

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

Resumé:

Hovedresultater fra kortlægningen



Indholdsfortegnelse

1. Indledning	3
1.1. Formål og baggrund	3
1.2. Resuméets indhold og grundlag	4
1.3. Faglig ledelse og ledelsesinformation	4
2. Hovedresultater fra kortlægningen	7
2.1. Politisk styringsgrundlag	7
2.2. Organisering	9
2.3. Tværfagligt samarbejde	11
2.4. Faglig udvikling	13
2.5. Tilrettelæggelse af arbejdet	15
2.6. Opfølgning	17
2.7. Ledelsesinformation til politisk prioritering og styring	19
2.8. Ledelsesinformation til administrativ og faglig styring	21
2.9. Ledelsesinformation til økonomisk styring og afrapportering	23
2.10. Det fremadrettede arbejde	25

Kontakt

Spørgsmål til resuméets indhold kan stilles til:

- Mette Lindgaard, partner i Deloitte, tlf. 25240037
- Peter Bogh, chefkonsulent i KLK, tlf. 21344445

1. Indledning

Resuméet præsenterer hovedresultaterne fra en omfattende kortlægning af praksis og behov i relation til faglig ledelse og ledelsesinformation på området børn og unge med særlige behov.

Socialstyrelsen har ultimo 2013 igangsat et større projekt med henblik på at styrke den faglige ledelse og ledelsesinformation i kommunerne på området børn og unge med særlige behov. Projektet er et af de centrale initiativer i Overgrebspakken fra 2013. Projektet gennemføres i samarbejde med KL's Konsulentvirksomhed og Deloitte.

I dette resumé præsenteres hovedresultaterne fra den omfattende kortlægning af praksis og behov, som er gennemført i forbindelse med projektet, og som udgør fundamentet for det fremadrettede arbejde i projektet.

1.1. Formål og baggrund

Der har de seneste år været et betydeligt fokus på udviklingen af området børn og unge med særlige behov. På den baggrund har det været et politisk ønske at sætte fokus på, hvordan den faglige ledelse og styring af området kan styrkes og dermed bidrage til kommunernes arbejde med at øge kvaliteten og lovmedholdeligheden i sagsbehandlingen på området.

I forbindelse med satspuljeaftalen for 2013 blev der afsat 315 mio. kr. til den såkaldte overgrebspakke. Formålet med overgrebspakken er at sikre, at færre børn oplever overgreb, og at de voksne omkring børnene reagerer hurtigt og kompetent, hvis børnene selv fortæller om overgreb eller mistvivsel, eller hvis andre udtrykker bekymring for børnene. I pakken indgår bl.a. to initiativer – nemlig faglig ledelse og ledelsesinformation – der er omdrejningspunktet for dette projekt.

Socialstyrelsen har derfor indgået en aftale med KL's Konsulentvirksomhed (KLK) og Deloitte om et projekt, der skal indsamle og formidle den gode praksis for faglig ledelse og anvendelsen af ledelsesinformation i kommunerne. Projektet omfatter både socialt udsatte børn og unge og børn og unge med funktionsnedsættelser. Dette omtales samlet som børn og unge med særlige behov.

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.

1.2. Resuméets indhold og grundlag

Resuméet præsenterer hovedresultaterne fra tre delrapporter, som er udarbejdet i forbindelse med kortlægningen i projektets første fase:

- Delrapport 1: Sammenfatning af kortlægning af viden. Delrapporten indeholder en sammenfatning af en omfattende kortlægning af viden om faglig ledelse og ledelsesinformation. Videnkortlægningen bygger på en gennemgang af den tilgængelige litteratur på området samt interview med forskere og eksperter.
- Delrapport 2: Landsdækkende kortlægning af praksis og behov. Delrapporten indeholder en afrapportering og analyse af en landsdækkende kortlægning af praksis og behov på området børn og unge med særlige behov. Den landsdækkende kortlægning bygger på et omfattende selvevalueringsskema, som er udsendt til alle landets kommuner samt fire spørgeskemaer, som er udsendt til henholdsvis fagudvalgsformænd, børne- og ungechefer og lignende, ledere og sagsbehandlere.
- Delrapport 3: Dybdekortlægning af praksis og behov. Delrapporten indeholder en afrapportering og analyse af dybdekortlægning af praksis og behov i ni udvalgte kommuner. Dybdekortlægningen er gennemført som heldagsbesøg i kommunerne med inddragelse af fagudvalgsformænd, direktører, børne- og ungechefer og lignende, ledere og sagsbehandlere.

Resuméet er opdelt i to kapitler. Det første kapitel omhandler en kort beskrivelse af formål og baggrund samt indhold i og grundlag for resuméet. Det andet kapitel beskriver hovedresultater fra det samlede kortlægningsgrundlag i form af de ovenfor nævnte delrapporter.

