



Projektplan for udarbejdelse af strategi på området for udsatte børn og unge

04-08-2008

Den 25. juni 2008 besluttede Socialudvalget, at der skulle udarbejdes en overordnet strategi på området for udsatte børn og unge. Strategien skal fungere som bindingspunkt mellem de overordnede politiske prioriteringer og de konkrete indsatser, der iværksættes for børn og deres familier.

Sagsnr.
2008-84461

Dokumentnr.
2008-410232

Strategien skal både angive de overordnede mål for udviklingen af området og samtidig opstille et skelet, hvortil beskrivelser af socialcentres og institutioners indsatser for det enkelte barn eller ung kan kobles. Strategien skal således kunne operationaliseres til et niveau, hvor der kan opstilles relevante mål i arbejdet med det enkelte barn eller den unge med indikatorer for indsatsens effekt.

Sagsbehandler
Hannah I P Wilson

Strategien skal derudover skabe sammenhæng mellem forvaltningens nuværende aktiviteter og udviklingsprojekter såsom effektmåling og –styring og de allerede eksisterende politiske målsætninger som fremgår af f.eks. børne- og ungepolitikken.

Baggrund

Den 19. marts 2008 blev et 16-årigt avisbud overfaldet og dræbt i Polensgade på Amager af tre drenge på henholdsvis 16, 17 og 18 år.

Denne tragiske hændelse gav naturligvis anledning til, at

Mål- og rammekontor for børnefamilier

Bernstorffsgade 17
1592 København V

Telefon
3317 3269

Telefax
3317 3236

E-mail
LA08@sof.kk.dk

EAN nummer
5798009682758

www.kk.dk

Socialforvaltningen nøje overvejede, hvordan indsatserne overfor kriminelle og kriminalitetstruede børn og unge kunne styrkes i kommunen og frem for alt, hvordan en lignende situation i fremtiden kunne undgås.

Også Socialudvalgets medlemmer var enige om, at indsatserne på området for udsatte børn og unge skulle granskes, så udvalget besluttede den 9. april 2008, at Socialforvaltningens skulle undersøge mulighederne for at forbedre indsatserne for udsatte børn og unge.

Udvalget fremsatte i den forbindelse nogle fokusområder med deres vurdering af, hvor indsatsen kan styrkes. Udvalgets beslutninger var ganske brede i fokus på udviklingsinitiativer. På den baggrund tolkede Socialforvaltningen opdraget som et ønske om, at Socialforvaltningen fremlægger en overordnet strategi for områdets udvikling, herunder veje til effektivisering og styrket resultatfokuseret indsats, samt at Socialforvaltningen styrker indsatsen overfor udsatte børn og unge gennem udvikling af konkrete indsatser. Strategipapiret skal udstikke rammerne for den videre udvikling af arbejdet med udsatte børn og unge samt deres familier og opstille mål og resultatkrav herfor.

Strategien

Strategien skal tage udgangspunkt i en rammeplan, der belyser de udfordringer, som børnefamilieområdet går i møde. Rammeplanen vil på baggrund af en tematisering af forvaltningens indsats for udsatte børn og unge angive perspektiver for retningen i den ønskede udvikling.

