N=459)**

Samarbejdet mellem myndigheden på området børn og unge med særlige behov og skoler, daginstitutioner med flere opleves generelt som godt, jf. Figur 19 ovenfor. Her ses det, at ca. 9 ud af 10 chefer og ledere i høj eller nogen grad oplever et velfungerede samarbejde. Kun en mindre andel hhv. 7 % og 6 % oplever i mindre grad samarbejdet som velfungerende. Blandt sagsbehandlerne oplever over 8 ud af 10, at samarbejdet i høj eller nogen grad er velfungerende, mens der dog er 16 %, som oplever det kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet.

## Samarbejdet med eksterne aktører

Ud over samarbejdet internt i kommunerne samarbejdes der tværfagligt med flere eksterne aktører. Dette kan eksempelvis være samarbejde med politiet i forbindelse med kriminalitetstruede børn og unge eller samarbejde med sundhedssektoren i forbindelse vold eller misbrug eller i forbindelse med børn og unge med funktionsnedsættelser.

Ligesom med det interne samarbejde i kommunerne varierer graden af formalisering i forbindelse med samarbejdet med de eksterne aktører. I få tilfælde er der således indgået formelle samarbejdsaftaler, mens samarbejdet i mange tilfælde er mere uformelt.

Som eksempler på formaliserede samarbejdsaftaler med eksterne aktører kan nævnes samarbejdsaftaler med:

- Politiet
- Ungdommens Uddannelsesvejledning (UU)
- Sundhedssektoren

Disse samarbejdsaftaler beskriver typisk, hvilke aktører som indgår i samarbejdet, og hvordan samarbejdet skal fungere både i akutte sager og mere løbende. Dette kan eksempelvis være akutnumre mellem politi og myndigheden på området børn og unge med særlige behov samt beskrivelser af, hvordan der gives løbende og gensidig underretning mellem disse.

## Tavshedspligt i relation til tværfagligt samarbejde

På tværs af samarbejdsflader er medarbejdergruppernes tavshedspligt et tilbagevendende spørgsmål både i forbindelse med underretninger og sagsbehandling.

Sammenhængen mellem tavshedspligt og underretningspligt indgår særligt i procedurebeskrivelser for underretninger, herunder hvorfor myndigheds-sagsbehandlerne på området børn og unge med særlige behov ikke uden videre kan give oplysninger tilbage til underretter. Dog er adgangen til generelle tilbagemeldinger til underretter både øget og præciseret i forbindelse med implementering af Barnets Reform og Overgrebspakken.<sup>4</sup>

Samarbejde på tværs af forvaltninger er også et tilbagevendende tema, og i nogle samarbejdsaftaler berøres derfor de generelle regler om tavshedspligt og videregivelse af oplysninger til andre forvaltninger. Det er varieret dog, i hvilket omfang og hvordan tavshedspligten bliver opfattet som en udfordring.

Fremadrettet bør redskaber til tværfagligt samarbejde i videst muligt omfang tage højde for tavshedspligten og gøre det klart, om og hvordan denne kan overholdes i samarbejdet.

## Samlet vurdering af det tværfaglige samarbejde i kommunen

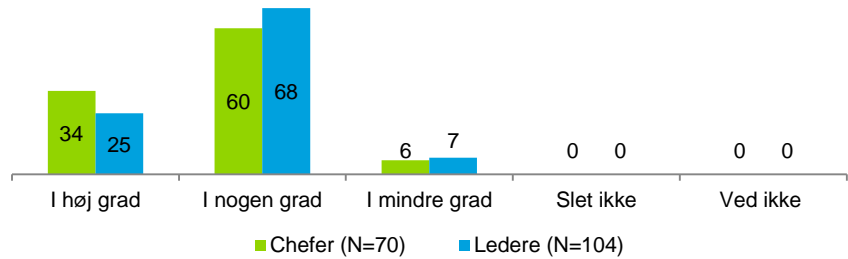
Samlet set vurderer knap 95 % af chefer og ledere, at det tværfaglige samarbejde omkring børn og unge med særlige behov i høj eller nogen grad er velfungerende, jf. Figur 20 nedenfor.

---

<sup>4</sup> Jf. også vejledning nr. 3 til serviceloven, pkt. 77 og pjecen *Dialog om tidlig indsats* (KL's juridiske kontor og COK 2011)

**Figur 20: Samlet vurdering af det tværfaglige samarbejde**

I hvilken grad oplever du, at der samlet set er et hensigtsmæssigt tværfagligt samarbejde omkring børn og unge med særlige behov i kommunen? (pct.)

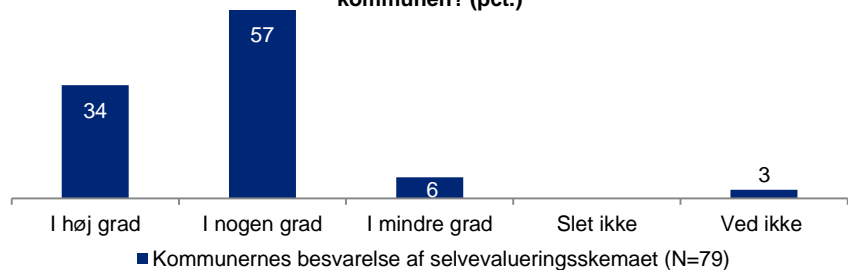


Kilde: Spørgeskema til chefer, spørgeskema til ledere

I besvarelserne af selvevalueringen er vurderingen i høj grad den samme. Som det fremgår af Figur 21 nedenfor, vurderer 9 ud af 10 kommuner således samlet set, at de i høj eller nogen grad har et hensigtsmæssigt tværfagligt samarbejde omkring børn og unge med særlige behov. Kun 6 % angiver, at det kun i mindre grad er tilfældet.

**Figur 21: Samlet vurdering af det tværfaglige samarbejde (selvevaluering)**

I hvilken grad oplever I samlet set, at der er et hensigtsmæssigt tværfagligt samarbejde omkring børn og unge med særlige behov i kommunen? (pct.)



Samlet set er der udpræget tilfredshed med det tværfaglige samarbejde i kommunerne. Det er dog bemærkelsesværdigt, at der er angivet "i nogen grad" i en stor andel af besvarelserne af spørgeskemaet på tværs af temaet. Samtidig er temaet karakteriseret ved, at kommunerne griber det tværfaglige samarbejde meget forskelligt an og med mange forskellige redskaber. Dette indikerer, at der er potentiale for at understøtte kommunernes tværfaglige arbejde yderligere ved at udbrede gode eksempler og redskaber på landsplan.





## Konklusion

Det tværfaglige samarbejde skal i høj grad ses i sammenhæng med organiseringen på området. Flere kommuner har eksempelvis arbejdet med at understøtte tværfaglig sammenhæng igennem en organisering, hvor flere faggrupper bringes sammen, eksempelvis ved at placere fremskudte sagsbehandlere på skolerne. Kapitlet om tværfagligt samarbejde har derfor tæt sammenhæng med kapitlet om organisering.

Formaliseringsgraden i forhold til tværfagligt samarbejde varierer betydeligt på tværs af kommuner. I mange kommuner er der udarbejdet formelle samarbejdsaftaler, -processer og fora for de tværfaglige samarbejdsrelationer, mens samarbejdet i andre kommuner foregår mere uformelt. Der er således flere kommuner, som ikke har formaliserede redskaber til at understøtte tværfagligt samarbejde. Det skal her fremhæves, at videnskortlægningen netop pegede på vigtigheden af, at der foreligger klare proces- og arbejdsgangsbeskrivelser for tværfagligt samarbejde, herunder for samarbejdet med eksterne leverandører. Dette understreger, at der fremadrettet skal arbejdes med redskaber til at understøtte et formaliseret tværfagligt samarbejde.

Det tværfaglige samarbejde i kommunernes rummer flere dimensioner og samarbejdsflader, herunder:

- På tværs af forvaltninger/centre.
- Internt i forvaltninger/centre.
- Med leverandører.
- Med skoler, daginstitutioner, PPR med videre.
- Med eksterne aktører, herunder politi og sundhedssektoren.

Det varierer på tværs af kommunerne, hvordan de i praksis håndterer de ovenfor nævnte samarbejdsflader. Det er dog gennemgående, at kommunerne typisk fokuserer på at udarbejde enten rammesættende eller procesregulerende samarbejdsaftaler.

Det er karakteristisk for temaet om tværfagligt samarbejde, at en meget stor andel af respondenterne i spørgeskemaerne og kommunerne i selvevalueringerne har angivet ”i nogen grad” på mange spørgsmål. Sammen med de mange forskellige tilgange i kommunerne til at imødekomme udfordringerne ved tværfagligt samarbejde indikerer det, at der arbejdes på at sikre et godt tværfagligt samarbejde, men at det samtidig kan styrkes.

Kortlægningen viser, at på tværs af samarbejdsflader er medarbejdergruppernes tavshedspligt et tilbagevendende spørgsmål. Fremadrettet bør redskaber til tværfagligt samarbejde i videst muligt omfang tage højde for tavshedspligten og gøre det klart, om og hvordan denne kan overholdes i samarbejdet.

Som det også blev understreget i kapitlet om organisering, arbejdes der kun i få tilfælde systematisk med understøttelse af sårbare samarbejdsflader.

Fremadrettet bør der derfor fokuseres på, at udvikle redskaber, der kan af-dække og understøtte disse.

I den fremadrettede udvikling af en model og redskaber til at understøtte faglig ledelse på området for børn og unge med særlige behov bør der samtidig udvikles redskaber, der understøtter et hensigtsmæssigt og godt tværfagligt samarbejde, eksempelvis i form af eksemplariske samarbejdsaftaler. Disse redskaber skal dels kunne sikre en forpligtigelse og ejerskab på tværs i kommunen og dels være operationelle, så de understøtter tværfagligt samarbejde i den konkrete sagsbehandling af den enkelte sag.

Dette medfører et konkret og fremadrettet fokus på:

- Synliggørelse af sammenhæng mellem organiseringsform og sårbare samarbejdsflader, som skal understøttes igennem et styrket tværfagligt samarbejde.
- Beskrivelser af organiseringsformer, roller og ansvar, som kan understøtte tværfagligt samarbejde.
- Eksemplariske redskaber der understøtter tværfagligt samarbejde både på et rammesættende niveau, der sikrer en forpligtigelse og ejerskab og på et procesregulerende niveau, der understøtter det daglige tværfaglige samarbejde.



## 5. Faglig udvikling

**I dette kapitel beskrives kommunernes praksis og behov i relation til faglig udvikling af området i form af kompetenceudvikling, etablering af en fælles faglig praksis, oplæring af nye medarbejdere og kendskab til nyeste viden og nyeste lovgivning på området.**

Løbende faglig udvikling af sagsbehandlernes kompetencer er afgørende for at sikre kvalitet i sagsbehandlingen og sikre de rette indsatser til børn og unge med særlige behov.

Videnkortlægningen viste, at faglig udvikling blandt andet omhandler fælles forståelse af centrale begreber, adgang til konkrete redskaber, metoder og skabeloner, adgang til sparring og ledelsesmæssig opbakning, samt et fagligt læringsmiljø. Derudover omfatter det klare procedurer for oplæring af nyanstattede.

Der foregår i praksis et omfattende arbejde i relation til faglig udvikling på området. Der bliver arbejdet med kompetenceudvikling på flere niveauer i form af efter- og videreuddannelse og kurser, daglig kompetenceudvikling i kommunerne og indførelse af fælles faglige metoder og tilgang.

Den mere formelle efter- og videreuddannelse rummer bl.a. master- og diplomuddannelser, kurser i Børnekataloget og lignende.

Den daglige kompetenceudvikling omhandler, hvordan der i hverdagen arbejdes med at sikre opkvalificering og vedligeholdelse af kompetencer hos medarbejderne.

Den faglige udvikling kan dog også understøttes gennem implementering af fælles faglige metoder og tilgange, og kommunerne arbejder i stigende grad med etablering af en fælles faglig praksis gennem anvendelse af faglige metoder fx ICS.

Kun få kommuner har en strategi eller plan for den faglige udvikling hos medarbejderne i myndighedsafdelingen på området for børn og unge med særlige behov i kommunerne. Enkelte kommuner har udarbejdet redskaber til at understøtte dette eksempelvis i form af uddannelseskataloger med kurser, som afspejler de politiske målsætninger. Der er samlet set identificeret meget få eksempler på, at den faglige udvikling sammentænkes med de politiske målsætninger for området.

Det er kendetegnende, at der er et begrænset samarbejde på tværs af kommuner i forhold til faglig udvikling. Der er derfor umiddelbart et potentiale i tværkommunale samarbejder, da faglig udvikling dels kan være omkostnings tungt og dels potentielt kan understøttes igennem en tværkommunal videndeling og erfaringsudveksling.

I dette kapitel belyses først rammerne for kompetenceudvikling, dernæst beskrives fælles faglige metoder og tilgange og herefter efter- og videreuddannelse og kurser.

Efter dette belyses mulighederne for supervision og faglig sparring, hvorefter arbejdet med introduktion af nye sagsbehandlere belyses. Efterfølgende belyses, hvordan der arbejdes med ny viden og videndeling, og slutteligt hvordan chefer og lederes samlet vurderer den faglige udvikling i kommunen.

## Rammer for kompetenceudvikling

Få kommuner har udarbejdet strategier for kompetenceudvikling, som beskriver, hvordan kompetenceudvikling sikres, prioriteres og udmøntes i relation til myndighedsarbejdet på området børn og unge med særlige behov.

I enkelte af de identificerede strategier tages udgangspunkt i de politiske mål eller andre mål for området, mens der også ses enkelte tilfælde, hvor der tages udgangspunkt i egne opstillede mål for myndighedsafdelingen. Disse mål sammenholdes med det generelle kompetenceniveau blandt medarbejderne, og på denne baggrund identificeres indsatsområder, som skal prioriteres i kompetenceudviklingen. Der kan nævnes følgende eksempler på områder, som er identificeret i kompetenceudviklingsstrategierne:

- Forældresamarbejde og konflikthåndtering.
- Forebyggelse og tidlig indsats.
- Inklusion.
- Løbende opdatering ift. ny lovgivning.
- Viden om målgrupper.

De identificerede indsatsområder kan dermed sætte rammerne eller en retning for kompetenceudviklingen. I den forbindelse er der eksempler på kommuner, som sender alle medarbejdere på samme kursus i fx tidlig indsats.

## Fælles faglige metoder og tilgange

Kommunerne arbejder i stigende grad med implementering af fælles faglige metoder og tilgange. Dette indbefatter blandt andet *ICS* og *Signs of Safety*. ICS er således implementeret i 86 kommuner, hvoraf 71 kommuner også anvender det understøttende it-system DUBU.<sup>5</sup> ICS har dermed udgjort en tydelig retning i den faglige udvikling på området i de seneste år.

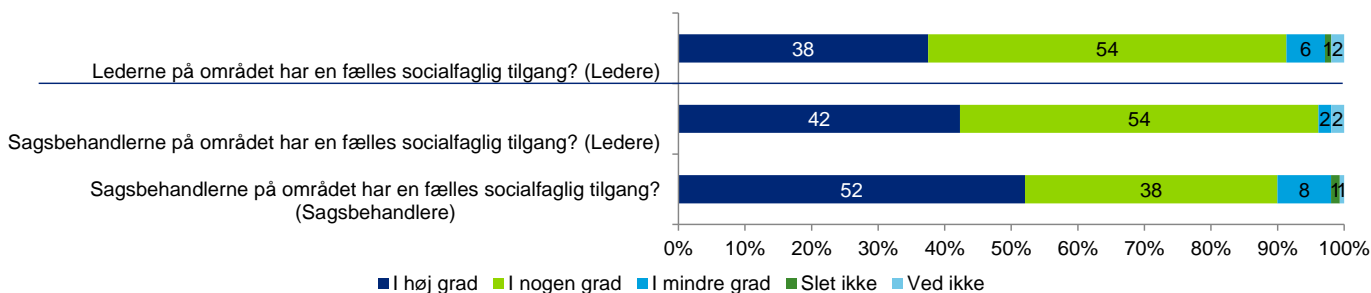
---

<sup>5</sup> <http://www.socialstyrelsen.dk/ics/implementering/ICSkommunestatus>

I enkelte tilfælde har kommunerne udarbejdet planer for, hvordan medarbejdernes kompetencer i forhold til metoder og tilgange opbygges og vedligeholdes. I disse planer fastlægges en række løbende aktiviteter eksempelvis kurser, teammøder, supervision, inddragelse af ICS/-SOS-konsulenter og kollegial sparring. Enkelte kommuner arbejder samtidig med portaler, der samler fælles metoder og redskaber.

I spørgeskemaundersøgelser er blevet spurgt til hvorvidt der opleves en fælles faglig tilgang på området.

**Figur 22: Fælles socialfaglig tilgang**



**Kilde: Spørgeskema til ledere (N=104) og spørgeskema til sagsbehandlere (N=459)**

Som det fremgår af ovenstående Figur 22, oplever mere end 9 ud af 10 ledere, at der i høj eller nogen grad er en fælles socialfaglig tilgang blandt lederne på området. Kun 7 % oplever, det kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet.

Over 95 % af lederne oplever samtidigt, at der blandt sagsbehandlerne i høj eller nogen grad er en fælles socialfaglig tilgang på området. Det er kun 2 % af lederne, som oplever, det er tilfældet i mindre grad. 9 ud af 10 sagsbehandlere har en oplevelse af, at sagsbehandlerne har en fælles socialfaglig tilgang. Kun en mindre andel af sagsbehandlerne (9 %) oplever, at der kun i mindre grad eller slet ikke er en fælles socialfaglig tilgang på området. Den positive vurdering kan blandt andet skyldes udrulningen af ICS og DUBU.

## Efter- og videreuddannelse og kurser

De kommuner som har en strategi for efter- og videreuddannelse har ofte også beskrevet anvendelsen af efter- og videreuddannelsesforløb. Her indgår der fx systematisk efteruddannelse i faglige metoder som ICS og andre kurser i Børnekataloget. Det er dog som nævnt de færreste kommuner, som har en egentlig strategi for faglig udvikling og i de fleste kommuner anvendes de længerevarende forløb – fx master og diplom – både som en opkvalificering på vej mod en lederstilling og som efteruddannelse for mellemledere.

Mange steder anvendes fx diplomuddannelser og kurserne i Børnekataloget som mere individuel kompetenceudvikling for enkelte medarbejdere og dermed ikke som led i faglig udvikling af hele afdelingen.

For at opnå en effekt af uddannelsesforløbene er det centralt, at den tillærte viden omsættes til praksis. På kurser og efteruddannelsesforløb arbejdes i mange tilfælde med opgaver om problemstillinger, som de studerende har i deres daglige praksis.

Flere kommuner peger på, at dette ikke i alle tilfælde adresserer udfordringen med at omsætte den tillærte viden til praksis og peger i den forbindelse på, at alle sagsbehandlere skal sendes på samme uddannelse/kursus, hvis man reelt ønsker at flytte noget. Derudover ses i meget begrænset omfang en systematisk tilgang til, hvordan efter- og videreuddannede sagsbehandlere og ledere skal forankre og dele den nye viden, som de har opnået.

I en enkelt kommune er der koblet et krav om videndeling sammen med efter- og videreuddannelsesforløb og større kursusaktiviteter. Her er hovedreglen, at medarbejdere, der har været på efter-/videreuddannelse eller større kurser, skal formidle deres nye viden eksempelvis igennem et fyraftensmøde eller andet arrangement af maksimalt 2,5 times varighed. På den baggrund udarbejdes et katalog over oplæg, som de øvrige sagsbehandlere kan tilmelde sig. Eksempler på temaer i kataloget er: Multisystemisk terapi, MS, handplaner, efterværn og adoption uden samtykke.

Enkelte af de største kommuner har udviklet et samlet katalog med kurser med henblik på faglig opkvalificering af sagsbehandlere og ledere. Der er ofte tale om kortere kurser.

Herudover gennemfører mange kommuner lokale kurser for alle medarbejdere med henblik på at sikre en generel faglig opkvalificering. I den forbindelse peger der i enkelte tilfælde eksplicit på, at der opnås den bedste effekt af kurserne i praksis, hvis alle medarbejdere kommer på det samme kursus. Kurserne gennemføres enten som rekvirerede kurser fra en uddannelsesinstitution eller privat udbyder eller afholdes af kommunen selv

## Supervision og faglig sparring

Mange kommuner fremhæver, at de har en tradition for kollegial sparring imellem sagsbehandlerne, hvor sagsbehandlerne kan drøfte sager med hinanden. Samtidig har de fleste kommuner en mødestruktur, hvor der typisk er afsat en time om ugen eller hver anden uge, hvor konkrete sager kan drøftes i teamet. Dertil fremhæves også muligheden for at drøfte sager med nærmeste leder eller med en faglig koordinator.

Mange kommuner anvender ICS-trekanten, herunder ICS magnetredskaberne, i forbindelse med faglig sparring. Her præsenterer en sagsbehandler en aktuel sag eventuelt med anvendelse af ICS-trekanten og magneterne. Herefter drøfter teamet den konkrete sag med aktiv anvendelse af ICS-trekanten og magneterne fx med henblik på at afdække, om det relevante er belyst i sagen med videre.

Enkelte kommuner har også udarbejdet andre systematiske redskaber til at understøtte den faglige sparring. Redskaberne består typisk fx en systematik til at understøtte faglig dialog. Som eksempel på dette kan nævnes følgende punkter:

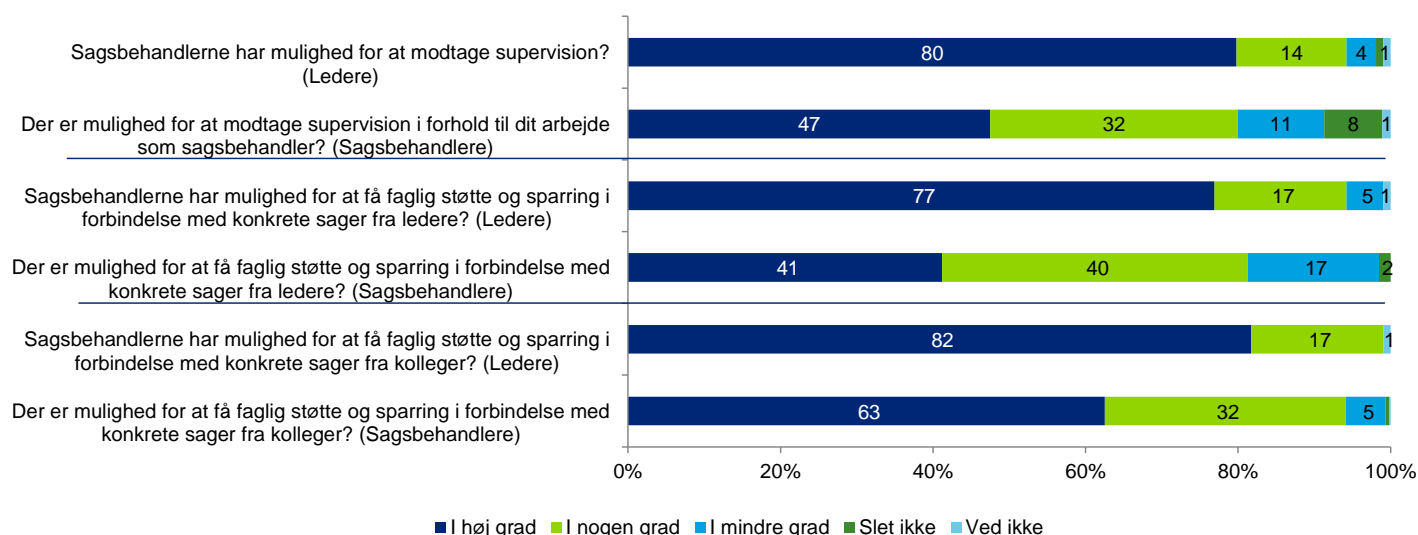
- 1) Sagsbehandler fremlægger sag, som der ønskes sparring på.
- 2) De øvrige deltagere har mulighed for uddybende spørgsmål.

- 3) Der er en refleksions-/sparringsrunde, hvor sagsejer forholder sig lyttende.
- 4) Der samles op og sagsejer fortæller, hvad han/hun er blevet inspireret af og de næste skridt i sagen.

