

Master of Public Governance

Masterafhandling, forår 2013

Økonomistyring og faglighed på  
anbringelsesområdet

Udarbejdet af Hans Eriksen, 141166

Vejleder: Anders Esmark

## Indhold

Summary .....	4
1. Indledning.....	6
2. Teori og metode.....	10
2.1. Motivationsteori.....	10
2.1.2 Motivationstyper .....	11
2.1.3. Niveauet af motivation .....	14
2.1.4. Påvirkning af motivation .....	16
2.2. Statsmodellerne .....	17
2.3 Motivation og statsmodeller – hvilke spørgsmål skal undersøges og hvordan .....	20
3. Analyse .....	25
3.1 Bruger vi færre penge?.....	25
3.2 Er sagsbehandlerne blevet økonomer eller er deres professionsopfattelse ændret? .....	28
4. Konklusion og perspektivering.....	36
4.1 Svar på problemformuleringen .....	36
4.2 Hvordan kunne man ellers have grebet det an? .....	38
4.3 Hvad har jeg lært af projektet? .....	39
Litteratur og andre kilder .....	41
Bilag.....	42
Bilag 1. Organisationsdiagram .....	42
Bilag 2. Blank handleplan.....	44

## Summary

It seems that the Municipality of Brøndby has managed to tighten financial management in the area of children's social care, without negatively affecting, neither the social workers' well-being, nor the quality of their work. On the contrary, I took the liberty even to claim that social workers seemed to have boosted their professionalism.

But since this seemed to be too good to be true, I stated my problem for this master-thesis as: What may have caused the apparent increase resource awareness among social workers:

1. Have they been forced to think like economists or,
2. has their profession's view changed.

As a theoretical apparatus in relation to analyzing the social workers way of thinking, I chose that part of the motivation theories that deal with public service motivation. As my theoretical apparatus for the organizational analysis, I chose state models.

Through combining these theoretical apparatuses, I concluded that if the social workers had been pressured to think like economists, it would result in displacement of their public service motivation. However, if they had taken financial management into their profession's view, their public service motivation would be intact or even enhanced. I chose to use the social workers' perception of the fulfillment of the needs for competence, autonomy and social relations as an indicator of their public service motivation.

The empirical analysis did not give a clear answer to the stated problem. I found evidence that the social workers in Brøndby are at a reasonably high level in relation to the fulfillment of the three needs, and I therefore concluded that they have a high degree of public service motivation. However, the analysis also showed that their public service motivation may well have decreased. It was only in relation to the perception of competence that it fairly clearly seemed that the level was at least as

high in 2013 as it was in 2009. Analysis of the experience of autonomy showed a mixed picture, and in relation to social relations, it was clearly negative.

It is of course only on the average level, that the answer is unclear. At the individual level the social workers all have appear to have had an increased or a decreased public service motivation as a consequence of the tightening of financial management.

So all in all, the answer to the question is that some social workers have been forced to think like economists, and others have changed their profession's view.

## 1. Indledning

Med kommunalreformen i 2007 overtog kommunerne størsteparten af amternes opgaver og ansvar på området for udsatte børn og unge. Såvel fagligt som økonomisk. I de følgende år oplevede vi massive budgetoverskridelser i kommunerne på dette område, og sammen med den vidtgående specialundervisning, som kommunerne også overtog fra amterne ved samme lejlighed, var området helt centralt for den stramning af den statslige styring af kommunernes økonomi, som vi nu er underlagt.

Brøndby Kommune, hvor jeg arbejder som chef for den økonomisk/administrative stab på børneområdet, havde i årene 2007-09 budgetoverskridelser på området for udsatte børn og unge i størrelsesorden 20 %. Og på grund af kommunens socioøkonomiske struktur er det ikke småpenge vi taler om. I 2009 brugte vi over 30 mio. kr. mere end budgetteret på området.

I 2010 blev grebet strammet markant i den årlige aftale mellem KL og kommunerne, og vi kunne efterhånden også se bunden i kommunekassen meget tydeligt. Så 2010-budgettet skulle ikke alene overholdes – der skulle også spares 2 mio. kr. på området for udsatte børn og unge.

Det betød, at vi strammede økonomistyringen på området. Ikke i form af direkte regulering af den enkelte sagsbehandlers arbejdsbetingelser, men på personalemøder og i nyhedsbreve blev meldt klart og tydeligt ud fra forvaltningens direktør, at den samlede udgift til anbringelser skulle bringes ned. Og det skulle ske både ved at nedbringe antallet og prisen. Det blev ligeledes meldt ud, at hvis operationen ikke lykkedes, så kunne det ikke undgå at få personalemæssige konsekvenser. For når vi tilsyneladende konsekvent valgte de dyreste foranstaltninger, var der jo ingen grund til at bruge så meget tid på sagsbehandlingen. En noget ”brutal” betragtning, som da også straks blev ledsaget af en melding om, at forudsætningen for at operationen kunne lykkes var, at sagsbehandlerne udnyttede deres faglighed meget bedre i. Udmeldingerne kom i foråret 2010.

Af nye styringstiltag var det især visitationsproceduren, som blev strammet. Og en af mine økonomiske konsulenter kom til at deltage i visitationsudvalgets møder, hvor hun

har en kombineret kontrol- og konsulentfunktion i forhold til at ingen sager godkendes uden, at den økonomiske konsekvens er kendt.

Vi forbedrede desuden den økonomiske ledelsesinformation på området. Der udarbejdes månedligt et detaljeret dispositionsregnskab for resten af indeværende år og det efterfølgende år på baggrund af de kendte ind- og udskrivninger af anbragte børn. Dette dispositionsregnskab gennemgås hver måned på et møde mellem lederen af anbringelsesområdet, den økonomiske konsulent og mig.

Ud fra en ren økonomisk betragtning må man sige, at operationen næsten lykkedes i 2010. Det oprindelige budget holdt, men den pålagte besparelse på 2 mio. kr. kunne dog ikke realiseres. I 2011 reducerede vi udgifterne med 4 mio. kr. i forhold til 2010. I 2012 havde vi et overskud på 8 mio. kr., og prognoserne for 2013 tyder på, at vi kommer endnu et par millioner længere ned. Vi har ikke haft skandalesager i pressen, vi har ikke oplevet flere klager fra borgerne, og det ser ikke ud til, at sagsbehandlere har det specielt dårligt.

En strammere økonomistyring på området får ellers mange steder skyld for at føre til dårligdomme for såvel borgere som medarbejdere. Når de næsten ubærlige sager om børn, som først er blevet svigtet af deres forældre og derefter af systemet, kører i medierne, dukker fortællingen om sagsbehandlere, som er pressede af den økonomiske styring som regel op.

At sagsbehandlere generelt føler sig pressede kan man finde mere seriøst belæg for i en undersøgelse om økonomi og faglighed, som Socialrådgiverforeningen gennemførte i 2010, og om 365 socialrådgivere fordelt på 86 kommuner deltog i [Socialrådgiverforeningen, 2010]. Halvdelen af de 365 havde oplevet, at økonomistyring forringede deres mulighed for at varetage barnets tarv, og at fokus på økonomien forsinkede iværksættelsen af foranstaltninger i børnesager.

Så jeg har undret mig over, hvad der mon kan forklare, at vi i Brøndby tilsyneladende har været forskånet for de skadelige effekter af en strammere økonomistyring. Jeg kan se, at sagsbehandlere har været meget aktive i udviklingen af nye lokale tilbud som

alternativer til eksterne opholdssteder og institutioner. Og sagsbehandlernes samarbejde med skole- og dagtilbudsområde er blevet væsentligt bedre. Selv forholdet til forvaltningens økonomifolk er blevet om ikke ligefrem hjerteligt så dog tåleligt.

Det virker som om sagsbehandlerne simpelthen er blevet mere ressourcebevidste samtidig med, at deres faglighed måske ligefrem er blevet styrket. Der er i hvert fald ingen tegn på, at den er blevet forringet. Denne tilsyneladende øgede ressourcebevidsthed og dens mulige årsager er temaet for min

**problemformulering** i dette masterprojekt:

Skyldes den tilsyneladende øgede ressourcebevidsthed hos sagsbehandlerne:

1. at de er blevet presset til at tænke som økonomer på eller,
2. at deres professionsopfattelse har udvidet sig.

Jeg har kredset omkring samspillet mellem økonomerne og de fagprofessionelle i flere af fagene på MPG, og nu hvor lejligheden byder sig, har jeg altså valgt at gå lidt mere i dybden her i masterprojektet.

Jeg vil analysere problemet med hjælp fra teorierne om statsmodellerne og deres forskellige perspektiver på hvordan mennesker motiveres. Og det indebærer naturligvis, at også motivationsteori og især teori om "Public Service Motivation", samt teori om sondringen mellem ekstrinsisk og intrinsisk motivation kommer til at fylde en del.

Når det er relevant for mig at bruge masterprojektet til at dykke ned i samspillet mellem økonomi og fagprofessionalisme, skyldes det, at jeg godt nok har en masse forestillinger om, hvordan det kan være, at det ikke gik galt, da vi strammede økonomistyringen på anbringelsesområdet, men reelt er der nok i høj grad tale om efterrationaliseringer.

Hvis jeg skal kunne bruge forløbet med indførelse af mere økonomistyring til fremtidige ledelsesudfordringer, har jeg brug få produceret noget mere viden om, hvorvidt der reelt er sket noget med sagsbehandlernes motivation, og i givet fald hvad.

Som økonom er jeg nemlig meget interesseret i, hvordan "mit" fag, som nok må siges at have en ganske dominerende rolle i udviklingen i den offentlige sektor, påvirker de andre fag. Det påstås jo, at vi er ved at overtage det hele. Så galt tror jeg nu ikke det går, hvilket jeg kommer ind på i afhandlingens sidste afsnit.



## 2. Teori og metode

Jeg vil i dette kapitel først beskrive det motivationsteoretiske grundlag for analysen.

Det er kun de dele af motivationsteoriene, som jeg finder særligt relevante for analysen som behandles med nogenlunde dybde i afsnittet.

Derefter kommer en beskrivelse af statsmodellerne, for det er denne måde at analysere organisationer på, som jeg vil trække på i analysen.

I afsnit 3 vil jeg så forsøge at kombinere motivationsteori og statsmodeller med henblik på at finde ud af, hvad teorierne kan give af ideer til, hvad jeg skal lede efter i analysen, samt kort redegøre for mine overvejelser om metode og empiri.