1.3. Faglig ledelse og ledelsesinformation

Nedenfor introduceres kort til forståelsen og anvendelsen af begreberne *faglig ledelse* og *ledelsesinformation* i kortlægningen.

Faglig ledelse

Videnkortlægningen viste, at ledelse teoretisk set kan opdeles i to komponenter i form af henholdsvis *faglig ledelse* og *personaleledelse*. Den faglige leder har ansvar for at definere formålet med arbejdet og for at være ret-

ningsanvisende i det daglige og skal desuden understøtte de fastlagte mål og prioritere ressourcer samt monitorere det udførte arbejde og resultaterne af dette. Omvendt har personalelederen ansvar for at ansætte, udvikle og motivere medarbejdere.

I praksis hænger faglig ledelse og personaleledelse ofte tæt sammen. Det gælder ikke mindst på området børn og unge med særlige behov, hvor det typisk er de samme ledere, der formelt skal varetage den faglige ledelse og personaleledelsen. Projektets primære fokus er den faglige ledelse. Derfor er der ikke et selvstændigt fokus på personaleledelse.

Ledelsesinformation

Formålet med ledelsesinformation er generelt at give behovsbestemt viden til beslutningstagere – det vil i denne sammenhæng sige kommunalbestyrelsen – og skal anvendes i den løbende opfølgning og kontrol af kvaliteten, overholdelse af frister m.m. Derudover kan ledelsesinformation anvendes i forbindelse med politiske udviklingsinitiativer, faglig udvikling, justering af service-niveauer og indsatser m.m. Ledelsesinformationen er en central forudsætning for god faglig ledelse. Ledelsesinformationen udgør således en del af grundlaget for, at lederne kan sikre de rette rammer, organisere og tilrettelægge arbejdet og følge op på indsatsen.

Videnkortlægningen viste, at følgende fire elementer indgår i god ledelsesinformation:

- Identifikation af de rette data.
- Indsamling og kvalitetssikring af data.
- Præsentation af data.
- Anvendelse af data.

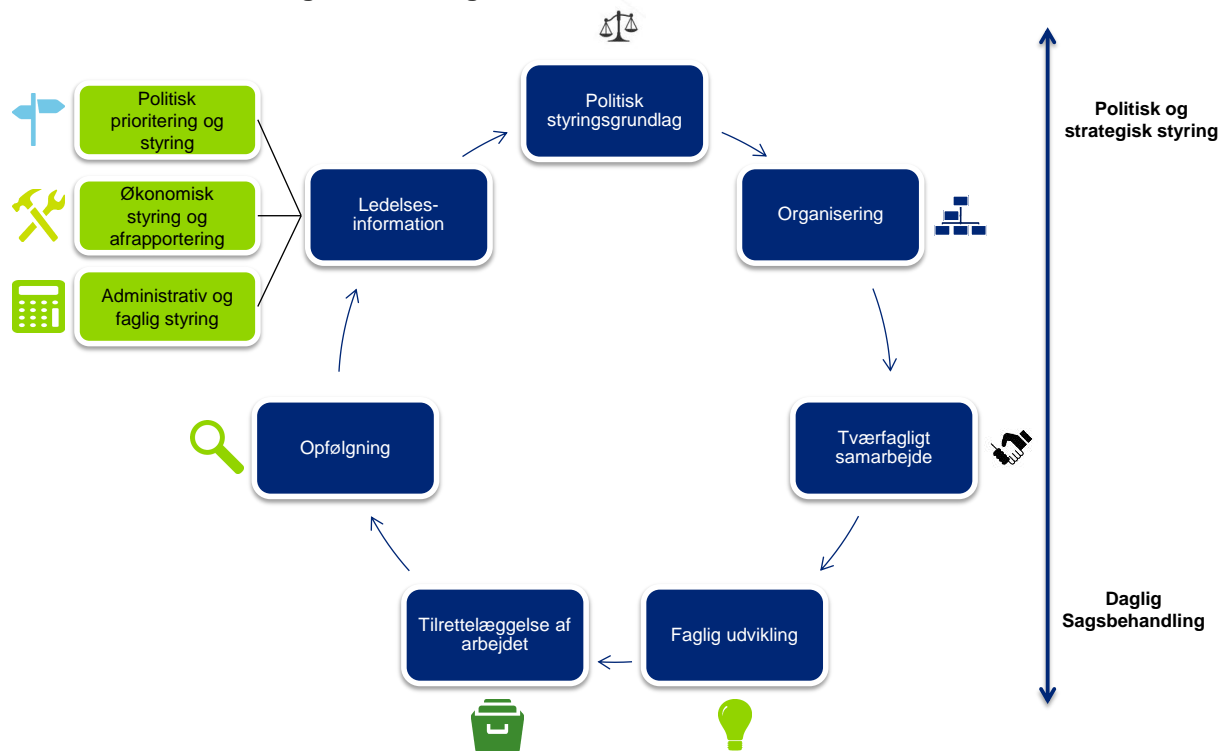
Videnkortlægningen understregede samtidig, at ledelsesinformationen skal tilpasses den enkelte målgruppe.