I spørgeskemaundersøgelsen er der spugt til mulighederne for supervision, faglig støtte og sparring, jf. Figur 23 nedenfor. Her angiver 94 % af lederne, at sagsbehandlerne i høj eller nogen grad har mulighed for at modtage supervision. Kun 5 % angiver, at det i mindre grad eller slet ikke er tilfældet. Blandt sagsbehandlerne oplever 79 % af sagsbehandlerne, at de i høj eller nogen grad har adgang til at modtage supervision. 19 % oplever dog, at dette kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet, hvilket er en markant højere andel end lederne.

Knap 95 % af lederne oplever, at sagsbehandlerne i høj eller nogen grad har mulighed for at få faglig støtte og sparring i forbindelse med konkrete sager, jf. Figur 23 nedenfor. Kun 5 % af lederne vurderer, at sagsbehandlerne kun i mindre grad har adgang til faglig støtte og sparring fra ledere. Dette billede afspejles også i høj grad af selvevalueringerne.

**Figur 23: Supervision, faglig støtte og sparring**



**Kilde: Spørgeskema til ledere (N=104) og spørgeskema til sagsbehandlere (N=459)**

Som det fremgår af Figur 23 ovenfor, oplever 8 ud af 10 sagsbehandlere også, at de i høj eller nogen grad har adgang til *faglig støtte og sparring fra ledere* i forbindelse med konkrete sager. Knap 1 ud af 5 oplever dog, at det kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet.

Som det ses af Figur 23 ovenfor, angiver 99 % af lederne, at sagsbehandlerne i høj eller nogen grad har mulighed for at få *kollegial støtte og sparring*. Blandt sagsbehandlerne er der tilsvarende en meget positiv vurdering, hvor 95 % oplever, at de i høj eller nogen grad har mulighed for at få fagligt støtte og sparring i forbindelse med konkrete sager fra kolleger. Kun 5 % af sagsbehandlerne vurderer, at dette i mindre grad er tilfældet. Dette afspejles også

i høj grad af selvevalueringerne, hvor netop den kollegiale sparring og støtte fremhæves på tværs af kommuner.

## Introduktionsprogrammer for nye medarbejdere

Der bliver løbende ansat nye og nyuddannede medarbejdere på området. Disse introduceres typisk til arbejdet igennem sidemandsoplæring fra en eller flere kollegaer.

Som det fremgår af Tabel 3 nedenfor, var der en tilgang af 908 sagsbehandlere/ledere fra august 2013 til august 2014 svarende til en tilgang på 21 %. Afgang af sagsbehandlere/ledere var tilsvarende 18 %. Dermed var der i løbet af ét år en udskiftning af hver femte sagsbehandler eller leder på landsplan. Samtidig er der en vis variation på tværs af kommuner, og personaleomsætningen ligger således væsentligt over dette i en række kommuner.

Til sammenligning var personaleomsætningen for pædagoger i kommunale dagtilbud og lærere i folkeskolen i samme periode på 12-13 %. Den særdeles høje personaleomsætning blandt sagsbehandlere og ledere må betegnes som et væsentligt rammevilkår for området.

**Tabel 3: Personaleomsætning august 2013 til august 2014**

Faggruppe (opgjort i personer):	Ansæt august		Tilgang	Netto ændring	Ansæt august 2014
	2013	Afgang			
Socialrådgivere/formidlere og ledere	4.274	772	908		4.473
- udvikling i procent		18%	21%	3%	
Lærere og skoleledere	51.617	6.185	6.107		51.611
- udvikling i procent		12%	12%	0%	
Pædagoger og ledere (daginst.)	32.160	4.263	4.010		32.064
- udvikling i procent		13%	12%	-1%	

Kilde: KRL.DK (konto 6/børneområdet)

Mange kommuner har udarbejdet introduktionsprogrammer for nye medarbejdere. Langt størstedelen af disse introduktionsprogrammer har dog fokus på mere praktiske forhold som eksempelvis velkomst, udlevering af nøgler og computer/password, anvisning af skrivebord og kontor, rundvisning med videre.

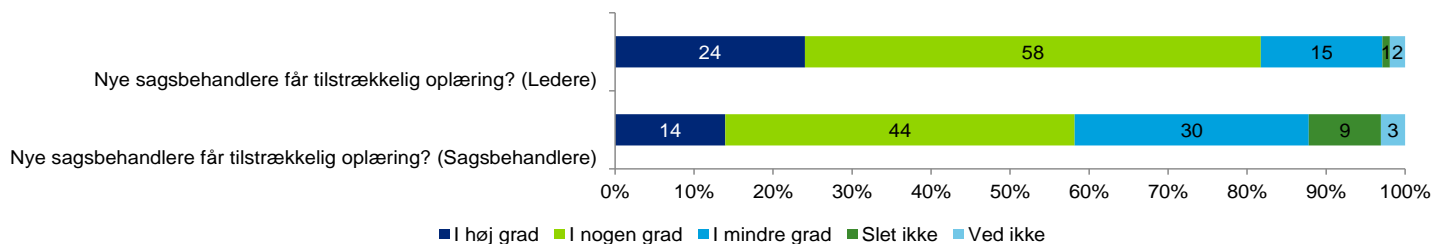
Der er dog enkelte eksempler på introduktionsprogrammer med et mere fagligt indhold. Det faglige indhold kan enten foregå over 1-2 opstartsdage og eller som moduler i løbet af de første par uger efter den nyansatte er startet.

I disse introduktionsprogrammer gives der typisk en introduktion til det overordnede politiske styringsgrundlag og organiseringen. Herefter introduceres konkrete metoder og værktøjer som eksempelvis DUBU, ICS, sagsgange, skabeloner og it-portaler. Der er ikke identificeret redskaber til at understøtte opfølgning på introduktionen.

I spørgeskemaerne er der spurgt til oplæringen af nye sagsbehandlere.



**Figur 24: Oplæring af nye sagsbehandlere**



**Kilde: Spørgeskema til ledere (N=104) og spørgeskema til sagsbehandlere (N=459)**

Over 8 ud af 10 ledere vurderer, at nye sagsbehandlere i høj eller nogen grad får en tilstrækkelig oplæring, jf. Figur 24 ovenfor. Der er dog samtidig en væsentlig andel (16 %), som vurderer, det kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet. Blandt sagsbehandlerne oplever knap 6 ud af 10, at nye sagsbehandlere i høj eller nogen grad får tilstrækkelig oplæring. Hele 40 % vurderer dog, at det kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet. I den forbindelse indikerer selvevalueringen og de indsendte redskaber, at nye sagsbehandlere i høj grad bliver introduceret til en række praktiske forhold, men at der kun i mindre grad er fokus på en systematisk faglig oplæring af nye sagsbehandlere.

## Ny viden og videndeling

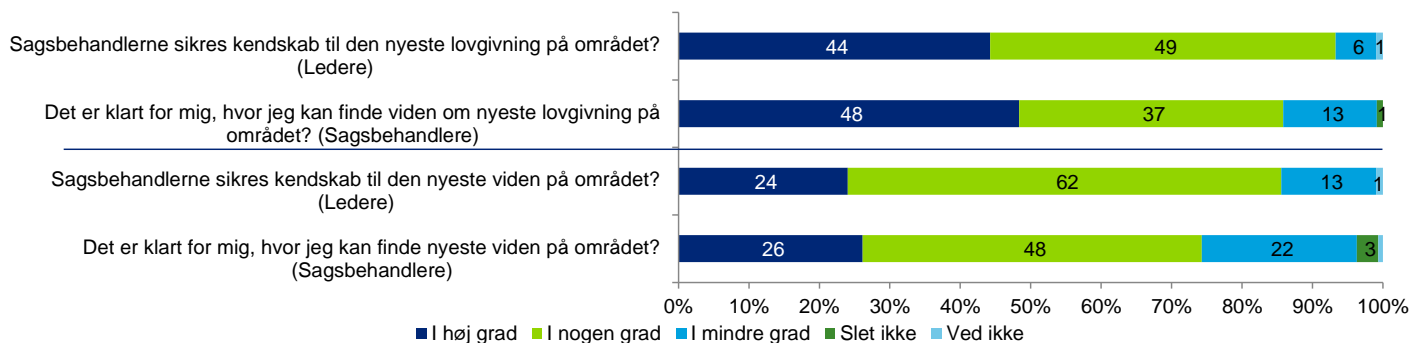
Der er en forskelligartet praksis for videndeling på området. I mange kommuner er det som udgangspunkt op til den enkelte sagsbehandler at holde sig ajour med ny viden og ny lovgivning på området blandt andet igennem nyhedsbreve fra Ankestyrelsen og ved adgang til Schultz.

I et begrænset antal kommuner arbejdes der mere systematisk med videndeling. Dette omfatter en mere eller mindre formel rollefordeling, hvor enkelte sagsbehandlere, faglige koordinatore eller jurister er ansvarlige for eksempelvis at formidle nye afgørelser fra Ankestyrelsen, ny forskning eller ny lovgivning.

Enkelte kommuner arbejder systematisk med at udarbejde nyhedsbreve om ny viden, og i enkelte tilfælde opsamles viden i notater om eksempelvis om evidensbaserede metoder.

Som det fremgår af Figur 25 nedenfor, oplever over 90 % af lederne, at sagsbehandlerne i høj eller nogen grad sikres kendskab til den nyeste lovgivning på området. Kun 6 % vurderer, at det i mindre grad er tilfældet. Blandt sagsbehandlerne oplever over 80 % tilsvarende, at det er klart for dem, hvor de kan finde viden om nyeste lovgivning på området. Dog vurderer 14 %, at det kun i mindre grad eller slet ikke er klart for dem, hvor de finder viden om nyeste lovgivning på området.

**Figur 25: Kendskab til nyeste lovgivning og viden på området**

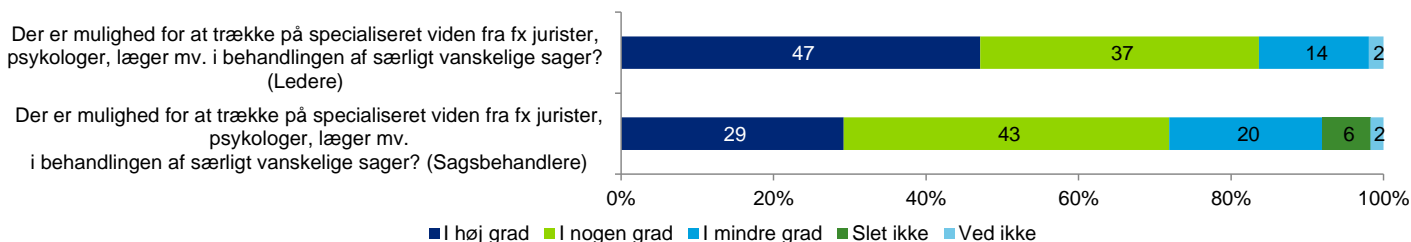


Kilde: Spørgeskema til ledere (N=104) og spørgeskema til sagsbehandlere (N=459)

Der er en mindre positiv vurdering blandt ledere og sagsbehandlere i forhold til sikringen af kendskab til nyeste viden på området. Blandt lederne vurderer knap 90 %, at sagsbehandlerne i høj eller nogen grad sikres kendskab til nyeste viden på området, jf. Figur 25 ovenfor. 13 % af lederne vurderer samtidigt, at sagsbehandlerne kun i mindre grad sikres kendskab til nyeste viden på området.

Blandt sagsbehandlerne angiver knap 3 ud af 4, at de i høj eller nogen grad sikres kendskab til nyeste viden på området. Hver fjerde sagsbehandler mener, at det i mindre grad eller slet ikke er klart for dem, hvor de kan finde den nyeste viden, jf. Figur 25 ovenfor.

**Figur 26: Adgangen til specialiseret viden**



Kilde: Spørgeskema til ledere (N=104) og spørgeskema til sagsbehandlere (N=459)

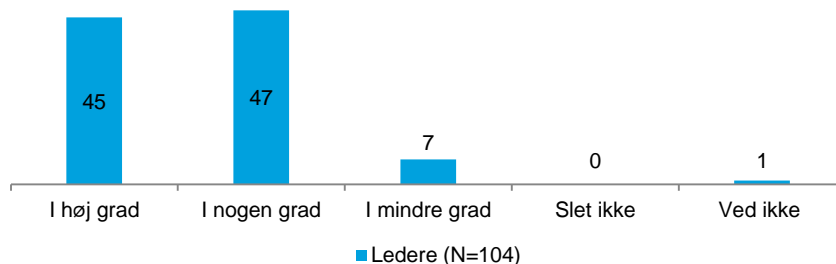
Over 80 % af lederne vurderer, at der i høj eller nogen grad er mulighed for at trække på specialiseret viden i forbindelse med sagsbehandlingen af særligt vanskelige sager, jf. Figur 26 ovenfor. 14 % af lederne angiver dog, at det kun i mindre grad er tilfældet. Blandt sagsbehandlerne oplever 7 ud af 10, at der i der i høj eller nogen grad er adgang til specialiseret viden, mens hver fjerde samtidig oplever, det kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet.

## Samlet vurdering af den faglige udvikling

Som det ses af Figur 27 nedenfor, oplever over 9 ud af 10 ledere i høj eller nogen grad, at der samlet set er en tilstrækkelig understøttelse af den faglige udvikling på området. Kun 7 % vurderer, det kun er tilfældet i nogen grad.

**Figur 27: Samlet vurdering af den faglige udvikling**

I hvilken grad oplever du, at der samlet set er en tilstrækkelig understøttelse af den faglige udvikling på området børn og unge med særlige behov? (pct.)

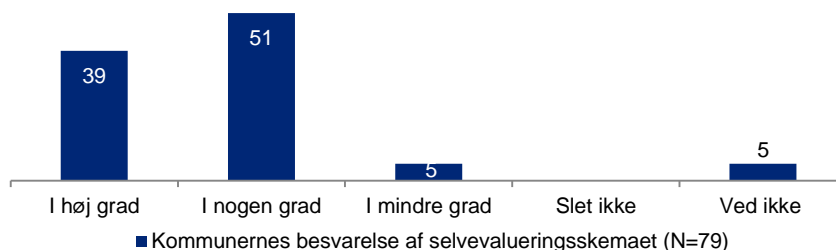


Kilde: Spørgeskema til ledere

Dette billede ses også i selvevalueringen, hvor 90 % af kommunerne har angivet, at de i høj eller nogen grad oplever, at der er en tilstrækkelig understøttelse af den faglige udvikling på området, jf. Figur 28 nedenfor.

**Figur 28: Samlet vurdering af den faglige udvikling (selvevaluering)**

I hvilken grad oplever I samlet set, at der er en tilstrækkelig understøttelse af den faglige udvikling på området børn og unge med særlige behov? (pct.)



Samlet set er der dermed en generel tilfredshed med den faglige udvikling på området. Der er dog samtidig flere aspekter, der kan understøttes bedre, herunder oplæring af nye medarbejdere og kendskabet til nyeste viden på området. Samtidig er sagsbehandlere generelt mindre positive i deres vurderinger end ledelsen.



## Konklusion

Kommunerne arbejder på forskellig vis med faglig udvikling af området. Det er dog kendetegnende, at der er betydelig forskel på fokusområder og prioriteringer, hvilket kan skyldes både lokale forhold og tilfældigheder.

Få kommuner har etableret rammer for kompetenceudviklingen i form af strategier, og der er identificeret få eksempler på, at den faglige udvikling sammentænkes med de politiske målsætninger for området.

Der har været et stigende fokus på implementering af fælles faglige metoder og tilgange, og der har dermed været en tydelig retning i kompetenceudviklingen på området i de senere år, hvilket blandt andet indbefatter *ICS* og *Signs of Safety*. Herved skabes i stigende grad en fælles forståelse af centra-

le begreber og fælles metoder, hvilket videnkortlægningen pegede på som væsentlige elementer.

Det er kendetegnende, at der er et begrænset samarbejde på tværs af kommuner i forhold til faglig udvikling. Der er derfor umiddelbart et potentiale i tværkommunale samarbejder, da faglig udvikling dels kan være omkostnings tungt og dels potentielt kan understøttes igennem en tværkommunal videndeling og erfaringsudvekling.

Efter- og videreuddannelse og kurser anvendes oftest som med henblik på individuel opkvalificering af den enkelte medarbejder og leder. Samtidig ses i meget begrænset omfang en systematisk tilgang til, hvordan efter- og videreuddannede sagsbehandlere og ledere skal forankre og dele den nye viden, som de har opnået. Det er samtidig kendetegnende for den faglige udvikling, at der er et meget begrænset samarbejde på tværs af kommuner i forhold til fx kurser og efteruddannelse.

Der er en betydelig personaleomsætning på området. Således var der i løbet af perioden august 2013 til august 2014 udskiftning af hver femte sagsbehandler og leder på landsplan. Derudover er der kun fokus på faglighed i et begrænset antal kommuner i forbindelse med oplæringen af nye medarbejdere. Samtidig oplever en væsentlig andel af ledere og sagsbehandlere, at oplæringen af nye sagsbehandlere ikke er tilstrækkelig.

Videnkortlægningen pegede på vigtigheden af adgang til supervision og faglig sparring, og det er oplevelsen blandt både ledere og sagsbehandlere, at der er en god adgang dette.

Oplæringen af nye medarbejdere udgør dog et særligt opmærksomhedspunkt, da det opleves som en særlig udfordring af både ledere og sagsbehandlere. En meget stor andel af sagsbehandlerne oplever således, at nye kolleger kun i mindre grad eller slet ikke får tilstrækkelig oplæring. Videnkortlægningen pegede på netop oplæringen af nyansatte som et sårbart område, og fremadrettet bør der således være et særskilt fokus på, hvordan nye medarbejdere introduceres til det faglige grundlag i kommunen.

Der er en forskelligartet praksis for videndeling på området. Nogle steder arbejdes der systematisk med videndeling, mens det i andre tilfælde er op til den enkelte sagsbehandler at holde sig ajour med ny viden og ny lovgivning på området. Samtidig oplever hver fjerde sagsbehandler, at det i mindre grad eller slet ikke er klart, hvor der kan søges ny viden. Der bør fremadrettet være et fokus på, hvordan videndeling kan understøttes systematisk i kommunerne, hvilket samtidig er et afgørende skridt i retning af at skabe et fagligt læringsmiljø, som netop i videnkortlægningen blev fremhævet som et vigtigt element.

I den fremadrettede udvikling af en samlet model og redskaber til at understøtte faglig ledelse bør der derfor være særligt fokus på følgende i relation til faglig udvikling af området:

- Kobling mellem de politiske målsætninger i den enkelte kommune og kommunes arbejde med strategisk kompetenceudvikling på området.
- Understøttelse af faglig udvikling på tværs af kommuner.
- Redskaber, der kan understøtte tilstrækkelig oplæring af nye sagsbehandlere.
- Redskaber, der understøtter videndeling og forankring af ny viden fra efter- og videreuddannelse og kurser.



## 6. Tilrettelæggelse af arbejdet

**I dette kapitel beskrives kommunernes praksis og behov i relation til tilrettelæggelse af arbejdet blandt andet i form af retningslinjer, it-understøttelse, sagsmængde samt implementering af ny lovgivning.**

Arbejdstilrettelæggelsen af sagsbehandlingen på området børn og unge med særlige behov skal dels sikre kvalitet og ensartethed i sagsbehandlingen, så borgerne møder en fælles praksis i kommunen, og dels skal arbejdstilrettelæggelsen sikre en effektiv anvendelse af tid og ressourcer.

Videnkortlægningen pegede på, at dette blandt andet omfatter tydelige beskrivelser af roller og ansvar, klare retningslinjer samt klare procedurer for fordeling af sager. Det er samtidig afgørende, at der er procedurer, der sikrer, at sager ikke tabes ved sygdom, barsel, forflytning eller lignende blandt sagsbehandlere. Derudover skal øvrige rammer for sagsbehandlingen være hensigtsmæssige, herunder it-understøttelse og mødestruktur.

Flere kommuner arbejder med udgangspunkt i et administrationsgrundlag, som indeholder en beskrivelse af de konkrete arbejdsgange og henviser til det underliggende lovgrundlag, vedtagne tidsfrister samt de metoder og redskaber, der understøtter sagsbehandlingen. Administrationsgrundlaget fungerer således som en praktisk vejviser for sagsbehandlingen og udgør sammen med lovgivningen, serviceniveaubeskrivelserne og de konkrete redskaber, der stilles til rådighed, de administrative retningslinjer for det daglige arbejde. Det ses i kortlægningen, at kommunerne i stigende grad udarbejder retningslinjer på området.

Ud over administrationsgrundlaget arbejder kommunerne med flere tiltag i relation til tilrettelæggelse af arbejdet, herunder redskaber til redskaber til funktionsvurdering, it-understøttelse, mødestruktur og forskellige principper for fordeling af sager. I kapitlet belyses disse i den nævnte rækkefølge.

# Administrationsgrundlag og retningslinjer

Flere kommuner har udarbejdet administrationsgrundlag, der typisk samler retningslinjer, henvisning til lovgrundlag, skabeloner og redskaber samt it-understøttelse.

I enkelte tilfælde ses det, at serviceniveauet også er indarbejdet i administrationsgrundlaget. Kommunernes serviceniveau er behandlet under kapitel 2 og øvrige redskaber er ligeledes behandlet andre steder i delrapporten. I det følgende fokuseres på retningslinjer for arbejdet.

Flere kommuner har udarbejdet retningslinjer med henblik på at understøtte sagsbehandlingen og en fælles praksis inden for de enkelte faser i sagsbehandlingsprocessen. Disse retningslinjer kan være særligt relevante for mindre erfarne sagsbehandlere eller i forbindelse med sagsbehandlingen af sjældnere forekommende sager. Kommunerne benævner retningslinjer som arbejdsgangsbeskrivelser, instrukser, procedurer eller processer.<sup>6</sup>

Det varierer, hvorvidt den enkelte kommune har arbejdet systematisk med retningslinjer, eller om der er udvalgt enkelte områder, hvor der er blevet udarbejdet retningslinjer. Kortlægningen har blandt vist følgende eksempler på retningslinjer for følgende:

- Børnefaglig undersøgelse
- Foranstaltninger efter § 52
- Aflastning
- Anbringelser
- Opfølgning på døgnforanstaltninger
- Behandling af underretninger
- Udarbejdelse af handleplaner
- Opfølgning

Indholdet af de enkelte retningslinjer varierer betydeligt i forhold til detaljeringsgrad, angivelse af ansvar, tidsfrister og hvad der igangsætter en arbejdsgang.

I forhold til detaljeringsgraden er der stor variation. I den ene ende ses meget overordnede retningslinjer. I modsætning hertil ses der også detaljerede procesbeskrivelser for de enkelte handlinger i sagsbehandlingsprocessen. Der anvendes i varierende grad vejledende tidsfrister i forbindelse med de enkelte sagsskridt i retningslinjerne eksempelvis for udfærdigelse af handleplan.

---

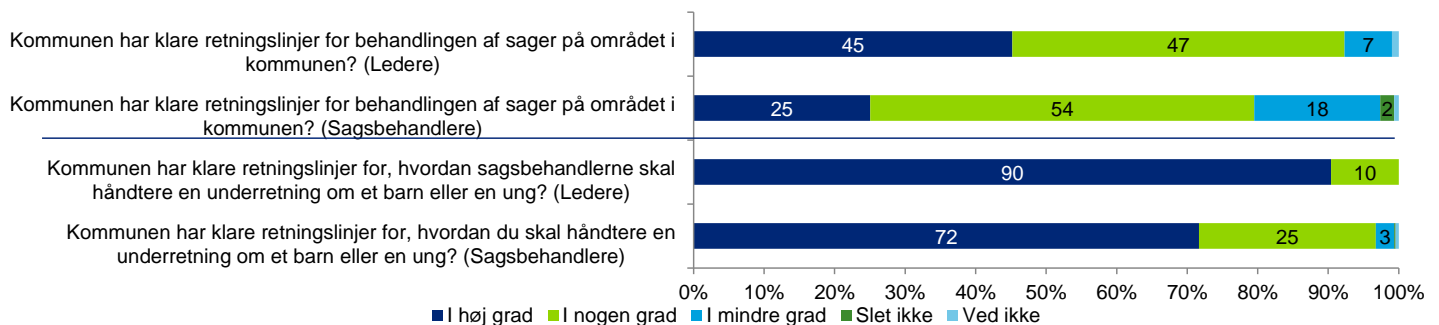
<sup>6</sup> I delrapporten omtales alle disse som retningslinjer.