### 2.1. Motivationsteori

Motivation er vidt begreb. Man kan have mere eller mindre af den, og den kan være af forskellige typer. Det er det med typerne, som er relevant her. Men først skal vi have en definition af motivation. Der er der mange af. Men hvis vi holder os til motivation i forbindelse med arbejdslivet, så er en gængs definition på motivation: *"Den energi en ansat er villig til at lægge bag opnåelsen af et givet mål i forbindelse med sit job."* [Jørgensen & Andersen, 2010].

Teorierne om motivation har typisk deres rødder i psykologien. Derfor har deres udvikling gennem tiden fulgt udviklingen i psykologiens videnskabelige paradigmer: Behaviorisme, kognitivism, humanistisk psykologi og eksistenspsykologi, [Hein, 2009]. I meget grove træk kan man kort beskrive paradigmerne således [Hein, 2012]:

#### **BEHAVIORISME**

- Individet er ydrestyret
- De kognitive processer er uinteressante
- Motivation sker gennem stimulus-respons

#### **KOGNITIVISME**

- Individet er ydre- og indrestyret
- De kognitive processer er vigtige
- Individet søger ligevægt
- Spor til procesteorierne

## DEN HUMANISTISKE PSYKOLOGI

- Individet er ydre- og indrestyret
- Individet er sundt, men bliver sygt af demotivation og manglende behovsdækning
- Fokus på individets spirituelle søgen og peak experiences

## EKSISTENSPSYKOLOGIEN

- Individet er primært indrestyret
- Individet søger livsmening
- "Hvis man har et hvorfor, kan man udholde et næsten hvilket som helst hvordan"

Den del af den nyere motivationsteori, som handler om fagprofessionelle, og som derfor er det relevante område i dette masterprojekt, trækker især på elementer fra eksistenpsykologien. De teorier, som jeg referer til i det følgende, er altså baseret på, at "ægte" fagprofessionelle er styret af en form for indre "kald". Og de kredser meget om, hvad der sker, når fagprofessionelle udsættes for styring, som er baseret på at individet i højere grad er ydrestyret.

### 2.1.2 Motivationstyper

Ydre eller ekstrinsisk motivation frembringes af faktorer uden for personen, som for eksempel belønning og straf. Ryan og Deci formulerer det således: "*doing something because it leads to a separable outcome*", [Ryan & Deci, 2000]. Osterloh og Frey formulerer det således: "*Extrinsic motivation obtains when employees are able to satisfy their needs indirectly, most importantly through monetary compensation*", [Osterloh & Frey, 2000].

Indre eller intrinsisk motivation frembringes af faktorer frembringes af selve handlingen. "*Intrinsic motivation refers to doing something because it is inherently interesting or enjoyable*", [Ryan & Deci, 2000]. Og belønningen kommer indefra: "*motivation is intrinsic if an activity is undertaken for one's immediate satisfaction*", [Osterloh & Frey, 2000]. Det er altså selve udførelsen af arbejdet, som er belønningen.

Le Grand har en lidt anden definition på intrinsisk motivation: *"interest in or enjoyment of the work for its own sake"*. [Le Grand, 2003]. Her handler det altså ikke nødvendigvis om at gøre arbejdet for personens egen skyld. Det kan også være en motiverende faktor, at arbejdet har betydning for andre.

Med udgangspunkt i Le Grands definition på intrinsisk motivation opdeler Lotte Bøgh Andersen og Lene Holm Pedersen indre motivation i intrinsisk motivation, som handler om personen selv, og i prosocial motivation, hvor det er personens glæde ved at udføre en handling, som er til gavn for andre, som er den motiverende faktor. [Andersen & Pedersen, 2011]. Prosocial motivation i forbindelse med produktion af offentlig service er så Andersen og Pedersens definition på Public Service Motivation.

En anden vej til definition af public service motivation er at definere en tredje hovedtype af motivation udover ydre og indre; altruistisk motivation, hvor drivkraften er at gøre godt for andre individer eller samfundet. Det gør Torben og Beck Jørgensen og Lotte Bøgh Andersen, hvorefter de med udgangspunkt i den omfattende litteratur om emnet opstiller en oversigt over de dimensioner, som gør public service motivation til en afgrænset delmængde af altruistisk motivation, [Jørgensen & Andersen, 2010].

De dimensioner, som Jørgensen og Andersen finder frem til, er vist i tabellen herunder.

TABEL 2.1.1. Dimensioner i public service motivation [Jørgensen og Andersen, 2011]	
Dimension	Hvad forstås ved dimensionen
"Public Interest" ("public values")	Pligt- og loyalitetsbaseret motivation for at levere offentlige ydelser og derved tjene samfundet
"Compassion"	Følelsesmæssigt baseret motivation for at gøre godt for andre eller samfundet
"Attraction to policy making" ("public participation")	Motivation for at forbedre de politiske beslutninger (og for at deltage i offentligheden) for at gøre det bedre for andre eller samfundet
"Self sacrifice"	Vilje til at tilsidesætte egne behov for at hjælpe andre og/eller samfundet via levering af offentlige ydelser
"User orientation"	Motivation for at hjælpe den specifikke anden via levering af offentlige ydelser
"Democratic Governance"	Motivation for at levere offentlige ydelser i overensstemmelse med centrale offentlige værdier

Public service motivation er ikke forbeholdt bestemte professioner eller konkret serviceproduktion. Administrative medarbejdere eller sågar økonomer og p-vagter kan have public service motivation. Men de vil have forskellige vægtninger af dimensionerne.

Det er, som blandt andre Lotte Bøgh Andersen og Lene Holm Pedersen [Andersen og Pedersen, 2011] skriver, sandsynligvis en fordel for offentlige organisationer at have medarbejdere med høj grad af public service motivation. De vil nærmest helt af sig selv arbejde hårdt for det, som de ser som ønskværdigt for samfundet, jf. tabellen herover. Og så længe der er nogenlunde overensstemmelse mellem deres og politikernes opfattelse af, hvad det er som er ønskværdigt, altså at der er nogenlunde enighed om de overordnede værdier, så er det en gunstig situation. Men hvis der er uoverensstemmelse om værdierne, så bliver der kamp til stregen.

Intrinsisk motivation er desuden en fordel i organisationer med komplekse opgave og "skjult" viden. Jo mere ekstrinsisk motiveret man er, desto mere vil man formodentlig være tilbøjelig til at holde på sin viden, for selv at opnå en fordel. Intrinsisk motiverede personer vil være mere rundhåndede med deres viden, for det gavner jo "sagen".

Vi har altså mindst tre forskellige typer motivation, som kan tænkes at eksistere hos offentligt ansatte: ekstrinsisk motivation, intrinsisk motivation og public service motivation. Det vil formodentlig sjældent forekomme, at en person kun kan motiveres med én af disse typer. Mange undersøgelser, som blandt andet refereres i de ovennævnte kilder, tyder på, at personer som har en profession, som kræver høj faglighed oftere vil være mere præget af intrinsisk motivation. Her er det så vigtigt at understrege, at det selvfølgelig kun gælder i forhold til arbejdet. Man kan sagtens være en passioneret haveejer drevet af dyb intrinsisk motivation ved den indre glæde over at klippe sin plæne med milimeterpræcision og samtidig passe sit arbejde alene for pengenes skyld.

### 2.1.3. Niveauet af motivation

Jeg vil i det følgende se på, om og i givet fald hvordan niveauet af de forskellige typer af motivation kan påvirkes. Og for at gøre det kort, vil jeg antage, at public service motivation og intrinsisk motivation kan behandles under ét. I analysen vil jeg dog nuancere det lidt mere.

Intrinsisk motivation kan ikke påvirkes direkte udefra – så ville den jo netop ikke være intrinsisk. Men ifølge ”cognitive evaluation theory” er der er muligt at facilitere eller underminere intrinsisk motivation, [Ryan & Deci, 2000]. Det drejer sig om at øge eller formindske oplevelsen af kompetence og autonomi. Glæden ved at udføre en handling, som jo er belønningen ved intrinsisk motivation opnås ifølge teorien ved at handlingen tilfredsstillere disse to grundlæggende psykologiske behov.

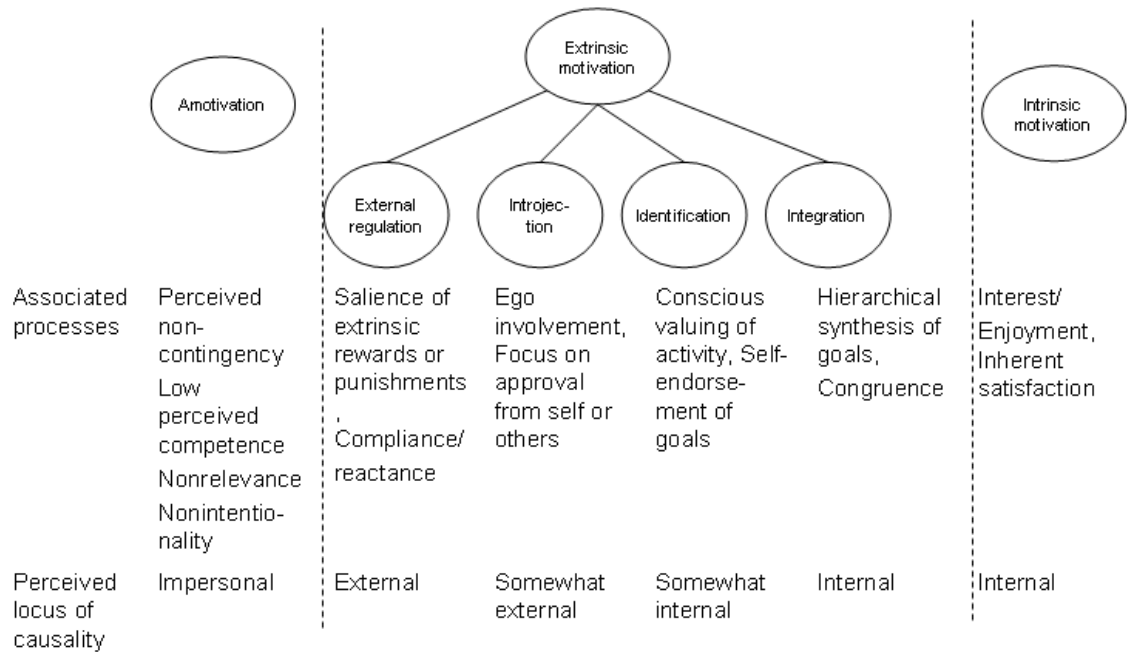
I forhold til casen i dette masterprojekt betyder det altså, at hvis mere fokus på økonomistyring giver sagsbehandlerne en oplevelse af tab i forhold til kompetence og autonomi, så vil det påvirke deres intrinsiske motivation negativt. Men hvis styringen indrettes, så de oplever, at deres faglighed kommer mere til sin ret, vil de opleve sig selv som mere kompetente, og dermed mere intrinsisk motiverede. Dog under forudsætning af, at deres oplevelse af autonomi ikke samtidig formindskes.