Operationalisering af faglig ledelse og ledelsesinformation

Som fundament for kortlægningen af praksis og behov på området blev resultaterne fra videnkortlægningen operationaliseret i en række temaer, som har været styrende for den videre dataindsamling og afrapportering.

Figur 1 nedenfor illustrerer viser temaerne og illustrerer sammenhængen mellem disse.

Figur 1: Oversigt over temaer



Figuren indeholder seks temaer i relation til faglig ledelse, som er blevet operationaliseret på baggrund af videnkortlægningen i form af:

- Politisk styringsgrundlag.
- Organisering.
- Tværfagligt samarbejde.
- Faglig udvikling.
- Tilrettelæggelse af arbejdet.
- Opfølgning.

Derudover indeholder figuren tre temaer i relation til ledelsesinformation, som tager udgangspunkt i forskellige typer af ledelsesinformation, der kan tilgå forskellige målgrupper efter behov:

- Ledelsesinformation til politisk prioritering og styring.
- Ledelsesinformation til administrativ og faglig styring.
- Ledelsesinformation til økonomisk styring og afrapportering.

Nærværende resumé er struktureret efter disse temaer.



2. Hovedresultater fra kortlægningen

Nedenfor præsenteres hovedresultaterne fra den samlede kortlægning. Resultaterne præsenteres tematisk nedenfor.

2.1. Politisk styringsgrundlag

Området børn og unge med særlige behov er styret af rammelovgivning, hvor det er overladt til den enkelte kommune at udfylde de udstukne rammer. Der skal derfor i den enkelte kommune sættes en klar retning for arbejdet på området, hvilket indebærer, at der bliver truffet bevidste til- og fravalg inden for lovgivningens rammer. Denne retning skal ideelt set sættes af den ansvarlige kommunalbestyrelse i form af et politisk styringsgrundlag for arbejdet på området.

Stort arbejde med det politiske styringsgrundlag

I praksis udgøres det politiske styringsgrundlag i kommunerne af en række styringsdokumenter i form af en børne- og ungepolitik, politikker og strategier samt af serviceniveauer og kvalitetsstandarder. Et internt hierarki mellem de enkelte styringsdokumenter bidrager til at sikre sammenhæng og konsistens på tværs af disse.

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.

Kvaliteten af og indholdet af redskaberne til at understøtte det politiske styringsgrundlag er dog meget varierende. Der er blandt andet 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 konkret retningsgivende særligt i forhold til omfang, varighed og indhold af indsatser.

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.

Udfordring at forankre det politiske styringsgrundlag

Dybdekortlægningen har både afdækket konkrete eksempler med tydelighed i styringshierarkiet og forankring af politiske mål i praksis, men også præciseret og nuanceret, hvori dette behov består. Samlet set afspejler dybdekortlægningen et væsentligt behov for at udfordre praksis for involvering af det politiske niveau. Det skal især sikres, at den sammenhængende børne- og ungepolitik ikke over tid bliver afkoblet udviklingen på området generelt. Der kan således ikke generelt i de deltagende kommuner siges at være et sammenhængende politisk styringsgrundlag, der i afgørende omfang og direkte påvirker området for børn og unge. I forlængelse heraf har praksis i flere af kommunerne reelt overhalet det politiske styringsgrundlag. Styringsgrundlaget afspejler således i flere tilfælde reelt ikke den faktiske udvikling på området.

Der er dog enkelte undtagelser fra dette generelle billede, fx hvor det politiske styringsgrundlag er indarbejdet i en fast opfølgingsrutine blandt andet gennem indarbejdelse af løbende status i fagudvalgets dagsorden. Og hvor der år for år udvælges 4-5 konkrete årlige indsatsområder, som prioriterer organisationens fokus inden for de overordnede politiske målsætninger.