Det er generelt en særlig udfordring at implementere og sikre, at retningslinjer bliver anvendt i hverdagen. For at imødekomme denne udfordring kan retningslinjer fx indarbejdes i konkrete redskaber og skabeloner.

I spørgeskemaundersøgelsen er der spurgt ind til, i hvilket omfang der er klare retningslinjer for sagsbehandlingen. Der er betydelige forskelle på tværs af kommuner i forhold til oplevelsen af, om der er retningslinjer. Der er samtidig på tværs af kommuner en klar tendens til, at lederne i højere grad end sagsbehandlerne oplever klare retningslinjer.

Mere end 9 ud af 10 ledere oplever således, at der i høj eller nogen grad generelt er klare retningslinjer for behandlingen af sager på området, jf. Figur 29 nedenfor. Kun 7 % af lederne oplever dette i mindre grad er tilfældet. Blandt sagsbehandlerne oplever 8 ud af 10, at kommunen i høj eller nogen grad har klare retningslinjer for behandling af sager på området. 2 ud af 10 oplever dog, at det kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet.

**Figur 29: Retningslinjer for underretninger og generel sagsbehandling på området**



**Kilde: Spørgeskema til ledere (N=104) og spørgeskema til sagsbehandlerne (N=459)**

På baggrund af Overgrebspakken har mange kommuner udarbejdet retningslinjer for håndtering af underretninger. Retningslinjerne omhandler, hvordan myndighedsafdelingen skal håndtere underretninger. Generelt er disse retningslinjer relativt operationelle og angiver, hvem der skal udføre hvilke handlinger i forbindelse med modtagelse af underretninger.

Indholdsmæssigt er der dog betydelige forskelle på retningslinjerne om håndtering af underretninger. Dette kommer særligt til udtryk i forhold til, om retningslinjerne understøtter kategorisering af underretningerne, og vurdering af, om der skal iværksættes akutte foranstaltninger. Derudover varierer retningslinjerne i forhold til om de indeholder tjeklister eller skemaer, som systematiserer registrering og behandling af underretninger, herunder eksempelvis om der tidligere er indgivet underretninger, om der er søskende, eller om der er mistanke om vold eller seksuelle overgreb.

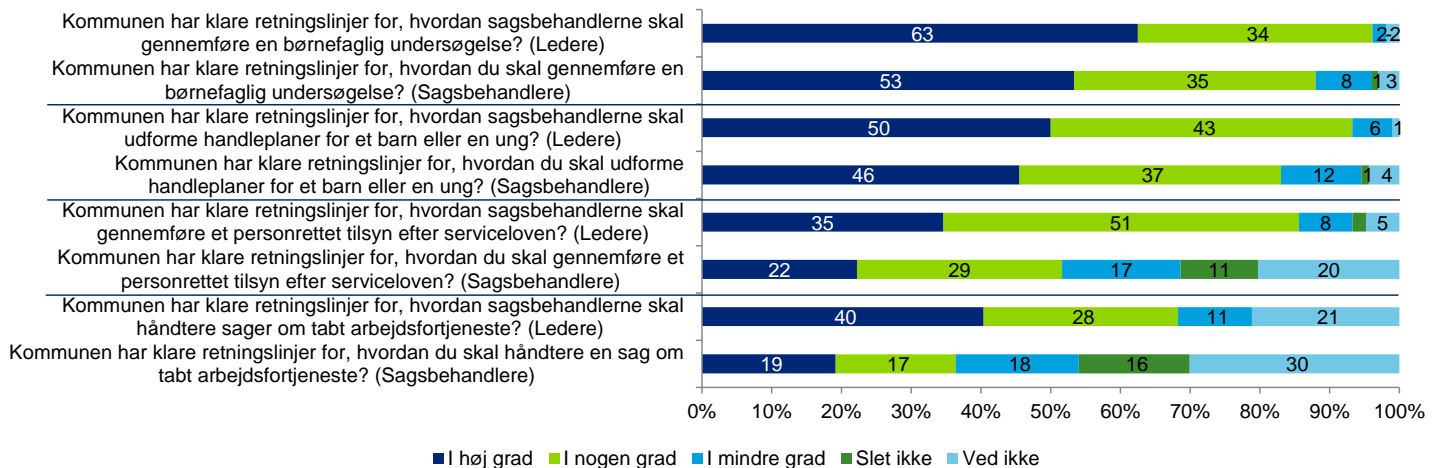
Det store fokus på underretninger betyder også, at både ledere og sagsbehandlere oplever, at der er klare retningslinjer for håndteringen af disse. Figur 29 ovenfor viser således, at alle ledere og næsten alle sagsbehandlere i høj eller nogen grad oplever, at der er klare retningslinjer for, hvordan underret-



ninger skal behandles. Blandt sagsbehandlerne oplever kun 3 %, at det i mindre grad er tilfældet.

Som det fremgår af Figur 30 nedenfor, er der i spørgeskemaerne også spurgt ind til, hvorvidt der er klare retningslinjer for en række forhold, herunder børnefaglig undersøgelse, handleplaner, personrettet tilsyn og tabt arbejdsfortjeneste.

**Figur 30: Retningslinjer for børnefaglig undersøgelse, handleplaner, personrettet tilsyn og tabt arbejdsfortjeneste**



Kilde: Spørgeskema til ledere (N=104) og spørgeskema til sagsbehandlere (N=459)

På tværs af retningslinjer er der divergerende oplevelser blandt ledere og sagsbehandlere af, i hvilken grad der er klare retningslinjer.

Som det fremgår af Figur 30 ovenfor angiver næsten alle ledere, at der i høj eller nogen grad er klare retningslinjer for gennemførelsen af en børnefaglig undersøgelse. Kun 2 % oplever, det i mindre grad er tilfældet. Blandt sagsbehandlerne oplever 9 ud af 10, at der i høj eller nogen grad er klare retningslinjer for gennemførelsen af en børnefaglig undersøgelse. Hver tiende oplever dog, at det er tilfældet i mindre grad eller slet ikke.

Over 9 ud af 10 ledere oplever, der er klare retningslinjer for udformningen af handleplaner, kun 6 % vurderer, det er tilfældet i mindre grad. Over 8 ud af 10 sagsbehandlere oplever, der er klare retningslinjer for udformningen af handleplaner, mens lidt over 1 ud af 10 oplever, at det er tilfældet i mindre grad eller slet ikke, jf. Figur 30 ovenfor.

Knap 9 ud af 10 ledere angiver, at der er klare retningslinjer for, hvordan der skal gennemføres et personrettet tilsyn. Knap 1 ud af 10 angiver, at det i mindre grad eller slet ikke er tilfældet. Sagsbehandlerne har dog et knap så positiv vurdering af dette. Ca. halvdelen af sagsbehandlerne angiver, at det i høj eller nogen grad er tilfældet, mens knap 3 ud af 10 angiver, at det i mindre grad eller slet ikke er tilfældet. Samtidig angiver hele 1 ud af 5 'ved ikke'.

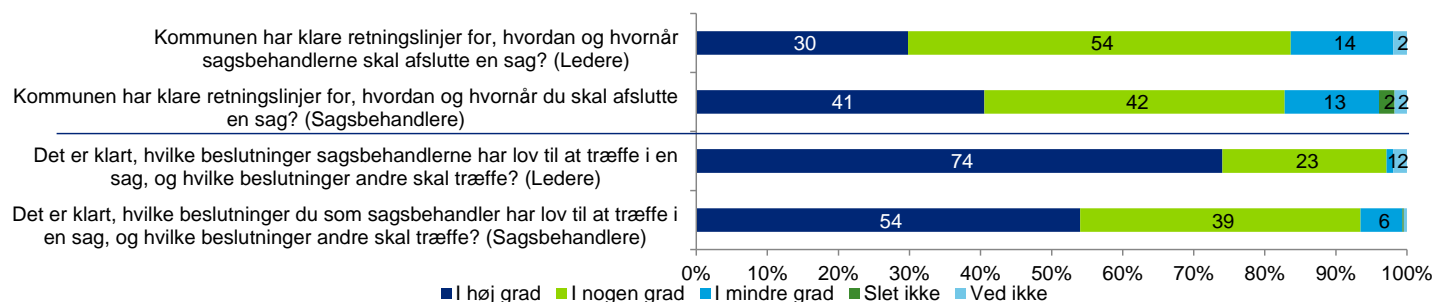
Som det fremgår af Figur 30 ovenfor, oplever 7 ud af 10 ledere, at der i høj eller nogen grad er klare retningslinjer for håndteringen af sager om tabt ar-

bejdsfortjeneste. 1 ud af 10 oplever, at det er tilfældet i mindre grad. Samtidig angiver hele 1 ud af 5 'ved ikke'. Sagsbehandlerne er dog knap så positivt. 1 ud af 3 oplever således, at det er tilfældet i høj eller nogen grad, mens der ligeledes er 1 ud af 3, som oplever det er tilfældet i mindre grad eller slet ikke. Samtidig angiver knap hver tredje 'ved ikke'.

Der er en betydelig andel af sagsbehandlerne, som angiver 'ved ikke' til flere af retningslinjerne, jf. Figur 30 ovenfor. Dette kan både tolkes som et udtryk for team-specialiseringen på området, hvor det eksempelvis vil være en begrænset andel af sagsbehandlerne, der i praksis behandler sager om tabt arbejdsfortjeneste. Det kan dog også tolkes som et udtryk for en betydelig grad af usikkerhed om, hvorvidt der faktisk foreligger retningslinjer.

Som det ses af Figur 31 nedenfor oplever over 80 % af både ledere og sagsbehandlede, at der i høj eller nogen grad er klare retningslinjer for afslutning af en sag. Det er i den forbindelse bemærkelsesværdigt, at der er relativt flere sagsbehandlere end ledere, som oplever, det i høj grad er tilfældet. Som det fremgår, oplever 14 % af lederne og 15 % af sagsbehandlerne, at der i mindre grad eller slet ikke er klare retningslinjer for afslutningen af sager.

**Figur 31: Retningslinjer for afslutning af sag og sagsbehandlerens kompetencer**



**Kilde: Spørgeskema til ledere (N=104) og spørgeskema til sagsbehandlere (N=459)**

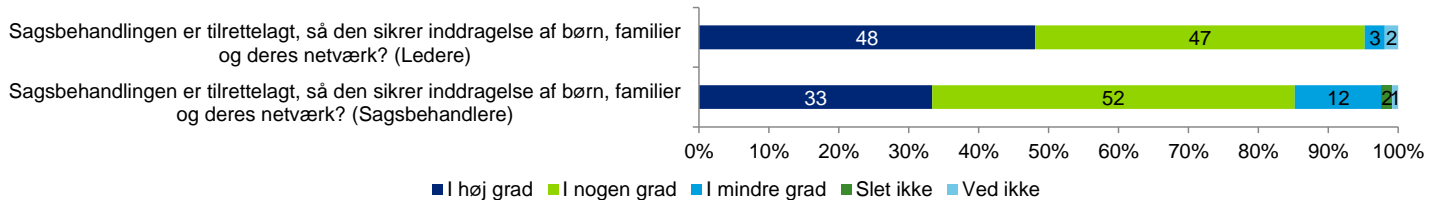
Der er ligeledes sat fokus på kompetencefordelingen mellem sagsbehandlere og ledere, jf. Figur 31 ovenfor. Her oplever næsten alle ledere, at det i høj eller nogen grad er klart, hvilke beslutninger sagsbehandlerne har lov til at træffe i en sag, og hvilke beslutninger andre skal træffe. Kun 1 % oplever, det i mindre grad er tilfældet. Blandt sagsbehandlerne oplever over 90 %, at det i høj eller nogen grad er klart, hvilke beslutninger sagsbehandlerne kan træffe. Kun 6 % oplever, det kun i mindre grad er tilfældet. Spørgsmålet om afgørelseskompetence er samtidig behandlet under kapitel 3 om organisering under afsnittet om organisering på teamniveau.

Inddragelse af familie og netværk er et væsentligt element i sagsbehandlingen, da det bidrager til oplysningen af sagen og dermed grundlaget for at træffe afgørelse. Derudover bidrager inddragelse af familie og netværk til, at ressourcerne hos disse afdækkes og kan inddrages i løsningen af barnets problemer. Kommunerne angiver, at de lægger vægt på at gøre dette. Der er

dog meget begrænset, hvordan håndteringen af dette er dokumenteret skriftligt, og om kommunerne har retningslinjer for dette.

I spørgeskemaundersøgelsen er der spurgt til, om sagsbehandlingen er tilrettelagt, så den sikrer inddragelse af børn, familier og netværk.

**Figur 32: Inddragelse af børn, familier og netværk i sagsbehandlingen**

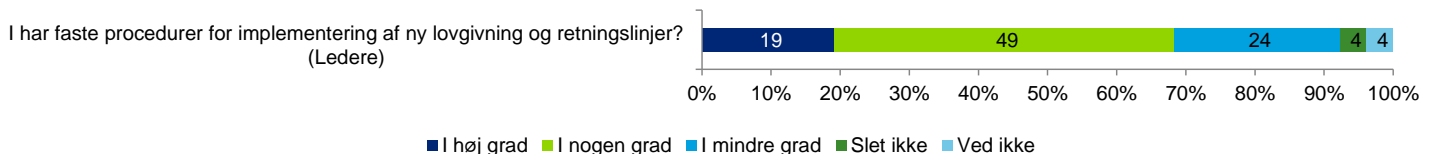


**Kilde: Spørgeskema til ledere (N=104) og spørgeskema til sagsbehandlere (N=459)**

Som det fremgår af Figur 32 ovenfor, oplever 95 % af lederne, at dette i høj eller nogen grad er tilfældet og kun 3 % oplever i mindre grad, at det er tilfældet. Blandt sagsbehandlerne oplever 85 %, at sagsbehandlingen i høj eller nogen grad er tilrettelagt, så den sikrer inddragelse af børn, familier og deres netværk. 14 % af sagsbehandlerne oplever dog, at det kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet.

En væsentlig del af arbejdstilrettelæggelsen handler om at sikre ny lovgivning og retningslinjer på området bliver implementeret i sagsbehandlingen.

**Figur 33: Implementering af ny lovgivning og retningslinjer**



**Kilde: Spørgeskema til ledere (N=104) og spørgeskema til sagsbehandlere (N=459)**

Som det fremgår af Figur 33 ovenfor, angiver knap 7 ud af 10 ledere, at de har faste procedurer for implementering af ny lovgivning og retningslinjer. Knap 3 ud af 10 angiver dog, at det kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet.

Til at understøtte arbejdet i de enkelte procestrin arbejder kommunerne med arbejdsgangsbeskrivelser og i enkelte tilfælde med målgruppeskalaer. Dette beskrives nedenfor.

## Funktionsvurdering

Flere kommuner arbejder med redskaber til funktionsvurdering som et led i arbejdstilrettelæggelsen. Metoderne kan understøtte vurderingen af graden af børns og unges udsathed, psykiske og fysiske funktionsevne med mere. Dette kan fx omfatte anvendelse af børnelinealen, ICF-CY og Børnehandicapmetoden, Outcomestar (forandringskompasset) m.m. Funktionsevnen måles typisk på skalaer med 5 punkter.

Funktionsvurderingerne kan bidrage til en mere struktureret målgruppevurdering og understøtte vurdering af hvilke tilbud, der bedst matcher behovet. Disse redskaber understøtter således sagsbehandlerens arbejde i relation til at fastlægge det rette tilbud eller indsats, og de understøtter en dialog og fælles forståelse for den enkelte sag. De indsendte redskaber, der anvendes til funktionsvurdering, er udarbejdet i de enkelte kommuner, og de indgår i forskellige sammenhænge, og selvom der er hentet tydelig inspiration fra børnelinealen, ICF-CY m.v. indikerer dette dog, at funktionsvurderinger anvendes forskelligt blandet andet i forhold til selve vurderingen og skaleringen.

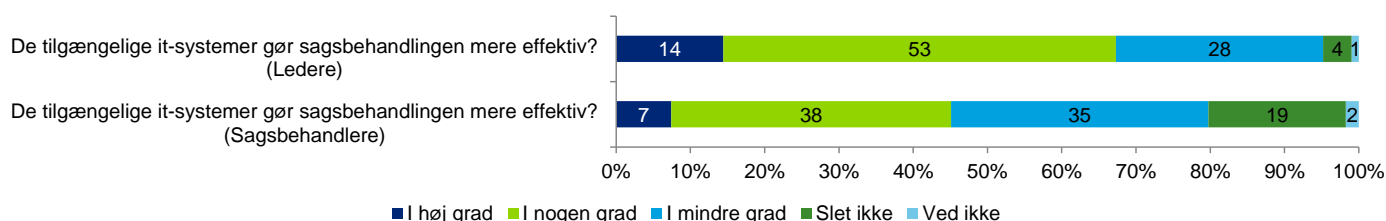
## It-understøttelse

It-understøttelse er et væsentligt element i arbejdstilrettelæggelsen. Formålet med it-systemerne er at understøtte systematik og en ensartet praksis på området, skabe bedre overblik over sagerne og bidrage til en bedre styring. Alle kommuner skal senest med udgangen af 2014 have anskaffet DUBU eller et lignende system til at understøtte sagsbehandlingen, og det er dermed et område, hvor der er en høj grad af fælles ensretning på tværs af kommuner. 71 kommuner anvender på nuværende tidspunkt DUBU<sup>7</sup> og enkelte andre kommuner anvender CSC Social eller SB-SYS.

Med fagsystemerne understøttes faserne i sagsbehandlingen med skabeloner og systematik, herunder sagsåbning, sagsoplysning, sagsvurdering, afgørelse, bestilling af social indsats og sagsopfølgning.

Implementeringen af DUBU og CSC Social opleves dog som en udfordring i mange kommuner, hvilket kan være en forklarende årsag til oplevelsen af, om de tilgængelige it-systemer gør sagsbehandlingen mere effektiv, jf. Figur 34 nedenfor. Mange kommuner har dog store forventninger til DUBU/CSC Social uanset, at de aktuelt oplever implementeringsvanskeligheder.

**Figur 34: Tilgængelige it-systemer og effektivitet**



Kilde: Spørgeskema til ledere (N=104) og spørgeskema til sagsbehandlere (N=459)

Som det ses af Figur 34 ovenfor oplever knap 7 ud af 10 ledere, at it-systemerne gør sagsbehandlingen mere effektiv. Langt størstedelen angiver dog, at det i nogen grad er tilfældet. Samtidig angiver knap hver tredje leder, at it-systemerne kun i mindre grad eller slet ikke gør sagsbehandlingen mere effektiv.

<sup>7</sup> <http://www.kombit.dk/indhold/tilsluttede-kommuner-dubu>

Blandt sagsbehandlerne er skepsissen mere udtalt. Der er således 45 % af sagsbehandlerne, som vurderer, at de tilgængelige it-systemer i høj eller nogen grad sagsbehandlingen mere effektiv, mens 54 % vurderer, at det kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet.

## Mødestruktur

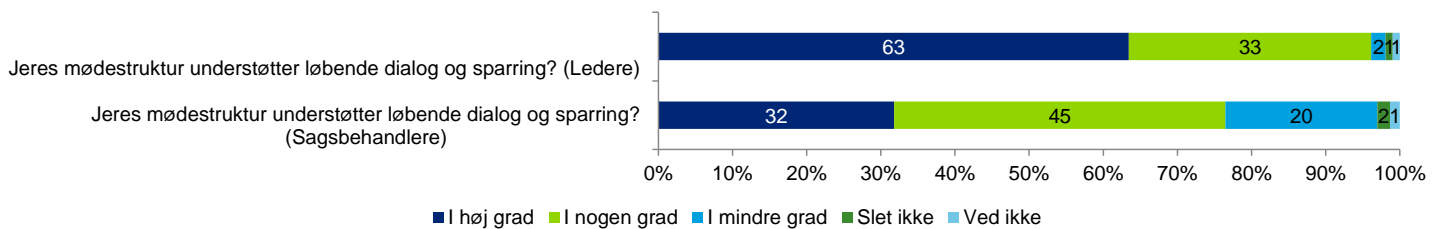
Der afholdes typisk teammøder en gang om ugen. Det varierer på tværs af kommuner, hvor fast strukturen er for disse møder – i nogle kommuner er der faste dagsordenspunkter og mål, mens der i andre kommuner ikke er sat struktur på møderne

Flere kommuner har udarbejdet koncepter og beskrivelser af deres mødeorganisering, som skal understøtte produktive møder og tydelighed i forhold til formålet med det enkelte møder.

Der er indsendt enkelte eksempler dagsordener for teammøder med faste punkter for *Børnehussager* og *ICS*.

I spørgeskemaundersøgelsen er der spurgt til oplevelsen af, om mødestrukturen understøtter dialog og sparring.

**Figur 35: Dialog, sparring og mødestruktur**



**Kilde: Spørgeskema til ledere (N=104) og spørgeskema til sagsbehandlere (N=459)**

Som det fremgår af Figur 35 ovenfor, oplever over 95 % af lederne, at mødestrukturen i høj eller nogen grad understøtter løbende dialog og sparring. Blandt sagsbehandlerne er knap 80 % af samme oplevelse. Samtidig oplever 1 ud af 5 sagsbehandlere, at deres mødestruktur kun i mindre grad eller slet ikke understøtter løbende dialog og sparring. Kun 3 % af lederne oplever dette.

## Fordeling af sager og sagsmængde

Der arbejdes med børnesager i langt de fleste kommuner, hvor der er oprettet én sag pr. barn. I flere kommuner arbejdes der dog fortsat med familiesager, hvor den enkelte sag kan indeholde flere børn.

Herudover fordeles sager typisk efter cpr eller geografi fx skoledistrikter. I mange tilfælde vil allerede eksisterende sager om søskende typisk betyde, at

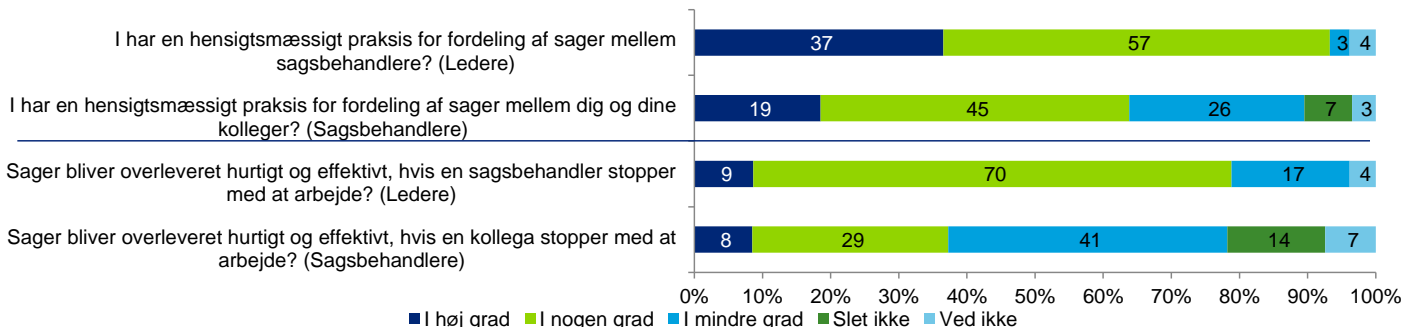
nye sager i samme familie behandles hos samme sagsbehandler uanset cpr.-nummer.

Der ses også eksempler på fordeling af sager efter andre principper og tilgange. Som eksempler på dette ses kommuner, hvor det enkelte team selv fordeler sager fx efter hvem der oplever at have bedst tid eller efter særlige interesser for sagstyper.

Derudover er der eksempler på, at sager tildeles forskellige vægte alt efter sagstype, hvilket danner grundlag for et samlet billede af arbejdsbelastningen for den enkelte sagsbehandler. På den baggrund fordeles nye sager med henblik på at sikre en jævn arbejdsbelastning mellem sagsbehandlerne, og det skaber samtidig mulighed for at differentiere arbejdsbelastningen mellem sagsbehandlerne.

Som det ses af Figur 36 nedenfor, oplever over 90 % af lederne, at der i høj eller nogen grad er en hensigtsmæssig praksis for fordeling af sager mellem sagsbehandlerne. Kun 3 % oplever, at det i mindre grad er tilfældet. Blandt sagsbehandlerne oplever knap 2 ud af 3, at der i høj eller nogen grad er en hensigtsmæssig fordeling af sager, mens 1 ud af 3 oplever, det kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet.