Ekstrinsisk motivation kan derimod naturligvis påvirkes udefra. Ifølge Ryan og Deci kan ekstrinsisk motivation inddeles i 4 undertyper:

- Ekstern regulering
- Introjektion
- Identifikation
- Integration

Ryan og Deci præsenterer de forskellige typer af motivation som et kontinuum, som jeg har medtaget her som figur 2.1.1.

FIGUR 2.1.1 RYAN OG DECIS MOTIVATIONSKONTINUUM [Ryan & Deci, 2000]



Ekstern regulering er den mest "primitive" form, hvor motivationen kun handler om forventningen om belønning eller straf. Motivation gennem introjektion går ud på at opnå stolthed eller undgå skyld i andres eller egne øjne. Motivation gennem identifikation sker, når man tillægger arbejdet en værdi i forhold til at nå sine personlige mål. Motivation gennem integration sker, når man opfatter arbejdspladsens mål som sammenfaldende med sine personlige mål. Det vil sige, at de handlinger man udfører i forbindelse med sit arbejde, bliver internaliseret hos personen.

Man kan sige, at ovenstående typer af ekstrinsisk motivation kommer tættere og tættere på intrinsisk motivation. Men de krydser aldrig grænsen, for der er selv for integrationens vedkommende tale om, at man udfører arbejdet for at opnå noget andet end det at udføre arbejdet. Og dette andet ligger udenfor personen selv.

Men hvis der er sket en internalisering af arbejdspladsens mål hos en ekstrinsisk motiveret medarbejder, så vil det reelt kun være vedkommende selv, som er klar over, om den indsats der leveres er ekstrinsisk eller intrinsisk motiveret. Internalisering kan

altså være værd at stræbe efter, når man har ekstrinsisk motiverede medarbejdere.

Ryan og Deci peger på tre forudsætninger for facilitering af internalisering:

- Sociale relationer (at føle sig som en meningsfyldt del af fællesskabet)
- Kompetence (at føle sig dygtig og kapabel til sit arbejde)
- Autonomi (at kunne udøve selvbestemmelse i arbejdet)

Ekstrinsisk motiverede personer kan ikke som de intrinsisk motiverede "nøjes" med at få oplevelsen af øget kompetence og autonomi. De har brug for en belønning "udefra" i form af at deres handlinger bliver anerkendt af nogen, som de mener, det er værd at være forbundet med. Derfor er sociale relationer en forudsætning for internalisering.

Hvis man har at gøre med personer, som er ekstrinsisk motiverede, og som er i besiddelse af den særlige form for altruisme, som handler om at ville gøre noget godt for samfundet, vil det altså være muligt at opnå noget, som udefra ligner public service motivation. Men det er altså en internaliseret form for ekstrinsisk motivation.

#### **2.1.4. Påvirkning af motivation**

Man kan forestille sig forskellige forhold, som kan forårsage en påvirkning af medarbejdernes opfattelse af kompetence, autonomi og sociale relationer. Det kan være forhold i personen selv eller i personens privatliv. Men selv om den slags påvirkning kan være meget relevant at have for øje i ledelsesmæssig sammenhæng, så er det jf. problemformuleringen påvirkning udefra, som dette projekt handler om. Udefra skal her forstås fra medarbejderens perspektiv. Der kan altså godt være tale om påvirkninger, som kommer fra organisationen selv.

Her i projektet handler det primært om påvirkning i form af strammere økonomistyring i sagsbehandlingen. I afsnit 2.3 vil jeg se på, hvad vi ifølge motivationsteorien kan forvente vil ske med sagsbehandlernes motivation, når de påvirkes på denne vis.

Men før vi kommer dertil, skal der lige etableres en analytisk ramme for, hvordan organisationer kan betragtes.

## 2.2. Statsmodellerne

Den organisation, som sagsbehandlerne på området for udsatte børn og unge i Brøndby Kommune befinder sig i, er stor og kompleks. Så for senere at kunne analysere konsekvenserne af ændrede styringsforhold i organisationen er det nødvendigt at vælge en teoretisk ramme, som kan nedbringe kompleksiteten i analysen.

Indledningsvist er det vigtigt at slå fast, at statsmodellerne er idealtyper. Idealtyper, som oftest tilegnes Max Weber, er ikke idealer, som man stræber efter. De er konstruerede samlinger af typiske rendyrkede karakteristika som tilsammen udgør en idealtipe på for eksempel en organisation. De rendyrkede karakteristika ved idealtyperne gør det muligt at analysere virkelighedens langt mere komplicerede organisationer, ved at rubricere observationer af virkeligheden i forhold til de rendyrkede karakteristika ved idealtyperne.

En virkelig organisation kan altså have karakteristika, som kan placeres i flere forskellige idealtypiske organisationer. I publikationen "På sporet af en offentlig identitet", som udkom i forbindelse med Magtudredningsprojektet, beskriver Torben Beck Jørgensen 4 idealtyper på statsmodeller. [Jørgensen, 2003]. De er oplyst i tabelform herunder og omfatter den hierarkiske, den autonome, den forhandlende og den responsive stat.



TABEL 2.2.1 STATSMODELLERNE

	Hierarkisk stat	Autonom stat	Forhandlende stat	Responsiv stat
<b>Forvaltningens rolle</b>	Neutral gennemførelse af politiske ønsker	Varetagelse af rettigheder samt etiske og professionelle værdier	Mægler i kooperative strukturer	Tage bestik af brugerønsker
<b>Borgerens rolle</b>	Vælger og undersåt	Beskyttet, vejledt og opdraget individ	Medlem af en interesseorganisation	Bruger/forbruger/selvforvalter
<b>Normativt grundlag</b>	Politisk loyalitet	Retssikkerhed, etiske, faglige standarder	Konsensus, kompromis, politisk stabilitet, "realistisk forvaltning"	Produktivitet, service, selvudvikling
<b>Organisatorisk kontekst</b>	Folketing, regering, ministerium	Faglige sammenlutninger, ideelle organisationer, søsterorganisationer	Arbejdsmarkedsorganisationer, erhvervsorganisationer, brancheforeninger	Konkurrenter, brugerorganisationer
<b>Styreformer</b>	Regler, hierarki	Regler, faglige normer og værdier, "peer-control", socialisering, faglig/institutionel konkurrence	Forhandlinger, dialog, ydre pres	Konkurrence, dialog, selvregulering

Tabellen er fra Jørgensen, T.B. (2003). Værdier i harmoni, konflikt og forandring.

Statsmodellerne skal anskues som forskellige perspektiver på, hvordan der tænkes om forvaltningens rolle, borgerens rolle, normativt grundlag (grundlæggende værdier), organisatorisk kontekst (hvorfra legitimiteten hentes) samt styreformer. Da statsmodellerne er idealtyper findes de formodentlig aldrig i ren form, og virkelighedens langt mere komplicerede organisationer vil ofte have fællestræk med flere af modellerne.

Da der jo er tale om idealmodeller er perspektiverne fra model til model grundlæggende forskellige. Og det må derfor forventes, at der kan opstå problemer,

hvis man for eksempel indfører en styreform baseret på den responsive statsmodels perspektiv i en organisation, som i øvrigt er domineret af perspektiverne fra den autonome statsmodel. Det vender jeg tilbage til i næste afsnit.

Det er vigtigt at understrege, at selvom det kan være problematisk at "blande" statsmodellerne, så vil en virkelig organisation, som er meget stærkt domineret af en enkelt statsmodel, ikke nødvendigvis være at foretrække. De rene modeller kan degenerere, da de deres normative grundlag alle kan komme ud i ekstremer, hvis de ikke får en form for modspil. Man kan sige, at modellerne har hver deres ideelle figur og hver deres problemfigur.

I den hierarkiske stat kan den ideelle embedsmand, som er politikernes loyale tjener, degenerere til at være skrankepave og/eller hofsnog. I den autonome stat kan fageksperten degenerere til teknokrat eller missionær. I den forhandlende stat kan kompromisskaberens degenerere til opportunist eller pamper. I den forhandlende stat kan fokus på konkurrence føre til, at den ideelle forretningsmand ender med kun at have øje for egen eller egen organisations vinding. [Jørgensen, 2003; Foss Hansen, 2011]

Min case handler om området for udsatte børn og unge. Og jeg vil påstå, at det her er forestillingen om den autonome stat, som er dominerende. Selvom området efter kommunalreformen i 2007 i mange kommuner er flyttet fra socialforvaltningen til "børneforvaltninger" sammen med skole- og dagtilbudsområderne, hvor forestillingen om den responsive stat er slået meget mere i gennem, så er områdets hårde kerne omkring anbringelser stadig præget af værdierne i den autonome stat.

Casen handler også om økonomistyring. Økonomistyring i det offentlige har traditionelt handlet om regler og hierarki for at sikre, at bevillingerne bliver brugt til det, som politikerne har bestemt – altså er vi i den hierarkiske statsmodel. Men lidt forenklet kan man sige, at med New Public Management bølgen ændrede offentlig økonomistyring sig til også at handle om produktivitet og service. Så i dag er økonomistyring altså også præget af perspektiverne fra den responsive statsmodel. Man kan så sige, at den strammere økonomistyring, som staten i de senere år, har

underlagt kommunerne, har rykket økonomistyring tilbage i retning af den hierarkiske models perspektiver. Sådan ser det i hvert fald ud fra kommunernes synsvinkel.

### **2.3 Motivation og statsmodeller – hvilke spørgsmål skal undersøges og hvordan**

I forrige afsnit påstod jeg, at der kan forventes at opstå problemer, hvis man indfører en styreform baseret på én statsmodels perspektiv i en organisation, som i øvrigt er domineret af perspektiverne fra en anden statsmodel.

Problemerne kan være mangeartede, men jeg vil her koncentrere mig om motivationsproblemer. Og jeg vil afgrænse yderligere ved primært at se på problemer i forhold til public service motivation.

De grundlæggende værdier i statsmodellerne er meget forskellige. Så når der indføres stram økonomistyring baseret på forestillingerne om den responsive og den hierarkiske statsmodel i en organisation, som er domineret af forestillingen om den autonome statsmodel, så vil medarbejderne opleve, at organisationens værdier ikke længere er i så god overensstemmelse med deres egne. I forhold til public service motivation er det problematisk. Værdier indgår jo på væsentlig vis i dimensionerne af public service motivation. Og selvom der bestemt findes medarbejdere med public servicemotivation, som abonnerer på værdier for den offentlige sektor på højt aggregeret niveau – typisk djøf'ere – så vil man især i den autonome stat finde medarbejdere, som opfatter offentlige værdier som fagspecifikke.

