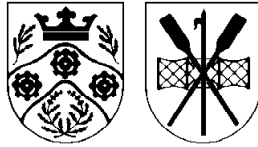


LYNGBY-TAARBÆK KOMMUNE



Børne- og Ungdomsudvalget

Protokol

Torsdag den 14. april 2011 kl. 14:30
afholdt Børne- og Ungdomsudvalget møde i Udvalgsværelse 1/Rådhus.

Medlemmerne var til stede

Endvidere deltog:

Børne- og Fritidsdirektør Ulla Agerskov, vicedirektør
Torben Carlsen, dagtilbudschef Charlotte Bidsted,
børne- og familiechef Iben Attrup Madsen og kontorchef
Vibeke Schneider.

INDHOLDSFORTEGNELSE

Sag nr:		Side:
01	Ny sammenhængende børne- og ungepolitik .	4
02	Status på opfølgning af handleplan for afdelingen for Børn og Familier .	6
03	Forlængelse af dispensation til Skovbo Skovbørnehave for benyttelse af bygningerne på Strandvejen 607 .	9
04	Påbud fra arbejdstilsynet på ventilationen i Børnehuset Mælkevejen samt udvidelse af kapaciteten i Mælkevejens vuggestueenhed med 3 pladser .	12
05	Projekt Kommunen og Civilsamfundet - en erfaringsopsamling .	14
06	Sundhedsstrategi .	17
07	Skoleudviklingsprojekt, status og hvidbog april 2011 .	21
08	Godkendelse af anlægsregnskab for renovering af ventilationsanlæg på Virum Skole .	23
09	Ansøgning om anlægsbevilling, samt godkendelse af anlægsregnskab vedr. stabiliseringsarbejder på Hummeltofteskolen .	24
10	Ansøgning om anlægsbevilling, samt godkendelse af anlægsregnskab vedr. stabiliseringsarbejder på Lundtofte Skole .	25

11	Budgetudfordringer 2011 inkl. hørings svar	26
	.	
12	Meddelelser april 2011 - Børne- og Ungdomsudvalget	27
	.	
13	Lukket sag: Revurdering af spørgsmål om gennemførelse af ekstern evaluering af forsøg med ledelsesformer på dagtilbudsområdet	29
	.	

Ny sammenhængende børne- og ungepolitik

.

Indstilling

Børne- og Fritidsforvaltningen foreslår, at Børne og Ungdomsudvalget drøfter udkast til en ny sammenhængende børne- og ungepolitik og godkender at politikken sendes i høring.

Sagsfremstilling

I juni måned 2010 godkendte Børne- og Ungdomsudvalget og Kultur- og Fritidsudvalget et kommissorium for en revision af den sammenhængende børne- og ungepolitik (se bilag 1). I efteråret/vinteren 2010/2011 har en arbejdsgruppe i forvaltningen udarbejdet et udkast til en ny sammenhængende børne- og ungepolitik. Undervejs i processen har en lang række interessenter været inddraget i arbejdet. Både politikere, brugerbestyrelser, frivillige foreninger, fagpersoner og de unge selv har haft mulighed for at bidrage med deres input til politikken.

Udvalget forelægges hermed et udkast til politikken (se bilag 2). Den nye sammenhængende børne- og ungepolitik adskiller sig på en række områder fra den nuværende politik. Udgangspunktet for den nye sammenhængende børne- og ungepolitik er, at den skal være den samlende politik for hele børne- og ungeområdet, og altså ikke alene leve op til formålsparagraffen i Serviceloven om at sikre sammenhæng mellem det generelle, det forebyggende arbejde og den målrettede indsats over for børn og unge med behov for særlig støtte. Det betyder, at den nye sammenhængende børne- og ungepolitik ikke alene vil erstatte den nuværende sammenhængende børne- og ungepolitik, men også de øvrige nuværende politikker, som griber ind i børne- og ungeområdet (børne- og ungepolitikken, ungdomspolitikken, fritidspolitikken, politik for fritids- og ungdomsklubberne). Derudover indeholder den nye politik ikke som den nuværende standarder for sagsbehandlingen, idet det lovgivningsmæssige krav om standarder er blevet fjernet som et led i regeringens afbureaukratiseringsreform.

i udkastet til den nye sammenhængende børne- og ungepolitik bliver det beskrevet i indledningen, hvad der er visionen for arbejdet med børn og unge i kommunen, hvilke værdier arbejdet bygger på, og hvem der er målgruppen for politikken. Herefter er politikken inddelt i 6 temaer med hver sin overordnede målsætning og beskrivelse. De 6 temaer er:

Læring og kompetencer
Fritid og kultur

Inklusion og fællesskab
Forebyggelse og tidlig indsats
Børn og unges medindflydelse
Sammenhæng og samarbejde i børn og unges liv

Sidst i politikken er der en oversigt over de aktører, som skal føre politikken ud i virkeligheden og en beskrivelse af politikken implementering og evaluering.

