

Procesbeskrivelse til at understøtte fagudvalgets styringsrolle

Når forvaltningsledelsen skal understøtte fagudvalget i at varetage sin styringsrolle, er der en række overvejelser og midler, som ledelsen kan anvende. Eksempelvis kan forvaltningsledelsen overveje sammenhængen til andre fagudvalg, skabe overblik ved at illustrere årets gang m.m. Forvaltningsledelsen kan med fordel altid løbende drøfte overvejelserne og midlerne med fagudvalget med henblik på bedst muligt at imødekomme fagudvalgets behov og ønsker.

Nedenfor beskrives overvejelser og midler i forhold til forvaltningsledelsens opgave med:

- Planlægning af sammenhæng mellem fagudvalg og kommunalbestyrelse – gennem årshjul.
- Formidling af viden mellem fagudvalg og forvaltning – gennem løbende information.
- Klarhed i styringsretningen mellem fagudvalg og forvaltning – gennem (SMARTe) mål.

Planlægning af sammenhæng mellem fagudvalg og kommunalbestyrelse

Fagudvalgets styringsrolle på området for børn og unge med særlige behov har – afhængigt af den valgte udvalgsstruktur i kommunen – ofte en tæt sammenhæng til andre udvalg og en tæt sammenhæng til den overordnede styring og prioritering, som varetages i økonomiudvalget og kommunalbestyrelsen. Eksempelvis knytter kommunens tilbud og ansvar for børn og familier sig også til sundhed, fritid og beskæftigelse m.m., som kan varetages i andre fagudvalg (afhængigt af den valgte udvalgsstruktur). Samtidig er der ofte behov for en tværgående prioritering og fokus på sammenhæng for borgerne på tværs af udvalg, hvilket i nogle tilfælde varetages i kommunalbestyrelsen, fx i forhold til budgetfordeling mellem udvalg.

Årshjul

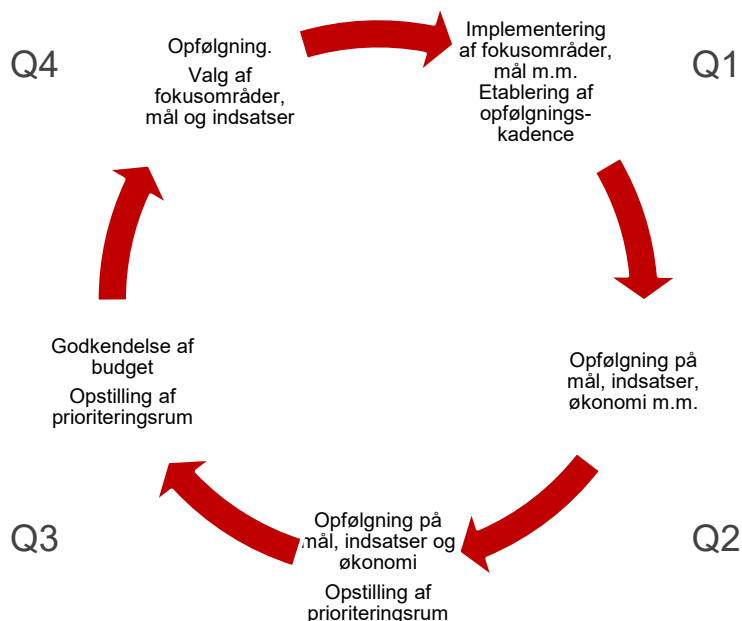
Den politiske styringsrolle kan understøttes gennem overblik over årets gang for fagudvalget, fx i form af et årshjul som illustreret i eksemplet nedenfor. Som en del af processen indgår vidensopbygning i form af løbende information til udvalget og principper for god målformulering, som kan understøtte fagudvalgets arbejde med opstilling af mål og udvikling af de politiske rammer generelt. Disse to punkter uddybes i de følgende afsnit.

Styringsgrundlag:

Hvordan understøttes fagudvalget i at varetage sin politiske styringsrolle?

Årshjulet illustrerer, hvornår politikerne får mulighed for at prioritere og fastlægge mål/revidere mål og følge op på disse, når budgettet for næste år er godkendt. Herunder fremgår et eksempel på et årshjul, der kan understøtte den politiske styringsrolle:

Figur: Eksempel på årshjul for styringsgrundlag



Som eksemplet illustrerer, er der en tæt sammenhæng i processen fra regnskabsårets start til de løbende opfølgninger igennem året og til forberedelsen af næste regnskabsår. Denne proces er ens på tværs af fagudvalg, da den fastlægges i kommunalbestyrelsen. Årshjulet illustrerer også, at den løbende vidensopbygning blandt andet på baggrund af information i form af opfølgning og klare mål på området er afgørende for, at processen kan understøtte både den løbende styring, udvikling og læring på området.

Årshjulet kan udbygges med fx dialogmøder med interessenter på området, revision af den sammenhængende børne- og ungepolitik m.m. Imidlertid er det væsentligt, at årshjulet bidrager til at skabe overblik og derfor ikke søger at indfange alle opgaver og aktiviteter for fagudvalget.