I motivationsteorierne taler man meget om, at intrinsisk motivation og public service motivation kan blive "crowded-out", hvis der indføres styring, som er baseret på ekstrinsisk motivation. Det er typisk effekten af økonomiske belønningssystemer, som diskuteres, og crowding-out går groft forenklet ud på, at tilstedeværelsen af et økonomisk incitament går ud over glæden ved at "ofre" sig for en anden person eller samfundet [Osterloh & Frey, 2002; Ryan & Deci 2000]. Det kan føre til, at den intrinsiske motivation degenerer, og personen vil miste og/eller begynde at agere som ekstrinsisk motiveret og gå efter pengene i stedet for at gøre det bedste for

borgeren. Nu handler dette projekt jo ikke indførelse af økonomiske belønningssystemer, men om indførelse af økonomisk styring. Men når der indføres økonomistyring så vil sagsbehandlerne kunne opfatte det som tegn på, at nu er det pengene, det handler om. Og så vil de begynde at tænke mere på budgettet end på børnene. Le Grand taler ligefrem om, at nye styringsregimer kan få "riddere" til at degenerere til "lejesoldater", og Helle Hein taler om, at "primadonnaer" (i ordets positive betydning) kan degenerere til "lønmodtagere". [Le Grand, 2003; Hein, 2009]

Så galt behøver det dog ikke nødvendigvis at gå. Som jeg beskrev i afsnittet om motivationsteori kan public service motivation og intrinsisk motivation både understøttes og undermineres gennem påvirkning af personens opfattelse af kompetence, autonomi og socialt tilhørsforhold. Og det vil jeg nu forsøge at relatere til at indføre økonomisk styring på anbringelsesområdet.

Med hensyn til kompetence, som handler om at føle sig dygtig og kapabel til sit arbejde, vil den negative side af at indføre økonomistyring være, at sagsbehandlerne vil opleve, at der i afgørelser af sager nu indgår et element, som de ikke føler sig fagligt hjemme i. Og de vil opleve, at kvaliteten af deres arbejde ikke længere kun vurderes på baggrund af deres egen faglighed, men også på baggrund af om budgettet holder.

På den positive side kan økonomistyring tænkes at øge sagsbehandlernes følelse af kompetence, hvis den fører til, at der stilles større krav til deres egen faglige indsats. Hvis de vel at mærke er i stand til og har mulighed for at leve op til disse krav.

Med hensyn til autonomi, som handler om følelsen af at kunne udøve selvbestemmelse i arbejdet, så kan økonomistyring på den negative side føre til, at sagsbehandlerne føler sig tvunget til at vælge billigere foranstaltninger, end den socialfagligt optimale. De vil også kunne få en følelse af at være sat under opsyn eller kontrol af ledelsen, og endda ligefrem af en del af ledelsen, som fagligt er dem underlegne.

På den positive side kan økonomistyring øge sagsbehandlernes følelse af autonomi, hvis de får mulighed for at være mere kreative i stedet for at vælge de sædvanlige

foranstaltninger. Det er dog væsentligt, at det netop opleves som en mulighed og ikke som et krav.

Med hensyn til sociale relationer, som handler om at være en meningsfyldt del af fællesskabet kunne den negative side ved indførelse af økonomistyring være, at sagsbehandlerne oplever, at den faglige identitet bliver udvandet, så fællesskabet bliver mindre meningsfyldt. Og måske endda, at deres fællesskab bliver direkte invaderet af personer med en anden faglighed som for eksempel økonomifolk.

På den positive side kan økonomistyring give sagsbehandlerne en fornemmelse af at have en meningsfyldt rolle i et endnu større fællesskab end det snævert faglige. Hvis behovet for at tænke mere kreativt i forhold til valg af foranstaltninger, kan sagsbehandlerne få mulighed for at bringe deres faglighed mere i spil i forhold til andre faggrupper, og måske derigennem få udvidet horisonten for meningsfyldte fællesskaber. Desuden vil fornemmelsen af at være en mere meningsfyldt del af det samlede kommunale fællesskab kunne øges, hvis en bredere del af den administrative ledelse og måske endog den politiske ledelse i kommunen gennem deres grundlæggende interesse for kommunens økonomi oplever, at der sker noget økonomisk interessant på anbringelsesområdet, og derfor viser mere interesse for sagsbehandlernes faglighed.

Alt i alt giver den begrænsede teori, som jeg har valgt at inddrage i dette projekt, mulighed for at lede efter rimeligt kvalificerede svar på problemformuleringen.

Skyldes den tilsyneladende øgede ressourcebevidsthed hos sagsbehandlerne:

1. at de er blevet presset til at tænke som økonomer på eller,
2. at deres professionsopfattelse har udvidet sig.

Hvis sagsbehandlerne er blevet presset til at tænke som økonomer, altså hvis deres public service motivation er blevet fortrængt af økonomistyringen og den dertil knyttede mere ekstrinsiske motivation, vil jeg forvente at de oplever tab i kompetence, autonomi og sociale relationer. Hvis de derimod har fået udvidet deres professionsopfattelse, så de "af sig selv" tænker mere økonomisk, vil jeg forvente, at

deres public service motivation som minimum er intakt. Og det vil jeg så forvente at konstatere ved tegn på, at deres oplevelse af kompetence, autonomi og sociale relationer er uændret eller forbedret.

Jeg kunne selvfølgelig have valgt at spørge dem direkte i spørgeskema eller interview. Men det har jeg valgt ikke at gøre. Af flere årsager:

- Hvis man bliver bedt om svare på, om hvordan man har det nu i forhold til for 4 år siden, kan der være både et hukommelsesproblem og et efterrationaliseringsproblem.
- Min ledelsesmæssige position som forvaltningens stabschef med det overordnede ansvar for økonomistyringen kunne give problemer med at få helt ærlige svar.
- Der er tale om en gruppe mennesker, som er rigtigt gode til at reflektere over tilværelsen, og deres svar kunne godt gå hen at blive lidt for "korrekte".

I stedet har jeg valgt at bruge data fra to spørgeskemaundersøgelser om det psykiske arbejdsmiljø, som er gennemført i forbindelse med de lovpligtige arbejdspladsvurderinger i henholdsvis 2009 og 2013. Derved undgår jeg delvist ovennævnte problemer. Til gengæld må jeg så leve med, at spørgsmålene i arbejdspladsvurderingerne ikke var helt de samme i 2009 og 2013, samt at der jo er sket udskiftninger i sagsbehandlergruppen, så populationen i 2013 er ikke helt den samme som i 2009.

Desuden har jeg gennemgået 10 anbringelsessager fra hvert af årene 2009 til 2013 altså i alt 50 sager. I disse sager har jeg søgt efter de væsentligste begrundelser for sagsbehandlerens indstilling til valg af foranstaltning. Begrundelserne har jeg så inddelt i 4 typer og lavet en statistik over disse. Formålet hermed har været at få svar på, om økonomien er kommet til at fylde mere som begrundelse for sagsbehandlerens indstillinger.

Jeg har valgt at inddrage data fra en undersøgelse som Socialrådgiverforeningen lavede i 2010, hvor de spurgte 365 socialrådgivere på anbringelsesområdet om deres

erfaringer i krydspresset mellem økonomi og faglighed. Undersøgelsen er naturligvis et partsindlæg i debatten om økonomi og faglighed på området, men jeg har vurderet, at den alligevel er tilstrækkeligt sober til at kunne bruges.

Endelig har jeg medtaget en række økonomi- og aktivitetstal fra forvaltningens eget ledelsesinformationssystem på området. De er med for at anskueliggøre den udvikling der har været i brugen af de forskellige anbringelsesforanstaltninger samt udgiftsudviklingen i disse. Det havde været ønskeligt i stedet at bruge de officielle tal fra socialministeriet, så der kunne sammenlignes med andre kommuner. Men der har gennem årene været betydelige problemer med konsistens i kommunernes indberetninger, så det har jeg fravalgt.

### 3. Analyse

For at få besvaret problemformuleringen:

Skyldes den tilsyneladende øgede ressourcebevidsthed hos sagsbehandlerne:

1. at de er blevet presset til at tænke som økonomer på eller,
2. at deres professionsopfattelse har udvidet sig.

vil jeg her i analysen, som jeg argumenterede for i foregående kapitel, lede efter tegn på, hvad der er sket med sagsbehandlerne's oplevelse af kompetence, autonomi og sociale relationer.

Først vil jeg dog i afsnit 3.1 sandsynliggøre, at der rent faktisk er sket noget med ressourcebevidstheden. Derefter vil jeg i afsnit 3.2 komme til sagen i forhold til problemformuleringen.

Brøndby Kommune er relativt lille, og vi har kun cirka 20 børnesagsbehandlere. Det betyder, at det empiriske materiale, som jeg bruger i analysen ind i mellem er lidt småt. Derfor vil jeg løbende i analysen af materialet fra Brøndby inddrage resultaterne fra Socialrådgiverforeningens undersøgelse i 2010. Undersøgelsen er besvaret af 365 socialrådgivere på børneområdet i 86 kommuner.

#### 3.1 Bruger vi færre penge?

Som jeg kort var inde på i indledningen til denne afhandling er tidligere tiders budgetoverskridelser på anbringelsesområdet forbi i Brøndby Kommune. Men simple budget- og regnskabstal er ikke tilstrækkeligt til at sandsynliggøre, at sagsbehandlerne er blevet mere ressourcebevidste. Det kunne jo være, at budgetterne bare var for høje, eller at der var færre børn.

For at sandsynliggøre, at der er kommet mere ressourcebevidsthed har jeg derfor i de to tabeller herunder vist udviklingen i henholdsvis den årlige gennemsnitsudgift per plads i de forskellige typer af anbringelsesforanstaltninger og i antallet af anbragte børn i de forskellige foranstaltninger.



Definitionerne på de forskellige foranstaltninger må vi hellere lige kort få på plads:

Familiepleje er anbringelse hos en kommunalt ansat eller privat plejefamilie.

Netværksfamiliepleje er anbringelse hos personer i barnets netværk som for eksempel moster eller onkel. Opholdssteder er privat drevne socialpædagogiske botilbud.

Døgninstitutioner er offentligt drevne botilbud, som både kan være socialpædagogiske og for børn med egentlige psykiske eller fysiske handikap. Kost- og efterskoler giver sig selv. Eget værelse er et botilbud til børn og unge uden fælles faciliteter, hvor den unge råder over egen bolig, og hvor der typisk er personale tilgængeligt i dagtimerne, mens der om natten kun er "sovende nattevagt".