Den nye sammenhængende børne- og ungepolitik træder i kraft den 1. januar 2012. Implementeringen af politikken vil foregå i løbet af efteråret 2011. Her vil målsætningerne i politikken blive omsat til konkrete effektmål og indsatser i de enkelte områders udviklingsstrategier og virksomhedsplaner. Når politikken skal evalueres første gang efter 2 år og dernæst efter 4 år, vil det være de mål, som indgår i i udviklingsstrategierne og virksomhedsplanerne på de enkelte områder, som politikken vil blive målt på.

Billederne i den sammenhængende børne- og ungepolitik er midlertidige og blot taget med få at give et indtryk af, hvordan den endelige politik kan komme til at se ud. De billeder, som vil komme til at indgå i den endelige udgave af politikken vil være tilsvarende billeder af børn og unge fra kommunen. Der vil også blive arbejdet mere med lay-outet inden den endelige politik offentliggøres.

Udkastet til den sammenhængende børne- og ungepolitik behandles endvidere i Kultur- og Fritidsudvalget. Hvis begge udvalg beslutter at sende politikken i høring, vil høringen foregå i maj måned. Høringsparter er alle interessenter i børne- og ungeområdet, herunder småbørnsforum, skoleforum, alle forældrebestyrelser etc. Høringssvarene ville blive samlet sammen i løbet af juni måned, og den endelige politik vil blive forelagt for fagudvalgene i august måned.

Økonomiske konsekvenser

Ingen, da politikken implementeres inden for de allerede afsatte rammer.

Beslutningskompetence

Kommunalbestyrelse har beslutningskompetencen til at godkende den sammenhængende børne- og ungepolitik i henhold til Servicelovens §19, stk. 2.

Børne- og Ungdomsudvalget, den 14. april 2011:

Sagen blev drøftet og udvalget godkendte at sende forslaget i høring.

Status på opfølgning af handleplan for afdelingen for Børn og Familier

Indstilling

Børne- og Fritidsforvaltningen indstiller, at

1. Børne- og Ungdomsudvalget godkender status/ evaluering på ”Strategi for reorganisering og udvikling af afdelingen for Børn og Familier” og,
2. Børne- og Ungdomsudvalget godkender de anbefalinger, som Børne- og Fritidsforvaltningen kommer med i forbindelse med status og evaluering.
3. Børne- og Ungdomsudvalget orienteres om status på handlingsplanen igen i september 2011, i december 2011 og endelig den afsluttende status og evaluering i marts 2012.

Sagsfremstilling

Der blev der i 2009 blev identificeret store udfordringer i forhold til økonomistyring, faglig udvikling, administrativ styring og arbejdsmiljø i afdelingen for Børn og Familier, og den 24. februar 2010 fremlagde Børne- og Fritidsforvaltningen ”Strategien for reorganisering og udvikling af afdelingen for Børn og Familier”, som erstattede ” Handlingsplan for de socialfaglige og styringsmæssige indsatser i Børn og Familier”. Strategien havde til formål at skabe overblik over udfordringerne i afdelingen og give svar på, hvordan løsningen af disse udfordringer håndteres og prioriteres. Strategien indeholdt i alt 13 indsatser med konkrete mål som tilsammen danner *en handlingsplan* , som skulle gælde for 2010. Denne handlingsplan skulle evalueres i slutningen af 2010. Evalueringen skulle dokumentere, om de ønskede resultater blev nået. Samtidig skulle der være anbefalinger til indsatser for 2011 med henblik på at nå den 2-årige vision for området.

Handleplanen er opdelt i fire overordnede temaer:

1. Økonomisk styring
2. Ressourcer og rammer
3. Tværfagligt samarbejde
4. Faglig udvikling

Da planen blev vedtaget i februar 2010 blev *visionen* for afdelingen for Børn og Familier for en 2-årig formuleret således:

- Er kendt for at have styr på tingene.
- Har kendte og veldefinerede rammer omkring sagsbehandlingen
- Har styr på økonomien
- Er kendt for at være nytænkende og banebrydende i forhold til den faglige udvikling
- Er en attraktiv arbejdsplads og kendt for et godt arbejdsmiljø
- Nyder respekt i omverdenen, ikke mindst hos brugerne, for det faglige arbejde, der præsteres.