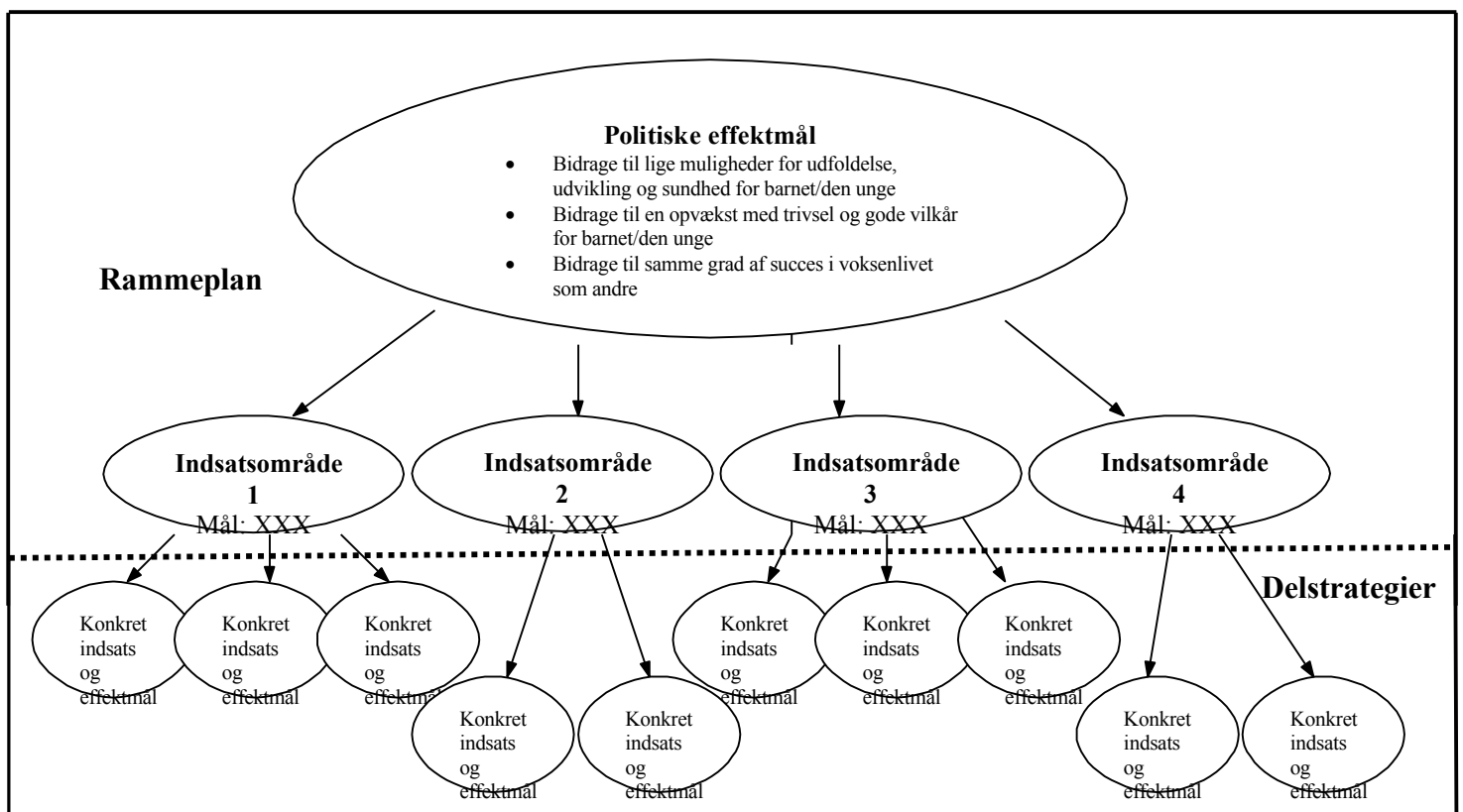
I rammeplanen vil der på baggrund af tematisering af indsatserne blive udvalgt nogle indsatsområder, som Socialforvaltningen ønsker at sætte særlig fokus på i en kortere eller længere periode. Indenfor de enkelte temaer og indsatsområder udarbejdes delstrategier for, hvordan den ønskede udvikling konkret kan opnås. Den endelige strategi vil derfor bestå af dels en rammeplan og dels delstrategier inden for de enkelte temaer.

Såvel rammeplan som delstrategier vil tage udgangspunkt i en forandringsteori for området. Med udformning af en forandringsteori opstilles en årsags-virknings-kæde for, hvordan opstillede mål planlægges nået, hvilke resultater der kræves undervejs, hvilke aktiviteter der skal til for at opnå resultaterne, og hvilke ressourcer disse aktiviteter kræver.