**Figur 36: Fordeling af sager, sagsmængde, overlevering af sager og implementering af nye lovgivning**



**Kilde: Spørgeskema til ledere (N=104) og spørgeskema til sagsbehandlere (N=459)**

8 ud af 10 ledere vurderer, at sager i høj eller nogen grad bliver overleveret hurtigt og effektivt, hvis en sagsbehandler stopper med at arbejde. Det er dog kun 1 ud af disse 8, som oplever, at dette i høj grad er tilfældet. 17 % af lederne oplever samtidig, at det kun er tilfældet i mindre grad. Blandt sagsbehandlerne oplever 37 %, at sager i høj eller nogen grad bliver overleveret hurtigt og effektivt, hvis en kollega stopper med at arbejde. Samtidig oplever 55 %, at det i mindre grad eller slet ikke er tilfældet.

Kortlægningen viser dermed, at både ledere og sagsbehandlere oplever en særlig udfordring i forbindelse med overdragelse af sager, når en sagsbehandler stopper. Det er afgørende for sagsbehandlingen og det enkelte barn eller unge, at overlevering af sager sker smidigt og effektivt, og at sagsbehandlingen ikke sættes unødigt i stå på grund af sagsbehandlerskifte. I forbindelse med selvevalueringen er der ikke identificeret redskaber, som direkte understøtter overlevering af sager.

I besvarelsen af selvevalueringerne er kommunerne blevet bedt om at angive antallet af sager (cpr.-numre) pr. medarbejder for henholdsvis udsatteområdet og området for børn og unge med funktionsnedsættelser. Som det fremgår af Tabel 4 nedenfor, har en sagsbehandler i gennemsnit 40 sager på udsatteområdet og 55 sager på området børn og unge med funktionsnedsættelser.

**Tabel 4: Antal sager pr. sagsbehandler**

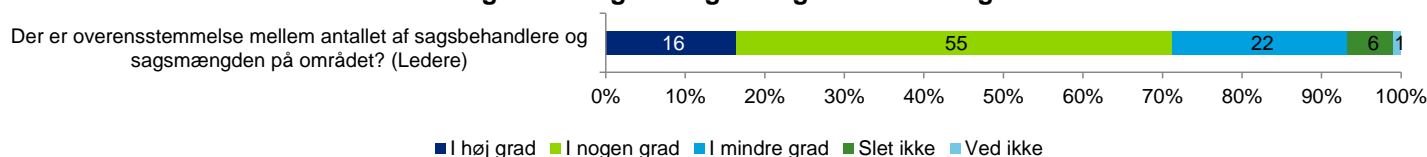
Sagsantal pr. sagsbehandler (cpr.-numre)	Udsatteområdet (N=60)	Området børn og unge med funktionsnedsættelser (N=59)
Gennemsnit fra besvarelsenerne af selvevalueringsskemaet <sup>8</sup>	40	55

Kilde: Kommunernes besvarelse af selvevalueringsskemaet

Som tidligere nævnt er der stadig kommuner, som opgør sager som hele familiesager – disse indgår ikke i opgørelsen. Herudover kan der være forskel på, om sagsbehandlerne har ansvar for hele sagen eller udelukkende fx undersøgelsen eller handleplan og foranstaltninger.

I spørgeskemaundersøgelsen er der spurgt til, om der er overensstemmelse mellem antallet af sagsbehandlere og sagsmængden på området.

**Figur 37: Sagsmængden og antallet af sagsbehandlere**



Kilde: Spørgeskema til ledere (N=104)

Som det fremgår af Figur 37 ovenfor oplever 7 ud af 10 ledere, at der i høj eller nogen grad er overensstemmelse mellem antallet af sagsbehandlere og sagsmængden på området. Knap 3 ud af 10 ledere oplever dog, at det kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet.

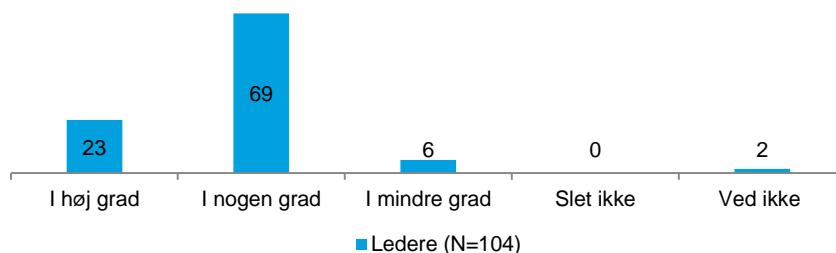
## Samlet vurdering af tilrettelæggelse af arbejdet i kommunerne

Samlet set vurderer knap 95 % af lederne, at der i høj eller nogen grad er en hensigtsmæssig tilrettelæggelse af sagsbehandlingen for børn og unge med særlige behov i deres kommune, jf. Figur 38 nedenfor. Den høje andel af angivelsen *i nogen grad* indikerer, at den enkelte kommune på mange områder har en god arbejdstilrettelæggelse, men at der samtidig er potentiale for at styrke flere områder. 6 % af lederne oplever, at der kun i mindre grad er en hensigtsmæssigt arbejdstilrettelæggelse på området.

<sup>8</sup> Ikke alle kommuner har oplyst sagsantal pr. sagsbehandler.

**Figur 38: Samlet vurdering af arbejdstilrettelæggelsen (ledere)**

I hvilken grad oplever du, at der samlet set er en hensigtsmæssig arbejdstilrettelæggelse i forbindelse med sager om børn og unge med særlige behov? (pct.)

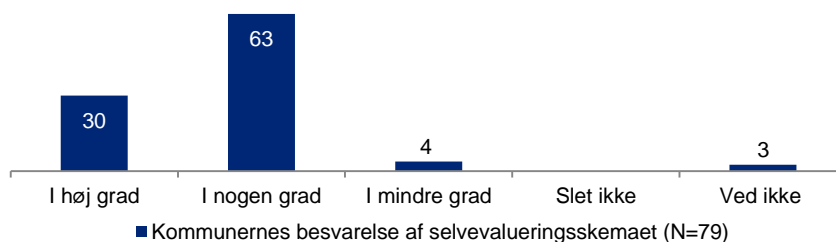


Kilde: Spørgeskema til ledere

I besvarelsen af selvevalueringerne angiver knap 95 % af kommunerne, at de i høj eller nogen grad har en hensigtsmæssig arbejdstilrettelæggelse. 4 % angiver det i mindre grad er tilfældet, jf. Figur 39.

**Figur 39: Samlet vurdering af arbejdstilrettelæggelsen (selvevaluering)**

I hvilken grad oplever I samlet set, at der er en hensigtsmæssig arbejdstilrettelæggelse i forbindelse med sager om børn og unge med særlige behov? (pct.)



Samlet set er der en generelt positiv vurdering af arbejdstilrettelæggelsen, men der er dog områder, hvor tilrettelæggelsen af arbejdet kan styrkes.



## Konklusion

Der er betydelige forskelle på, hvordan kommunerne understøtter arbejdstilrettelæggelsen.

Flere kommuner har udarbejdet administrationsgrundlag, der typisk samler retningslinjer, henvisning til lovgrundlag, skabeloner og redskaber samt it-understøttelse. Det ses samtidigt, at kommunerne i stigende grad udarbejder retningslinjer for sagsbehandlingen. Indholdet af de enkelte retningslinjer varierer betydeligt i forhold til eksempelvis detaljeringsgrad og angivelse af ansvar samt tidsfrister. Videnkortlægningen pegede på, at klare retningslinjer er et væsentligt element i understøttelse af arbejdstilrettelæggelsen, hvilket netop kan omfatte et tilstrækkeligt detaljeringsniveau samt angivelse af ansvar og tidsfrister.

Kommunerne har overordnet set to forskellige tilgange til udarbejdelsen af retningslinjer. I den ene tilgang udarbejdes der systematisk retningslinjer for



et betydeligt antal områder. I den anden tilgang er udvalgt enkelte områder, hvortil der er udarbejdet retningslinjer. Samtidig ses det, at stor bevågenhed om fx håndtering af underretninger medfører klare retningslinjer, som både ledere og sagsbehandlere har godt kendskab til. Der ses dog en generel udfordring med at sikre, at retningslinjerne anvendes i praksis. Fremadrettet bør retningslinjer og forankringen af disse derfor have et særskilt fokus.

Enkelte kommuner arbejder med funktionsvurdering som et led i understøttelsen af sagsbehandlingen. Det bør fremadrettet afklares, om funktionsvurderinger skal have et særskilt fokus som et led i understøttelse af arbejdstilrettelæggelsen.

Der er en udpræget skepsis over for de nuværende it-systemer, men samtidig en fremadrettet forhåbning om, at særligt DUBU/CSC Social kommer til at bidrage til en bedre sagsbehandling.

Der afholdes typisk teammøder en gang om ugen. Det varierer på tværs af kommuner, hvor fast strukturen er for disse møder – i nogle kommuner er der faste dagsordenspunkter og mål, mens der i andre kommuner ikke er sat struktur på møderne

Særligt sagsbehandlere oplever, at der kun i begrænset omfang er en hensigtsmæssig praksis for fordeling af sager på området. Videnkortlægningen pegede på, at en klar fordeling af sager et væsentligt element i god ledelse på området. Dette indikerer samlet set, at der er et behov for at styrke gennemskueligheden af sagsmængden og sagstyngden på området og dermed sikre et bedre beslutningsgrundlag for ledelsen i forhold til prioritering af ressourcer og fordeling af sager. Der bør derfor fremadrettet fokuseres på redskaber, som kan understøtte dette.

Kortlægningen viser, at både ledere og sagsbehandlere oplever en særlig udfordring i forbindelse med overdragelse af sager ved sagsbehandlerskifte. Videnkortlægningen pegede på, at netop overdragelse af sager er et blandt flere særlige opmærksomhedspunkter. Det bør derfor være et særskilt fokusområde i det fremadrettede arbejde med at understøtte og styrke arbejdstilrettelæggelsen på området.

I det fremadrettede arbejde med udvikling af en model og redskaber til faglig ledelse vil det derfor være relevant at fokusere på at udvikle operationelle redskaber, som kan understøtte specifikke behov som eksempelvis retningslinjer, fordeling af sager og overlevering af sager. Fremadrettet bør der derfor fokuseres på følgende:

- Skabeloner til administrationsgrundlag og retningslinjer, der kan understøtte arbejdet på området.
- Redskaber, der kan understøtte den faktiske anvendelse af retningslinjer.
- Et fokus på styrkelse af beslutningsgrundlaget for fordeling af sager samt eksempler på fordelingsprincipper.

- Udvikling af redskaber og procesbeskrivelser, der kan understøtte overlevering af sager ved sagsbehandlerskifte.



## 7. Opfølgning

**I dette kapitel beskrives kommunernes praksis og behov i relation til opfølgning på sager og herunder på overholdelse af frister, kvaliteten i sagsbehandlingen, udvikling i målgrupper og effekter med mere.**

Det er afgørende, at der følges systematisk op på indsatsen og effekten af denne, og at indsatsen tilpasses, hvis det er relevant. Videnkortlægningen pegede i denne forbindelse på særlige fokusområder i form af opfølgning på indsatser, sagsbehandlings lovmedholdelighed og kvalitet samt effekten af de iværksatte indsatser. Herudover er det vigtigt, at opfølgningen anvendes til læring således, at kvaliteten i sagsbehandlingen, matchningen og indsatserne løbende forbedres.

Opfølgningen sker dels ved sagsbehandlernes opfølgning på egne og eventuelt andres sager og dels ved ledelsestilsyn. Derudover arbejder kommunerne i varierende omfang med ledelsesinformation, der kan understøtte opfølgning. Dette er behandlet i kapitel 9 om administrativ og faglig styring.

Indholdet af ledelsestilsynet varierer i kommunerne. Nogle kommuner har således primært fokus på revisionens krav til ledelsestilsyn blandt andet med henblik på at kunne opnå statsrefusion og opfylde kravene om at sikre en betryggende og hensigtsmæssig sagsbehandling. Andre kommuner har tillige et fokus på ledelsestilsyn med den faglige del af sagsbehandlingen, herunder overholdelse af tidsfrister og retningslinjer. I visse kommuner vurderes tillige kvaliteten af sagsbehandlingen fx kvaliteten i handleplaner.

I kapitlet beskrives først sagsopfølgningen på indsatser og effekter, og herefter beskrives ledelsestilsynet. Slutteligt beskrives ledernes samlede vurdering af opfølgningen på området.

### Sagsopfølgning

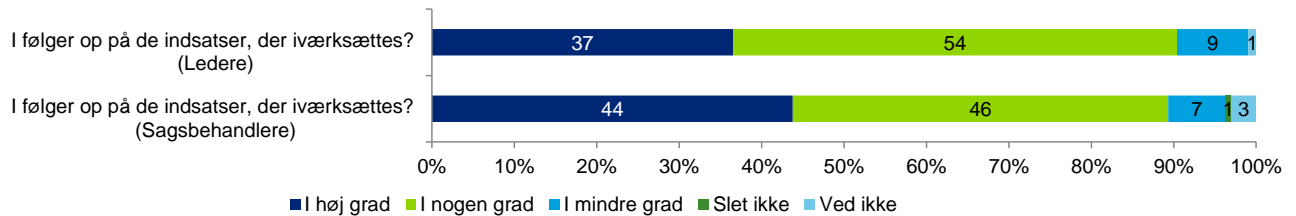
Opfølgningen på sagerne består af flere delelementer. Det består dels af opfølgningen på de iværksatte indsatser i de enkelte sager, og i enkelte kommuner tillige på effekten af de iværksatte indsatser. Og det består dels i opfølgning på kvaliteten i sagsbehandlingen og løbende læring af eventuelle fejl.

Opfølgningen på iværksatte indsatser sker ved, at sagsbehandlerne følger systematisk op på de målsætninger, der er sat for indsatsen. I den forbindel-

se vurderer sagsbehandlerne om målsætningerne fortsat er relevante og om målsætningerne eller indsatsen skal justeres.

9 ud af 10 ledere og sagsbehandlere vurderer, at der i høj eller nogen grad følges op på de iværksatte indsatser, jf. Figur 40 nedenfor. Knap hver tiende leder og sagsbehandler vurderer, det i mindre grad er tilfældet.

**Figur 40: Opfølgning på iværksatte indsatser**



**Kilde: Spørgeskema til ledere (N=104) og spørgeskema til sagsbehandlere (N=459)**

Effektmåling er afgørende for en reel prioritering på området i mellem eksempelvis forskellige indsatser og foranstaltninger. Opfølgning på effekten af indsatser er dog samtidig en særlig udfordring for kommunerne. Dette skyldes bl.a., at effektmåling forudsætter et systematisk koncept og begrebsapparat, og at dette følges op af en systematisk og langvarig indsats i forhold til registrering, som samtidig i flere tilfælde vil kræve inddragelse af leverandører. Enkelte kommuner har igangsat arbejdet med effektmåling og udviklet sammenhængende koncepter og målesystemer, og deres erfaringer kan med fordel inspirere det videre arbejde.

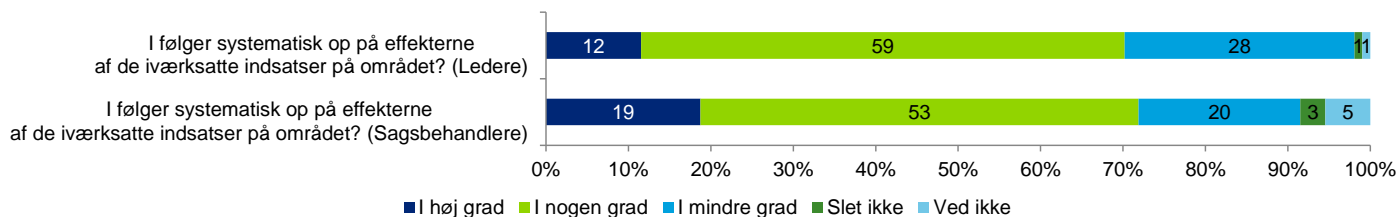
På tværs af kommuner minder redskaberne til resultat- og effektdokumentation indholdsmæssigt i høj grad om hinanden. Typisk indeholder de således følgende temaer:

- Udvikling og adfærd
- Familieforhold
- Daginstitution, skole eller beskæftigelse
- Sundhedsforhold
- Fritidsforhold og venskaber

Barnet eller den unge scores på en 5-trins skala inden for disse temaer, og scoringen kan gentages med jævne mellemrum med henblik på at identificere progression og dermed resultater eller effekt af de iværksatte indsatser.

De enkelte kommuner, der arbejder med resultat- og effektdokumentation, har udover selve konceptet udarbejdet forskellige hjælperedskaber til at understøtte dette. En kommune har således udarbejdet en begrebshåndbog, der udfolder de enkelte temaer med henblik på at understøtte sagsbehandlerens arbejde. En anden kommune har udviklet et dokumentationsskema, som understøtter registreringen af scoren.

**Figur 41: Opfølgning effekter**



Kilde: Spørgeskema til ledere (N=104) og spørgeskema til sagsbehandlere (N=459)

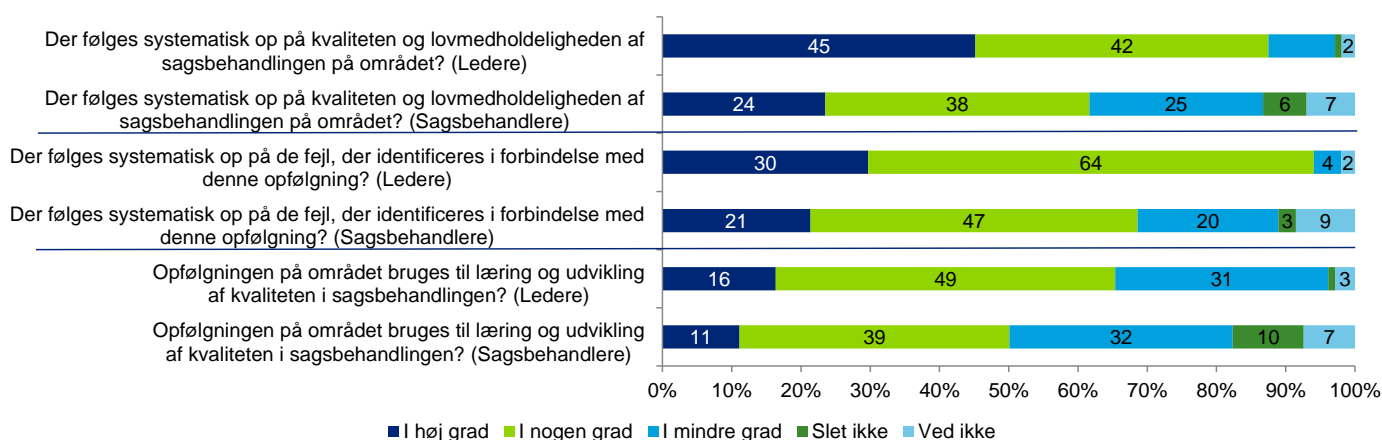
Som det ses af Figur 41 ovenfor vurderer ca. 70 % af ledere og sagsbehandlere, at der i høj eller nogen grad følges systematisk op på effekterne af de iværksatte indsatser. 29 % af lederne og 23 % af sagsbehandlerne vurderer dog, at det kun er tilfældet i mindre grad eller slet ikke.

Det varierer på tværs af kommuner, hvordan der følges op på kvaliteten i sagsbehandlingen. Som det fremgår af nedenstående Figur 42, oplever knap 9 ud af 10 ledere, at der i høj eller nogen grad bliver fulgt systematisk op på kvaliteten og lovmedholdeligheden af sagsbehandlingen. 1 ud af 10 ledere oplever, at det kun er tilfældet i mindre grad eller slet ikke.

Blandt sagsbehandlerne oplever knap 2 ud af 3, at der i høj eller nogen grad bliver fulgt systematisk op på kvaliteten og lovmedholdeligheden af sagsbehandlingen. Hver tredje sagsbehandler oplever dog, at det kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet.

I forhold til den systematiske opfølgning på identificerede fejl oplever knap 95 % af lederne, at dette sker i høj eller nogen grad. Kun 4 % af lederne oplever, at det sker i mindre grad, jf. Figur 42 nedenfor. 7 ud af 10 sagsbehandlere oplever i høj eller nogen grad, at der følges systematisk op på fejl, der identificeres ved opfølgning. Knap hver fjerde sagsbehandler oplever dog, at det kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet.

**Figur 42: Opfølgning på kvalitet og lovmedholdelighed samt opfølgning på fejl**



Kilde: Spørgeskema til ledere (N=104) og spørgeskema til sagsbehandlere (N=459)

Det er en selvstændig udfordring at sikre, at opfølgningen anvendes til læring og udvikling af kvaliteten i sagsbehandlingen. Som det fremgår af Figur 42 ovenfor oplever 2 ud af 3 ledere, at opfølgningen i høj eller nogen grad anvendes til læring og udvikling af kvaliteten af sagsbehandlingen. 1 ud af 3 oplever dog, at det kun i mindre grad er tilfældet.

Hver anden sagsbehandler oplever, at opfølgningen i høj eller nogen grad anvendes til læring og udvikling af kvaliteten af sagsbehandlingen. Hele 42 % oplever dog, at det kun er tilfældet i mindre grad eller slet ikke, jf. Figur 41 ovenfor.

## Ledelsestilsyn

Kommunerne gennemfører ledelsestilsyn, hvor det kontrolleres om eksempelvis grundlaget for en ydelse er korrekt fx i form af en afgørelse eller beregningen af merudgifter er korrekt. Der er forskellige kadencer for ledelsestilsynet eksempelvis kvartalsvis, halvårligt eller årligt.

Mange kommuner har nedskrevne procedurer for gennemførelsen af ledelsestilsyn, som er mere eller mindre detaljerede. Procedurerne for ledelsestilsyn indeholder typisk flere eller alle af følgende elementer:

- Frekvens for ledelsestilsyn
- Udvalgelse af sager til ledelsestilsyn
- Gennemførelse og dokumentation af ledelsestilsyn
- Afrapportering og opfølgning

Udvælgelsen af sager til ledelsestilsyn gennemføres tilfældigt. Der er dog stor variation på tværs af kommuner i forhold til, hvor mange sager der udtrækkes. I flere tilfælde udtrækkes 2 sager pr. sagsbehandler pr. år, mens der samtidig er eksempler på op imod 20 sager pr. sagsbehandler pr. år. Som alternativ til at udtrække sager pr. sagsbehandler, udtrækker enkelte kommuner sager efter paragraffer.

Flere kommuner har udarbejdet tjekskemaer eller retningslinjer i forhold til, hvad der kontrolleres ved ledelsestilsynet. Dette kan eksempelvis være

- Om borgeren er omfattet af personkredsen efter den pågældende indsats eller ydelse.
- Om der foreligger en bevilling i sagen.
- Om der føres journal og dokumentation i sagen.
- Om indsatsen eller ydelsen er korrekt konteret

Der ses enkelte eksempler på kommuner, som udarbejder en afrapportering fra ledelsestilsynet, der kommunikerer resultaterne, og som kan belyse udviklingen over tid eksempelvis i forhold til identificerede fejl og mangler, og om de har refusionsmæssig betydning.

I flere kommuner er der i forbindelse med ledelsestilsynet tillige et selvstændigt fokus på den faglige kvalitet i sagsbehandlingen. I den forbindelse har et

mindre antal kommuner udarbejdet standardprocedurer for, hvad der skal gennemgås og fokuseres på samt har skemaer for, hvad der skal dokumenteres i relation til den faglige kvalitet.

Det varierer, hvordan ledelsestilsynet med den faglige kvalitet kommer til udtryk. Typisk fokuseres som minimum på overholdelse af formelle krav, herunder at der foreligger dokumentation i sagerne eksempelvis i form af en børnefaglig undersøgelse, at tidsfrister er overholdt for eksempelvis opfølgning, om barnet eller den unge er inddraget i sagsbehandlingen, og om der er et tilstrækkeligt fagligt grundlag for en given foranstaltning.

Enkelte kommuner har i den forbindelse udarbejdet mere systematiske tjeklister, så det sikres, at alle relevante bestemmelser i lovgivningen er overholdt i sagen. Dette kan eksempelvis være, om der er gennemført børnesamtale (hvis relevant), eller om der er indhentet de relevante samtykker.