Der kan på baggrund af den samlede kortlægning peges på følgende fremadrettede fokuspunkter:

- Elementer i den gode børne- og ungepolitik og omsætningen af denne. Det vil sige en tydelig ledelses- og styringskæde - fra strategisk retning i den sammenhængende børnepolitik til synlig udmøntning i faglig praksis.
- Den gode ramme for et serviceniveau og relationen til børne- og ungepolitikken.
- Et tydeligt hierarki for de politiske styringsdokumenter og relationen mellem disse.
- Et forenklingsbehov i det politiske styringsgrundlag generelt og herunder selektion og fokusering af de politiske og faglige mål.
- Involvering af politikere – med henblik på at skabe indsigt i implementeringen af strategier og politikker – og løbende udfordre den gensidige rolleforståelse i styringshierarkiet. Herunder fx eksemplificering af faglige

prioriteringer og udviklingsbehov, og sikring af en mere aktiv udveksling mellem styringsgrundlag og faglig praksis.

- Anvendelse af styringsgrundlaget til at identificere relevant ledelsesinformation med henblik på at understøtte systematiske drøftelser på fx sagsbehandlerniveau. Dermed skabes der et potentiale for at styrke koblingen mellem den faglige ledelse og det politiske styringsgrundlag.
- Redskaber der underunderstøtter anvendelsen af resultat- og effektmål i det politiske styringsgrundlag – hvordan kan fx effektmål udvikles og udvides.



2.2. Organisering

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.

Klare rammer for organiseringen er en forudsætning for, at der kan uddelegeres opgaver og ansvar, og at der kan følges op på disse. En klar organisering og kompetencefordeling kan også medvirke til at mindske risikoen for at "tæbe sager på gulvet" på grund af manglende koordinering og utydelig ansvarsfordeling.

Udmøntningen af de politiske målsætninger på området kan i høj grad understøttes af den valgte organisering. Der er dog kun få kommuner, der arbejder eksplicit med dette i dag. Dermed ses kun enkelte kommuner med en tydelig kobling mellem politiske målsætninger og strategier og valg af organiseringsform. I dybdekortlægningen ses der heller ikke nogen konkret eller tydelig kobling mellem politiske mål og den konkrete organisering i de ni kommuner.

Ud over organisationsdiagrammer er der således i mindre grad udviklet redskaber på dette område i kommunerne.

Mange samarbejdsflader – mange modeller for organisering

Området børn og unge med særlige behov er samtidig præget af mange samarbejdsflader og overgange, og der er ikke én organisering, der tilgodeiser samtlige af disse, hvilket også kan være en medvirkende forklaring til, at kommunerne løbende omorganiserer eller justerer opgavefordelingen.

På tværs af kommuner ses en tendens i retning af, at området børn og unge med særlige behov på forvaltnings-/centerniveau organiseres sammen med enten almenområdet i form af skoler, daginstitutioner, fritidstilbud med videre

eller med voksenområdet i form af typisk social-, psykiatri og handicapområdet.

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. Omkring 1/4 af kommunerne arbejder med 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. I den anden ende ses eksempler på kommuner, som er opdelt i over 15 centre.

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. 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 anbringelsesteams.

Uanset teamorganisering er der blandt chefer og ledere en meget udpræget tilfredshed med organiseringen på teamniveau. Der ses dog ingen sammenhæng mellem forskellige teamstrukturer og vurderingen af disse. Ligeledes ses der ingen sammenhæng mellem størrelsen af den enkelte kommune, og om det vurderes, at de har en god organisering. Der kan dermed ikke identificeres en entydigt bedste organisering på området børn og unge med særlige behov. På baggrund af kortlægningen kan der derfor ikke peges på en entydigt bedste organisering, men den enkelte kommune kan med fordel afveje fordele og ulemper ved forskellige organiseringer.

Der er i dybdekortlægningskommunerne bred enighed om betydningen af kontinuitet i sagsbehandlingsforløbene. Men afvejning af henholdsvis specialiseringshensynet og kontinuiteten i relationen mellem sagsbehandler og barn/ung/forældre prioriteres i væsentlig grad forskelligt i de ni dybdekortlægningskommuner, hvilket kommer til udtryk i teamorganiseringen.

Fælles for de ni dybdekortlægningskommuner er opprioriteringen af samarbejdet mellem det almene og specialiserede børneområde i de senere år.

Det er samtidig en gennemgående oplevelse af, at samarbejdet på tværs af områderne skaber udfordringer særligt i forhold til fælles fagligt sprog og fælles forståelse af egen og samarbejdspartners rolle. I enkelte af dybdekortlægningskommunerne udtrykkes utilfredshed med aktuel praksis og samarbejdsfladerne, og samarbejdet beskrives som et udpræget udviklingsområde. I flere af dybdekortlægningskommunerne lægges der samtidig stor vægt på sagsbehandlerens tydelighed og tilgængelighed i det lokale nærområde, på skoler og i dagtilbud. Denne prioritering opleves som en styrkelse af samarbejdsrelationerne til såvel børn og forældre som til samarbejdspartnere inden for almenområdet.