Arbejdet med forandringsteorien vil blive knyttet til effektmåling og -styring af børnefamilieområdet som værktøj til udvikling af indsatsen samt løbende kontrol af indsatsens virkning – på sigt også i forhold til det enkelte barn eller den unge. Der har allerede været et forarbejde

med effektmåling og styring i forbindelse med indsatsen på børnefamilieområdets institutioner. De indikatorer for indsatsens effekter, som er identificeret i effektmålings og -styringsprojektet vil indgå i arbejdet med strategien (BR 644/05 og SUD 358/2007).

Figur 1 er en grafisk fremstilling af strategiens opbygning



Af ovenstående fremstilling af strategien fremgår det, at strategiens overordnede mål er de politiske fastsatte effektmål. Udarbejdelsen af strategien går ud på at operationalisere disse effektmål til en række indsatsområder, som forvaltningen vil fokusere på i opfyldelsen af de politiske effektmål. Operationaliseringen vil ske med udgangspunkt i en forandringsteori om, hvilke indsatsområder, der skal fokuseres på for at opfylde de politiske effektmål, samt hvad målene med de udvalgte indsatsområder er. Denne del af strategien udgør rammeplanen.

Målene med de prioriterede indsatsområder operationaliseres i et antal konkrete indsatser med udgangspunkt i forandringsteorier om, hvilke konkrete indsatser, der skal til for at nå målene med indsatsområderne. For hver af de prioriterede indsatser opstilles et effektmål, som forvaltningen løbende vil følge op på. Denne del af strategien udgør delstrategierne.

Procesplan

Udarbejdelsen af strategien vil tage sit afsæt i udarbejdelsen af en

rammeplan, som efterfølgende vil blive operationaliseret i et antal delstrategier.

Udarbejdelse af rammeplan

Udarbejdelsen af rammeplanen vil tage afsæt i både interne og eksterne drøftelser af, hvilke udfordringer der findes på området for udsatte børn og unge samt hvilke indsatsområder, som Socialforvaltningen ønsker at sætte fokus på i løbet af de næste 3-5 år.

Udarbejdelsen af rammeplanen vil indeholde elementer og aktiviteter, som har til formål at skabe udviklingen fra idegenerering og kvalificering af de løbende resultater til udvikling af den endelige rammeplan.

Afholdelse af temadag for interessenter på området

Som startskud på udviklingen af rammeplanen vil MR Børn afholde en temadag for professionelle og interessenter på området den 29. september 2008 med det formål at få en bred diskussion af, hvilke områder, der er behov for at fokusere på i løbet af de næste tre til fem år. Overskriften for temadagen vil være: *Hvilke udfordringer står vi overfor på området for udsatte børn og unge, og hvordan takler vi dem bedst muligt?*

Temadagen skal fungere som en fælles brainstorm blandt deltagerne, hvor deltagerne forud for temadagen bidrager med deres vurdering af de 3 største udfordringer på området for udsatte børn og unge i løbet af de næste tre til fem år. Og hvordan disse udfordringer og udviklinger kommes i møde på den bedst mulige måde.

Drøftelserne og resultaterne fra temadagen vil fungere som den første afgrænsning og kvalificering af de fokusområder, som rammeplanen skal omhandle.

Nedsættelse af tænketank

I forbindelse med udarbejdelse af rammeplanen vil MR Børn nedsætte en tænketank med deltagelse af repræsentanter fra Socialforvaltningen, Velfærdministeriet, Servicestyrelsen, Kommunernes Landsforening, fagforeninger og forskere på området.

Formålet med tænketanken er at udvikle ideer til at takle udfordringerne på området for udsatte børn og unge og at drøfte og vurdere konkrete forslag eller udspil i forbindelse med udarbejdelse af rammeplanen og delstrategierne.