Formidling af viden mellem fagudvalg og forvaltning

Forventningsafstemning og overvejelser om arbejdsdeling mellem fagudvalg og forvaltning er en løbende ledelsesopgave. Et element i processen er at overveje, hvilken viden fagudvalget har brug for til at kunne varetage sin styringsrolle. Overvejelserne knytter sig dels til tilrettelæggelsen af processen med løbende at understøtte fagudvalget med information, herunder overvejelser om hvilke tidspunkter på året, hvor informationen bedst

Styringsgrundlag:

Hvordan understøttes fagudvalget i at varetage sin politiske styringsrolle?

formidles, og fra hvem og hvordan informationen bedst formidles. Dels knytter overvejelserne sig til, hvilket detaljeringniveau i informationen, som på den ene side giver fagudvalget et solidt indblik og på den anden side understøtter fagudvalgets overblik.

Løbende information til fagudvalget

For at understøtte fagudvalgets varetagelse af sin styringsrolle kan det også være relevant, at forvaltningsledelsen indsamler og formidler information om ny viden og lovgivning, vurderinger og oplevelser af kvaliteten fra brugere, medarbejdere eller leverandører og naturligvis viden om særlige politiske fokusområder eller målsætninger. Se mere i temaet *Hvordan følges der op på styringsgrundlaget* under *Styringsgrundlag*.

Der er således i forbindelse med opstilling af mål og udvikling af de politiske rammer generelt behov for at indsamle forskellige typer information til fagudvalget. Informationerne til fagudvalget har bl.a. fokus på budget og opfølgning på dette, opfyldelse af politiske mål, lovmedholdelighed, udvikling af målgrupper og indsatser m.m. Det er vigtigt, at informationen er målrettet de politiske behov, er tilgængelige og relevante i forhold til den politiske proces. Der er derfor blandt andet behov for at udvælge centrale nøgletal og præsentere dem på en måde, som kan understøtte den politiske styringsrolle.

Første trin i processen med at udvælge centrale nøgletal er at skabe overblik over, hvilke områder eller emner udvalget skal have information om. Her indgår også overvejelser om omfang og niveau af information. Der kan fx indgå information om målopfyldelse, anvendelse af indsatser, effekter af indsatserne, udvikling i målgrupper og økonomi. Identifikation af nøgletal, indsamling og præsentation er udfoldet yderligere i redskaberne under *Opfølgning* og *Ledelsesinformation*, hvor der findes en beskrivelse af konkrete nøgletal.

I forbindelse med fx revisionen af den sammenhængende børne- og ungepolitik kan der være behov for information til udvalget, som har et større omfang og eksempelvis omfatter inddragelsen af eksperter eller besøg i andre kommuner. Eksempelvis hvis udvalget ønsker at gå i en ny retning med hensyn til tidlig indsats, sammenhæng på tværs af forvaltningsområder, prioritering af forebyggende indsatser, implementering af nye metoder som Signs of Safety, resultatdokumentation el.lign.

Klarhed i styringsretningen mellem fagudvalg og forvaltning

En central opgave for fagudvalget er at sætte retning for området. Det er ofte en fordel, at retningen er beskrevet gennem værdier, visioner el.lign., men også konkrete og klare mål. Den måde, hvorpå fagudvalget varetager sin styringsrolle i forhold til konkretiseringen af rammer og anvendelsen af mål, bør ske med udgangspunkt i overvejelser om

Styringsgrundlag:

Hvordan understøttes fagudvalget i at varetage sin politiske styringsrolle?

samspejlet mellem den politiske og den administrative ledelse og overvejelser om, hvordan fagudvalget ønsker at følge op på sin styring af området. Ved at understøtte fagudvalget i sin målformulering gennem principperne for SMARTe mål får målene bl.a. en karakter, som gør opfølgning interessant.

Principper for formuleringen af mål

Som grundlag for at formulere mål kan der tages afsæt i principperne om SMARTe mål, jf. nedenfor. Dette kan bidrage til at gøre målene klare og tydelige for alle, der skal arbejde med målene. Principperne om SMARTe mål udgør altså retningslinjer for at opstille gode mål, men det vil ikke i alle tilfælde være muligt at efterleve alle principperne til fulde.

Et SMART mål er:

- **Specifikt:** Målet skal være specifikt og konkret, således at det er tydeligt, hvad der skal være opfyldt, for at målet er nået.
- **Målbart:** Det skal være muligt at måle, om målene nås.
- **Accepterede:** Målet skal være vigtigt, relevant og accepteret.
- **Realistisk:** Målet skal være realistisk at opnå indenfor den angivne tidsramme.
- **Tidsbestemt:** Der er fastsat en tydelig tidsramme.

Principperne om SMARTe mål er anvendelige i mange sammenhænge i forvaltningens understøttelse af den politiske styringsrolle. Særligt i forbindelse med udarbejdelsen af den sammenhængende børne- og ungepolitik er det en god idé at arbejde med formuleringen af mål ud fra principperne. Der kan findes inspiration til dette i temaet *Hvordan tilrettelægges arbejdet med politikker?* under *Styringsgrundlag*.