Handlingsplanen der blev udarbejdet skulle bidrage til denne vision ved at leve op til følgende *formål* :

- Skabe et fælles billede af situationen og udfordringerne i afdelingen.
- Skabe et sammenhængende overblik over, hvordan vi vil håndtere udfordringerne og prioritere dem – for vi kan ikke løse dem alle på samme tid.
- Give politikerne et overblik og en oplevelse af, at de får varetaget deres styrende rolle på kvalificeret vis.
- Skabe et styringsredskab for administration og politikere, som der kan følges op og måles på.

Børne- og Ungdomsudvalget besluttede at godkende den samlede handlingsplan og godkendte, at de initiativer der fremgik af handlingsplanen blev iværksat.

Børne- og Ungdomsudvalget blev i august 2010 præsenteret for den første status for handlingsplanen, som blev godkendt og i oktober 2010 kom der igen en status.

Der foreligger nu en status / evaluering af de 13 indsatser samt en række anbefalinger, der fremadrettet skal sikre, at visionen for afdelingen for Børn og Familier nås inden for den afsatte 2-årige periode. (Bilag 2, handlingsplanen som vedtaget februar 2010, bilag 3 status august 2010 og bilag 4 status for oktober.

Det generelle billede er, at afdelingen for Børn og Familier er inde i en god udvikling og vil opfylde og nå i mål med handlingsplanen indenfor de fastsatte 2 år.. Det må dog samtidig konstateres, at især den faglige og administrative styring og udvikling af afdelingen fra start har haft så store udfordringer, at de fastsatte deadlines ikke helt har kunnet overholdes. Der arbejdes derfor fortsat videre med at nå de konkrete mål i 2011.

Økonomiske konsekvenser

Ingen

Bilag

Notat af 28. marts 2011 Status/evaluering på strategi for reorganisering og udvikling af afdelingen for Børn og Familier 2010

Strategi for reorganisering og udvikling af afdelingen for Børn og Familier 2010 af 9. februar 2010

Status på strategi for reorganisering og udvikling af afdelingen for Børn og Familier
2010 af 29. juli 2010

Opfølgning på Strategi for reorganisering samt revisionens bemærkninger vedr
forebyggende og anbringende foranstaltninger – Børne- og Ungdomsudvalget den
13. oktober 2010

.

Beslutningskompetence

Børne- og Ungdomsudvalget

Børne- og Ungdomsudvalget, den 14. april 2011:

Godkendtes.

Forlængelse af dispensation til Skovbo Skovbørnehave for benyttelse af bygningerne på Strandvejen 607

Indstilling

Børne- og Fritidsforvaltningen foreslår, at Børne- og Ungdomsudvalget godkender, at

1. Skovbo Skovbørnehave midlertidigt forbliver i bygningerne på Strandvejen 607 frem til den 31. december 2015 med henblik på, at institutionen undersøger mulighederne for selvfinansiering af en ny bygning

Sagsfremstilling:

I forlængelse af Teknisk Forvaltnings tilkendegivelse af, at de ville give midlertidig dispensation til Skovbo Skovbørnehave i 2011 og 2012 for at give bestyrelsen for Skovbo Skovbørnehave tid til at undersøge alternative muligheder for en permanent husning, vedtog Børne- og Ungdomsudvalget den 17. november 2011 at

- Skovbo Skovbørnehave midlertidigt forbliver i bygningerne på Strandvejen 607 i 2011 og 2012 med henblik på, at institutionen får undersøgt mulighederne for selvfinansiering af en ny bygning
- sagen genoptags i januar 2010 med henblik på vurdering af, hvorvidt der i modsat fald skal findes alternative løsninger
- forældre og ansatte skriftligt tilkendegiver, at de er klar over, at bygningerne pt. eksisterer med dispensation.

Sagen forelægges påny, idet Teknisk Forvaltning i brev af 8. februar 2011 har meddelt Skovbørnehaven Skovbo, at Lyngby-Taarbæk Kommune giver institutionen dispensation til benyttelse af bygningerne frem til 31. december 2015. Dispensation er bilagt sagen.

Forhistorie

Teknisk Forvaltning afviste i brev af 5. februar 2010 Puljeordningen Skovbørnehaven Skovbos dispensationsansøgning vedr. bygningerne på Strandvejen 607, 2930 Klampenborg i Taarbæk (vedlagt) med begrundelse i, at Teknisk Forvaltning ikke permanent kan dispensere for en række krav i BR95.

Skovbørnehavens hidtidige dispensation for gældende forhold gjaldt frem til 31. december 2010, hvorefter Skovbos benyttelse af den nuværende pavillon skulle ophøre. Teknisk Forvaltning har tidligere oplyst, at kommunen ikke finder det økonomisk rentabelt at gennemføre de stillede krav for at opnå en permanent

byggetilladelse (se vedlagte notat).