Derudover arbejder få kommuner med en mere faglig vurdering af selve sagsbehandlingen i de enkelte sager. Dette kan eksempelvis være en konkret vurdering af en eventuel gennemført børnefaglig undersøgelse eller udformningen af en handleplan.

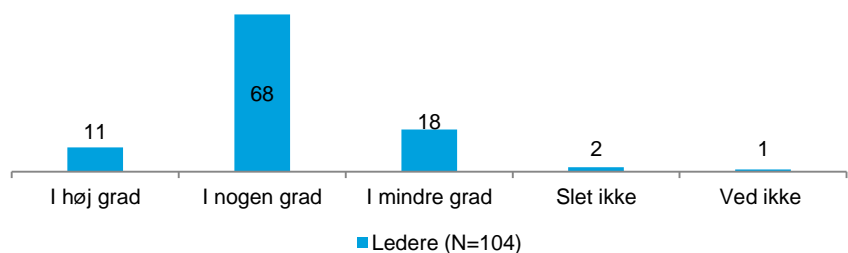
De indsendte redskaber understøtter i meget forskellig grad dette arbejde. I nogle tilfælde angiver redskaberne overoverordnede fokusområder og i få tilfælde er der angivet detaljerede skabeloner med tjeklister. Fremadrettet vil DUBU eller et tilsvarende system kunne angive en række oplysninger om overholdelse af formelle krav. Der vil dog stadig være et behov for, at der sker en systematisk opfølgning på kvaliteten i sagsbehandlingen.

## Samlet vurdering af opfølgningen

I spørgeskemaundersøgelsen er lederne blevet bedt om at angive en samlet vurdering af, om opfølgningen samlet set er fyldestgørende og hensigtsmæssig. 8 ud af 10 ledere vurderer, at dette i høj eller nogen grad er tilfældet, jf. Figur 43 nedenfor. Knap 7 ud af 10 ledere oplever dog, at det i nogen grad er tilfældet. 2 ud af 10 oplever det kun er tilfældet i mindre grad eller slet ikke.

**Figur 43: Samlet vurdering af opfølgningen**

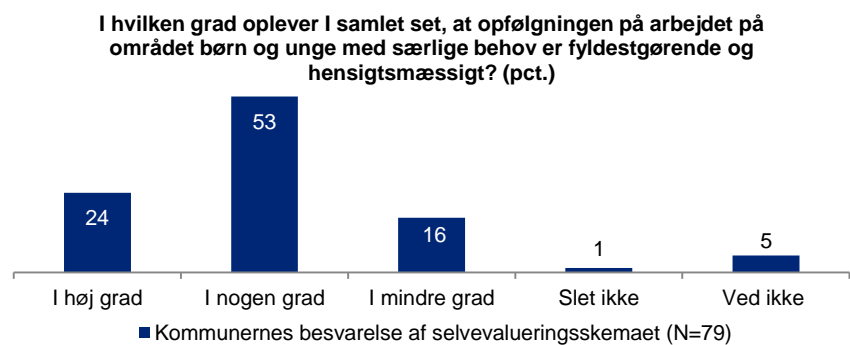
I hvilken grad oplever du, at opfølgningen på arbejdet på området samlet set er fyldestgørende og hensigtsmæssig? (pct.)



Kilde: Spørgeskema til ledere

I besvarelsen af selvevalueringerne er kommunerne mere positive i forhold til vurderingen af opfølgningen. Som det fremgår af Figur 44 nedenfor, oplever knap 8 ud af 10 kommuner således, at opfølgningen i høj eller nogen grad er fyldestgørende og hensigtsmæssig. 17 % oplever, det er tilfældet i mindre grad eller slet ikke. Sammenlignet med de øvrige temaer er kommunerne dog væsentligt mindre positive i vurderingen af opfølgning i forhold til de andre temaer i selvevalueringen.

**Figur 44: Samlet vurdering af opfølgning (selvevaluering)**



Samlet set indikerer den samlede vurdering, at der er potentiale for at styrke opfølgningen.



## Konklusion

Kortlægningen viser, at opfølgning i særlig grad er et område, hvor kommunerne møder udfordringer. Der er dog en række gode eksempler på redskaber, som understøtter opfølgning både i forhold til indsatser, lovmedholdelighed og kvalitet i sagsbehandlingen samt effektmåling.

Videnkortlægningen pegede på, at opfølgningen på aktiviteter, indsatser og effekter er helt afgørende for området. Kortlægningen viser, at langt størstedelen af ledere og sagsbehandlere har en oplevelse af, at der følges op på de iværksatte indsatser. Det er dog kun enkelte kommuner, som har igangsat arbejdet med effektmåling og udviklet sammenhængende koncepter og målesystemer for dette. Deres erfaringer kan med fordel inspirere det videre arbejde.

Det er en selvstændig udfordring at sikre, at opfølgningen anvendes til læring og udvikling af kvaliteten i sagsbehandlingen. Der er således en betydelig andel af ledere og sagsbehandlere, som oplever, at dette kunne styrkes.

Der er et varierende fokus i ledelsestilsynet. I en del tilfælde er der alene et fokus på økonomiske forhold i ledelsestilsynet, hvor det kontrolleres, om eksempelvis grundlaget for en ydelse er korrekt, fx om der foreligger en afgørelse.

Der er dog også en del kommuner, som gennemfører ledelsestilsyn med et fagligt fokus. Indholdet af disse ledelsestilsyn varierer dog betragteligt i forhold til, om der fokuseres på overholdelse af formelle krav til sagsbehandlin-



gen, eller om der fokuseres på den mere faglige del af kvaliteten i sagsbehandlingen. Videnkortlægningen pegede i den forbindelse, at der netop bør være opfølgning på lovmedholdeligheden af og kvaliteten i sagsbehandlingen.

Fremadrettet bør der derfor fokuseres på, hvordan kommunernes arbejde med opfølgning på kvaliteten i sagsbehandlingen kan styrkes.

Samlet set bør der derfor fokuseres på følgende for at sikre en bedre understøttelse af kommunernes arbejde med opfølgning:

- Perspektiver på arbejdet med effektmåling på området.
- Samlet koncept for opfølgning på kvalitet i sagsbehandlingen
- Koncept der integrerer og sikrer sammenhæng mellem opfølgningen på kvalitet og løbende læring.
- Udvikling af redskaber, der understøtter specifikke behov som eksempelvis en systematisk skabelon for gennemgang af sager, der som minimum sikrer lovmedholdelighed i sagsbehandlingen.



## 8. Ledelsesinformation til politisk prioritering og styring

**I dette kapitel beskrives indholdet og formidlingen af den ledelsesinformation, der tilgår fagudvalget og understøtter udvalgets grundlag for at træffe politiske beslutninger på et oplyst grundlag og samtidig sikrer forankring af området på politisk niveau.**

Videnkortlægningen viste, at god ledelsesinformation er karakteriseret ved at kunne understøtte en aktiv inddragelse og involvering af fagudvalget og den kommunale topledelse i planlægningen, prioriteringen og styringen af området. Ledelsesinformationen skal således bidrage til, at fagudvalget kan være mere aktiv i forhold til indsatsen på børne- og ungeområdet.

Dette kan eksempelvis være i relation til at justere kommunens mål eller serviceniveau på området. Derudover er ledelsesinformation et vigtigt element i at sikre løbende fokus på og forankring af området i fagudvalget.

Ledelsesinformationen til politisk prioritering og styring skal dermed både omfatte økonomiske forhold og mere faglige og administrative forhold for at understøtte en reel prioritering.

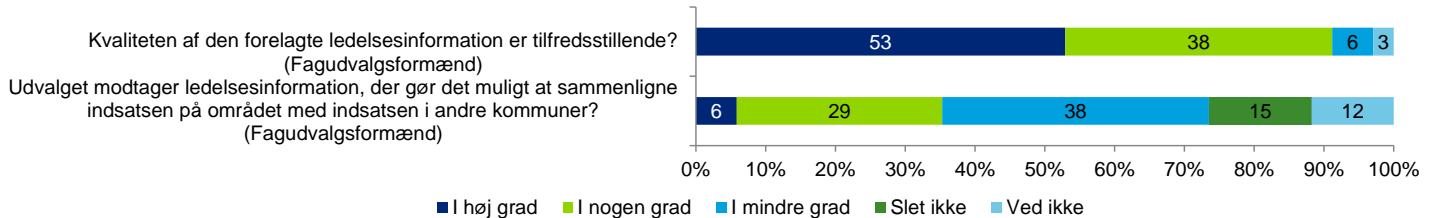
I kapitlet beskrives først indholdet i den ledelsesinformation, der tilgår fagudvalgene med henblik på politisk prioritering og styring. Herefter følger et afsnit om formidlingen af ledelsesinformationen, og herefter et afsnit om frekvensen for fagudvalgenes modtagelse af ledelsesinformation. Slutteligt beskrives fagudvalgsformænds og chefers samlede vurdering af ledelsesinformationen til det politiske fagudvalg.

### Indholdet i ledelsesinformationen

Indholdet i den ledelsesinformation om området for børn og unge med særlige behov, der tilgår de politiske fagudvalg i kommunerne, har i de fleste kommuner primært fokus på økonomiske opgørelser og nøgletal i form af budgetopfølgninger. I nogle kommuner modtager det politiske fagudvalg tillige ledelsesinformation om målgrupper og indsatser, om afrapportering på opstillede mål og om effekter.

Generelt er der stor tilfredshed med kvaliteten af den ledelsesinformation, som fagudvalgsformændene modtager. Over 90 % af udvalgsformændene oplever således i høj eller nogen grad, at kvaliteten af den forelagte ledelsesinformation er tilfredsstillende, jf. Figur 45 nedenfor.

**Figur 45: Kvaliteten i ledelsesinformation og muligheden for sammenligning med andre kommuner**



Kilde: Spørgeskema til fagudvalgsformænd (N=34)

Som det fremgår af den ovenstående Figur 45 ovenfor, angiver 35 % af udvalgsformændene, at fagudvalgene i høj eller nogen grad modtager ledelsesinformation, der gør det muligt at sammenligne indsatsen på området på tværs af kommuner. 53 % angiver dog samtidig, at det kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet. Dette bekræftes af besvarelsene af selvevalueringerne, hvor der er indsendt et enkelt eksempel på sammenligning på tværs af kommuner

## Økonomi

Budgetopfølgningerne indeholder typisk oversigt over det samlede budget for året samt forbruget indtil opgørelses tidspunktet fordelt på en række konti. I de fleste tilfælde modtager fagudvalget en budgetopfølgning, som kun dækker deres område, men der også er eksempler på, at budgetopfølgningerne bliver udarbejdet for hele kommunen, og fagudvalget har et kapitel/afsnit i denne.

Der er stor forskel på detaljeringsgraden budgetopfølgningerne på tværs af kommuner. I den ene ende fremvises få og aggregerede nøgletal, mens der i den anden ende er eksempler på meget detaljerede oversigter med visning af eksempelvis udgifter pr. ydelsestype eller den hjemtagne statsrefusion på paragrafniveau.

Derudover kan der være opgjort forskellige nøgletal typisk i form af budgetafvigelse på opgørelsesdatoen og det forventede årsresultat. I mange tilfælde er budgetopfølgningen suppleret med kommentarer fra forvaltningen fx om årsager til budgetafvigelser eller om kommende udgifter. Der er dog stor variation i omfanget af og længden af kommentarer.

Detaljeringsgraden samt omfanget af kommentarer er afgørende for det samlede omfang af budgetopfølgningerne. I nogle tilfælde ses således kortfattede budgetopfølgninger på 2-3 sider og i andre tilfælde budgetopfølgninger på op imod 20 sider for fagudvalgets område.

## Målgrupper og indsatser

I et begrænset antal kommuner modtager fagudvalgene nøgletal om aktiviteterne på området. Nøgletallene modtages enten som et led i budgetopfølgningen eller som selvstændig afrapportering. De typisk nøgletal omhandler antallet af indsatser, antallet af underretninger og antallet af anbringelser.

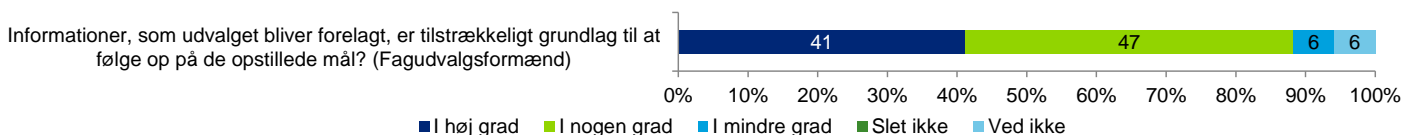
Særligt antallet af anbringelser er der i mange tilfælde fokus på. Dette skyldes formentlig, at disse er særligt udgiftsdrivende for kommunerne, og der derfor dels er et politisk ønske om at følge dette tæt, men også at der i mange kommuner er fokus på at styrke forebyggelsen og sænke antallet af anbringelser.

## Afrapportering på mål

Det er en gennemgående udfordring på tværs af kommuner at skabe sammenhæng mellem det politiske styringsgrundlag og den efterfølgende opfølgning. Der tilgår således i meget begrænset omfang opfølgninger til fagudvalgene om, hvorvidt eksempelvis målene i børne- og ungepolitikken opnås, eller om serviceniveauet bliver overholdt i praksis. I forhold til økonomi er der dog løbende afrapportering på de opstillede mål i form af budgetrammerne.

Afrapportering på økonomisk mål kan dermed være en medvirkende forklaring på, at knap 9 ud af 10 udvalgsformænd i høj eller nogen grad oplever, at udvalget bliver forelagt ledelsesinformation, der gør det muligt at følge op på de opstillede mål på området, jf. Figur 46 nedenfor. Kun 6 % angiver, det er tilfældet i mindre grad.

**Figur 46: Opfølgning på mål**



**Kilde: Spørgeskema til fagudvalgsformænd (N=34)**

I de kommuner, der har opstillet operationelle politiske målsætninger på området eksempelvis i forhold til tidlig indsats, modtager fagudvalgene typisk også opfølgninger på de fastsatte mål. Disse opfølgninger modtages typisk hvert halve år eller en gang om året. Tilsyneladende er adgangen til opdaterede data i høj grad styrende for denne frekvens.

Indholdet i afrapporteringen afspejler de politiske mål, og hvordan disse er operationaliserede. Hvis der er eksempelvis er opstillet et politisk mål om *styrket rettidig indsats*, som måles ved blandt andet *mindre skolefravær* og *flere børn og unge fastholdes i almene tilbud*, omhandler afrapporteringen nøgletal om dette. Nøgletallene er typisk suppleret med bemærkninger om udviklingen.

## Formidlingen af ledelsesinformationen

Det er gennemgående på tværs af kommuner, at der ikke er arbejdet med at gøre ledelsesinformationen overskuelig, pædagogisk og anvendelsesorienteret. Dermed er det også kun de færreste kommuner, som har ledelsesinformation, der understøtter, at fagudvalgene kan prioritere og træffe beslutninger. Typisk fremstår ledelsesinformation som tabeller/regneark.

I enkelte tilfælde understøttes budgetopfølgningerne af grafiske illustrationer i form af kurver, søjlediagrammer eller med farvemarkeringer med henblik på at understøtte formidlingen. Kurver og søjlediagrammer anvendes typisk til at illustrere en udvikling i udgifterne over tid. Farvemarkeringer anvendes til at indikere, om udgifterne overholder budgetrammerne. Rød kan således anvendes til at indikere forventede budgetoverskridelser, gul kan markere budgetposter, som skal følges tæt, mens grøn kan indikere, at budgetrammen forventes overholdt.

Få kommuner udarbejder grafiske fremstillinger af udviklingen i udvalgte nøgletal eksempelvis i form af kurver, som både viser udviklingen i indeværende år og udviklingen i tidligere år.

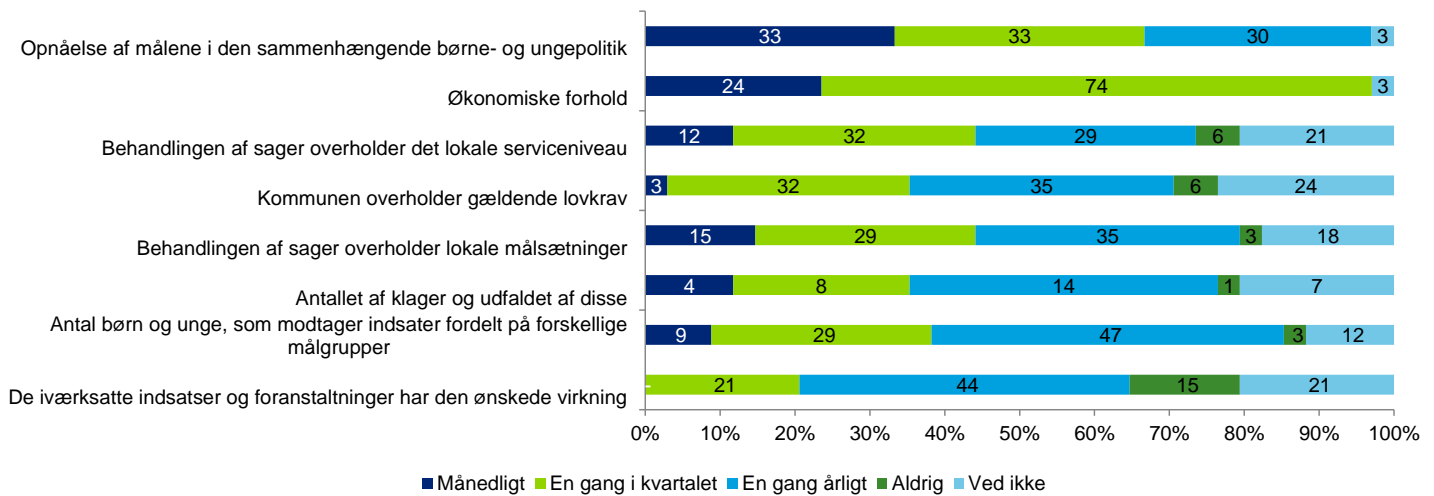
Afrapporteringerne på de opstillede mål er i de fleste tilfælde suppleret med grafiske elementer svarende til de elementer, der er nævnt ovenfor.

## Frekvensen for modtagelse af ledelsesinformation

I kommunerne modtager fagudvalgene ledelsesinformation med forskellig frekvens.

Fagudvalgsformændene er blevet spurgt om, hvor ofte de modtager information om en række forhold, fx overholdelse af lovkrav, opnåelse af målene i børne- og ungepolitikken og økonomien. Som det fremgår af den nedenstående Figur 47, er der en betydelig variation i forhold til, hvor ofte fagudvalgene modtager ledelsesinformation. En undtagelse til dette er økonomiske forhold, hvor fagudvalgene typisk modtager økonomiske nøgletal månedligt eller kvartalsvist. Samtidig har en forholdsvis stor andel af fagudvalgsformændene svaret *ved ikke* på spørgsmålet om, hvorvidt de modtager information om disse forhold.

**Figur 47: Hvor ofte bliver fagudvalget informeret om (fagudvalgsformænd)**



**Kilde: Spørgeskema til fagudvalgsformænd (N=34)**

Hver femte fagudvalgsformand angiver at modtage information om effekterne af indsatserne kvartalsvis. Herudover angiver mange, at de modtager information om disse forhold årligt. Dette afspejles dog ikke i de eksempler, som er fremsendt i forbindelse med selvevalueringerne, hvor der kun i mindre grad indgår information om indsatser og målgrupper og meget sjældent om effekter.

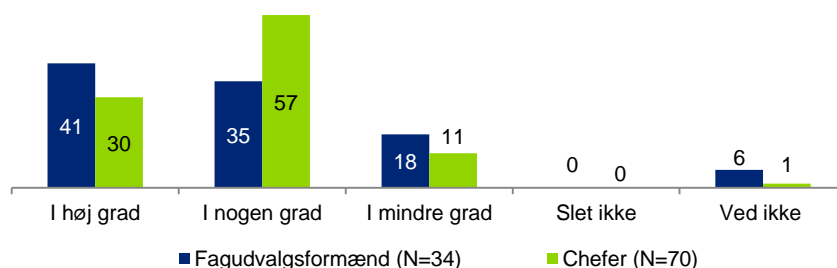
I forbindelse med selvevalueringen og de tilsendte redskaber er der samtidig modtaget et begrænset antal eksempler på ledelsesinformation om overholdelse af det lokale serviceniveau, overholdelse af gældende lovkraft, overholdelse af lokale målsætninger samt antallet af klager.

## Samlet vurdering af ledelsesinformationen til fagudvalget

3 ud af 4 udvalgsformænd oplever i høj eller nogen grad, at der samlet set er et godt og tilstrækkeligt grundlag for en politisk prioritering og styring af området, jf. Figur 48. Dog angiver knap hver femte, at det kun i mindre grad er tilfældet.

### Figur 48: Samlet vurdering af ledelsesinformation til politisk prioritering og styring

I hvilken grad oplever du, at der samlet set er et godt og tilstrækkelig grundlag for en politisk prioritering og styring af området? (pct.)



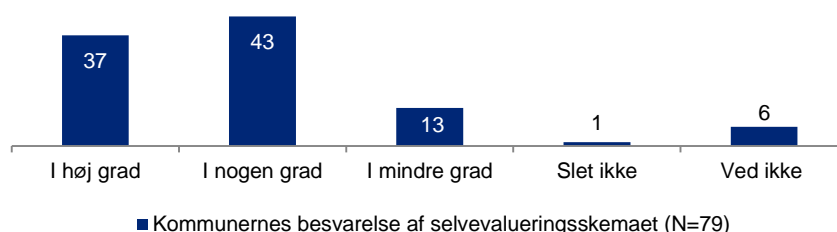
Kilde: Spørgeskema til fagudvalgsformænd og spørgeskema til chefer

Blandt cheferne vurderer knap 9 ud af 10, at der i høj eller nogen grad samlet set er et godt og tilstrækkeligt grundlag for en politisk prioritering og styring af området, jf. Figur 48 ovenfor. En meget stor andel af disse peger dog på, at det er tilfældet i nogen grad. Samtidig angiver hver tiende chef, at der kun i mindre grad er et tilstrækkeligt grundlag for politisk prioritering og styring af området.

I besvarelsen af selvevalueringen angiver 4 ud af 5 kommuner, at der i høj eller nogen grad er et godt og tilstrækkeligt grundlag for en politisk prioritering og styring af området, jf. Figur 49 nedenfor. 14 % vurderer dog, at det kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet.

### Figur 49: Samlet vurdering af ledelsesinformation til politisk prioritering og styring (selvevaluering)

I hvilken grad oplever I samlet set, at der er et godt og tilstrækkelig grundlag for en politisk prioritering og styring af området børn og unge med særlige behov? (pct.)



Generelt er der stor tilfredshed med ledelsesinformationen til det politiske niveau. Der er dog områder, hvor ledelsesinformationen kan styrkes, hvilket kommer til udtryk i forhold til ledelsesinformation om aktiviteter og særligt i forhold til afrapportering på opstillede mål på området.



## Konklusion

Kortlægningen viser, at der er forskelle på, hvilken ledelsesinformation fagudvalgene modtager, med hvilken hyppighed dette sker, og hvordan formidlingen sker. Indholdet i den ledelsesinformation, der tilgår de politiske fagudvalg i kommunerne, har i de fleste tilfælde fokus på økonomiske opgørelser

og nøgletal i form af budgetopfølgninger. Derudover modtager fagudvalgene i varierende omfang også ledelsesinformation om målgrupper og indsatser, og i enkelte tilfælde også afrapportering på opstillede mål og om effekter.

Forskellene i, hvilken ledelsesinformation de enkelte fagudvalg modtager, indikerer samtidig, at den politiske opmærksomhed på området varierer på tværs af kommuner i forhold til den løbende opfølgning.

Videnkortlægningen pegede ikke eksplicit på, hvilken konkret ledelsesinformation fagudvalgene bør modtage. De udviklede redskaber skal dog forholde sig til hvilken information og med hvilken detaljeringsgrad og frekvens fagudvalgene bør få om økonomi, målgrupper og indsatser, politiske mål på området, lovmedholdelighed og overholdelse af serviceniveau.

Det er gennemgående på tværs af kommuner, at der ikke er arbejdet med at gøre ledelsesinformationen overskuelig, pædagogisk og anvendelsesorienteret. Dermed er det også kun de færreste kommuner, som har ledelsesinformation, der understøtter, at fagudvalgene kan prioritere og træffe beslutninger. Typisk fremstår ledelsesinformationen som tabeller/regneark. Der kan derfor med fordel fokuseres på, hvordan ledelsesinformation kan formidles på en pædagogisk og anvendelsesorienteret måde, der i højere grad understøtter fagudvalgenes arbejde.