Af tabel 3.1.1 fremgår det, at der er ganske betydelig forskel i prisen på de forskellige foranstaltninger. Det skal her understreges, at der er tale om den gennemsnitlige pris, som Brøndby Kommune betaler. Hvis sagsbehandlerne er begyndt at vælge billigere tilbud inden for samme type foranstaltning, vil der således være en faldende tendens i prisen. En sådan tendens vil dog være sløret af, at der jo sker en løbende udskiftning i gruppen af anbragte børn. Og for de offentligt drevne døgninstitutioners vedkommende er der de seneste år indgået aftaler mellem købere og sælgere om, at nedbringe taksterne. Så den ret beskedne faldende tendens for de dyreste foranstaltninger er ikke statistisk signifikant.

En øget ressourcebevidsthed vil derfor skulle sandsynliggøres ved at se på tallene i tabel 3.1.2, som viser fordelingen af børn på de forskellige foranstaltninger. Her er tendenserne mere klare, og de sløres kun af udskiftning i gruppen af anbragte børn. For det første er der et klart fald i antallet af anbragte børn. Det kunne i princippet skyldes rent demografiske forhold eller at behovet for anbringelser bare er faldet. Og der har da også været et mindre fald i børnetallet i perioden.

Men den ændrede procentvise fordeling på de forskellige foranstaltningstyper er ganske markant. Den fremgår af tabel 3.1.3, og viser en tydelig tendens til at andelen af børn på opholdssteder falder og at andelen af børn i familiepleje stiger. Der er også en tendens til fald i andelen af børn i sociale døgninstitutioner og en stigning i andelen

af børn i netværksfamiliepleje. Men her er populationen så lille, at man bør være sig for at konkludere noget uden at gennemføre en grundig statistisk test.

Alt i alt vil jeg mene, at der er belæg for at sige, at det er sandsynliggjort, at sagsbehandlerne vælger billigere foranstaltningstyper. Men det ser ikke ud til, at de vælger billigere steder inden for den samme type.

TABEL 3.1.1 ÅRSUDGIFT FOR FORSKELLIGE ANBRINGELSESFORANSTALTNINGER

Gennemsnitlig udgift, kr. 1) 2)	2009	2010	2011	2012	2013
Familiepleje	430.134	459.384	452.886	445.736	433.659
Netværksfamiliepleje	186.350	102.063	105.121	129.567	116.082
Opholdssteder	922.080	848.508	843.504	853.700	840.612
Kost- og Efterskoler	193.996	292.145	285.654	266.165	312.780
Eget værelse	427.141	391.597	374.219	3)	386.949
Døgninstitutioner psyk/fys	1.531.502	1.720.906	1.793.101	1.507.420	1.230.234
Døgninstitutioner sociale	875.797	941.652	962.332	862.838	776.523

Kilde: Forvaltningens eget ledelsesinformationssystem

Note 1: Tallene er opgjort efter fradrag for statsrefusion i særligt dyre enkeltsager

Note 2: Tallene er i 2013-prisniveau

Note 3: Tallet for Eget værelse i 2012 er udeladt på grund af opgørelsesproblemer

TABEL 3.1.2 ANTAL BØRN I FORSKELLIGE ANBRINGELSESFORANSTALTNINGER

Årsgennemsnit, antal børn	2009	2010	2011	2012	2013
Familiepleje	65	63	66	73	75
Netværksfamiliepleje	4	7	8	7	8
Opholdssteder	48	46	49	42	30
Kost- og Efterskoler	10	5	4	4	6
Eget værelse	19	14	14	14	15
Døgninstitutioner psyk./fys.	8	9	7	4	4
Døgninstitutioner sociale	17	11	10	4	7
I alt	172	155	158	149	145

Kilde: Forvaltningens eget ledelsesinformationssystem

Note: Tallene for 2009-12 er beregnede vægtede helårspladser. Tallet for 2013 er omregnet til helårspladser pr. 8. maj 2013

TABEL 3.1.3 ANTAL BØRN I FORSKELLIGE ANBRINGELSESFORANSTALTNINGER

Årsgennemsnit, procent	2009	2010	2011	2012	2013
Familiepleje	38	40	42	49	51
Netværksfamiliepleje	3	5	5	5	6
Opholdssteder	28	30	31	28	21
Kost- og Efterskoler	6	3	2	3	4
Eget værelse	11	9	9	10	10
Døgninstitutioner psyk./fys.	5	6	5	3	3
Døgninstitutioner sociale	10	7	7	3	5
I alt	100	100	100	100	100

Kilde: Forvaltningens eget ledelsesinformationssystem

Note: Tallene for 2009-12 er beregnede vægtede helårspladser. Tallet for 2013 er omregnet til helårspladser pr. 8. maj 2013

### 3.2 Er sagsbehandlerne blevet økonomer eller er deres professionsopfattelse ændret?

Når jeg nu i forrige afsnit tillod mig at konkludere, at der er en tendens til, at sagsbehandlerne i højere grad vælger billigere anbringelsesforanstaltninger, så var der jo tale om en observation på overfladen i form af statistikker over anbringelser og udgifterne til dem.

For at komme tættere på, om den økonomiske adfærd skyldes økonomisk tænkning, er det relevant at undersøge, om sagsbehandlerne i deres skriftlige dokumentation i de konkrete sager viser tegn på, at de i højere grad bruger "økonomiske" argumenter. Jeg har derfor gennemgået 10 sager fra hvert af årene 2009 til 2013. Min hovedkilde i sagerne har været den obligatoriske handleplan, som sagsbehandleren har vedlagt indstillingen til visitationsudvalget. Handleplanen giver et grundigt og systematisk overblik over såvel barnets forhold som sagsbehandlerens overvejelser i forhold til indstillingen om anbringelse. En blank handleplan er vedlagt som bilag.

Jeg har i hvert af årene udvalgt de 10 første sager efter 1. marts. Det har jeg gjort dels fordi, jeg gerne ville være sikker på, at der var et markant tidsmæssigt hul mellem årene, og dels fordi de første sager efter nytår kan være præget af at være opsamling på akutte sager fra juleperioden, som er højsæson på området.

Min gennemgang af sagerne foregik ved, at jeg fandt frem til de 10 sager fra hvert år. Derefter blandede jeg dem sammen i tilfældig rækkefølge. Først derefter gennemgik jeg dem og noterede sagsbehandlerne begrundelser ind i et regneark. Denne procedure valgte jeg for at undgå at gennemgå sagerne kronologisk. Det ville give en risiko for at min vurdering af begrundelserne blev farvet af mine forventninger om, at økonomiske overvejelser er begyndt at forekomme hyppigere. Jeg gennemgik sagerne i flere omgange.

I første gennemgang ledte jeg efter begrundelser som direkte tog udgangspunkt i hensynet til kommunens eller samfundets økonomi. Der var ingen sager, hvor hensyn til samfundsøkonomien blev nævnt direkte. Det ville nu også have overrasket mig, for sagernes dokumenter skal jo i størst muligt omfang udleveres til forældrene, og de skal kunne holde til en klagesag. Så det var de mere indirekte økonomiske hensyn jeg skulle lede efter.

I næste gennemgang ledte jeg derfor efter begrundelser, som handlede om at formålet med foranstaltningen var at gøre barnet/den unge selvforsørgende. Derefter gennemgik jeg sagerne for at lede efter hovedbegrundelsen var at anbringelsen vil øge muligheden for at barnet/den unge får en bedre skolegang/uddannelse.

I min sidste gennemgang af sagerne ledte jeg efter sager, hvor socialfaglige hensyn indgik i hovedbegrundelsen. Det gjorde de som forventeligt i samtlige sager. Resultatet af gennemgangen af sagerne fremgår af tabellen herunder.

TABEL 3.2.1 HOVEDBEGRUNDELSE FOR INDSTILLING

Begrundelse	2009	2010	2011	2012	2013
Samfundsøkonomien	0	0	0	0	0
Mulighed for selvforsørgelse	2	1	3	4	4
Mulighed for bedre skolegang	5	5	5	6	7
Socialfaglige hensyn	10	10	10	10	10

Kilde: 10 udvalgte anbringelsessager fra hvert af årene 2009-13

Det er små tal vi har med at gøre, men det ligner en tendens til at selvforsørgelse og skolegang i stigende grad indgår i sagsbehandlerne begrundelser. Det behøver ikke nødvendigvis at være forårsaget af, at de tænker mere økonomisk. Jeg har jo ikke

spurgt dem direkte. Men det har Socialrådgiverforeningen i den store landsdækkende undersøgelse fra 2010, jf. tabel 3.2.2 herunder. Her svarer 81 procent, af de 365 respondenter, at de oplever, at der er kommet mere fokus på økonomien. Og på spørgsmålet om, hvorvidt økonomien spiller en fremtrædende rolle på gruppemøder/ teammøder, når man diskuterer løsninger af sociale problemer i udsatte børnefamilier, svarer i alt 76 procent, at det gør den i høj eller nogen grad.

TABEL 3.2.2 OMFANGET AF ØKONOMIFOKUS

<b>Er der kommet mere fokus på økonomien i dag end for to år siden?</b>	
Ja	81 %
Nej	5 %
Ved ikke	14 %
<b>Spiller økonomien en fremtrædende rolle på gruppemøder/ teammøder, når man diskuterer løsninger af sociale problemer i udsatte børnefamilier?</b>	
I høj grad	32 %
I nogen grad	44 %
Kun i ringe grad	18 %
Slet ikke	3 %
Ved ikke	2 %

Kilde: [Socialrådgiverforeningen, 2010]

Alt andet lige må det altså være nogenlunde rimeligt at påstå, at sagsbehandlerne i stigende grad er begyndt at tænke økonomi i anbringelsessagerne. Men skyldes det så, at de er blevet presset til det eller har de udvidet deres professionsopfattelse?

I teorikapitlet argumenterede jeg for, at hvis de er blevet presset til at tænke økonomisk, og dermed er ramt på deres public service motivation, så vil det give sig udslag i en oplevelse af tab i kompetence, autonomi og social relation.

Mit empiriske grundlag for at undersøge, hvordan det står til med sagsbehandlernes oplevelse af tilfredsstillelsen af disse tre behov, er arbejdspladsvurderinger fra henholdsvis 2009 og 2013. At jeg bruger disse frem for at have gennemført en direkte spørgeskemaundersøgelse eller interview har jeg argumenteret for i teori- og metodeafsnittet.

Jeg har haft adgang til grundmaterialet fra arbejdspladsvurderingerne på individniveau. Og det giver mig faktisk i princippet mulighed for at kategorisere

svarene på køn, alder, uddannelsesniveau, anciennitet og så videre, hvilket kunne have tilført analysen en hel del. Men da der er tale om en ret lille population ville den slags krydstabeller gøre det muligt at identificere enkeltpersoners svar. Og min adgang til grundmaterialet har jeg derfor alene brugt til at sortere sagsbehandlerens svar ud af svarene fra forvaltningens samlede personale.

