



Dato: 28-03-2006

Sagsnr.: 283666

Dok.nr.: 1697645

Projektbeskrivelse for pilotprojekt om effektmåling og -styring på området for børnefamilier med særlige behov.

Familie- og Arbejdsmarkedsudvalget besluttede d. 12. oktober 2005 at iværksætte (FAU 556/2005) og bevilge 700.000 kr. (FAU 499/2005) til et projekt om effektmåling og -styring på området for børnefamilier med særlige behov.

Udførelsen af beslutningen blev standset af Enhedslistens medlem af Familie- og Arbejdsmarkedsudvalget, jf. styrelseslovens § 23. Sagen blev således indbragt til afgørelse af Borgerrepræsentationen, der på møde d. 24. november 2005 tiltrådte Familie- og Arbejdsmarkedsudvalgets beslutning (BR 644/05), herunder ændringsforslag fra Venstre, Det Konservative Folkeparti, Dansk Folkeparti og Det Radikale Venstre om, at medarbejderne skal involveres i projektet.

Baggrunden for projektet er en generel mangel på systematisk viden om effekten af indsatsen overfor børnefamilier med særlige behov. Projektet har derfor til formål at udvikle et system til effektmåling og -styring, som kan dokumentere effekter af indsatsen på området for børnefamilier med særlige behov og bruge denne viden i den løbende styring af området.

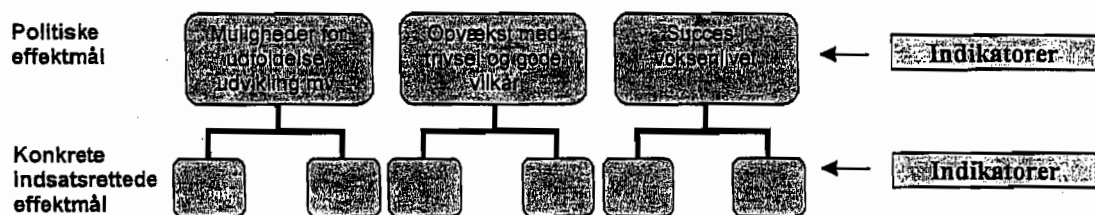
Der er tale om et pilotprojekt, som omfatter udvalgte sager på udvalgte socialcentre og institutioner. På baggrund af pilotprojektet kan effektmåling og -styring blive det bærende princip i den økonomiske og faglige styring af bevillingsområdet fra 1. januar 2008.

Pilotprojektet om effektmåling og -styring skal ses som et supplement til det eksisterende arbejde med børn, unge og familier i socialcentre og institutionerne. Arbejdet med mål og delmål for de enkelte børn/unge, herunder arbejdet med undersøgelser, handleplaner, forebyggende tiltag, anbringelser, udviklingsplaner, behandling mv., har til formål at yde den bedst mulige indsats i de enkelte familier. Pilotprojektet om effektmåling og -styring bygger oven på de konkrete forløb ved at formulere mål og målepunkter for effekterne af den samlede indsats i socialcentre, institutioner og Socialforvaltningen som helhed.

Pilotprojektet om effektmåling og -styring har således til formål at bidrage til at opbygge en systematisk viden om effekterne af indsatsen på området for børnefamilier med særlige behov på tværs af Socialforvaltningens forskellige enheder.

Projektet vil omfatte udarbejdelsen af et målhierarki, som nedbryder de overordnede politiske målsætninger på området for børnefamilier med særlige behov (jf. FAU 556/2005) til politiske effektmål, konkrete indsatsrettede effektmål og indikatorer herfor på socialcenter-, institutions- og brugerniveau, se figur 1.

Figur 1. Målhierarki



Politiske effektmål for den samlede forvaltnings indsats er de overordnede *målbare* mål i målhierarkiet. De politiske effektmål, som projektet vil tage afsæt i (jf. FAU 556/2005 og BR 644/05), er at:

1. Bidrage til lige muligheder for udfoldelse, udvikling og sundhed for barnet/den unge.
2. Bidrage til en opvækst med trivsel og gode vilkår for barnet/den unge.
3. Bidrage til samme grad af succes i voksenlivet som andre.