Tænketanken skal være et forum til at drøfte og vurdere dilemmaer eller problemstillinger på området og til at samle erfaringer og viden omkring udviklingen på området. På den måde kan tænketanken

medvirke til at kvalitetssikre resultaterne undervejs i udarbejdelsen af strategien.

Tænketanken skal være et fleksibelt mødeforum, hvor der kan indkaldes til møder efter behov for enten at drøfte konkrete problemstillinger eller mere overordnede eller principielle dilemmaer i forbindelse med udarbejdelsen af strategien.

Det er hensigten, at tænketanken mødes første gang i oktober 2008, hvor resultaterne af temadagen drøftes og videreudvikles.

De konkrete dagsordener for møderne i tænketanken fastsættes efter vurdering af behovet for input i forløbet med udarbejdelsen af strategien.

Temadag med Socialudvalget

Med udgangspunkt i drøftelserne og resultaterne fra temadagen og tænketankens input vil MR Børn udarbejde et oplæg til drøftelse på en temadag med Socialudvalget i november/december 2008. Oplægget vil være Socialforvaltningens bud på de temaer og indsatsområder, som rammeplanen og strategien skal omhandle.

Socialforvaltningen vil på baggrund af udvalgets konklusioner på temadagen udarbejde et udkast til rammeplan for forvaltningens arbejde med udsatte børn og unge. Rammeplanen vil efter behandling i udvalget blive sendt i høring hos relevante parter – herunder socialcentre, institutioner, relevante brugerorganer og interesseorganisationer, samarbejdsparter og MR-kontorer.

Efter modtagelse af høringssvar tilpasses rammeplanen inden endelig forelæggelse i udvalget i april 2009.

Udarbejdelse af delstrategier

Herefter igangsætter forvaltningen en operationalisering af rammeplanen ved udarbejdelse af delstrategier inden for de enkelte temaer og indsatsområder for, hvordan den ønskede udvikling konkret kan opnås.

Delstrategierne tager form af forandringsteorier for hvert af temaerne i rammeplanen med beskrivelse af, hvilke indsatser i socialcentrene og institutionerne, der forventes at generere de ønskede resultater samt opstilling af effektmål relateret til de konkrete indsatser.