Der kan på baggrund af den samlede kortlægning peges på følgende fremadrettede fokuspunkter:

- Der er et tydeligt behov for at balancere hensyn til henholdsvis specialisering og kontinuitet i sagsbehandlingen. Det gælder især i forhold til teamorganisering, hvor der ses et relativt stort spænd i forhold til den konkrete opdeling i kommunerne. Der er i denne sammenhæng også behov for fokus på sårbare samarbejdsflader, og herunder konkrete redskaber, der synliggør fordele og ulemper ved forskellige organisatoriske valg.
- Kommunerne skal understøttes i at skabe bedre sammenhæng mellem politiske målsætninger og strategier og valg af organiseringsform. I den forbindelse skal fordele og ulemper samt sårbare samarbejdsflader ved forskellige organiseringsformer på forvaltnings- og teamniveau tydeliggøres.
- Der er et tydeligt behov for at prioritere og systematisere dialogen mellem det specialiserede område og det almene område. Det gælder især i forhold til enkeltsager og underretninger, men en tæt relation i sig selv synes at have en væsentlig forebyggende effekt.



2.3. Tværfagligt samarbejde

Området børn og unge med særlige behov er præget af mange sårbare samarbejdsflader, som kræver et velfungerende samarbejde på tværs af mange organisatoriske og faglige 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.

En helhedsorienteret tilgang med inddragelse af og samarbejde med relevante samarbejdspartnere er afgørende, hvis indsatsen på området skal lykkes. Videnkortlægningen viste blandt andet, 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 relevansen af klare proces- og arbejdsgangsbeskrivelser for tværfagligt samarbejde, herunder for samarbejdet med eksterne leverandører.

Mange kommuner har arbejdet med at udvikle processer og snitflader til at understøtte det tværfaglige arbejde, men der savnes også redskaber i flere kommuner.

Mange tværfaglige samarbejdsflader – forskellig praksis

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.

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.

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, mens det samtidig er kendetegnende, at der kun i få tilfælde er arbejdet systematisk med at identificere og understøtte samtlige af de væsentligste samarbejdsflader.

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 kan redskaber til tværfagligt samarbejde med fordel tage højde for tavshedspligten både i relation til underretningspligt og i forhold til sagsbehandlingen. Samtidig er det væsentligt med øget fokus på indhentning af samtykke, og de gældende undtagelsesbestemmelser herfor.

Der kan på baggrund af den samlede kortlægning peges på følgende fremadrettede fokuspunkter:

- 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.
- Redskaber, der understøtter tværfagligt samarbejde både på et rammesættende niveau og på et procesregulerende niveau, og som sikrer forpligtigelse og ejerskab.



2.4. Faglig udvikling

Løbende faglig udvikling af sagsbehandlernes kompetencer er afgørende for at sikre kvalitet i sagsbehandlingen og sikre de rette indsats 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. 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. Samlet set er der en generel tilfredshed med den faglige udvikling på området. Der er dog samtidig flere aspekter, der kan understøttes bedre og den faglige udvikling er et område, hvor der ikke findes mange redskaber i dag.

Den faglige udvikling sammentænkes kun i mindre grad med de politiske målsætninger for området. Selv om der i nogle af de besøgte dybdekommuner opleves sammenhæng mellem de strategiske og politiske mål og den konkrete prioritering af kompetenceudvikling og efteruddannelse er der et generelt forbedringsbehov i forhold til at understøtte sammenhæng. Dette forbedringsbehov knytter an til behovet for en tydeliggørelse af både det politiske styringsgrundlag og inddragelsen af effektorienterede målsætninger.

Den faglige udvikling har fokus på fællesfaglige metoder

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. 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.

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.

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

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. Hovedindtrykket på tværs af alle kommuner er, at den faglige sparring til sagsbehandlerne primært foregår i teams, og at praksis og systematik i teamdrøftelser af enkeltsager i de senere år er strammet op. Men hvor meget og hvordan er forskelligt. Der er samtidig 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.

Udfordringer for den faglige udvikling

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. De største kommuner skiller sig især ud på dette område, fordi de selv kan udvikle og drifte efteruddannelses tilbud. Det kan imidlertid være en udfordring at sikre en tilstrækkelig hurtig udveksling mellem konkrete behov og uddannelses tilbud.

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.

Oplæringen af nye medarbejdere udgør et opmærksomhedspunkt, da den landsdækkende kortlægning viste, at det opleves som en særlig udfordring af både ledere og sagsbehandlere. Dette kan blandt andet skyldes den betydelige medarbejderomsætning på området. Dette billede kan kun til dels understøttes af dybdekortlægningen, da de besøgte kommuner ikke i samme omfang oplever udfordringer med oplæring af nye sagsbehandlere. Flere af kommunerne oplever således en noget mindre personaleomsætning blandt sagsbehandlere og ledere, end der ses på landsplan.