De politiske effektmål kan opdeles i konkrete indsatsrettede effektmål, dvs. effektmål for delindsatser eller de enkelte forvaltningsenheder. Dette sker via konkrete, *logiske aktivitetkort*, som bygger på eksplicite *forandringsteorier*, dvs. begrundede antagelser om de årsags- og virkningsmekanismer, som formodes at gøre sig gældende i forbindelse med en indsats. Forandringsteorier kan bl.a. tage udgangspunkt i eksisterende forskning, lovgivning, erfaringer og praksis blandt medarbejderne eller interviews med brugerne.

Indikatorer er konkrete *målepunkter*, som kan knytte sig til såvel de konkrete indsatsrettede effektmål som de politiske effektmål.

Det er i projektarbejdet vigtigt at tage højde for, at de forskellige institutionelle niveauer i Socialforvaltningen har ansvar for forskellige dele af opgaveløsningen på området for børnefamilier med særlige behov. Som følge heraf har de forskellige institutionelle niveauer forskellige fokusområder i arbejdet med effektmåling og -styring af indsatsen på området.

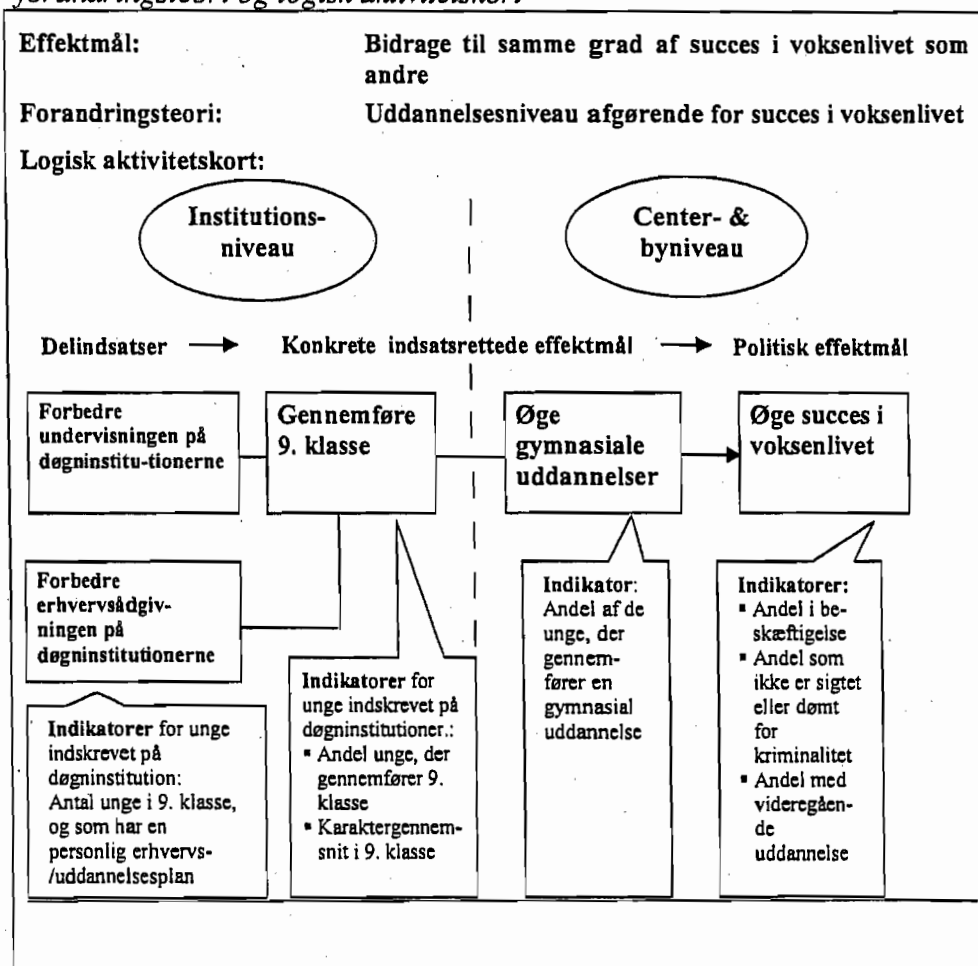
Centralforvaltningen har ansvar for alle børn i Københavns Kommune og vil derfor rette fokus mod mål for hele målgruppen.