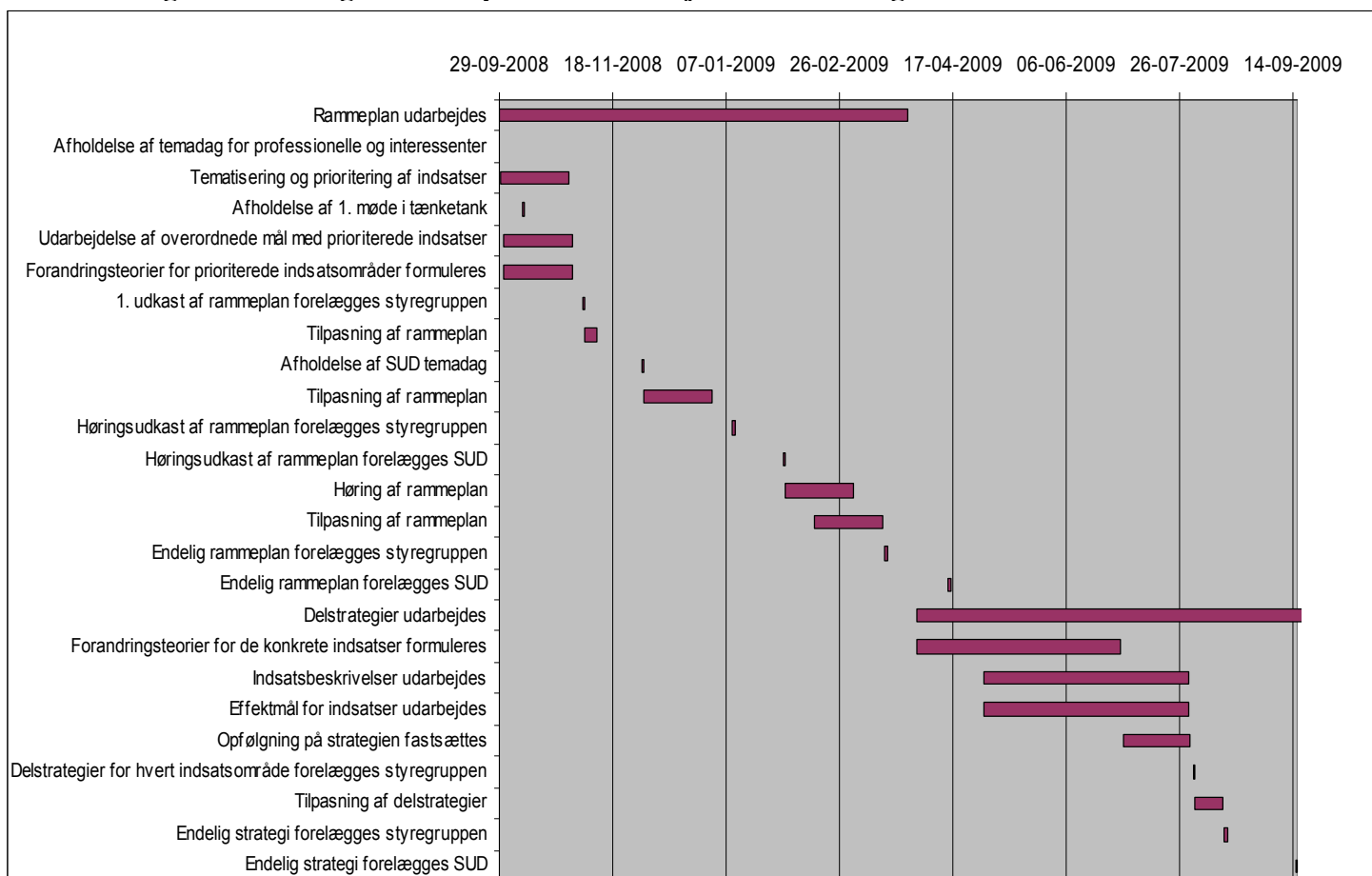
Tænketanken vil blive inddraget i udarbejdelsen af delstrategierne, både i forbindelse med beskrivelse og operationalisering af delstrategierne. Undervejs i udarbejdelsen af delstrategierne vil MR Børn samarbejde med og inddrage øvrige fagpersoner og interessenter på området i det

omfang det vurderes nødvendigt og relevant.

Den samlede rammeplan og delstrategier forventes forelagt Socialudvalget i september 2009.

Udarbejdelsen af strategien kan sammenfattes i nedenstående figur med aktiviteter og tidslinjer.

Figur 2: Tids- og aktivitetsplan for udarbejdelsen af strategien



I udarbejdelsen af strategien kan der sættes en række milepæle, som er defineret i nedenstående skema. Ved hver milepæl fremgår deadline for milepælen samt de leverancer omkring milepælen, som er afgørende at udarbejde for at holde projektet i fremdrift og arbejde indenfor den overordnede tidsramme.

Milepæle	Deadline	Leverancer
1. Afholdelse af temadag for fagpersoner på området for udsatte børn og unge	29. september 2008	Indkaldelse, program og opfølgning på temadag
2. 1. udkast af rammeplan forelægges styregruppen	November 2008	1. udkast af rammeplan

3. Udkast til rammeplan med tematisering og forslag til indsatsområder drøftes i SUD på temadag	Ultimo november/primus december 2008	Indkaldelse, 1. udkast til rammeplan og opfølgning på temadag
4. Høringsudkast af rammeplan behandles i SUD	Februar 2009	Høringsudkast af rammeplan
5. Endelig rammeplan med indarbejdede høringssvar forelægges SUD	Medio april 2009	Endelig rammeplan
6. Delstrategier forelægges styregruppen	Primus august 2009	Separat papir for hvert indsatsområde med beskrivelse af forandringsteori for hver af de konkrete indsatser, beskrivelse af indsatserne og effektmål for dem
7. SUDs behandling af endelig strategi på baggrund af rammeplan og delstrategier	Medio September 2009	Endelig strategi