Der kan på baggrund af den samlede kortlægning peges på følgende fremadrettede fokuspunkter:

- Kobling mellem de politiske målsætninger og kompetenceudvikling.
- Understøttelse af faglig udvikling på tværs af kommuner – herunder i relation til udvikling og drift af efter- og videreuddannelser.
- Redskaber til understøttelse af systematisk videndeling og sparring på teamniveau.
- Redskaber til forankring af ny viden fra efter- og videreuddannelser.
- Understøttelse af formidling af ny viden og ny lovgivning på tværs af kommuner samt redskaber til implementering af ny viden og ny lovgivning.
- Udvikling af redskaber og procesbeskrivelser, der kan understøtte overlevering af sager ved sagsbehandlerskifte.



2.5. Tilrettelæggelse af arbejdet

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 i forhold til it-understøttelse og mødestruktur.

Mange kommuner har arbejdet med at udvikle og styrke arbejdstilrettelæggelsen som det beskrives nærmere nedenfor og det er et af de områder, hvor de senere år er udviklet en række redskaber. Disse kan dog med fordel forankres bedre og bredes ud til flere kommuner.

Stigende systematisering af arbejdet

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.

I flere af de besøgte dybdekortlægningskommuner ses der en meget tydelig kobling mellem formelle retningslinjer og konkret faglig praksis. Denne kobling og sammenhæng kan med fordel udbredes til andre kommuner. Det gælder særligt i forhold til nøgleaktiviteter som fx gennemførelse af børnefaglige undersøgelser.

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

Udfordringer for 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 tegner sig i den sammenhæng et lidt mere positivt billede i de ni besøgte dybdekortlægningskommuner, og der er eksempler på dybdekortlægningskommuner med stort ejerskab til DUBU.

Kortlægningen viser, at både ledere og sagsbehandlere oplever en særlig udfordring i forbindelse med overdragelse af sager. Der er i dybdekortlægningskommunerne bred enighed om betydningen af kontinuitet i sagsbehand-

lingsforløbene og håndteringen af sagsbehandlerskift. Men afvejning af henholdsvis specialiseringshensynet og kontinuiteten i relationen mellem sagsbehandler og barn/ung/forældre prioriteres i væsentlig grad forskelligt af de ni besøgte dybdekortlægningskommuner.

Særligt sagsbehandlerne 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 væsentlig element i god ledelse på området. Dette indikerer samlet set, at der er et behov for at styrke gennemskueligheden af sagsmængden og sagstygden på området og dermed sikre et bedre beslutningsgrundlag for ledelsen i forhold til prioritering af ressourcer og fordeling af sager.

Der kan på baggrund af den samlede kortlægning peges på følgende fremadrettede fokuspunkter:

- Skabeloner til administrationsgrundlag og retningslinjer, der kan understøtte arbejdet på området.
- Redskaber, der kan understøtte den faktiske anvendelse af retningslinjer samt eksempler herpå.
- Et fokus på styrkelse af beslutningsgrundlaget for fordeling af sager samt eksempler på fordelingsprincipper. Herunder en tættere ledelsesmæssig involvering i og opfølgning på den løbende sagsfordeling.
- Understøttelse af kommunernes arbejde med at implementere nye it-systemer– herunder en styrkelse af koblingen mellem nye digitale arbejdsformer og faglig udvikling.



2.6. Opfølgning

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, sagsbehandlingens 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.

Opfølgning er et af de områder, som i dag er mindst understøttet af redskaber og systematik.

Opfølgning på aktiviteter og indsatser – ikke på effekt

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.

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 aktiviteter og 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.

Forskelligt fokus i ledelsestilsynet

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 sagsbehandlingen, eller om der fokuseres på den mere faglige del af kvaliteten i sagsbehandlingen. I visse kommuner vurderes tillige kvaliteten af sagsbehandlingen fx kvaliteten i handleplaner. Videnkortlægningen pegede i den forbindelse, at der netop bør være opfølgning på lovmedholdeligheden af og kvaliteten i sagsbehandlingen.

Kortlægningen viser, at opfølgning og ledelsestilsyn med et fagligt fokus 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. Det er i den forbindelse 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 kan styrkes.

Der kan på baggrund af den samlede kortlægning peges på følgende fremadrettede fokuspunkter:

- Tydelige mål og tidsfrister for indsatserne, som kan danne udgangspunkt for det videre forløb i sagen.
- Dokumentation af resultater og effekter både i den enkelte sag og på tværs af sager.