Et væsentligt element i den politiske prioritering på området er kendskabet til andre kommuners indsats på området, da dette kan være et godt afsæt for at drøfte og foretage prioriteringer eksempelvis om det fastsatte serviceniveau. Dette pegede videnkortlægningen også på. Fagudvalgene modtager dog kun i meget begrænset omfang ledelsesinformation, der gør det muligt at sammenligne indsatsen på området på tværs af kommuner. Dermed har fagudvalgene kun begrænset kendskab til andre kommuneres praksis. Fremadrettet vil DUBU og tilsvarende systemer potentielt lette adgangen til sammenligning på tværs af kommuner. Fremadrettet bør der dog være et fokus på fagudvalgenes adgang til ledelsesinformation om andre kommuner.

Slutteligt bør der være en sammenhæng mellem det politiske styringsgrundlag og den efterfølgende opfølgning. Der ses dog i besvarelserne af selvevalueringerne en begrænset kobling mellem disse. I det fremadrettede arbejde med udvikling af en model og redskaber til faglig ledelse og ledelsesinformation vil det derfor være relevant at fokusere på at udvikle redskaber, der i højere grad kan sikre en sammenhæng mellem det politiske styringsgrundlag og den løbende opfølgning, som fagudvalgene modtager.

Samlet set kan der med fordel fokuseres på følgende områder i relation til at styrke den politiske prioritering og styring af området.

- Fokus på hvilken information og med hvilken detaljeringsgrad og frekvens fagudvalgene bør få om økonomi, målgrupper og indsatser, politiske mål på området, lovmedholdelighed og overholdelse af serviceniveau.



- Udvikling af redskaber til formidling af ledelsesinformation til fagudvalgene med fokus på, at ledelsesinformationen formidles på en pædagogisk og anvendelsesorienteret måde, som kan understøtte fagudvalgenes mulighed for at prioritere.
- En tættere kobling mellem det politiske styringsgrundlag og den politiske opfølgning på området, som kan give et bedre og løbende overblik, hvilket blandt andet kan bidrage til en bedre forankring af området i fagudvalget og medvirke til fagudvalgets mulighed for at justere retning på området.
- Fokus på mulighederne for ledelsesinformation om sammenligning på tværs af kommuner, der blandt andet kan give perspektiv på de lokale prioriteringer.



## 9. Ledelsesinformation til administrativ og faglig styring

**I dette kapitel beskrives indholdet, formidlingen og frekvensen for den ledelsesinformation, som anvendes til administrativ og faglig styring eksempelvis i forhold til aktivitetstal om antal og varighed af indsatser, opfølgning og sagsmængde.**

Administrativ og faglig styring er afgørende for at sikre ledelse og styring af området. Videnkortlægningen pegede i den forbindelse på, at det er den faglige leders opgave at justere praksis i forhold til sagsbehandling og indsatser løbende, og at ledelsesinformation er afgørende for at sikre dette.

Videnkortlægningen pegede samtidig på en række konkrete elementer i ledelsesinformationen til administrativ og faglig styring. Dette omfatter ledelsesinformation om blandt andet udviklingen i risikoindikatorer, personale, sagsbehandlingen, målgrupper, indsatser og effekter.

På tværs af kommuner er der stor variation i tilgangen til og anvendelsen af redskaber, som kan understøtte en administrativ og faglig styring. Der er således enkelte kommuner, som har en veludviklet praksis på området understøttet af solide redskaber, der sikrer en løbende og systematisk formidling af relevante nøgletal. Mange kommuner har dog et eller flere områder i relation til administrativ og faglig styring, hvor deres arbejde kun i mindre grad eller slet ikke er understøttet af redskaber. Dette omfatter eksempelvis et samlet overblik over antallet og typen af iværksatte indsatser, varigheden af iværksatte indsatser, effekten af iværksatte indsatser eller sagsbelastningen hos de enkelte sagsbehandlere.

I det følgende beskrives først it-understøttelsen og grundlaget for den ledelsesinformation, som kommunerne anvender til administrativ og faglig styring. Dernæst beskrives indholdet af ledelsesinformationen og herefter formidlingen af denne samt frekvensen for opdatering. Slutteligt beskrives chefer og ledeses samlede vurdering af ledelsesinformationen til faglig og administrativ styring.

# It-understøttelsen og grundlaget for ledelsesinformation

Opdateret og korrekt data er fundamentet for ledelsesinformation. I den forbindelse er opfølgning afgørende for valid ledelsesinformation, og der er dermed en direkte sammenhæng mellem opfølgning og ledelsesinformation.

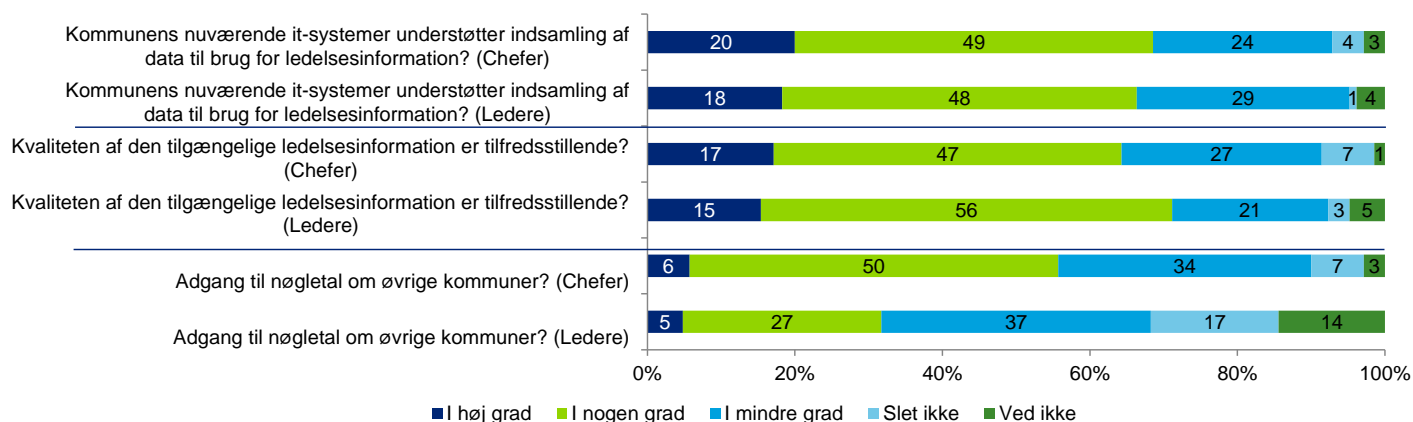
IT-understøttelsen er et væsentligt element i indsamling og fremstilling af ledelsesinformation til administrativ og faglig styring. Der er på nuværende tidspunkt 71 kommuner, som er tilsluttet DUBU.<sup>9</sup> Derudover har flere af de helt store kommuner valgt CSC Social og enkelte kommuner anvender SBSYS. Udover DUBU, CSC Social og SBSYS har kommunerne typisk en række øvrige it-systemer og databaser, som de anvender til blandt andet indsamling af ledelsesinformation. Dette omfatter primært ACADRA, AS2007, CALIBRA, egenudviklede databaser/systemer, EXCEL, KMD Børn & Voksne, OPUS LIS, og PRISME.

Samtidig har mange kommuner store forventninger til funktionaliteten i relation til ledelsesinformation i DUBU. De konkrete forventninger er dog ikke uddybet i selvevalueringen.

Flere kommuner anvender egenudviklede regneark og databaser med oversigter over aktiviteter, som i varierende grad er automatiseret. I flere kommuner er ledelsesinformationen baseret på manuelle optællinger i sagerne, hvor sagsbehandlerne gennemgår deres sager med henblik på at opgøre og indhente de ønskede oplysninger. I andre kommuner registreres der løbende indsatser og økonomi fx i et samlet regneark, der kan anvendes til styring

Knap 7 ud af 10 chefer angiver, at kommunens it-systemer i høj eller nogen grad understøtter indsamling af data til brug for ledelsesinformation, jf. Figur 50 nedenfor. Knap 3 ud af 10 angiver dog, det kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet. Blandt lederne er billedet det samme.

**Figur 50: It-systemer, kvalitet af ledelsesinformation og nøgletal om øvrige kommuner**



<sup>9</sup> Status per juni 2014: <http://www.kombit.dk/indhold/tilsluttede-kommuner-dubu>

**Kilde: Spørgeskema til chefer (N=70) og spørgeskema til ledere (N=104)**

2 ud af 3 chefer angiver, at kvaliteten i den tilgængelige ledelsesinformation i høj eller nogen grad er tilfredsstillende. Hver tredje angiver dog, at det kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet, jf. Figur 50 ovenfor. Blandt lederne angiver 7 ud af 10, at kvaliteten af den tilgængelige ledelsesinformation i høj eller nogen grad er tilfredsstillende. Hver fjerde angiver dog, at det kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet.

I relation til faglig og administrativ styring vil en bedre adgang til nøgletal om andre kommuner kunne bidrage til at stille spørgsmål ved egen praksis og dermed understøtte en bedre styring af området. Lidt over halvdelen af cheferne angiver, at de i høj eller nogen grad har adgang til nøgletal om øvrige kommuner. 41 % af cheferne angiver dog, at det kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet jf. Figur 50 ovenfor. Hver tredje leder angiver, at de i høj eller nogen grad har adgang til nøgletal om andre kommuner, mens lidt over halvdelen angiver, at det kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet.

## **Indholdet i ledelsesinformationen til faglig og administrativ styring**

Indholdet i ledelsesinformationen til faglig og administrativ styring rummer i varierende grad på tværs af kommuner aktivitetstal og information om sagsbehandlingen gennemføres korrekt. Dette beskrives nærmere i det følgende.

### **Aktivitetstal**

Kommunerne har i varierende grad adgang til oversigter over målgrupper, typer og effekter af iværksatte indsatser. De typiske oversigter omfatter antal og typer af indsatser. I nogle kommuner anvendes disse aktivitetsoversigter tillige som et dialogredskab både blandt ledere og chefer og mellem ledere og sagsbehandlere.

Et lille antal kommuner udarbejder meget detaljerede overblik, hvor de på dags- eller ugebasis har adgang til oplysninger om eksempelvis:

- Antal sager, herunder aktive, tilgang og afgang.
- Antal underretninger, herunder sagsbehandlingstid.
- Antal handleplansfaser, herunder aktive, tilgang og afgang.
- Antal anbringelser, herunder aktive, tilgang og afgang.
- Antal forebyggende foranstaltninger, herunder aktive, tilgang, afgang og varighed.
- Antal opfølgninger, herunder om overholdelse af frister.

Enkelte kommuner har tillige adgang til nøgletal om effekter af iværksatte indsatser.

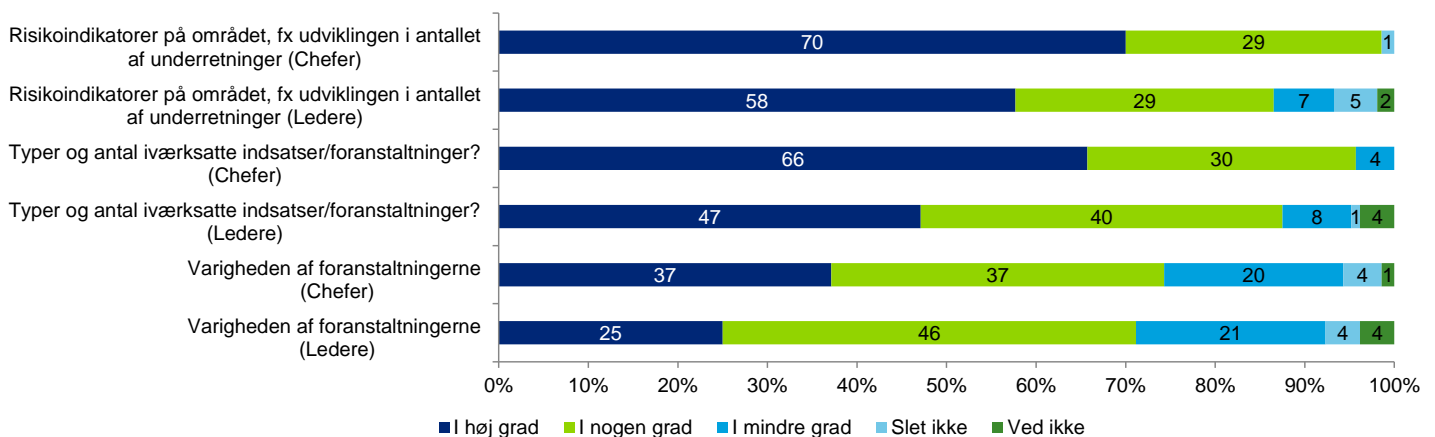
Som det fremgår af Figur 51 nedenfor, angiver 99 % af cheferne, at de i høj eller nogen grad har adgang til nøgletal om risikoindikatorer. Blandt ledere er

det tilsvarende 87 % som i høj eller nogen grad har adgang til nøgletal om risikoindikatorer, mens 12 % angiver, at det i mindre grad eller slet ikke er tilfældet. Det tilsendte materiale om ledelsesinformation om risikoindikatorer, omhandler primært udviklingen i antallet af underretninger. I enkelte kommuner er dette suppleret med eksempelvis underretninger i konkrete familier, tillægsydelse, skolefravær og kriminalitet.

Langt størstedelen af chefer (96 %) og ledere (87 %) har i høj eller nogen grad adgang til nøgletal om indsatser og foranstaltninger, jf. Figur 51 nedenfor. Kun henholdsvis 4 % og 9 % angiver, at det kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet. Dette billede bekræftes af det tilsendte materiale.

3 ud af 4 chefer angiver, at de i høj eller nogen grad har adgang til nøgletal om varigheden af de iværksatte foranstaltninger. Samtidig angiver 1 ud af 4 chefer, at det er tilfældet i mindre grad eller slet ikke. Blandt lederne angiver 7 ud af 10, at de har adgang til nøgletal om varighed, mens 1 ud af 4 angiver, det kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet. I det tilsendte materiale er der et begrænset antal eksempler på nøgle tal om varighed.

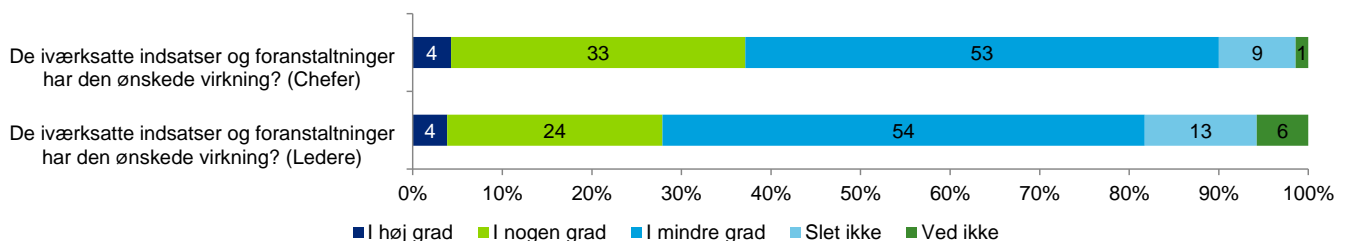
**Figur 51: Adgang til nøgletal om risikoindikatorer og om typer, antal og varighed af indsatser**



Kilde: Spørgeskema til chefer (N=70) og spørgeskema til ledere (N=104)

Det er en begrænset andel af chefer (37 %) og ledere (28 %), som angiver, at de har adgang til opdaterede nøgletal om den ønskede virkning af iværksatte indsatser og foranstaltninger, jf. Figur 52 nedenfor. Samtidig angiver 62 % af cheferne og 67 % af lederne, at det i mindre grad eller slet ikke er tilfældet.

**Figur 52: Adgang til nøgletal om effekt af indsatser**



Kilde: Spørgeskema til chefer (N=70) og spørgeskema til ledere (N=104)

## Oversigter over personale og sagsmængder

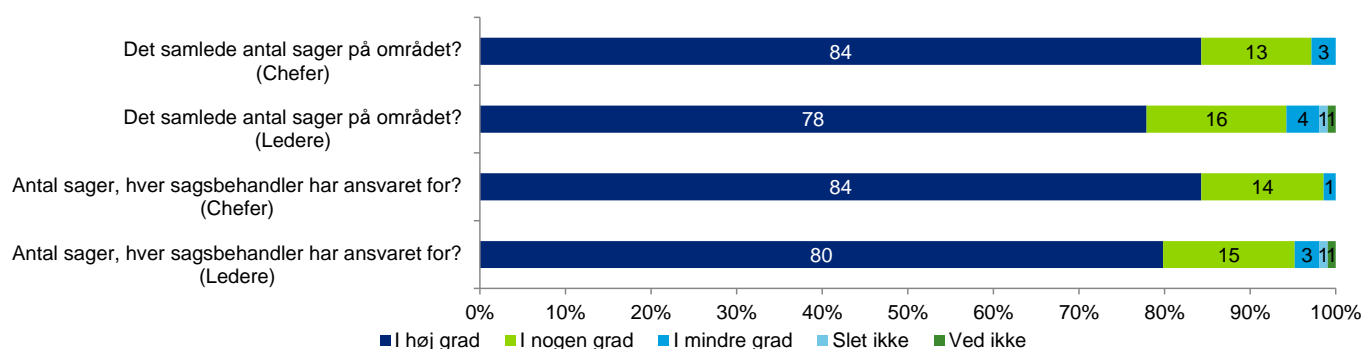
Der ses enkelte eksempler på systematiske oversigter over antallet af sagsbehandlere og antallet af sager. Hermed skabes et grundlag for administrativ styring af personaleressourcerne.

Opgørelsen af sagsantallet pr. medarbejder kan være mere eller mindre detaljeret. Det kan således være en simpel opgørelse over antal, det kan være efter en vægtning alt efter sagstype, og der er også eksempel på, at det er opgjort efter paragraf, stk. og nr. Der kan tillige være tilføjet ledelsesinformation om sygefravær blandt sagsbehandlerne.

Som det ses af Figur 53 nedenfor, angiver 97 % af cheferne og 94 % af lederne, at de i høj eller nogen grad har adgang til opdaterede nøgletal om det samlede antal sager på området. Kun henholdsvis 3 % og 5 % angiver, at det kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet.

Tilsvarende angiver næsten alle chefer (98 %) og ledere (95 %), at de har adgang til opdaterede nøgletal om antallet af sager, hver sagsbehandler har ansvaret for, jf. Figur 53 nedenfor. Kun henholdsvis 1 % og 4 % angiver, det kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet.

**Figur 53: Adgang til opdaterede nøgletal om sager**



Kilde: Spørgeskema til chefer (N=70) og spørgeskema til ledere (N=104)

## Korrekt sagsbehandling

Ud over ledelsesinformation om aktiviteterne på området er det væsentligt med ledelsesinformation om, hvorvidt sagsbehandlingen foregår korrekt, hvilket blandt andet omfatter lovmedholdelighed i sagsbehandlingen, overholdelse af serviceniveau og retningslinjer samt anvendelse af fælles metoder og redskaber.

Flere kommuner udarbejder opfølgingsrapporter fra gennemførte ledelsestilsyn. Disse rapporter kan anvendes til at sætte fokus på udvalgte områder og skabe grundlag for justering af praksis.

Opfølgingsrapporterne kan pege på mange forskellige forhold. Disse er i de fremsendte eksempler eksempelvis:

- Omfanget af anvendelse af det fastsatte serviceniveau i sagerne.
- Omfanget af systematik i sagsbehandlingen.
- Overholdelse af frister.
- Anvendelsen af redskaber og skemaer i sagerne.
- Om handleplanerne er fyldestgørende.
- Om der hjemtages korrekt refusion.

På den baggrund kan det faglige fokus justeres, og der kan eksempelvis sættes fokus på særlige områder i forbindelse med den generelle kompetenceudvikling. Eller opmærksomheden på registreringer med henblik på hjemtagning af refusion kan skærpes.

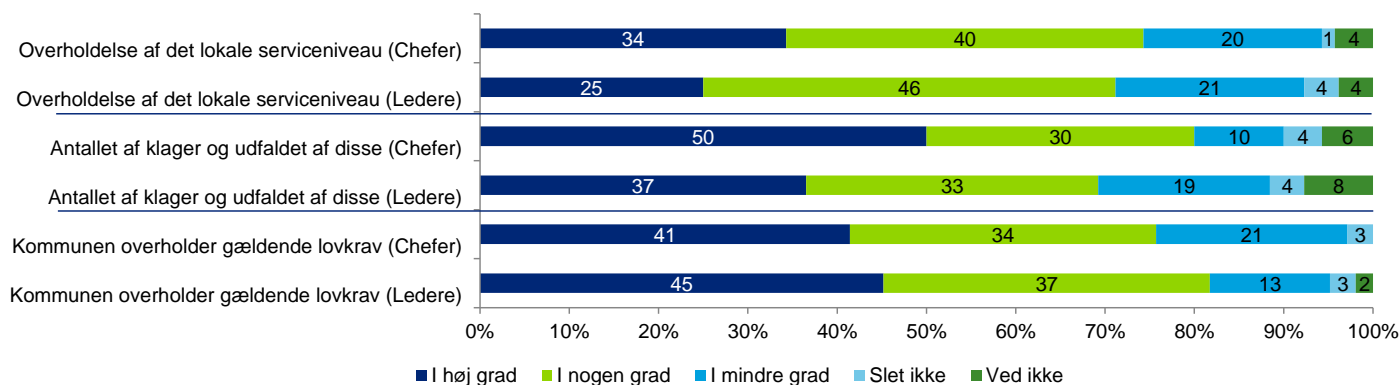
Som en væsentlig del af ledelsesinformationen til administrativ og faglig styring indgår opfølgning på overholdelse af serviceniveauet, overblik over klagesager og overholdelsen af gældende lovkrav.

Serviceniveauet skal overholdes, hvis det skal være reelt styrende for sagsbehandlingen på området. 3 ud af 4 chefer angiver, at de i høj eller nogen grad har adgang til opdaterede nøgletal om overholdelse af det fastsatte serviceniveau, jf. **Error! Reference source not found.** Figur 54 nedenfor. 1 ud af 5 chefer angiver dog, at det kun i mindre grad er tilfældet. Tilsvarende angiver 7 ud af 10 ledere, at der i høj eller nogen grad har adgang til opdaterede nøgletal om overholdelse af det lokale serviceniveau, mens 1 ud af 4 oplever, det kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet.

For at sikre lovmedholdelighed i sagsbehandlingen følger kommunerne i varierende grad op på klagesager og om gældende lovkrav bliver overholdt eksempelvis om børnefaglige undersøgelser gennemføres på under 4 måneder, om der foreligger en handleplan i sagerne, om der afholdes børnesamtaler med videre.

80 % af cheferne har i høj eller nogen grad adgang til opdaterede nøgletal om antallet af klager og udfaldet af disse. 14 % angiver dog, at det kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet. Blandt lederne angiver 70 %, at de i høj eller nogen grad har adgang til opdaterede nøgletal om antallet af klager og udfaldet af disse, mens 23 % oplever, det kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet.

**Figur 54: Adgang til nøgletal om overholdelse af serviceniveau samt lovkrav og om sager**



Kilde: Spørgeskema til chefer (N=70) og spørgeskema til ledere (N=104)

Som det ses ovenfor angiver 3 ud af 4 chefer, at de i høj eller nogen grad har adgang til nøgletal om, hvorvidt kommunen overholder gældende lovkra v på området. Hver femte chef angiver dog, at det kun i mindre grad er tilfældet. Blandt lederne angiver lidt over 4 ud af 5, at de i høj eller nogen grad har adgang til nøgletal om overholdelse af gældende lovkra v, mens 16 % angiver, det kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet.

## Formidling og frekvens for opdatering

Ledelsesinformationen til administrativ og faglig styring formidles typisk igennem rapporter. I en enkelt kommune anvendes en digital løsning, som eksempelvis kan anvendes på en tablet. Ledelsesinformationen formidles typisk igennem tabeller, og der ses en begrænset anvendelse af grafisk understøttelse. I de fleste tilfælde formidles ledelsesinformation dermed på en mindre pædagogisk og anvendelsesorienteret måde.