Organisering

Udarbejdelsen af strategien vil forløbe ud fra en klassisk projektorganisering med en projektleder, en styregruppe, en projektgruppe og en referencegruppe, som i denne sammenhæng er en tænketank.

Hannah I P Wilson er tovholder og ansvarlig for, at strategien i sidste ende bliver udarbejdet, herunder at der bliver produceret de delleverancer der er nødvendige for at holde fremdrift i projektet.

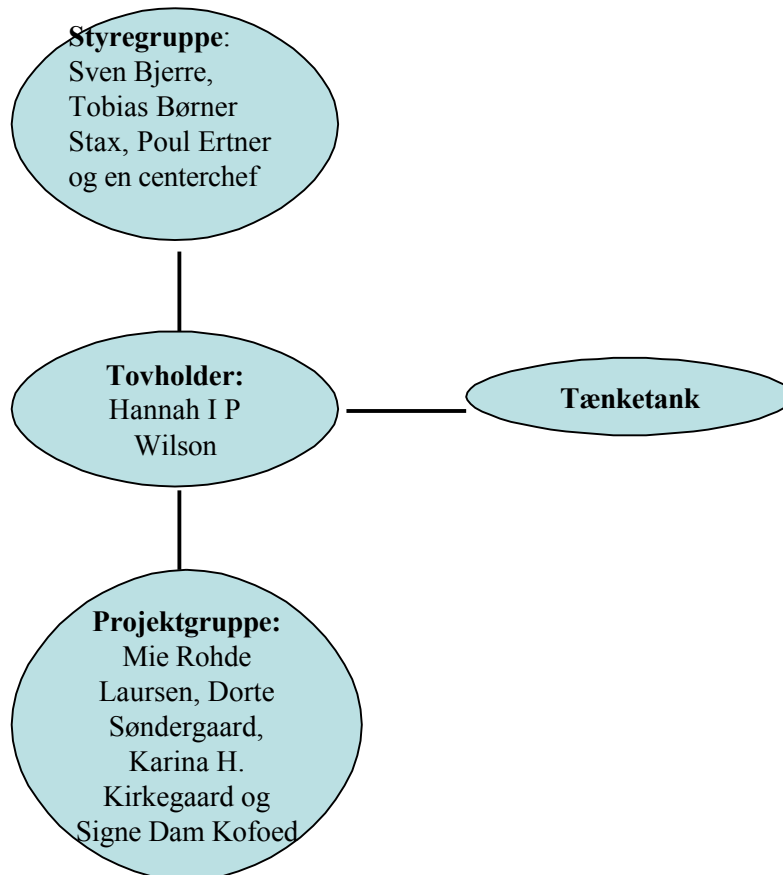
Styregruppen er 'ejerne' af projektet og det øverste beslutningsorgan. Styregruppen godkender delleverancer undervejs i projektet. Styregruppen består af direktør Sven Bjerre, kontorchef i MR Børn Tobias Børner Stax, kontorchef i DU Børn Poul Ertner og en centerchef, som ikke er fastsat endnu. Hannah I P Wilson fra MR Børn har sekretariatsfunktion i denne gruppe.

Projektgruppen består af Mie Rohde Laursen, Karina H. Kirkegaard og Signe Dam Kofoed fra MR Børn og Dorte Søndergaard fra DU Børn. Projektgruppen bidrager til at producere leverancer til projektet og planlægge produktionen af leverancerne.