Nu spørger man jo ikke direkte til oplevelsen af kompetence, autonomi og sociale relationer i en arbejdspladsvurdering. Så i det følgende har jeg udvalgt en række spørgsmål fra arbejdspladsvurderingerne, som jeg vil mene indirekte siger noget om opfyldelsen af de tre behov.

Med hensyn til oplevelsen af kompetence er det, som jeg gerne vil finde ud af, om sagsbehandlerne føler sig dygtige og kapable til deres arbejde. Et sådant spørgsmål findes ikke i arbejdspladsvurderingerne. Men der er spurgt til, hvordan man vurderer muligheden for faglig og personlig udvikling. Og man kan vel gå ud fra, at hvis en person ikke føler sig dygtig og kapabel, så vil man svare negativt på muligheden for faglig udvikling.

Som det fremgår af tabel 3.2.3, var der i 2009 39 procent som besvarede spørgsmålet negativt. I 2013 var det 32 procent. Det kunne indikere, at oplevelsen af muligheden for faglig udvikling i hvert fald ikke er faldet fra 2009 til 2013.

TABEL 3.2.3 MULIGHED FOR FAGLIG UDVIKLING

	Antal		Procent	
	2009	2013	2009	2013
Svarmuligheder				
I høj grad	3	6	22	27
I nogen grad	8	9	39	41
I mindre grad	6	6	33	27
Slet ikke	1	1	6	5
Ikke relevant	0	0	0	0
I alt	18	22	100	100

Kilde: Forvaltningens APV i 2009 og 2013

I Socialrådgiverforeningens undersøgelse spørges der heller ikke direkte til, om sagsbehandlerne oplever sig mere eller mindre kompetente. Men der stilles en række forskellige spørgsmål om, hvorvidt fokus på økonomien fører til bedre eller dårligere

kvalitet i sagerne. Og svares der i retning af dårligere kvalitet, kan det indikere, at man oplever sig mindre kompetent. Af tabellen herunder fremgår det, at svarene ikke helt entydigt peger på en oplevelse af dårligere kvalitet. Men der er dog et flertal, som gennemgående mener, at fokus på økonomien forringer kvaliteten. Det eneste af spørgsmålene, der svares overvejende positivt på er, om fokus på økonomien fører til opmærksomhed på forløb og opfølgning i sagerne.

Det kunne altså tyde på, at sagsbehandlerne i Brøndby oplever at være lidt mere kompetente end landsgennemsnittet.

TABEL 3.2.4 KONSEKVENNS FOR KVALITETEN AF ØKONOMIFOKUS

<b>Har fokus på økonomien forringet din mulighed for at varetage barnets tarv?</b>	
I høj grad	16 %
I nogen grad	32 %
Kun i ringe grad	27 %
Slet ikke	18 %
Ved ikke	6 %
<b>Oplever du, at fokus på økonomien har kvalificeret den socialfaglige indsats i konkrete børnesager?</b>	
I høj grad	5 %
I nogen grad	31 %
Kun i ringe grad	26 %
Slet ikke	21 %
Ved ikke	17 %
<b>Medfører fokus på økonomien større opmærksomhed på forløbet og opfølgningen i sagerne?</b>	
I høj grad	28 %
I nogen grad	45 %
Kun i ringe grad	15 %
Slet ikke	7 %
Ved ikke	5 %

Kilde: [Socialrådgiverforeningen, 2010]

En forsigtig konklusion kunne være, at alt i alt er der ikke noget, der tyder på, at sagsbehandlerne i Brøndby føler sig mindre kompetente i 2013 end de gjorde i 2009. Og deres oplevelse af kompetence ligger i begge år pænt højt.

Med hensyn til oplevelsen af autonomi (at kunne udøve selvbestemmelse i sit arbejde) er det arbejdspladsvurderingens spørgsmål om indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse og indhold jeg har grebet fat i. Der er spurgt til indflydelse på

tilrettelæggelsen både i 2009 og 2013, mens det kun er i 2013, der er spurgt til indflydelse på indholdet.

Der er svaret overvejende positivt på spørgsmålet om indflydelse både i 2009 og 2013. Niveauet er nogenlunde det samme i de to år, men der markant flere topkarakterer i 2013. I forhold til indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse er der altså ikke noget, som tyder på, at økonomistyringen skulle have reduceret oplevelsen af autonomi.

	Antal		Procent	
	2009	2013	2009	2013
Svarmuligheder				
I høj grad	8	15	44	68
I nogen grad	8	6	44	27
I mindre grad	2	1	11	5
Slet ikke	0	0	0	0
Ikke relevant	0	0	0	0
I alt	18	22	100	100
Kilde: Forvaltningens APV i 2009 og 2013				

Med hensyn til oplevelsen af indflydelse på arbejdets indhold er der også flest, som svarer positivt. Men det er mindre markant, end det var for tilrettelæggelsen. Det kunne altså se ud som om, at sagsbehandlerne i 2013 føler, at de har større indflydelse på tilrettelæggelsen end på indholdet af arbejdet. Det kunne indikere, at den fagfaglige autonomi kunne have det bedre.

	Antal		Procent	
		2013		2013
Svarmuligheder				
I høj grad		6		27
I nogen grad		10		45
I mindre grad		6		27
Slet ikke		0		0
Ikke relevant		0		0
I alt		22		100
Kilde: Forvaltningens APV i 2013				

I Socialrådgiverforeningens undersøgelse er der også stillet spørgsmål, som kan siges at handle om oplevelsen af indflydelse og selvbestemmelse i forhold til arbejdets



tilrettelæggelse. De er meget mere konkrete end tilfældet er i arbejdspladsvurderingerne med hensyn til, at det er kampen mellem økonomi og faglighed, det handler om. Og mere end halvdelen af vurderer altså, at økonomien bestemmer mere end fagligheden. Igen er billedet altså mere negativt på landsplan end i Brøndby.

TABEL 3.2.7 SOCIALRÅDGIVERUNDERSØGELSENS SPØRGSMÅL OM INDFLYDELSE	
<b>Oplever du, at økonomiske hensyn spiller en større rolle end socialfaglige vurderinger, når der skal træffes beslutninger om anbringelser?</b>	
I høj grad	16 %
I nogen grad	40 %
Kun i ringe grad	27 %
Slet ikke	15 %
Ved ikke	2 %

Kilde: Socialrådgiverforeningen, 2010 "Undersøgelse om økonomi og faglighed i børnesager 2010"

En forsigtig konklusion kunne være, at sagsbehandlerne i Brøndby oplever en ganske høj grad af autonomi. Men oplevelsen er bedre med hensyn til tilrettelæggelsen af arbejdet end med hensyn til indholdet i arbejdet. Det kunne indikere en oplevelse af at der er noget andet på spil end den socialfaglige faglighed i arbejdet – og det kunne være økonomien.

Heller ikke i forhold til oplevelsen af sociale relationer (at indgå i meningsfulde fællesskaber) er der stillet direkte spørgsmål i arbejdspladsvurderingerne. Men der er spurgt til oplevelsen af anerkendelse fra kolleger og andre samarbejdspartnere. Hvis man føler sig anerkendt i en gruppe må man jo nødvendigvis føle, at man indgår meningsfuldt i den, så jeg vil tillade mig at bruge anerkendelsesspørgsmålene som indikation for oplevelsen af at indgå i sociale relationer.

Det fremgår af tabel 3.2.8 herunder, at oplevelsen af anerkendelse fra såvel kolleger som andre samarbejdsparter er faldet fra 2009 til 2013. Og hvis man accepterer linket til sociale relationer indikerer det altså, at sagsbehandlerne public service motivation kan have lidt skade. Man skal dog tage tallene for anerkendelse fra andre samarbejdsparter med stort forbehold. Det er jo givetvis ret forskelligt, hvem sagsbehandlerne har tænkt på, da de besvarede det spørgsmål.

TABEL 3.2.8 ANERKENDELSE				
	Anerkendelse fra kolleger			
	Antal		Procent	
	2009	2013	2009	2013
I høj grad	3	6	17	27
I nogen grad	13	9	72	41
I mindre grad	2	5	11	23
Slet ikke	0	1	0	5
Ikke relevant	0	1	0	5
I alt	18	22	100	100
	Anerkendelse fra andre			
	Antal		Procent	
	2009	2013	2009	2013
I høj grad	3	4	17	18
I nogen grad	12	12	67	55
I mindre grad	3	4	17	18
Slet ikke	0	1	0	5
Ikke relevant	0	1	0	5
I alt	18	22	100	100
Kilde: Forvaltningens APV i 2009 og 2013				

Et forsigtigt bud på en konklusion i forhold til sociale relationer må være, at det ser værre ud i 2013 end det gjorde i 2009. Men niveauet er dog fortsat pænt højt.

## 4. Konklusion og perspektivering

### 4.1 Svar på problemformuleringen

I indledningen konstaterede jeg kækt, at vi i Brøndby Kommune har lykkedes med at stramme økonomistyringen på anbringelsesområdet uden at det har påvirket hverken kvaliteten i sagsbehandlingen eller sagsbehandlernes velbefindende. Tværtimod tillod jeg mig oven i købet at påstå, at sagsbehandlerne så ud til at have fået styrket deres faglighed.

Men da det jo næsten var godt til at kunne være sandt blev min problemformulering:

Skyldes den tilsyneladende øgede ressourcebevidsthed hos sagsbehandlerne:

1. at de er blevet presset til at tænke som økonomer på eller,
2. at deres professionsopfattelse har udvidet sig.

Som teoretisk analyseapparat i forhold til sagsbehandlernes måde at tænke på valgte jeg den del af motivationsteoriene, som beskæftiger sig med public service motivation. Som analyseapparat for organisationsanalyse valgte jeg statsmodellerne.

Ved at sammenkøre disse teoretiske analyseapparater, nåede jeg frem til, at hvis sagsbehandlerne var blevet presset til at tænke som økonomer ville det give sig udslag i fortrængning af deres public service motivation. Hvis de derimod havde taget økonomistyringen ind i deres professionsopfattelse ville deres public service motivation være intakt eller måske endda styrket.

Jeg valgte at bruge sagsbehandlernes oplevelse af kompetence, autonomi og sociale relationer, som indikator for om deres public service motivation var gået op eller ned som følge af den strammere økonomistyring.