Institutionernes bidrag til effektmåling angår de børn og unge, som er indskrevet på eller har haft tilknytning til institutionerne. På institutionsniveauet vil fokus derfor være rettet mod institutionernes nuværende og evt. tidligere børn og unge.

Socialcentrene har som myndighed ansvar for alle børn og unge i distriktet, men leverer også selv ydelser i forhold til konkrete børn og unge. Socialcentrene vil derfor både fokusere generelt på den samlede gruppe af børn og unge i bydelene og specifikt på de børnefamilier med særlige behov, som er tildelt en forebyggende foranstaltning, som udføres af Socialcentret.

Figur 2 viser et eksempel på en nedbrydning af det politiske effektmål *"bidrage til samme grad af succes i voksenlivet som andre"* i konkrete, indsatsrettede effektmål og indikatorer ved hjælp af en forandringsteori og et logisk kort.

Figur 2. Eksempel på nedbrydning af et politisk effektmål ved hjælp af forandringsteori og logisk aktivitetskort



Indikatorer kan knytte sig til både *processer*, dvs. konkrete aktiviteter og forløb; *strukturer*, dvs. ressourcer og kompetencer; og *resultater*, dvs. brugernes nytte af indsatsen. Indikatorer kan således bl.a. være funderet på aggregeringer af, hvordan de enkelte børn/unge udvikler sig eller ændrer adfærd i løbet af indsatsen i det enkelte socialcenter eller på den enkelte institution. Indikatorerne kan også tage udgangspunkt i brugernes tilfredshed med indsatsen i socialcenteret eller på institutionen eller opkvalificering af medarbejderne.

Udviklingen af konkrete indsatsrettede effektmål og indikatorer for effekterne af såvel den samlede forvaltnings indsats som delindsatser eller indsatsen i socialcentre hhv. institutioner kan fx tage udgangspunkt i følgende dimensioner i forhold til målgruppen: *Udvikling og adfærd, familierelationer, skoleforhold, sundhedsforhold, fritid og venskaber og andre relevante forhold.*

Disse seks dimensioner skal § 38-undersøgelser og handleplaner afdække, jf. anbringelsesreformen, som trådte i kraft d. 1. januar 2006. De seks indsatsområder er derfor afspejlet i Københavns Kommunes nye koncepter for undersøgelser/handleplaner i socialcentre og udviklingsplaner i institutionerne. Fremover skal sagsbehandlere og institutionsmedarbejdere således formulere mål og delmål for det enkelte barn/den enkelte unge på hver af de seks dimensioner.

Integration af de seks indsatsområder i udviklingen af målhierarkiet kan således bidrage til at skabe sammenhæng mellem projekt om effektmåling og -styring og socialcentrenes/institutionernes arbejde med målformulering og -opfølgning i forhold til de enkelte børn/unge.

Projektaktiviteter

Et centralt element i pilotprojektet er, at de politiske effektmål omsættes til styrings- og handlingsorienterede mål på bruger-, socialcenter- og institutionsniveau i et konkret målhierarki. Intentionen er, at der under pilotprojektet udarbejdes ca. 7 målbare indikatorer for socialcentre hhv. institutionerne.

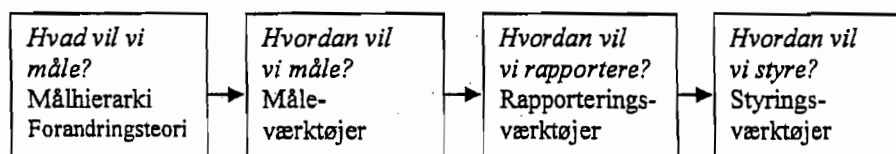
Herunder ligger en vigtig opgave i ved hjælp af forandringsteorier at underbygge sammenhængene mellem de politiske effektmål, de konkrete indsatsrettede effektmål og indikatorerne, idet effektmåling forudsætter, at indikatorerne for effekten af indsatsen understøtter de overordnede målsætninger på området, jf. figur 2. I forlængelse heraf har projektet til hensigt at udvikle metoder og værktøjer til effektmåling og rapportering af resultaterne heraf.