Der forskel på frekvensen for opdatering af ledelsesinformationen på tværs af kommuner. I enkelte kommuner er der adgang til opdateret ledelsesinformation dagligt eller ugentligt. I andre kommuner er det på månedsbasis, og i de kommuner, hvor ledelsesinformationen primært baseres på manuelle sagsgenngemgange kan opdateringen være sjældnere, fx kvartalsvist.

Kortlægningen viser, at indholdet af ledelsesinformationen typisk ikke differentieres til henholdsvis chef- og lederniveau. Kortlægningen indikerer, at der er behov for at tydeliggøre behovet for ledelsesinformationen på forskellige niveauer, så der tilgår relevant og differentieret ledelsesinformation til henholdsvis chefer, ledere og eventuelt sagsbehandlere.

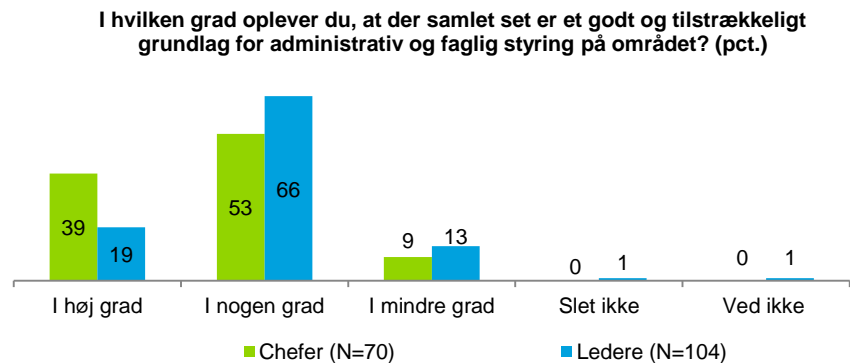
## Samlet vurdering af ledelsesinformation til administrativ og faglig styring

Ca. 9 ud af 10 chefer og ledere angiver, at de i høj eller nogen grad oplever, at der samlet set er et godt og tilstrækkeligt grundlag for faglig og administrativ styring på området. Ca. hver 10. chef og leder vurderer, at der samlet set



kun i mindre grad er et godt og tilstrækkeligt grundlag for administrativ og faglig styring på området.

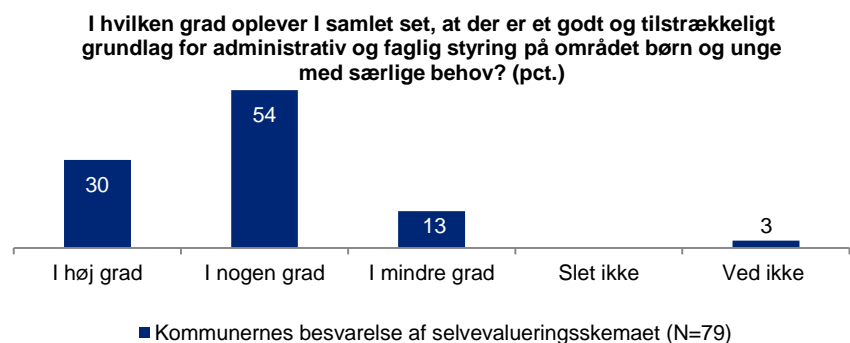
**Figur 55: Samlet vurdering af ledelsesinformation til administrativ og faglig styring**



Kilde: Spørgeskema til chefer og spørgeskema til ledere

Blandt kommunerne angiver 84 %, at der samlet set er et godt og tilstrækkeligt grundlag for faglig og administrativ styring på området, jf. Figur 56 nedenfor. 13 % oplever det i mindre grad er tilfældet.

**Figur 56: Samlet vurdering af ledelsesinformation til administrativ og faglig styring (selvevaluering)**



Samlet set er der således udpræget tilfredshed med den administrative og faglige styring på området. Der er dog to områder i form af nøgletal om effekt af indsatser og nøgletal om andre kommuner, som kan styrkes betydeligt på tværs af kommuner.



## Konklusion

På tværs af kommuner er der forskel på tilgangen til og anvendelsen af redskaber, som kan understøtte en administrativ og faglig styring. Der er således enkelte kommuner, som har en veludviklet praksis på området understøttet af solide redskaber, der sikrer en løbende og systematisk formidling af relevante nøgletal. Omvendt har størstedelen af kommunerne et eller flere områder i relation til administrativ og faglig styring, hvor deres arbejde kun i mindre grad eller slet ikke er understøttet af redskaber, herunder særligt i forhold til et samlet overblik over varigheden af iværksatte indsatser, effekten af iværksatte indsatser eller sagsbelastningen hos de enkelte sagsbehandlere. I den

forbindelse bør det være et fokusområde, hvordan ledelsesinformationen bliver formidlet på en pædagogisk og anvendelsesorienteret måde.

Videnkortlægningen pegede på udviklingen i risikoindikatorer som fx udviklingen i antallet af underretninger som et væsentligt element i god ledelsesinformation til faglig og administrativ styring. Kortlægningen viser, at kommunerne ofte har ledelsesinformation om dette.

Derudover pegede videnkortlægningen på, at ledelsesinformation om sagsbehandlingen, målgrupper, indsatser og effekter er helt centrale elementer i god ledelsesinformation. Kortlægningen viser, at kommunerne typisk har adgang til ledelsesinformation om antallet af indsatser, det samlede antal aktive sager og antal sager pr. sagsbehandler. Det er dog ikke alle kommuner, der har overblik over varigheden af de iværksatte indsatser. Derudover er der i begrænset omfang ledelsesinformation om effekter, og i kortlægningen ses kun få eksempler på redskaber, der understøtter opfølgning på effekter.

Kommunerne har i varierende omfang adgang til ledelsesinformation om sagsbehandlingen eksempelvis om serviceniveauet overholdes eller om antallet og udfaldet af klager.

Videnkortlægningen pegede også på, at der bør være mulighed for benchmarking imellem kommunerne. Chefer og ledere har ligesom fagudvalgsformændene dog kun i begrænset omfang adgang til relevante nøgletal om andre kommuner. DUBU og tilsvarende systemer vil fremadrettet potentielt kunne imødekomme dette behov, der bør dog fremadrettet fokuseres på, om dette er tilstrækkeligt til at kunne imødekomme behovet, samt hvordan det i praksis kan formidles og anvendes. De konkrete forventninger er dog ikke belyst i kortlægningen.

Samtidig indikerer kortlægningen, at der er behov for at tydeliggøre behovet for ledelsesinformation på forskellige niveauer, så der tilgår relevant og differentieret ledelsesinformation til henholdsvis fagudvalgsformænd, chefer, ledere og eventuelt sagsbehandlere. Fremadrettet bør der derfor fokuseres på udviklingen af et koncept for et systematisk og sammenhængende hierarki for ledelsesinformation på forskellige niveauer. I den forbindelse bør der også arbejdes med at synliggøre behovet for ledelsesinformation på de forskellige niveauer med henblik på at sikre, at ledelsesinformation på den ene side er tilstrækkeligt dækkende og på den anden side overskuelig og operationel.

Som det også blev påpeget under temaet om opfølgning, udgør opfølgningen i en vis udstrækning grundlaget for ledelsesinformation. Videnkortlægningen understregede, at kvaliteten af ledelsesinformation afhænger af kvaliteten af de data, den bygger på. Upålidelige data kan i værste fald føre til forkerte konklusioner og politiske og ledelsesmæssige beslutninger, der går i den forkerte retning. Både chefer og ledere oplever i et vist omfang, at der er et behov for at styrke datakvaliteten i relation til ledelsesinformation, og der er

derfor et behov for redskaber, der kan understøtte arbejdet med at sikre datakvaliteten på området.

Samlet set bør der i det fremadrettede arbejde med udvikling af en model og redskaber til faglig ledelse og ledelsesinformation fokuseres på følgende:

- Hvilken ledelsesinformation der bør tilgå de enkelte ledelsesniveauer, herunder om antal, varighed og effekter af iværksatte indsatser, overholdelse af frister med videre.
- Hvordan ledelsesinformation formidles på en pædagogisk og anvendelsesorienteret.
- Hvordan der sikres en tilstrækkelig datakvalitet til brug for ledelsesinformation.



# 10. Ledelsesinformation til økonomisk styring og afrapportering

**I dette kapitel beskrives indholdet, formidlingen og frekvensen for den ledelsesinformation, som anvendes til økonomisk styring og afrapportering i forhold til eksempelvis løbende budgetopfølgning og grundlag for økonomiske prognoser.**

Økonomisk styring og afrapportering er afgørende for at sikre, at de økonomiske midler bliver brugt både mest omkostningseffektivt og efter de politiske målsætninger og rammer på området. Videnkortlægningen pegede i den forbindelse på, at det er den faglige leders opgave at justere praksis løbende, og at ledelsesinformation er afgørende for at sikre dette. Denne løbende ledelsesinformation inkluderer ifølge videnkortlægningen overblik over disponeret forbrug og udviklingen i kommunens samlede udgifter på området og udgifter til konkrete målgrupper og indsatser. Dertil kommer estimering af, hvad det vil betyde for økonomien, hvis man iværksætter en særlig indsats.

Ledelsesinformation i relation til administrativ og faglig styring sammenkobles i kommunerne ofte med ledelsesinformation til økonomisk styring. Derfor skal dette kapitel læses i tæt sammenhæng med det foregående kapitel.

Der er samtidig et betydeligt overlap mellem redskaberne til den økonomiske styring og afrapportering og redskaberne til administrativ og faglig styring. Dette ses blandt andet ved, at den typiske budgetopfølgning i flere tilfælde også indeholder nøgletal om eksempelvis antallet af sager eller antallet af indsatser og foranstaltninger.

I spørgeskemaundersøgelsen er spørgsmålene om økonomisk styring og afrapportering stillet sammen med spørgsmål om administrativ og faglig styring. Resultaterne herfra er afrapporteret under kapitlet om administrativ og faglig styring. Resultater, der alene vedrører økonomisk styring og afrapportering, er præsenteret nedenfor.

I det følgende beskrives først indholdet i den ledelsesinformation, som kommunerne anvender til økonomisk styring og afrapportering, og herefter formidlingen af denne samt frekvensen for opdatering. Slutteligt beskrives fag-

udvalgsformænds, chefer og lederes samlede vurdering af ledelsesinformationen til økonomisk styring og afrapportering.

## **Indholdet af ledelsesinformation til økonomisk styring og afrapportering**

I kommunerne udarbejdes løbende budgetopfølgninger med henblik på at følge økonomien på området. I mange kommuner er det samme grundlag der anvendes til økonomisk styring på forvaltnings- og afdelingsdelingsniveau, som også tilgår fagudvalget.

Ledelsesinformationen til økonomisk styring består i budgetopfølgninger, som indeholder oversigt over det samlede budget for året samt forbruget indtil opgørelsestidspunktet fordelt på en række konti. Detaljeringsgraden i kontooversigten i budgetoversigterne varierer imellem kommunerne. I nogle tilfælde følges alene op på kontoniveau, mens andre kommuner følger den økonomiske udvikling på individniveau. I den forbindelse ses enkelte eksempler på kommuner som opgør eksempelvis de 20 dyreste børne- og ungesager løbende for at sikre et fokus på disse.

I budgetopfølgninger er der i ofte angivet forskellige nøgletal typisk i form af budgetafvigelse på opgørelsesdatoen, det forventede årsresultat og sidste års regnskab. Budgetopfølgningerne er typisk ikke ledsaget af kommentarer.

I nogle tilfælde understøttes budgetopfølgningerne af grafiske illustrationer i form af kurver, søjlediagrammer eller andre figurer. Kurver og søjlediagrammer anvendes typisk til at illustrere en udvikling i udgifterne over tid, og andre figurer anvendes eksempelvis til illustration af %-fordelinger.

Enkelte kommuner anvender samtidig budgetopfølgningerne til at forudsige den fremtidige økonomiske udvikling på området på baggrund af det nuværende aktivitetsniveau. Dette gøres ved at fremskrive det nuværende udgiftsniveau eksempelvis med 6 måneder. Dermed har disse kommuner et grundlag for og dermed mulighed for eventuelt at justere, hvis deres prognose viser budgetoverskridelser. Disse kommuner kan samtidig forudsige, hvad udgifterne vil være, hvis der iværksættes yderligere tiltag.

Nogle kommuner har en veludviklet praksis med omfattende redskabsunderstøttelse af området, mens mange andre har et begrænset grundlag for reel økonomisk ledelsesinformation og styring. Sidstnævnte kommuner har således typisk et grundlag for overordnet budgetopfølgning, men nedbryder ikke dette til et operationelt grundlag i relation til økonomisk styring. Dette kunne eksempelvis være i relation til at forklare økonomiske tendenser ud fra aktivitetsnøgletal eller udarbejde økonomiske prognoser på området.

## Formidling af og frekvens for ledelsesinformation til økonomisk styring

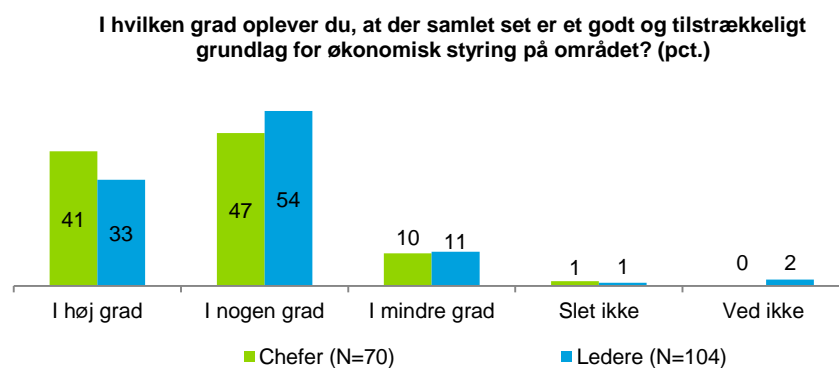
Ledelsesinformationen formidles typisk igennem tabeller. Derudover er der kun en begrænset grafisk understøttelse. I forbindelse med besvarelserne af selvevalueringerne er der kun i begrænset omfang identificeret systematiske koncepter og systematiske overvejelser i relation til, hvilken type af økonomisk ledelsesinformation som er relevant på de enkelte ledelsesniveauer. Der er dog identificeret enkelte redskaber, som i høj grad formidler den økonomiske ledelsesinformation på en pædagogisk og operationel måde, der kan understøtte ledelse og dialog på flere ledelsesniveauer.

Ledelsesinformationen til økonomisk styring opdateres typisk med en månedlig frekvens.

## Samlet vurdering af ledelsesinformation til økonomisk styring

Blandt chefer og ledere varierer oplevelsen af, om der samlet set er et godt og tilstrækkeligt grundlag for økonomisk styring på området. Som det fremgår af Figur 57 nedenfor oplever ca. 9 ud af 10 chefer og ledere, at der i høj eller nogen grad er dette. Blandt chefer og ledere oplever ca. hver tiende dog, at der i mindre grad eller slet ikke er et godt og tilstrækkeligt grundlag for økonomisk styring på området.

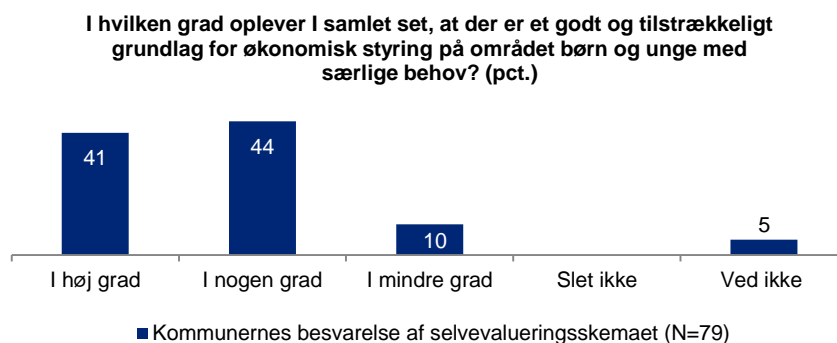
**Figur 57: Samlet vurdering af ledelsesinformation til økonomisk styring**



Kilde: Spørgeskema til chefer og spørgeskema til ledere

Ligeledes angiver 9 ud af 10 kommuner, at der samlet set i høj eller nogen grad er et godt og tilstrækkeligt grundlag for økonomisk styring på området, jf. Figur 58 nedenfor. Samtidig angiver hver tiende kommuner, at det i mindre grad er tilfældet.

**Figur 58: Samlet vurdering af ledelsesinformation til økonomisk styring (selvevaluering)**



## Konklusion

På tværs af kommuner er der stor forskel på praksis for den økonomiske afrapportering på området for børn og unge med særlige behov.

Ledelsesinformationen til økonomisk styring består i budgetopfølgninger, hvor detaljeringsgraden varierer imellem kommunerne. I den ene ende ses eksempler på, at der følges op på kontoniveau, og i den anden ende kombineres dette med økonomisk opfølgning på individniveau.

I budgetopfølgningerne er der i ofte angivet forskellige nøgletal typisk i form af budgetafvigelse på opgørelsesdatoen, det forventede årsresultat og sidste års regnskab. I nogle tilfælde understøttes budgetopfølgningerne af grafiske illustrationer i form af kurver, søjlediagrammer eller andre figurer.

Enkelte kommuner anvender samtidig budgetopfølgningerne til at forudsige den fremtidige økonomiske udvikling på området på baggrund af det nuværende aktivitetsniveau.

Videnkortlægningen pegede på, at ledelsesinformationen til økonomisk styring omfatter overblik over disponeret forbrug og udviklingen i kommunens samlede udgifter på området, hvilket kortlægningen også viser er det generelle hovedfokus i forbindelse med den økonomiske styring og afrapportering på området.

Derudover pegede videnkortlægningen også på, at der skal følges op på udgifter til konkrete målgrupper og indsatser samt være mulighed for at estimere omkostningerne ved iværksættelsen af nye tiltag. I kortlægningen ses et begrænset antal eksempler på opfølgning på udgifter til konkrete målgrupper, mens der ofte ses eksempler på opgørelser af udgifterne til indsatser på §-niveau. Derudover viser kortlægningen, at der kun er få kommuner, som har redskaber til at understøtte estimeringen af omkostningerne ved iværksættelse af nye tiltag.

Formidlingen af ledelsesinformation til økonomisk styring består ofte i tabeller, og der ses en begrænset anvendelse af grafisk eller anden pædagogisk understøttelse af formidlingen.

I det fremadrettede arbejde med udvikling af en model og redskaber til faglig ledelse og ledelsesinformation vil det derfor være relevant at fokusere på følgende.

- Hvilken ledelsesinformation som er relevant at modtage for de respektive ledelsesniveauer, herunder detaljeringsniveauet for ledelsesinformationen og om den skal være på individniveau eller på aggregeret niveau.
- Hvordan ledelsesinformation formidles på en pædagogisk og anvendelsesorienteret måde, som kan understøtte den økonomiske styring af området, herunder understøttelse af prioritering på området eksempelvis mellem forskellige målgrupper eller prioriteringen af en tidlig indsats.

Derudover er der en tæt sammenhæng mellem den økonomiske og faglige styring, hvor eksempelvis ledelsesinformation om aktiviteter er relevant for udarbejdelsen af økonomiske prognoser, og ledelsesinformation om økonomi samtidig er relevant for den faglige styring i forhold til et fokus på de mest omkostningseffektive indsatser. Kapitel 9 om administrativ og faglig styring kan derfor med fordel læses i sammenhæng med dette kapitel.



# 11. Tværgående opsamling

**I dette kapitel præsenteres en opsamling på tværs af de foregående kapitler i forhold til de oplevede særlige styrker og udfordringer ved kommunernes praksis.**

På tværs af temaerne i de foregående kapitler ses en række styrker og udfordringer ved kommunernes praksis. I dette kapitel samles op på dette med særligt henblik på at identificere områder, hvor der henholdsvis er størst tilfredshed og størst behov for at understøtte praksis. Kapitlet peger således på de særlige udfordringer, som politikere, chefer, ledere og sagsbehandlere møder på området. Kapitlet er baseret på kommunernes besvarelser af selvevalueringsskemaet og på de fire respondentgruppers spørgeskemabesvarelser.

Med henblik på at synliggøre behovene for udvikling af den faglige ledelse og ledelsesinformation i relation til de enkelte roller præsenteres styrker og udfordringer for henholdsvis fagudvalgsformænd, chefer, ledere og sagsbehandlere hver for sig. Afslutningsvist samles der op på særlige udfordringer, som opleves på de enkelte niveauer og på tværs af niveauer.

Som et element i at identificere særlige styrker og udfordringer på tværs af temaer er der udvalgt henholdsvis de 5<sup>10</sup> spørgsmål, hvor flest respondenter har svaret positivt henholdsvis negativt. Der er udvalgt de spørgsmål, hvor respondentgruppen samlet set er henholdsvis mest og mindst positive på tværs alle besvarelser.<sup>11</sup>

## Fagudvalgsformænd

Tabel 5 nedenfor viser de spørgsmål, hvor fagudvalgsformænd er mest positive. Som det ses af tabellen, er fagudvalgsformændene mest positive i forhold til deres involvering i udarbejdelsen af den sammenhængende børne- og ungepolitik og i forhold til det politiske fokus på området. Som det også fremgår af kapitel 2 har størstedelen af kommunerne i besvarelsen af selv-

---

<sup>10</sup> Et større antal spørgsmål end 5 pr. respondentgruppe vil medføre, at en meget stor andel af de samlede spørgsmål ville blive medtaget, hvilket vil gøre billedet mindre klart.

<sup>11</sup> Besvarelsen *i høj grad*, *i nogen grad*, *i mindre grad* og *slet ikke* er givet værdier fra 1-4, hvor *slet ikke* har fået værdien 1 og *i høj grad* fået værdien 4. Spørgsmålene er på den baggrund rangeret efter, hvilke spørgsmål der har fået henholdsvis de højeste og de laveste gennemsnit på tværs af besvarelser.

evalueringen beskrevet processen for udarbejdelse af deres sammenhængende børne- og ungepolitik. Der ses dog en meget forskellig praksis i forhold til processen for udarbejdelsen blandet andet i forhold til omfanget af involvering af fagudvalget, og hvordan involveringen sker.

**Tabel 5: De 5 mest positive vurderinger blandt fagudvalgsformænd**

<b>Top 5</b>	<b>Fagudvalgsformænd</b>	<b>Andel positive</b>
1	Fagudvalget har været involveret i udarbejdelsen af kommunens sammenhængende børne- og ungepolitik	91%
2	Der er politisk fokus på området børn og unge med særlige behov	97%
3	Børne- og ungepolitikken er kendt hos ledere i kommunen	97%
4	I kommunen arbejdes der efter de fastsatte mål på området	94%
5	Kommunens sammenhængende børne- og ungepolitik er tydelig og retningsgivende på området	97%

Kilde: Spørgeskema til fagudvalgsformænd (N=34)

Som det fremgår af Tabel 5 ovenfor, er fagudvalgsformændene derudover meget positive i forhold til en række øvrige forhold i forbindelse med det politiske styringsgrundlag. Dette omfatter det politiske fokus på området, hvilket også kan genfindes i selvevalueringen i form af det omfattende materiale, der er udarbejdet i relation til det politiske styringsgrundlag eksempelvis i form af inklusionspolitikker, forebyggelsesstrategier og anbringelsespolitikker.

Fagudvalgsformændene er samtidig meget positive i forhold til kendskabet til børne- og ungepolitikken blandt lederne i kommunen. Det er dog typisk ledernes eget ansvar at sætte sig ind i relevante styringsdokumenter, og der ses kun eksempler på få kommuner, som arbejder systematisk med forankring og herunder, hvilke leder- og medarbejdergrupper som skal kende de enkelte styringsdokumenter, og på hvilket niveau de skal kende dem.

Derudover er fagudvalgsformændene positive i forhold til spørgsmålet om, hvorvidt der arbejdes efter de fastsatte mål på området. Der ses i selvevalueringen kun i begrænset omfang dokumentation for, at der arbejdes efter de fastsatte mål på området. Der tilgår således i meget begrænset omfang opfølgninger til fagudvalgene om, hvorvidt eksempelvis målene i børne- og ungepolitikken opnås, eller om serviceniveauet bliver overholdt i praksis, jf. kapitel 8.