Analysen af empirien gav ikke et helt klart svar på problemformuleringen. Jeg fandt tegn på, at sagsbehandlerne i Brøndby ligger på et rimeligt højt niveau i forhold til opfyldelsen af de tre behov, og derfor må den logiske slutning være, at de har en høj grad af public service motivation. Men analysen viste også, at deres public service motivation meget vel kan være faldet. Det var kun i forhold til oplevelse af

kompetence, at det nogenlunde entydigt så ud til, at niveauet var mindst lige så højt i 2013, som det var i 2009. I forhold til oplevelsen af autonomi var billedet blandet, og i forhold til sociale relationer var det entydigt negativt.

Så alt i alt blev svaret på problemformuleringen et "både og". I alt fald i forhold til en gennemsnitsbetragtning. Jeg kender jo de fleste af sagsbehandlerne rigtig godt, og der er ikke mange gennemsnitstyper blandt dem. Det er mit klare indtryk, at de har taget vidt forskelligt imod den strammere økonomistyring. Nogle hader den som pesten, og andre oplever, at den har fremmet opmærksomheden på at finde alternative og ofte bedre løsninger end anbringelse.

Man skal også huske, at økonomistyringens indtog på anbringelsesområdet er en relativt ny ting. Og forandringer tager tid. Havde jeg haft relevante målinger fra 2011 ville de sikkert have vist et andet billede.

Desuden er det jo helt sikkert, at sagsbehandlerne public service motivation er påvirket af mange andre forhold end vores stramning af økonomistyringen. Fra centraladministrationens side har der ikke ligefrem været mangel på procesregulerende tiltag de seneste år. I 2006 kom anbringelsesreformen, i 2010 kom barnets reform og i år kommer tilsynsreformen. Ind i mellem disse mere gennemgribende procesreguleringer er der kommet en bunke mindre pakker som for eksempel overgrebspakken, ungepakken og meget mere.

Og det interessante er, at især da anbringelsesreformen med dens meget skærpede proces- og dokumentationskrav ramte området, var der stort set den samme bekymring for fagligheden og public service motivationen, som ved stramningen af økonomistyringen. Nu, hvor der er gået nogle år, har sagsbehandlerne i høj grad taget proces- og dokumentationskravene til sig. Deres professionsopfattelse er jo ikke statisk.

Ender det hele mon så med at alle bliver økonomer – enten ved "tvang", internalisering, eller "frivilligt"? Der er i hvert fald en stærk bevægelse i den retning. Det økonomiske menneskesyn og dets fokus på at den offentlige sektors primære

opgave i forhold til de svageste borgere ikke længere er at beskytte dem mod markeds kræfterne, men derimod at gøre dem i stand til at klare sig på markedet, dominerer samfundsudviklingen for tiden. Konkurrencestaten er ved at tage over, hvor velfærdsstaten bryder sammen, [Pedersen, 2011].

Så alt i alt kunne svaret på min undren i indledningen være, at sagsbehandlerne både er blevet økonomer og har ændret deres professionsopfattelse. Men det skyldes så langt fra alene, at vi har strammet økonomistyringen på området. Stramningen er blot et element i en større og mere gennemgribende udvikling.

#### 4.2 Hvordan kunne man ellers have grebet det an?

Jeg kunne givetvis have grebet forsøget på at forklare den tilsyneladende øgede ressourcebevidsthed hos sagsbehandlerne anderledes an. Jeg har en vis forkærlighed for at betragte organisationer ud fra et strukturelt og et HR perspektiv, og det har også præget mit valg af analyseapparat i dette projekt. Det kunne have været interessant at basere analysen mere på det kulturelle eller politiske perspektiv, jf. Bolman og Deals definitioner:

TABEL 4.2.1 PERSPEKTIVER PÅ ORGANISATIONER

	<b>Strukturelt</b>	<b>HR</b>	<b>Politisk</b>	<b>Symbolsk/ kulturelt</b>
<b>Metafor</b>	Fabrik eller maskine	Familie	Jungle	Stamme eller teater
<b>Centrale koncepter</b>	Struktur, regler, mål	Behov, evner, relationer	Magt, konflikt, alliancer	Kultur, mening, ritualer, helte
<b>Billede på ledelse</b>	Ingeniør, designer	Forældre, gartner	Forhandler, politiker	Inspirator, fortolker, ceremonimester
<b>Rationalitet</b>	Målrationalitet	Tilpasse mål til individ	Udvikle magtbase	Skabe tro, mening, fælles identitet
<b>Styringskoncept</b>	Programmering, klare regler	Motivering	Handel, aftale	Fælles identitet, commitment

Kilde: Bolman og Deal, 2003. Her gengivet i Jacob Vases fortolkning, [Vase, 2012]

I det politiske perspektiv ville man kunne have analyseret problemet som en magtkamp mellem økonomi og socialfaglighed, som tilsyneladende er endt i en afbalanceret aftale. I det kulturelle perspektiv kunne man have ledt efter tegn på en ny fælles identitet som forklaring på, at det tilsyneladende går godt med både økonomistyring og sagsbehandlernes trivsel.

I forhold til metoden var det jo et bevidst valg at bruge allerede eksisterende empiri i stedet for at gennemføre en spørgeskemaundersøgelse eller interviews med sagsbehandlerne. Men efter at have gennemført projektet, synes jeg nu alligevel, jeg savner at have spurgt mere direkte til sagsbehandlerne om deres oplevelse af effekten af den strammere økonomistyring. Der har været så mange andre styringstiltag i spil på området i de senere år. Effekten af disse på sagsbehandlerne's motivation burde man i princippet have "testet ud" ved at opstille egentlige forklaringsmodeller til dataanalysen. Men det kan det eksisterende empiriske materiale slet ikke bære - hverken i bredde eller omfang.

Der er dog ingen tvivl om, at det spørgeskema eller den interviewguide, jeg i givet fald ville have lavet, ville have set meget anderledes og ud nu, end hvis jeg havde lavet den inden analysen af den eksisterende empiri.

#### **4.3 Hvad har jeg lært af projektet?**

Fraværet af et entydigt svar på problemformuleringen har ikke forhindre mig i at blive en smule klogere af at arbejde med masterprojektet.

Især analysen af børnesagerne var givende. Den gav mig et godt indblik i, hvordan sagsbehandlerne egentlig tænker, når de arbejder med en konkret sag. Og selvom det ikke var muligt at få et særligt stort systematisk datamateriale ud af gennemgangen, så var dette indblik meget vigtigt for mig i analysen. Det vil også være vigtigt fremover. Jeg har undervejs i projektet haft nogle gode samtaler med lederen af området, og vi er enige om, at selvom der lige nu er ro på overfladen, så er der så markante forskelle på vores fag, at vi i det næste større reguleringsprojekt på anbringelsesområdet skal

arbejde tættere sammen. Det drejer sig om implementeringen af et nyt og obligatorisk sagsstyrings- og dokumentationssystem, som Regeringen og KL har aftalt. Systemet skal gøre det nemmere for kommunerne at udveksle sagsoplysninger i en fast struktureret form, samt fremme at kommunerne bruger den samme socialfaglige metode (Integrated Childrens' System).

Vi er enige om, at det er en af vores vigtigste ledelsesopgaver i den nære fremtid. Og netop det, at det er en ledelsesopgave at håndtere dilemmaerne mellem faglighed og styring er vigtigt. Ikke kun for ledere af fagområder, men i særdeles også for os, som er ledere indenfor reguleringsbranchen. Vi og vore medarbejdere skal blive bedre til at få øje på de fagprofessionelles lidt anderledes perspektiver på tilværelsen.

Det lyder måske lidt frelst, men det er det egentlig ikke. For jeg er faktisk lidt bekymret på mit fags vegne. På alle niveauer i den offentlige sektor skulle man i disse år økonomistyring og lignende reguleringsområder ud fra fagområderne og samler dem i centre og stabsenheder. Tidligere har jeg selv været besnæret af den model og dens muligheder for effektivisering og højnelse af det økonomi-faglige niveau. Men modellen indebærer en alvorlig risiko for, at der skabes yderligere afstand mellem dem, som designer styring og regulering, og dem, som rent faktisk skaber værdi for borgerne.

Og så længe fagområderne bliver ved med at skabe værdi for borgerne, skal de såmænd nok klare sig – det er i virkeligheden nok økonomerne som jeg er mest bekymret for. Ikke så meget i forhold til vores eksistensberettigelse, men mere i forhold til vores dekobling fra de værdiskabende dele af den offentlige sektor.

Økonomerne er nødt til at blive bedre til at se verden med andre perspektiver, og forstå, at det opportunistiske menneskesyn ikke er det eneste.