En anden vigtig opgave består i at forankre projektet blandt medarbejderne i socialcentre og på institutionerne, fx gennem udvikling af informationsmateriale og evt. ved intern konference om effektmåling og -styring.

Når der er udviklet mål og indikatorer for effekterne af indsatsen samt metoder og redskaber til effektmåling, vil mulige instrumenter til effektstyring blive undersøgt og diskuteret. Effektstyring kan fx omfatte en satsning på delindsatser eller foranstaltningstyper, som viser sig at realisere de ønskede effekter; benchmarking med henblik på identifikation af best practise eller lokale behov for ekstra støtte og supervision; eller nye budgetfordelingsmodeller, hvor fordelingen af ressourcerne bl.a. baseres på socialcentrenes hhv. institutionernes resultater.

Arbejdsopgaverne under og forløbet i pilotprojekt om effektmåling og -styring på området for børnefamilier med særlige behov fremgår af figur 3.

Figur 3. Arbejdsopgaver og forløb



Styregruppe

Der nedsættes en styregruppe med deltagelse af direktionen, socialcentrene, institutionerne, de faglige organisationer og de centrale kontorer.

Styregruppen mødes efter behov (ca. tre gange halvårligt) og har til opgave at træffe de overordnede beslutninger i projektet, herunder fastlæggelse af viden- og databehov, målhierarkiets udformning, metoder til effektmåling og -rapportering, redskaber til effektstyring og inddragelse af eksterne konsulenter. Mål- og rammekontoret for børnefamilier med særlige behov varetager sekretariatsfunktionen i forhold til styregruppen.

Medlemmerne af styregruppen er:

- Vicedirektør Sven Bjerre (formand)
- Vicedirektør Carsten Stæhr Nielsen
- Centerchef Knud Andersen, Brønshøj-Husum-Vanløse
- Forstander Claus Gosvig, Børne- og Familieinstitutionen Wibrandsvej
- Børnefamilieteamchef Flemming Kragh, Bispebjerg
- Formand Britt Petersen, Landsforeningen for Socialpædagoger
- Kontorchef Steinar Eggen Kristensen, Mål- og rammekontor for børnefamilier med særlige behov
- Fuldmægtig Mie Rohde Laursen, Mål- og rammekontor for børnefamilier med særlige behov (sekretær)

Projektgruppe for socialcentrene

Der nedsættes en projektgruppe for socialcenterområdet med deltagelse af én centerchef, to børnefamilieteamchefer, fire børnefamilieteammedarbejdere samt kontorchefen og én medarbejder fra Mål- og rammekontoret for børnefamilier med særlige behov. Mål- og rammekontoret for børnefamilier med særlige behov varetager sekretariatsfunktionen i forhold til projektgruppen.

Projektgruppen mødes løbende (ca. én gang om måneden) og vil primært fungere som videnspersoner og sparringspartnere i projektarbejdet. Projektgruppen vil desuden have ansvar for løsningen af konkrete opgaver i pilotprojektet, bl.a. i forbindelse med udviklingen af konkrete effektmål og indikatorer for effekten af indsatsen på socialcentrene. I forlængelse heraf skal projektgruppen bl.a. overveje, hvordan der kan sikres overensstemmelse mellem effektmålingen på socialcentrene og børnefamilieteammedarbejdernes arbejde med formål, mål og delmål for de enkelte børn/unge i handleplaner, opfølgning på handleplaner mv.

Herudover skal projektgruppen bidrage til udviklingen af måle- og rapporteringsværktøjer og evt. retningslinier og vejledninger, som kan understøtte arbejdet med dokumentation og rapportering af effekter af indsatsen i socialcentrene. Ligeledes skal projektgruppen understøtte forankringen af projektet blandt medarbejderne i socialcentrene. Endelig vil projektgruppen være en central samarbejdspartner for Mål- og rammekontoret for børnefamilier med særlige behov i forbindelse med gennemførelsen af pilotprojektet på de udvalgte socialcentre.