Tænketanken er en referencegruppe, som vurderer delleverancerne og kan give anbefalinger i forhold til udarbejdelse af delleverancerne. Tænketanken har ikke beslutningskompetence, men har alene rådgivende karakter. Tænketanken er ikke på nuværende tidspunkt nedsat, men vil bestå af forskere, praktikere og interessenter på området for udsatte børn og unge. Hannah I P Wilson vil også have sekretariatsfunktion i denne gruppe.

Nedenfor er vist en figur med projektorganisering i forbindelse med udarbejdelse af strategien.

Figur 3: Projektorganisering



Som minimum inddrages styregruppen forud for deadlines for milepælene, hvor de vigtigste delleverancer fremlægges og godkendes. Inddragelsen af styregruppen kan både foregå som møder eller ved fremlæggelse af leverancer til hver enkelt af styregruppens medlemmer. Derudover inddrages styregruppen, hvis der er behov for at træffe beslutninger om afgørende elementer i udarbejdelsen af strategien.

Projektgruppen mødes løbende og efter behov.

Tænk tanken inddrages efter behov, men vil sandsynligvis blive inddraget i forbindelse med udarbejdelsen af leverancerne ved milepælene.

Interessenter

De primære interessenter i udarbejdelsen af en overordnet strategi på

området for udsatte børn og unge i Københavns Kommune er de aktører, der er direkte involveret i planlægningen og udførelsen af arbejdet med de udsatte børn og unge. Det vil sige de københavnske socialcentre, døgninstitutioner, forebyggende og rådgivende institutioner, SSP og centralforvaltningen. Strategien vil have en direkte indvirkning på, hvordan disse aktører planlægger og udfører det sociale arbejde med udsatte børn og unge i de kommende år. Herudover vil såvel direktion som det politiske udvalg være primære interessenter, da strategien vil være deres 'produkt' og forhåbentlig vil udgøre et overordnet styringsredskab i de kommende år.

De sekundære interessenter udgøres af samarbejdspartnere på området for udsatte børn og unge, hvilket vil sige andre forvaltninger – primært BUF og BIF – politi, private leverandører, fagforeninger og interesseorganisationer. Alle disse aktører har en interesse i og bliver berørt af, hvad der sker på området for udsatte børn og unge, om end de ikke arbejder direkte med planlægningen og udførelsen af arbejdet på området. Strategien vil have en betydning for samarbejdsrelationerne på området med disse aktører, og hvordan indsatserne overfor udsatte børn og unge kan placeres i en større sammenhæng.

Af interessenter, der befinder sig mere i periferien findes Velfærdsministeriet, Servicestyrelsen, KL, andre kommuner og forskere. Disse aktører kan umiddelbart have interesse i udviklingen i landets største kommune og kan finde inspiration i strategiens fokusområder. Disse aktørers opgavevaretagelse berøres ikke direkte af udviklingen af en strategi på området for udsatte børn og unge i Københavns Kommune, men de kan have interesse i at følge resultaterne af de tiltag, der ligger i strategien.

Succeskriterier

Et altdominerende succeskriterium for udarbejdelsen af strategien for udsatte børn og unge er, at det lykkes at udarbejde en strategi indenfor den afsatte tidsramme, som kan medvirke til at målrette og fokusere indsatserne i SOF på en sådan måde at arbejdet med de udsatte børn og unge forbedres.

For at det skal kunne lade sig gøre, er det vigtigt, at strategien bliver et overordnet styringsredskab på området for udsatte børn og unge. Dette sker ved at strategien indeholder en fornuftig prioritering af specifikke indsatser på området for udsatte børn og unge, og at der på disse områder udarbejdes konkrete og målbare målsætninger med indsatserne.

Et andet vigtigt succeskriterium for udarbejdelsen af strategien er, at den opnår bred politisk opbakning. Det er vigtigt, at strategien afspejler de politiske ønsker og holdninger, der findes på området, og

at den kan medvirke til at samle de politiske målsætninger for området omkring nogle specifikke fokusområder. På den måde bliver det muligt at benytte strategien som overordnet politisk styringsredskab, samtidig med at forvaltningen og politikerne holdes gensidigt ansvarlige for at arbejde for at opfylde målsætningerne i strategien.