## Litteratur og andre kilder

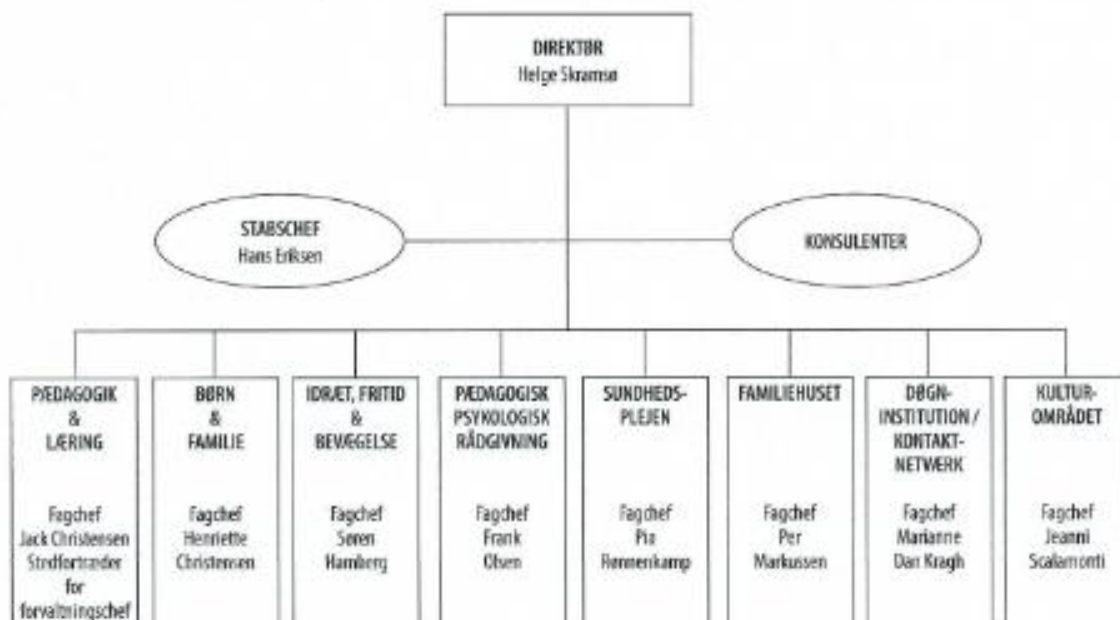
- Andersen, Lotte B., Pedersen Lene H. (2011). *Motivation i den offentlige sektor*. Kapitel 14 i *Organiseringen af den offentlige sektor, Grundbog i offentlig forvaltning*. Hans Reitzels Forlag
- Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2003) *Reframing Organizations - Artistry, Choice, and Leadership* (3. udgave), Jossey-Bass
- Brøndby Kommune (2009). Arbejdspladsvurdering i Børneforvaltningen. Internt dokument.
- Brøndby Kommune (2013). Arbejdspladsvurdering i Børne-, Kultur-og Idrætsforvaltningen. Internt dokument.
- Bøgh Andersen, Lotte; Kristensen, Nicolai; Holm Pedersen, Lene (2012). *Motivation og handlingskapacitet*. Politica Årg. 44, nr. 1, 5–25, 131
- Bøtcher Jacobsen, Christian (2012). *Public service motivation og udfordringer for offentligt ansatte*. Politica Årg. 44, nr. 1, 47-65, 131-132.
- Friis, Ivar; Thrane, Sof. (2012) *Plancher fra undervisningen i faget styring af økonomi og incitament*. Master of Public Governance.
- Grøn, Caroline H.; Hansen, Hanne F. (2011). *Modeller til organisationsanalyse*. Kapitel 8 i *Organiseringen af den offentlige sektor, Grundbog i offentlig forvaltning*. Hans Reitzels Forlag
- Hansen, Hanne F. (2011). *Styringsteori*. Kapitel 9 i *Organiseringen af den offentlige sektor, Grundbog i offentlig forvaltning*. Hans Reitzels Forlag
- Hein, Helle H. (2009), *Motivation - motivationsteori og praktisk anvendelse*. Hans Reitzels Forlag.
- Hein, Helle H. (2012), *Plancher fra undervisningen i faget motivation af videnarbejdere*. Master of Public Governance.
- Hondeghem, Annie; Perry, James L. (2009). *EGPA Symposium on Public Service Motivation and Performance: Introduction*. International Review of Administrative Sciences, 75, 5-9.
- Jakobsen, Mads L. F.; Sørensen, Rune J. (2012) *Er offentligt ansatte (blevet) som de private?* Politica Årg. 44, nr. 1, 26–46, 131
- Jørgensen, Torben B. (2003). *Værdier i harmoni, konflikt og forandring*. Kapitel 3 i *På sporet af en offentlig identitet - værdier i stat, amter og kommuner*. Aarhus Universitetsforlag.
- Jørgensen, Torben B. og Andersen, Lotte B. (2010). *Værdier og motivation i den offentlige sektor*. Økonomi & Politik, 83, 1., 34-46
- Kjeldsen, Anne Mette (2012). *Public service motivation og jobvalg 2012*. Politica Årg. 44, nr. 1, 66–86, 132
- Le Grand, Julian (2003). *Motivation, agency and public policy*. Oxford University Press
- Osterloh, M. & Frey, B. S. (2002). *Does pay for performance really motivate employees?*, In Business Performance Measurement - Theory and practice, A. Neely, ed., Cambridge: Cambridge University Press
- Pedersen, Ove Kaj (2011). *Konkurrencestaten*. Hans Reitzels Forlag.
- Perry, James L.; Wise, Lois R. (1990) *The Motivational Basis of Public Service*. Public Administration Review, 50: 367-373.
- Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions*. Contemporary educational psychology, 25, 54-67.
- Socialrådgiverforeningen (2010), *Undersøgelse om økonomi og faglighed i anbringelser*, Socialrådgiverforeningens hjemmeside:  
<http://www.socialrdg.dk/Files/Filer/FagOgPolitik/BoernOgUnge/2010-04-15-UndersoegelseOmOekonomiOgFaglighedIBoernesager.pdf>
- Vase, Jacob (2012). *Plancher fra undervisningen i faget Det demokratiske krydsfelt - forholdet mellem politikere og embedsmænd*. Master of Public Governance



## Bilag

### Bilag 1. Organisationsdiagram

#### ORGANISATIONSPLAN FOR BØRNE-, KULTUR OG IDRÆTSFORVALTNINGEN



#### STABEN

Udgør forvaltningens samlede administration og varetager sekretariatsopgaver for forvaltningens ledelse samt politiske udvalg. Stabschefens ansvarsområder er udover personaleledelse tillige at sikre metodeudvikling, kvalitetssikring, økonomistyring mm. Stabschefen indgår i forvaltningens chefgruppe.

#### KONSULENTERNE

Arbejder med tværgående opgaver, tilsyn med institutioner, vejledningsopgaver overfor institutioner, pædagogiske udviklingsopgaver, informationsopgaver, SSP - forebyggende opgaver i forhold til kriminalitetstruede børn og unge mm. Konsulenterne referer direkte til direktøren.

#### PÆDAGOGIK & LÆRING

Omfatter det pædagogiske område med dagtilbud (daginstitutioner og dagpleje), skoler (inkl. skolefritidsordninger i henhold til Folkeskoleloven) og særlige støttefunktioner, herunder hele specialområdet – Tranemosegård, Satellitten samt støttepædagogkorpset. Fagchefens ansvarsområder er udover personaleledelse i forhold til lederne af de nævnte enheder tillige at sikre pædagogisk udvikling, metodeudvikling, kvalitetsudvikling samt sikre at samarbejdet med øvrige kommuner i forhold til børn med specielle undervisningsbehov fungerer optimalt. Fagchefen er stedfortræder for forvaltningschefen og indgår i forvaltningens chefgruppe.

#### BØRN & FAMILIE

Er placeret på rådhuset og omfatter sagsbehandling i forhold til om Social service, herunder anbringelser af børn, rådgivning og vejledning til forældre i forbindelse med handicappede børn mm. Lederen af Børne-familieafdelingen indgår i forvaltningens chefgruppe.

#### IDRÆT, FRITID & BEVÆGELSE

Omfatter al kontakt og administration vedr. idræts- og fritidstilbud til børn og unge. Derudover varetages kontakten og formidlingen af lokaler og tilskud til kommunens foreninger og frivillige. Udfører sekretariatsbetjening af Idræts- og Fritidsudvalget og Folkeoplysningsudvalget. Lederen af Idræts- og Fritidsområdet indgår i forvaltningens chefgruppe.

#### PÆDAGOGISK PSYKOLOGISK RÅDGIVNING

Er placeret på Nørregård og omfatter psykologer og talehørepædagoger. Pædagogisk Psykologisk Rådgivning (PPR) er et tilbud til alle børn og unge mellem 0 og 17 år og deres familier, og omfatter blandt andet rådgivning og vejledning om pædagogiske overvejelser og metode- og materialevalg, medvirken til faglig vurdering af småbørns, enkelte elevers eller klassers muligheder, og medvirken ved rådgivning af forældre og elever. Det er tale-/hørelærere, ergoterapeuter, og psykologer i PPR, der foretager vurderingerne. Lederen af PPR indgår i forvaltningens chefgruppe.

#### **SUNDHEDSPLEJEN**

Er placeret på Nørregård. Sundhedsplejen har kontakt med alle familier med børn og følger dem fra graviditeten til børnene forlader folkeskolen.

Sundhedsplejen tilbyder en række ydelser til familierne med henblik på at fremme barnets sunde udvikling og trivsel.

Herudover har sundhedsplejen en babycafe, mødregrupper, samt et særligt tilbud til unge familier og mødre med særlige behov.

I skolerne er der sundhedssamtaler med børn og forældre samt sundhedspædagogisk undervisning.

Lederen af Sundhedsplejen indgår i forvaltningens chefgruppe.

#### **FAMILIEHUSET**

Familiehuset varetager en række indsatsformer for familier og børn. Familieopgaver indstilles via sagsbehandlere, jfr. Servicelovens § 52.

Familiehusets medarbejdere -psykologer, socialpædagoger og socialrådgivere - indgår tillige i andre familierettede tilbud: "Ung familie på Vej" for unge, gravide og "To Mødregruppe-tilbud" for unge mødre samt for mødre, hvor forældreskabet kan være svært. Endelig finder Børneforvaltningens åbne, "Anonyme Familie Rådgivning, AFR", sted i Familiehuset, med deltagelse af en række fagpersoner og med fast, ugentlig åbningstid.

Lederen af Familiehuset indgår i forvaltningens chefgruppe.

#### **DØGNINSTITUTION/KONTAKTNETVÆRKET**

Døgninstitutionen er et pædagogisk botilbud til unge med psykosociale problemstillinger. Bostedet er en hjælpeforanstaltning efter servicelovens § 52 stk. 3 nr. 7, hvor den unge forinden de indflytter i Døgninstitutionen er blevet visiteret gennem Børneforvaltningens visitationsudvalg.

Kontaktnetværket er en forebyggende foranstaltning, hvor børn og unge indtil det fyldte 18 år har mulighed for at få tilknyttet en fast kontaktperson som en hjælpeforanstaltning efter servicelovens § 52 stk. 3 nr. 6. Foranstaltningen vil være en matchning i forhold til den unges problemstillinger.

Lederen af Døgninstitutionen/Kontaktetværket indgår i forvaltningens chefgruppe.

## Bilag 2. Blank handleplan

### Handleplan jf. Lov om Social Service § 140

Barnets/den unges navn:
Journalnummer(cpr. Nr.):
Forældremyndighedsindehaver/indehavere:
Sagsbehandler:
Foranstaltningens navn/type og paragraf:
Samlet vurdering af barnets/den unges forhold:
Beslutning og begrundelse for foranstaltningen:
Hovedmål og formål med foranstaltningen:
<b>Udvikling og Adfærd:</b>
Hovedmål:
Delmål:
<b>Familieforhold:</b>
Hovedmål:
Delmål:
<b>Uddannelse</b>
Hovedmål:
Delmål:
<b>Sundhedsforhold:</b>
Hovedmål:
Delmål:
<b>Fritidsforhold og venskaber:</b>
Hovedmål:

<b>Delmål:</b>
<b>Andre relevante forhold:</b>
<b>Hovedmål:</b>
<b>Delmål:</b>

<b>Foranstaltningens forventede varighed:</b>
---

<b>Revurdering og opfølgning af foranstaltningen skal ske:</b>
--

**Handleplanen er udarbejdet sammen med:**

Mor

Far

Den unge over 15 år

**Godkendelse af formålet med foranstaltningen:**

**Dato og underskrift (forældremyndighedsindehaver)**

---

**Dato og underskrift (forældremyndighedsindehaver)**

---

**Dato og underskrift (den unge over 15år)**

---

**Dato og underskrift (sagsbehandler)**

**Dato**

---