Børnefamilieteamene på socialcentrene Sundby Nord samt Vesterbro/Kgs. Enghave inddrages i pilotprojektet, herunder i pilottest af målhierarkiet og redskaber til effektmåling.

Medlemmerne af projektgruppen for socialcentrene er:

- Kontorchef Steinar Eggen Kristensen, Mål- og rammekontor for børnefamilier med særlige behov (formand)
- Centerchef Henrik Bastholm, Nørrebro
- Børnefamilieteamchef Vibeke Ries, Sundby Nord
- Børnefamilieteamchef Dennis Kjeldsen, Kgs. Enghave/Vesterbro
- To børnefamilieteammedarbejdere (børnefamilieteamcheferne Vibeke Ries og Dennis Kjeldsen udpeger én hver)
- To børnefamilieteammedarbejdere (udpeges af de faglige organisationer)
- Fuldmægtig Mie Rohde Laursen, Mål- og rammekontor for børnefamilier med særlige behov (sekretær)

Projektgrupper for institutionerne

Der nedsættes to projektgrupper for institutionsområdet. Etableringen af to grupper frem for én sker for samtidigt at sikre en repræsentation af alle typer af institutioner (spæd- og småbørnsinstitutioner, døgninstitutioner for skolesøgende børn, ungeinstitutioner, specialinstitutioner og dagbehandlingsinstitutioner) i projektarbejdet og en dynamisk projektorganisation.

Den ene projektgruppe består af to institutionsledere (repræsenterende spæd- og småbørnsinstitutionerne samt døgninstitutionerne for skolesøgende børn), to institutionsmedarbejdere (én fra hver af de to forstanderes institutioner) samt kontorchefen og én medarbejder fra Mål- og rammekontoret for børnefamilier med særlige behov.

Den anden projektgruppe består af tre institutionsledere (repræsenterende døgninstitutionerne for unge, specialinstitutionerne og dagbehandlingsinstitutionerne), tre institutionsmedarbejdere (én fra hver af de tre forstanderes institutioner) samt kontorchefen og én medarbejder fra Mål- og rammekontoret for børnefamilier med særlige behov.

Formandskabet og sekretariatsfunktionen i forhold til projektgrupperne for institutionerne varetages af Mål- og rammekontoret for børnefamilier med særlige behov.

De to projektgrupper for institutionerne varetager samme funktioner som projektgruppen for socialcentre, blot med fokus på institutionsområdet. Projektgrupperne for institutionerne, som hver især mødes ca. én gang om måneden, har således primært til opgave at tilvejebringe viden og erfaringer, som kan oplyse projektarbejdet. Herudover har projektgrupperne ansvar for løsningen af konkrete opgaver i pilotprojektet, herunder udvikling af konkrete effektmål og indikatorer for effekten af indsatsen på institutionerne. Projektgrupperne skal i denne sammenhæng tage stilling til, hvordan der kan sikres overensstemmelse mellem effektmålingen i institutionerne og arbejdet med mål og delmål for de enkelte børn/unge i udviklingsplanerne.

Ligeledes skal projektgrupperne bl.a. bidrage til udviklingen af måle- og rapporteringsværktøjer, bistå forankringen af projektet blandt medarbejderne på institutionerne samt fungere som central samarbejdspartner for Mål- og rammekontoret for børnefamilier med særlige behov i forbindelse med implementeringen af pilotprojektet på udvalgte institutioner (de udvalgte forstanderes institutioner).

Medlemmerne af den ene projektgruppe for institutionerne er:

- Kontorchef Steinar Eggen Kristensen, Mål- og rammekontoret for børnefamilier med særlige behov (formand)
- Forstander Bodil Bruun, Glostrup observations- og behandlingshjem
- Forstander Torben Olsen, Behandlingshjemmet Egelundshuset
- En institutionsmedarbejder fra Glostrup observations- og behandlingshjem

- En institutionsmedarbejder fra Behandlingshjemmet Egelundshuset
- Fuldmægtig Mie Rohde Laursen, Mål- og rammekontoret for børnefamilier med særlige behov (sekretær)

Medlemmerne af den anden projektgruppe for institutionerne er:

- Kontorchef Steinar Eggen Kristensen, Mål- og rammekontoret for børnefamilier med særlige behov (formand)
- Forstander (ungeinstitution)
- Forstander Klaus Bjerre Hansen, Behandlingshjemmet Baunegård
- Forstander Birthe Stampe, Dagbehandlingsinstitutionen Arildsgård
- En institutionsmedarbejder (ungeinstitution)
- En institutionsmedarbejder fra Behandlingshjemmet Baunegård
- En institutionsmedarbejder fra Dagbehandlingsinstitutionen Arildsgård
- Fuldmægtig Mie Rohde Laursen, Mål- og rammekontoret for børnefamilier med særlige behov (sekretær)

Det bemærkes, at Mål- og rammekontoret for børnefamilier med særlige behov er garant for samspillet mellem de to projektgrupper, således at den afgørende sammenhæng mellem socialcenter- og institutionsniveauet sikres.

Følgegruppe

Der nedsættes en følgegruppe med deltagelse af direktionen, Mål- og rammekontoret for børnefamilier med særlige behov samt repræsentanter for Dansk Psykologforening, Dansk Socialrådgiverforening, HK, Landsforeningen for Socialpædagoger og Socialpædagogernes Landsforbund. Sekretariatsfunktionen i forhold til følgegruppen varetages af Mål- og rammekontoret for børnefamilier med særlige behov.

Følgegruppen har til opgave at informere og kvalificere udviklingsarbejdet i styregruppen og projektgrupperne ved at tilvejebringe viden og synspunkter om faglige og personalemæssige forhold af betydning for projektets nærmere udformning og gennemførelse. Der lægges op til kvartalsvise møder i følgegruppen.

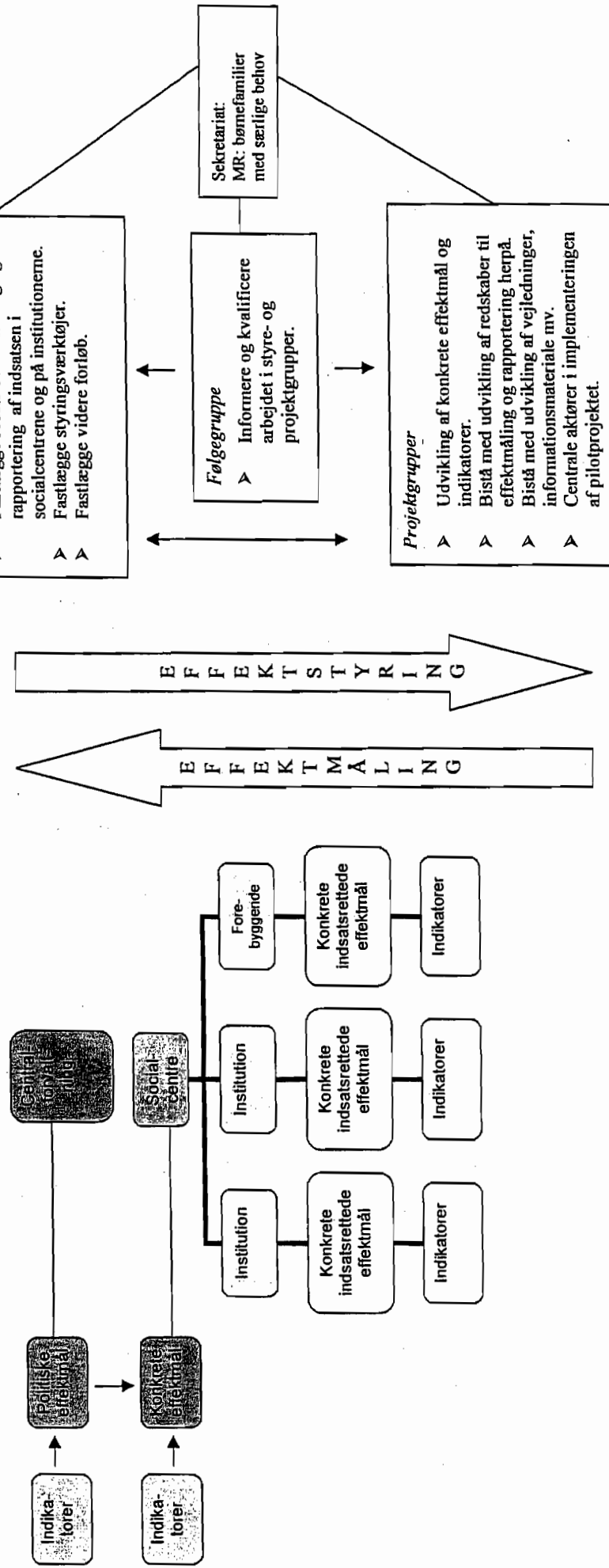
Medlemmerne af følgegruppen er:

- Vicedirektør Sven Bjerre (formand)
- Repræsentant for Dansk Psykologforening

- Repræsentant for Dansk Socialrådgiverforening
- Repræsentant for HK
- Repræsentant for Landsforeningen for Socialpædagoger
- Repræsentant for Socialpædagogernes Landsforbund
- Kontorchef Steinar Eggen Kristensen, Mål- og rammekontoret for børnefamilier med særlige behov
- Fuldmægtig Mie Rohde Laursen, Mål- og rammekontoret for børnefamilier med særlige behov (sekretær)

Organiseringen af projekt om effektmåling og -styring skitseres i figur 4.

Figur 4. Organisering af pilotprojekt om effektmåling og -styring på området for børnefamilier med særlige behov



Det videre forløb

Primo 2006 forelægges projektbeskrivelsen for direktionen. Efter godkendelse i direktionen præsenteres projektbeskrivelsen i HSU primo februar 2006. I marts nedsættes styregruppen, og i april etableres projektgrupperne. Projektbeskrivelsen forelægges for Socialudvalget som efterretningssag i april 2006.

Arbejdet med at udvikle mål og indikatorer for indsatsen i socialcentre og på institutionerne iværksættes i april 2006 og forventes afsluttet i oktober 2006.

Sideløbende med udviklingen af målhierarkiet påbegyndes arbejdet med at udvikle et koncept for måling og rapportering af effekter af indsatsen i socialcentre og på institutionerne. Herunder udvikles metoder til opfølgning på socialcentre og institutionernes resultater, måle og -rapporteringsværktøjer, vejledninger og retningslinier, informationsmateriale til medarbejderne og evt. yderligere redskaber til understøttelse af effektmåling i socialcentre og på institutionerne. Et endeligt koncept for effektmåling forventes færdigudviklet i efteråret 2006.

Ultimo 2006 testes konceptet for effektmåling og de hertil knyttede redskaber og vejledninger i udvalgte centre og -institutioner.

Ultimo 2007 udvikles en model for effektstyring, fx skabeloner og vejledninger til aftale mellem centralforvaltningen og de enkelte socialcentre/institutioner om målsætninger for effekterne af indsatsen, koncept for benchmarking mellem socialcentre hhv. institutioner og/eller nye budgetfordelingsmodeller. Et endeligt koncept for effektstyring på området for børnefamilier med særlige behov forventes færdigudviklet i marts 2007.

I foråret 2007 tilpasses konceptet for effektmåling af indsatsen i socialcentre og på institutionerne i lyset af resultaterne af pilottesten, ligesom der formuleres kravspecifikationer til eventuelt nye styringssystemer.

I juni 2007 samles op på det udviklede koncept for effektmåling og -styring på området for børnefamilier, og det videre forløb fastlægges.

I andet halvår af 2007 starter forsøg med effektmåling og -styring på alle socialcentre og institutioner. Målet er, at effektmåling og -styring fra 2008 er det bærende koncept i både den faglige og den økonomiske styring på området. Udkast til tids- og aktivitetsplan fremgår af tabel 1.