Endelig er fagudvalgsformændene positive i forhold til spørgsmålet om, hvorvidt kommunens sammenhængende børne- og ungepolitik er tydelig og retningsgivende på området. I flere børne- ungepolitikker angives det, at der er tale om et værdigrundlag eller om mere overordnede hensigtserklæringer, som skal udgøre rammen for kommunens arbejde på området, og tydelig og retningsgivende skal i mange tilfælde formentlig forstås i det lys.

I Tabel 6 nedenfor præsenteres de spørgsmål, hvor fagudvalgsformændene er mindst positive.

**Tabel 6: De 5 mindst positive vurderinger blandt fagudvalgsformænd**

<b>Bund</b>	<b>Fagudvalgsformænd</b>	<b>Andel positive</b>
<b>5</b>		
1	Udvalget modtager ledelsesinformation, der gør det muligt at sammenligne indsatsen på området med indsatsen i andre kommuner.	35%
2	Den sammenhængende børne- og ungepolitik er omsat til tydelige styringsdokumenter og retningslinjer på området.	85%
3	Der er klare resultatmål for kommunens indsats på området.	82%
4	De informationer, som udvalget bliver forelagt, er tilstrækkeligt grundlag til at følge op på de opstillede mål	88%
5	Kvaliteten af den forelagte ledelsesinformation er tilfredsstillende.	91%

Kilde: Spørgeskema til fagudvalgsformænd (N=34)

Som det fremgår af Tabel 6 ovenfor, er fagudvalgsformænd mindst positive i forhold til spørgsmålene om adgang til ledelsesinformation om andre kommuner. Dette billede kan også genfindes i selvevalueringen og i redskaberne, hvor netop sammenligneligheden blandt kommuner kun findes i meget få kommuner. Ved at sammenligne med andre kommuner sættes egen praksis, service- og omkostningsniveau i perspektiv, hvilket kan inspirere til nytænkning, udvikling og refleksion på både politisk niveau og på forvaltningsniveau.

Omsætningen af børne- og ungepolitikken til tydelige styringsdokumenter er også et af de områder, hvor fagudvalgsformændene er mindre positive. Dette kan også genfindes i selvevalueringen og blandt redskaberne, hvor det, som beskrevet i kapitel 2, er svært at se en sammenhæng på tværs af styringsdokumenterne og i den forbindelse, hvordan børne- og ungepolitikken kan ses udmøntet i øvrige styringsdokumenter. Det er samtidig konsortiets vurdering, at netop omsætningen af børne- og ungepolitikken samt forankringen af det politiske styringsgrundlag er helt centrale udfordringer, som der fremadrettet skal fokuseres særligt på.

Dertil er fagudvalgsformændene mindre positivt stemt i forhold til, om der er klare resultatmål for kommunernes indsats på området. Dette billede kan bekræftes af selvevalueringen og redskaber, hvor der netop ses en begrænset anvendelse af klare resultatmål. Det er også konsortiets opfattelse, at mange kommuner har en udfordring med at formulere klare resultatmål og sikre løbende opfølgning på disse. I de kvalitative svar i spørgeskemaerne peger enkelte fagudvalgsformænd samtidig på, at det er en særlig udfordring at opstille klare mål.

Endvidere er fagudvalgsformændene mindre positive i forhold til spørgsmålet om, hvorvidt de informationer, som udvalget bliver forelagt, udgør et tilstrækkeligt grundlag til at følge op på de opstillede mål. Dette har sammenhæng med kvaliteten af den tilgængelige ledelsesinformation, som også er et af de områder, hvor fagudvalgsformændene er mindre positive. Kvaliteten af ledelsesinformationen består dels af, hvilken ledelsesinformation fagudvalgene modtager eksempelvis om varighed og omfang af indsatser, og om denne opleves som tilstrækkelig og dækkende. Derudover hænger kvaliteten også

tæt sammen med opfølgningen på området, hvor kvaliteten af ledelsesinformation er meget afhængig af dokumentationen i sagerne.

Ud over de ovenfor beskrevne udfordringer har fagudvalgsformændene også peget en række udfordringer i de kvalitative svar i spørgeskemaerne. Her peger fagudvalgsformændene ikke entydigt på særlige udfordringer. Der er dog enkelt udfordringer, som går igen i flere besvarelser. Her peges på udfordringer med:

- Økonomisk styring af området.
- De samlede økonomiske rammer for området.
- Mangel på viden hos medlemmerne i fagudvalget.

Samlet set peger fagudvalgsformændene på tværs af temaer på en række udfordringer, som relaterer sig til faglig ledelse og ledelsesinformation. Disse udfordringer skal ses i lyset af den ledelsesrolle, som fagudvalgsformændene har, hvor de skal sætte den overordnede retning og ramme for området samt kunne følge op på disse. I det fremadrettede arbejde med udvikling af en model og redskaber til faglig ledelse og ledelsesinformation understreger dette, at der særlig bør fokuseres på følgende for at understøtte fagudvalgsformændenes rolle:

- Mere klar omsætning af børne- og ungepolitikken til tydelige styringsdokumenter.
- Anvendelsen af klare resultat- og effektmål som led i den politiske styring af området.
- Fokus på mulighederne for ledelsesinformation om sammenligning på tværs af kommuner, der blandt andet kan give perspektiv på de lokale politiske prioriteringer.
- Styrkelse af kvaliteten af den ledelsesinformation, der tilgår fagudvalgene.

## Chefer

Tabel 7 nedenfor viser de spørgsmål, hvor cheferne er mest positive. Som det fremgår, er cheferne mest positive i forhold til adgangen til ledelsesinformation om en række nøgletal. Det drejer sig først og fremmest om det samlede antal sager og fordelingen af disse blandt sagsbehandlerne. Blandt de tilsendte redskaber ses dog kun enkelte eksempler på systematiske oversigter over antallet af sagsbehandlere og antallet af sager.

**Tabel 7: De 5 mest positive vurderinger blandt chefer**

<b>Top 5</b>	<b>Chefer</b>	<b>Andel positive</b>
1	Der er adgang til opdaterede nøgletal om antal sager, hver sagsbehandler har ansvaret for.	99%
2	Der er adgang til opdaterede nøgletal om det samlede antal sager på området.	97%
3	Der er adgang til opdaterede nøgletal om økonomiske forhold.	99%
4	Der er en klar fordeling af opgaver, kompetencer og ansvar blandt lederne på området.	96%
5	Der er adgang til opdaterede nøgletal om risikoindikatorer på området.	99%

**Kilde: Spørgeskema til chefer (N=70)**

Som det ses af Tabel 7 ovenfor, er cheferne derudover positive i forhold til spørgsmålet om adgangen til økonomiske nøgletal. Dette understøttes også af besvarelserne af selvevalueringen og de indsendte redskaber, hvor det ses, at der er fokus på ledelsesinformation om økonomisk opfølgning, jf. også kapitel 10.

Cheferne er ligeledes positive i forhold til spørgsmålet om, hvorvidt der er en klar fordeling af opgaver, kompetencer og ansvar blandt lederne på området. Dette ses også i et vist omfang i de kompetenceplaner, der tydeliggør beslutningskompetencen på området i den enkelte kommune. Kompetenceplanerne er nærmere beskrevet i kapitel 3.

Slutteligt er cheferne positive i forhold til spørgsmålet om adgang til nøgletal om risikoindikatorer fx udviklingen i antallet af underretninger. Dette understøttes også af det store fokus på underretninger i kommuneren, hvilket blandt andet ses ved, at mange kommuner har udarbejdet retningslinjer for håndtering af underretninger. Der er samtidig flere eksempler på ledelsesinformation om underretninger.

I Tabel 8 nedenfor præsenteres de spørgsmål, hvor cheferne er mindst positive.

**Tabel 8: De 5 mindst positive vurderinger blandt chefer**

<b>Bund</b>	<b>Chefer</b>	<b>Andel positive</b>
<b>5</b>		
1	Der er løbende adgang til nøgletal om øvrige kommuner, som gør det muligt for jer at sammenligne, når I skal vurdere økonomien, aktiviteter og effekten af indsatsen på området.	56%
2	Kommunen har en hensigtsmæssig organisering på forvaltningsniveau/centerniveau i forhold til området.	75%
3	Kvaliteten af den tilgængelige ledelsesinformation er tilfredsstillende.	64%
4	Der er klare resultatmål for kommunens indsats på området.	64%
5	Den sammenhængende børne- og ungepolitik er omsat til tydelige styringsdokumenter og retningslinjer på området.	70%

Kilde: Spørgeskema til fagudvalgsformænd (N=34) og spørgeskema til chefer (N=70)

Som det fremgår af Tabel 8 ovenfor, er cheferne mindst positive i forhold til spørgsmålene om adgang til ledelsesinformation om andre kommuner. Fagudvalgsformændene peger ligeledes på denne udfordring. Billedet af den manglende adgang til nøgletal om andre kommuner kan som nævnt tidligere også genfindes i selvevalueringen og i de tilsendte redskaber.

Cheferne er samtidig mindre positive over for spørgsmålet om, hvorvidt kommunen har en hensigtsmæssig organisering på forvaltnings-/centerniveau. Som det også blev påpeget i kapitel 3, viser kortlægningen, at der ikke er en entydigt bedste organisering på området børn og unge med særlige behov, og at der er fordele og ulemper ved alle organiseringsformer. Dette skyldes blandt andet, at området er præget af mange snit- og samarbejdsflader, og at der ikke er én organisering, der tilgodeser samtlige af disse. Det er konsortiets vurdering, at der fremadrettet bør være et særligt fokus på tydeliggørelse af, hvilke samarbejdsflader der kan være sårbare alt efter organiseringsform og dermed, hvilke samarbejdsrelationer der i særlig grad skal være en opmærksomhed på.

Derudover er kvaliteten af den tilgængelige ledelsesinformation et af de områder, hvor cheferne ligesom fagudvalgsformændene er mindre positive.

Dertil er cheferne mindre positivt stemt i forhold til om der er klare resultatmål for kommunernes indsats på området. Fagudvalgsformændene har samme oplevelse, og billedet kan som nævnt ovenfor bekræftes af selvevalueringen og de indsendte redskaber, hvor der netop ses en begrænset anvendelse af klare resultatmål. I de kvalitative svar i spørgeskemaerne peger enkelte chefer samtidig på, at det er en særlig udfordring at opstille klare mål.

Slutteligt er omsætningen af børne- og ungepolitikken til tydelige styringsdokumenter også et af de områder, hvor cheferne ligesom fagudvalgsformændene er mindst positive.

Ud over de ovenfor beskrevne udfordringer har cheferne også peget på en række udfordringer i de kvalitative svar i spørgeskemaerne. Cheferne peger

på flere forskellige udfordringer, men der er dog tre områder, som går igen i flere besvarelser.

- Et ønske om regelforenkling og afbureaukratisering, hvor de peger på, at der er et stort fokus på overholdelse af formelle krav i forhold til fokus på kvalitet.
- Kompetencer blandt sagsbehandlerne, hvor flere chefer særligt peger på, at anvendelsen af fælles faglige metoder som fx ICS bør styrkes, samt at kompetencerne i relation til at arbejde med effekter og effektmåling ligeledes bør styrkes.
- En bedre it-understøttelse af området, hvor der efterspørges et velfungerende DUBU og et kompetenceløft i anvendelsen af DUBU.

Samlet set peger cheferne på tværs af temaer på en række udfordringer, som relaterer sig til faglig ledelse og ledelsesinformation. Disse udfordringer skal ses i lyset af chefernes ledelsesrolle, hvor de på forvaltningsniveau skal omsætte og implementere den overordnede retning og ramme for området, som fagudvalgene sætter. I det fremadrettede arbejde med udvikling af en model og redskaber til faglig ledelse og ledelsesinformation understreger dette, at der særlig bør fokuseres på følgende for at understøtte chefernes rolle:

- Bedre understøttelse af omsætningen af børne- og ungepolitikken til tydelige styringsdokumenter samt forankringen af styringsdokumenterne.
- Tydeliggørelse af, hvilke samarbejdsflader der er sårbare alt efter organiseringsform og dermed, hvilke samarbejdsrelationer der i særlig grad skal være en opmærksomhed på.
- Fokus på mulighederne for ledelsesinformation om sammenligning på tværs af kommuner, der blandt andet kan give perspektiv på de lokale prioriteringer.
- Understøttelse af en bedre kvalitet i ledelsesinformationen, som tilgår til henholdsvis fagudvalg og forvaltning.

Der er dermed en betydeligt sammenfald mellem de udfordringer, som henholdsvis fagudvalgsformænd og chefer ser. Dette sammenfald understreger udfordringerne, og der bør fremadrettet være et særskilt fokus på disse.

## Ledere

I Tabel 9 nedenfor præsenteres de spørgsmål, hvor lederne er mest positive. Som det fremgår er lederne mest positive i forhold til, om kommunen har klare retningslinjer for håndteringen af underretninger. Dette billede understøttes af, at der er indsendt relativt mange redskaber til at understøtte håndteringen af underretninger.

**Tabel 9: De 5 mest positive vurderinger blandt ledere**

<b>Top 5</b>	<b>Ledere</b>	<b>Andel positive</b>
1	Kommunen har klare retningslinjer for, hvordan sagsbehandlerne skal håndtere en underretning om et barn eller en ung.	92%
2	Sagsbehandlerne har mulighed for at få faglig støtte og sparring i forbindelse med konkrete sager fra kolleger.	99%
3	Der er adgang til opdaterede nøgletal om antal sager, hver sagsbehandler har ansvaret for.	95%
4	Sagsbehandlerne har mulighed for at modtage supervision.	94%
5	Det er klart, hvilke beslutninger sagsbehandlerne har lov til at træffe i en sag, og hvilke beslutninger andre skal træffe.	97%

Kilde: Spørgeskema til ledere (N=104)

Som det fremgår af den ovenstående Tabel 9 kommer herefter spørgsmålet om sagsbehandlernes mulighed for at få faglig støtte og sparring, hvilket lederne ligeledes vurderer meget positivt. I besvarelserne af selvevalueringskemaet er sagsbehandlernes mulighed for at få faglig støtte og sparring ofte fremhævet, hvilket indikerer, at der er en kultur for faglig sparring på området i kommunerne.

Lederne er ligesom cheferne også meget positive i forhold til spørgsmålet om adgangen til nøgletal om antal sager, som hver sagsbehandler har ansvaret for. Blandt de tilsendte redskaber ses dog som nævnt tidligere kun enkelte eksempler på systematiske oversigter over antallet af sagsbehandlere og fordelingen af sager.

Lederne er derudover positive i forhold til spørgsmålet om sagsbehandlernes adgang til supervision. Sagsbehandlernes adgang til supervision er ligesom sagsbehandlernes mulighed for faglig sparring og støtte ofte fremhævet i besvarelserne af selvevalueringskemaet.

Der er samtidig en meget positiv vurdering blandt ledere i forhold til spørgsmålet om, hvorvidt det er klart, hvilke beslutninger sagsbehandlerne kan træffe i en sag, og hvilke beslutninger andre skal træffe. Dette ses også i et vist omfang i de kompetenceplaner, der tydeliggør beslutningskompetencen på området i den enkelte kommune.

I Tabel 10 nedenfor præsenteres de spørgsmål, hvor lederne er mindst positive.



**Tabel 10: De 5 mindst positive vurderinger blandt ledere**

Bund 5	Ledere	Andel positive
1	Der er løbende adgang til nøgletal om øvrige kommuner, som gør det muligt for jer at sammenligne, når I skal vurdere økonomien, aktiviteter og effekten af indsatsen på området.	32%
2	De tilgængelige it-systemer gør sagsbehandlingen mere effektiv.	67%
3	Har du adgang til opdaterede nøgletal om antal årsværk fordelt på forskellige medarbejderkategorier.	53%
4	I følger systematisk op på effekterne af de iværksatte indsatser på området.	70%
5	Der er overensstemmelse mellem antallet af sagsbehandlere og sagsmængden på området.	71%

Kilde: Spørgeskema til ledere (N=104)

Som det fremgår af den ovenstående Tabel 10, er Lederne mindst positive i forhold til spørgsmål om adgangen til nøgletal om andre kommuner, der muliggør en sammenligning i forhold til økonomien, aktiviteter og effekten af indsatsen på området. Lederne er dermed på linje med fagudvalgsformændene og cheferne.

Lederne er også mindre positive i forhold til spørgsmålet om, hvorvidt de tilgængelige it-systemer gør sagsbehandlingen mere effektiv. I de kvalitative svar i spørgeskemaerne peger enkelte ledere ligeledes på udfordringer med særligt DUBU. Samme sted peger flere ledere samtidig på, at de har store forventninger til DUBU, hvilket også fremgår i flere besvarelser af selvevalueringskemaet.

Derudover er lederne mindre positive i forhold til spørgsmålet om systematisk opfølgning på effekten af de iværksatte indsatser. Dette understøttes også af, at der er identificeret få redskaber til systematisk opfølgning på effekter. Særligt den systematiske opfølgning på effekten vurderer konsortiet også som en af de væsentlige udfordringer på området, som der skal fokuseres betydeligt på i det fremadrettede arbejde.

Lederne er dertil mindre positive i forhold til spørgsmålet om, hvorvidt der er overensstemmelse mellem antallet af sagsbehandlere og sagsmængden på området. Mange ledere angiver ligeledes i de kvalitative svar i spørgeskemaerne, at sagsmængden ikke hænger sammen med medarbejderressourcerne. I den forbindelse peger flere ledere dog på, at den store medarbejderomsætning på området er en større udfordring, jf. også kapitel 5. I relation til faglig ledelse kan en tydeliggørelse af sagsbelastningen bidrage til en styrket understøttelse af beslutningsgrundlaget for sagsfordelingen på området.

Samlet set peger lederne på tværs af temaer på en række udfordringer, som relaterer sig til faglig ledelse og ledelsesinformation. Disse udfordringer skal ses i lyset af ledernes rolle, hvor de er ansvarlige for den daglige ledelse af sagsbehandlingen, hvor de skal sikre kvaliteten i sagsbehandlingen og samtidig lede og fordele det daglige sagsarbejde. I det fremadrettede arbejde med udvikling af en model og redskaber til faglig ledelse og ledelsesinforma-

tion understreger dette, at der særlig bør fokuseres på følgende for at understøtte lederens rolle:

- Mulighederne for ledelsesinformation om sammenligning på tværs af kommuner, der blandt andet kan give perspektiv på de lokale prioriteringer.
- Vejledning til at foretage udtræk af relevant ledelsesinformation fra DUBU.
- Understøttelse af arbejdet med effektmåling både i forhold til formulering af mål og opfølgning på disse.
- Redskaber til at styrke beslutningsgrundlaget for fordeling af sager, som kan bidrage til løbende at styre sagsbelastningen blandt sagsbehandlere.

## Sagsbehandlere

I Tabel 11 nedenfor præsenteres de spørgsmål, hvor sagsbehandlere er mest positive. Som det fremgår af tabellen, er sagsbehandlerne –tilsvarende deres ledere – mest positive i forhold til, om kommunen har klare retningslinjer for håndteringen af underretninger.

**Tabel 11: De 5 mest positive vurderinger blandt sagsbehandlere**

<b>Top 5</b>	<b>Sagsbehandlere</b>	<b>Andel positive</b>
1	Kommunen har klare retningslinjer for, hvordan sagsbehandlerne skal håndtere en underretning om et barn eller en ung.	97%
2	Sagsbehandlerne har mulighed for at få faglig støtte og sparring i forbindelse med konkrete sager fra kolleger.	94%
3	Du ved, hvem du kan spørge, hvis du kommer i tvivl om, hvad der er det rette skridt at tage i en konkret sag.	92%
4	Det er klart, hvilke beslutninger du som sagsbehandler har lov til at træffe i en sag, og hvilke beslutninger andre skal træffe.	93%
5	Kommunen har klare retningslinjer for, hvordan du skal gennemføre en børnefaglig undersøgelse.	88%

Kilde: Spørgeskema til sagsbehandlere (N=459)

Som det ses af den ovenstående Tabel 11, er sagsbehandlere også positive i forhold til muligheden for at få faglig støtte og sparring. Dette spørgsmål er lederne ligeledes meget positive overfor, hvilket er nærmere beskrevet ovenfor. Sagsbehandlerne er derudover særligt positive i forhold til spørgsmålet om, hvem man kan spørge, hvis man kommer i tvivl.

Der er samtidig en meget positiv vurdering blandt sagsbehandlere i forhold til, om det er klart, hvilke beslutninger sagsbehandlerne kan træffe i en sag, og hvilke beslutninger andre skal træffe. Dette ses som nævnt tidligere også i et vist omfang i de kompetenceplaner, der tydeliggør beslutningskompetencen på området i den enkelte kommune.

Sagsbehandlerne er dertil meget positive i forhold til spørgsmålet om, hvorvidt kommunen har klare retningslinjer for gennemførslen af en børnefaglig undersøgelse. Som det også er beskrevet i kapitel 6, ses der også retningslinjer for gennemførelse af en børnefaglig undersøgelse i flere kommuner.

I Tabel 12 nedenfor præsenteres de spørgsmål, hvor sagsbehandlere er mindst positive.

**Tabel 12: De 5 mindst positive vurderinger blandt sagsbehandlere**

Bund 5	Sagsbehandlere	Andel positive
1	Sager bliver overleveret hurtigt og effektivt, hvis en kollega stopper med at arbejde (fx på grund af pension, graviditet, sygdom, nyt arbejde mv.).	37%
2	De tilgængelige it-systemer gør sagsbehandlingen mere effektiv.	45%
3	Opfølgningen på området bruges til læring og udvikling af kvaliteten i sagsbehandlingen.	50%
4	Kommunen har klare retningslinjer for, hvordan du skal håndtere en sag om tabt arbejdsfortjeneste.	36%
5	Nye sagsbehandlere får tilstrækkelig oplæring.	58%

Kilde: Spørgeskema til sagsbehandlere (N=459)

Som det fremgår af den ovenstående Tabel 12, er sagsbehandlerne mindst positive i forhold til spørgsmålet om overdragelse af sager. Dette understøttes også af selvevalueringen og de tilsendte redskaber, hvor der ikke ses eksempler på systematisk understøttelse ved overdragelse af sager. Enkelte ledere peger også i de kvalitative svar i spørgeskemaet på, at det er en betydelig udfordring, når sagerne skifter sagsbehandler.

Sagsbehandlerne er derudover mindre positive i forhold til spørgsmålet om, hvorvidt de tilgængelige it-systemer gør sagsbehandlingen mere effektiv. Som det også fremgik tidligere, er lederne tilsvarende i mindre omfang positive over for dette spørgsmål.

Dertil er sagsbehandlerne mindre positive i forhold til spørgsmålet om, hvorvidt opfølgningen på området bruges til læring og udvikling af kvaliteten i sagsbehandlingen. I selvevalueringen og i de tilsendte redskaber ses der også kun få eksempler på, at opfølgning systematisk anvendes til læring og udvikling af kvaliteten af sagsbehandlingen.

På spørgsmålet om retningslinjer for tabt arbejdsfortjeneste er sagsbehandlerne i også mindre positive. Dette kan skyldes, at der kun i mindre omfang er udarbejdet retningslinjer om dette i kommunerne. Det kan dog også skyldes, at det er en begrænset andel af sagsbehandlerne som behandler sager om tabt arbejdsfortjeneste.

Derudover er sagsbehandlerne mindre positive i forbindelse med spørgsmålene om oplæring af nye medarbejdere. Dette er også belyst i kapitel 5, hvor det fremhæves, at der blandt de identificerede redskaber kun ses enkelte eksempler på redskaber, der understøtter faglig oplæring af nye sagsbehandlere.

Samlet set peger sagsbehandlerne på tværs af temaer på en række udfordringer, hvor de efterspørger mere tydelige rammer og ledelse. I det fremadrettede arbejde med udvikling af en model og redskaber til faglig ledelse og ledelsesinformation understreger dette, at der særligt bør fokuseres på følgende for at understøtte ledelsen af sagsbehandlerne:

- Udvikling af redskab der understøtter, at opfølgning systematisk anvendes til læring og udvikling af kvaliteten af sagsbehandlingen.
- Udvikling af redskaber og procesbeskrivelser, der kan understøtte overlevering af sager ved sagsbehandlerskifte.
- Udvikling af redskaber og processer, der understøtter oplæring af nye sagsbehandlere i de fælles faglige metoder og redskaber, som anvendes i den enkelte kommune.
- Udvikling af redskaber, der kan forankre det politiske styringsgrundlag i praksis og skabe synlige rammer.