- Ledelsestilsynet bør have fokus på lovmedholdeligheden af og kvaliteten i sagsbehandlingen.
- Redskaber til udvikling af sagsbehandlingen på baggrund af ledelsestilsynet.



2.7. Ledelsesinformation til politisk prioritering og styring

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 området børn og unge med særlige behov. 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 både omfatte økonomiske forhold og mere faglige og administrative forhold for at understøtte en reel prioritering.

Der savnes i dag gode redskaber til at systematisere og formidle ledelsesinformation til at understøtte den politiske styring og prioritering.

Primært fokus på økonomi

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.

I de fleste af de besøgte dybdekortlægningskommuner suppleres fagudvalgenes løbende ledelsesinformation med orienteringspunkter på dagsordenen, temamøder og institutionsbesøg, hvor det politiske udvalg får en dybere orientering og viden om området.

Detaljeringsgraden i den økonomiske ledelsesinformation til fagudvalget varierer mellem de besøgte dybdekortlægningskommuner på den måde, at detaljeringsgraden i budgetter og budgetopfølgning til det politiske niveau er størst i den halvdel af de besøgte kommuner med færrest indbyggere, mens tendensen er, at jo større kommune, jo lavere detaljeringsgrad i budgetter og budgetopfølgning. Denne tendens er lige modsat den, der ses for ledelsesin-

formation om aktiviteter og resultater, hvor mængden af ledelsesinformation til det politiske niveau stiger med kommunestørrelsen. Den øgede mængde af ledelsesinformation kan hænge sammen med afstanden til den daglige sagsbehandling.

Forankring og formidling

Udvalgsformændene i de fleste af de besøgte dybdekortlægningskommuner peger samtidig på, at det er i deres og fagudvalgets dialog med direktør og fagchef, at de modtager den vigtigste information om udviklingen og væsentlige sager på området. Det bliver derfor vigtigt, at direktøren og fagchefen på området er i besiddelse af den viden og det overblik, som politikerne efterspørger, og at de er i stand til at formidle denne viden til det politiske niveau.

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, og der er dermed et potentiale for at understøtte, 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.

Der kan på baggrund af den samlede kortlægning peges på følgende fremadrettede fokuspunkter:

- 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.
- Mulighederne for ledelsesinformation om sammenligning på tværs af kommuner, der blandt andet kan give perspektiv på de lokale prioriteringer.



2.8. Ledelsesinformation til administrativ og faglig styring

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.

Der er karakteristisk, at der i dag findes mange redskaber til at indsamle og formidle nogle data – fx antallet af foranstaltninger – mens dette i mindre grad findes i forhold til varigheden og omfanget af indsatser m.m. Der savnes også valid og systematisk ledelsesinformation til at understøtte særligt den faglige styring.

Forskelligartet grundlag for administrativ og faglig styring

Kortlægningen viser, at kommunerne typisk har adgang til ledelsesinformation om antallet af foranstaltninger, det samlede antal aktive sager og antal sager pr. sagsbehandler. Det er dog ikke alle kommuner, der har overblik over eksempelvis varigheden af de iværksatte indsatser eller sagsbelastningen hos de enkelte sagsbehandlere. Derudover er der i begrænset omfang ledelsesinformation om effekter, og i kortlægningen ses kun få eksempler på redskaber, der understøtter opfølgning på effekter.

Der er enkelte kommuner, som har en veludviklet praksis på området understøttet af solide redskaber, der sikrer en løbende og systematisk formidling af relevante nøgletal, som samtidig kan kobles til økonomiske nøgletal og dermed danne grundlag for prognoser på området fx 6 måneder frem i tid. Enkelte kommuner har tillige adgang til nøgletal om effekter af iværksatte indsatser.

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

Dybdekortlægningen viste, at kommunens størrelse har stor betydning for mængden af ledelsesinformation og måden ledelsesinformation anvendes på. I de mindste af de besøgte dybdekortlægningskommuner spiller numerisk ledelsesinformation kun en lille rolle i styringen af området, mens de største af de besøgte kommuner har ugentlig eller månedlig information til ledere og chefer om aktiviteter og sagsbehandling på området. For godt halvdelen af de besøgte kommuner anvendes der på måneds- eller ugebasis oversigter med detaljerede oplysninger om fx aktiviteter og indsatser, antallet af underretninger, sagsflowet mv. Oversigterne er i overvejende grad systemgenererede, og anvendes både af medarbejderne selv og i ledelsestilsynet.