Tabel 1. Tids- og aktivitetsplan

Tidspunkt	Aktivitet
Januar 2006	Projektbeskrivelse behandles af direktionen
Februar 2006	Projektbeskrivelse præsenteres i HSU
Marts 2006	Drøftelse med HSU om pilotprojektet
	Etablering af styregruppe
April – juni 2006	Styregruppemøde
	Projektbeskrivelsen fremlægges i Socialudvalget som efterretningssag
	Etablering af projektgrupper
	Udvikling af effektmål og indikatorer for effekterne af indsatsen i socialcentre og på institutioner
Juli – oktober 2006	Konference med chefer i centralforvaltningen, socialcentre, institutionerne, HSU mv.
	Styregruppemøde
November – december 2006	Fortsat udvikling af effektmål og indikatorer for effekterne af indsatsen i socialcentre og på institutioner
	Udvikling af koncept for effektmåling (måle- og rapporteringsværktøjer, vejledninger, informationsmateriale mv.)
Januar – marts 2007	Styregruppemøde
	Test og tilpasning af koncept for effektmåling og -rapportering på udvalgte socialcentre og -institutioner
April – juni 2007	Styregruppemøde
	Udvikling af koncept for effektstyring
	Tilpasning af koncept for effektmåling i lyset af resultater af pilottest
Medio 2007	Kravspecifikationer til eventuelle nye styringssystemer
	Opsamling og fastlæggelse af videre forløb
2008	Styregruppemøde
	Iværksættelse af forsøg med effektmåling og -styring på socialcentre og institutioner
	Effektmåling og -styring er det bærende i den faglige og økonomiske styring af området

Økonomi

Projektet har fået tildelt 700.000 kr., som primært vil blive anvendt til konsulentbistand/inddragelse af eksterne forskningsmiljøer; udarbejdelse af redskaber til arbejdet med dokumentation og

rapportering af resultater og effekter; erfarings- og videnindsamling; samt en intern konference for chefer og HSU samt evt. medarbejdere i socialcentre og på institutionerne. Projektbudget fremgår af tabel 2.

Tabel 2. Projektbudget

Aktivitet	Budgetteret udgift
Udvikling af koncept for effektmåling og -styring:	
➤ Konsulentbistand/inddragelse af eksterne forskningsmiljøer	300.000
➤ Udarbejdelse af måleværktøjer, rapporteringsværktøjer, retningslinier, vejledninger mv.	200.000
Erfarings- og videnindsamling:	
➤ Studieture til udlandet og evt. andre kommuner, besøg hos relevante danske organisationer mv.	70.000
➤ Konferencedeltagelse og kurser	30.000
Konferencer om effektmåling og -styring for chefer og HSU samt evt. medarbejdere i socialcentre og på institutioner	50.000
Diverse	50.000
I alt	Kr. 700.000

Indstilling til Familie- og Arbejdsmarkedsudvalget om projekt vedr. performance management på området for børnefamilier med særlige behov (FAU 530/2005) kan læses på:

<http://www2.kk.dk/of/dagsorden.nsf/d1f8453cf294a174c125685c0044426a/963ed7a6fd5d0bcddc1257097002dd43e?OpenDocument>

Familie- og Arbejdsmarkedsudvalgets beslutning om projekt vedr. performance management på området for børnefamilier med særlige behov (FAU 556/2005) kan læses på:

<http://www2.kk.dk/of/beslut.nsf/d1f8453cf294a174c125685c0044426a/1bf82d4b234ea800c12570ac00555555?OpenDocument>

Familie- og Arbejdsmarkedsudvalgets beslutning om at afsætte 0,7 mio. kr. til projekt vedrørende effektmåling og -styring (FAU 499/2005) kan læses på:

<http://www2.kk.dk/of/beslut.nsf/0/3723d0218f445d1cc12570ac005556d7?OpenDocument>

Borgerrepræsentations beslutning om projekt vedr. effektmåling og -styring på området for børnefamilier med særlige behov (BR 644/05) kan læses på:

<http://www2.kk.dk/of/beslut.nsf/f7d3c5720345d144c125685c0043b371/8f78923127eaa853c12570c7004f1e10?OpenDocument>

Referat af Borgerrepræsentationens behandling af indstilling om projekt vedr. effektmåling og -styring på området for børnefamilier med særlige behov (BR 644/05) kan læses på:

http://www3.kk.dk/upload/politik%20og%20demokrati/byens_styre/br_referater/br_ref_241105.doc