I forlængelse af den politiske opbakning er det et andet succeskriterium, at strategien opnår opbakning fra alle dele af forvaltningen. Såvel centrale som decentrale dele af forvaltningen skal kunne stå inde for den prioritering af indsatser og udførelsen af dem, som strategien lægger op til. På den måde kan strategien blive et aktivt styringsredskab i den praktiske udførelse af arbejdet på området for udsatte børn og unge.

Forudsætningerne for at disse succeskriterier opfyldes er, at der findes den fornødne opbakning både politisk hold og i forvaltningen til udarbejdelsen af strategien og til at gennemføre de tiltag, som strategien lægger op til.

Herudover er en anden forudsætning for at imødekomme de nævnte succeskriterier, at der findes tilstrækkelige ressourcer til dels at udarbejde strategien og dels at følge op på den.

Udfordringer

I forbindelse med udarbejdelsen af strategien er der visse udfordringer, som er vigtige at identificere og tage højde for i processen.

En af de største udfordringer ved udarbejdelsen af en strategi er, at den skal være tilpas fokuseret og målrettet, så den rent faktisk bliver et brugbart styringsinstrument i planlægningen og gennemførelsen af det sociale arbejde på området for udsatte børn og unge. Faren er, at det fra politisk hold eller fra forvaltningens side viser sig vanskeligt at prioritere bestemte indsatser eller områder, og at strategien derfor kommer til at favne for bredt. Herved bliver det vanskeligt at konkretisere specifikke indsatser, der skal fokuseres på, og det bliver vanskeligt at udarbejde et begrænset antal relevante og målbare effektmål, som det er muligt at følge op på.

Manglende politisk enighed omkring hvilke områder, der skal prioriteres, og hvordan indsatserne skal gennemføres, kan gøre det vanskeligt at få strategien målrettet og skåret til benet. Også i forvaltningen kan der være uenighed omkring, hvilke indsatser der skal fokuseres på, og hvordan strategien skal udformes. Både lokalt og centralt findes denne risiko særligt i lyset af, at strategien breder sig over to af de centrale kontorerers fagområder.

Her er det vigtigt, at der i udarbejdelsen af strategien gøres

opmærksom på overfor interessenterne, at strategien skal være et brugbart styringsredskab fremadrettet, at det skal være en prioritering af området, og at det skal være overskueligt og muligt at følge op på de effektmål og indsatser, som prioriteres og formuleres.

Den politiske opbakning kan forsvinde efter næste kommunalvalg eller som følge af nye fokusområder undervejs. Her er det vigtigt, at strategien er så solidt funderet, at den ikke bliver vippet til side som følge af nye interesser. I den forbindelse skal fokus bevares på de forventede effekter af strategien, som skal være relevante og saglige også ud i fremtiden.

I og med strategien udformes som et sæt delstrategier for afgrænsede indsatsområder, er det muligt løbende at tilpasse strategien til den virkelighed, der arbejdes i. Det kunne tænkes, at målsætningen med et indsatsområde efter to år viser sig opfyldt. Så kan det være relevant enten at skære den del af strategien fra og fokusere på den resterende del af strategien eller erstatte indsatsområdet med et andet, som siden udarbejdelsen af strategien har vist sig mere og mere presserende at fokusere på. På den måde bliver strategien et aktivt værktøj, som er rettet mod de præsentable problemer og udfordringer, der findes på området for udsatte børn og unge.

Økonomi

Udarbejdelsen af strategien finansieres indenfor de almindelige driftsbudgetter. Det må forventes, at der i projektperioden anvendes, hvad der svarer til 1 fuldtidsstilling på udarbejdelsen af strategien.