Én af de besøgte dybdekortlægningskommuner har udviklet et it-system, der samler og sidestiller eksisterende data fra forskellige datakilder med henblik på at skabe et overskueligt, pålideligt og lettilgængeligt overblik over de aktuelle myndighedssager. Systemet er ved at blive implementeret i efteråret 2014. Det er en erfaring fra implementeringen af systemet, at der skal lægges mange kræfter i at få skabt faglig mening hos sagsbehandlerne. Det vil sige både sige en legitimitet i forhold til at implementere systemet, og en relevans ved anvendelse af systemet.

Videnkortlægningen pegede også på, at der bør være mulighed for benchmarking imellem kommunerne, da dette kan være et godt afsæt for at drøfte og foretage administrative og faglige prioriteringer. 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.

Udfordringer med målretning og datakvalitet

Samtidig indikerer kortlægningen, at der er behov for at tydeliggøre behovet for ledelsesinformationen på forskellige niveauer, så der tilgås relevant og differentieret ledelsesinformation til henholdsvis fagudvalgsformænd, chefer, ledere og eventuelt sagsbehandlere. I den forbindelse bør der også arbejdes med at synliggøre behovet for ledelsesinformation på de forskellige niveauer med henblik på at sikre, at ledelsesinformationen 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.

Det er gennemgående på tværs af kommuner, at der ikke er arbejdet med at gøre ledelsesinformationen overskuelig, pædagogisk og anvendelsesorienteret. Typisk fremstår ledelsesinformationen som tabeller/regneark, og der er dermed et potentiale for at understøtte, hvordan ledelsesinformation kan formidles på en pædagogisk og anvendelsesorienteret måde.

Der kan på baggrund af den samlede kortlægning peges på følgende fremadrettede fokuspunkter:

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



2.9. Ledelsesinformation til økonomisk styring og afrapportering

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 ledelsesinformation til økonomisk styring og afrapportering bør indeholde et 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.

I perioden 2008-10 oplevede de fleste af landets kommuner en generel og mærkbar stigning i udgifterne på området. Der var dog individuelle forskelle i præcis, hvornår og i hvilket omfang de enkelte kommuner oplevede udgiftspresset. For nogle kommuner var udgiftsstigningen endog meget stor – med budgetoverskridelser på 15-20 %. Siden da har der i de fleste kommuner været stor fokus på økonomien på området børn og unge med særlige behov. Det gælder også i alle de ni besøgte dybdekortlægningskommuner.

Det betyder, at der i højere grad er udviklet redskaber til at understøtte indsamling og formidling af ledelsesinformation til at understøtte den økonomiske styring end fx den faglige styring.

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.

Variierende detaljeringsgrad og manglende måletretning

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. Der ses ikke i nogen af de besøgte dybdekortlægningskommuner en tilsvarende systematik i forhold til at vise forventede afvigelser mellem den aktivitetsmæssige og andre mængdemæssige forudsætninger, der lå til grund for budgettet og de faktiske eller forventede aktiviteter og andre mængdemæssige forudsætninger for det økonomiske forbrug. Kun i budgetopfølgningerne fra to af de besøgte dybdekortlægningskommuner ses sammenstilling af økonomidata og aktivitetsdata, der i et vist omfang muliggør en sammenstilling af de to typer data fx i form af beregnede enhedspri- ser.

Den økonomiske ledelsesinformation til forvaltningsniveau er i de fleste af de besøgte dybdekortlægningskommuner den samme som til det politiske niveau dog suppleret med udskrifter fra økonomisystemet, hvor der gives detaljerede oplysninger om fx budget, budgetkorrektioner, forbrug til dato og evt. forbrugsprocent til dato på et forholdsvis detaljeret niveau.

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, og det er ligeledes kun enkelte kommuner, som anvender udarbejdede prognoser for den fremtidige økonomiske udvikling på området på baggrund af det nuværende aktivitetsniveau.

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

Der kan på baggrund af den samlede kortlægning peges på følgende fremadrettede fokuspunkter:

- 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.

2.10. Det fremadrettede arbejde

Det fremadrettede arbejde fortsætter i projektets fase 2 på baggrund af den omfattende kortlægning fra projektets første fase, som er afrapporteret i tre delrapporter.

I fase 2 videreudvikles den samlede model for god faglig ledelse og ledelsesinformation, og der udvikles redskaber til de enkelte kerneelementer i modellen. For at sikre, at de udviklede redskaber er anvendelige, skal de desuden igennem en kvalitetssikringsprocedure. Fase 2 afsluttes i marts 2015.

I projektets fase 3 afprøves den udviklede model og redskaberne i en række kommuner. Forløbet understøttes med processtøtte og vejledning fra konsortiet. Efter afprøvningen iværksættes en række tiltag med henblik på formidling og udbredelse af model og redskabskasse. Fase 3 påbegyndes i marts 2015.