På den baggrund besluttede Børne- og Ungdomsudvalget den 18. august 2010 at tilbyde Skovbo genhusning i ledige lokaler i Børnehuset Taarbæk (afd. skov) i 6 måneder frem til juli 2011 for at give mulighed for at finde en varig løsning.

Den 25. august 2010 fremsendte bestyrelsen i Skovbo Skovbørnehave en fornyet ansøgning til Teknisk Forvaltning om dispensation i en tidsbegrænset periode gældende fra 1. januar 2011 – 31. juli 2013.

I forlængelse heraf meddelte Teknisk Forvaltning Børne- og Fritidsforvaltning, at de kun ville give midlertidig dispensation til Skovbo Skovbørnehave i 2011 og 2012. Det var på det grundlagt at Børne- og Ungdomsudvalget traf ovennævnte beslutning den 17. november 2011.

Teknisk Forvaltning har siden Børne- og Ungdomsudvalgets beslutning i november i brev af 8. februar 2011 meddelt Skovbørnehaven Skovbo, at Lyngby-Taarbæk Kommune giver institutionen dispensation til benyttelse af bygningerne frem til 31. december 2015.

Forlængelse af dispensation

Børne- og Fritidsforvaltningen deltog på et bestyrelsesmøde i Skovbørnehaven Skovbo den 10. marts 2011. På mødet tilkendegav bestyrelsen, at de - set i lyset af Teknisk Forvaltningen forlængelse af dispensationen og mulighederne for ansøgning af midler hos diverse fonde - anmoder om at få tidsfristen forlænget til hele dispensationsperioden.

På den baggrund anbefaler forvaltningen, at Skovbørnehaven Skovbos frist for at finde en permanent løsning forlænges til 31. december 2015 svarende til dispensationsperioden.

Beslutningskompetence:

Børne- og Ungdomsudvalget.

Bilag:

- Brev fra Teknisk Forvaltning af 5. februar 2010
- Notat om Skovbørnehaven Skovbo – Dispensationsansøgning fra teknisk Forvaltning af 27. maj 2010
- Skovbo Skovbørnehaves dispensationsansøgning af 25. august 2010.
- Brev fra Teknisk Forvaltning af 8. februar 2011.

Børne- og Ungdomsudvalget, den 14. april 2011:

Godkendtes.

Påbud fra arbejdstilsynet på ventilationen i Børnehuset Mælkevejen samt udvidelse af kapaciteten i Mælkevejens vuggestueenhed med 3 pladser

Børne- og Fritidsforvaltningen indstiller, at

1. Der gives en anlægsbevilling på 727.000 kr. til installering af ventilation og flytning af toilet og puslefaciliteter for at efterkomme Arbejdstilsynets påbud fra 18. januar 2010
2. Projektet finansieres dels af anlægsmidler i 2011 på 476.000 kr. til bygningsændringer i forbindelse med sammenlægning af institutioner, dels 251.000 kr. af driftsmidler vedrørende puljen til renovering af dagtilbud, skoler og SFO.

Sagsfremstilling

Arbejdstilsynet var den 18. februar 2010 på tilsyn i Børnehuset Mælkevejen på Byagervej 6 og gav i den forbindelse påbud om, at sikre en passende luftkvalitet på toiletter og puslerum i vuggestueetagen og hindre at lugt og luft fra puslerum og toiletter trænger ind på stuerne.

Institutionsbygningen er af ældre dato. Institutionen er oprindeligt indrettet med grupperum mod syd og toiletter og puslerum mod nord. På et tidspunkt er indretningen blevet ændret med et puslerum mellem to grupperum mod nord. Det er her indeklimaproblemerne er størst.

Der er i dag ingen form for mekanisk ventilation i puslerum og toiletter. Den generende lugt fra bleskift trænger derfor fra puslerummene ud på i vuggestuens grupperum. Der er vinduer i puslerum og toiletter, der kan åbnes, men det giver generende træk, som ikke kan accepteres for vuggestuebørn.

Teknisk Forvaltning udarbejdede oprindeligt en løsning med separat udsugning/ventilation i puslerummene og toiletterne. Men idet bygningsmyndigheden ikke ønskede at godkende en kortsigtet løsning, forelægges en mere langsigtet.

Løsningen fra Teknisk Forvaltning indebærer, at det ene puslerum og toilet flyttes, og der etableres udluftning i hele nordsiden i stueetagen.

Ved at flytte det ene puslerum udvides et grupperum. Udvidelsen af det ene grupperum vil give mulighed for at opnormere dagtilbuddet med yderlige 3 vuggestuebørn. Desuden giver flytningen af puslerummet mellem de to grupperum større muligheder for at samarbejde på tværs af de to vuggestuegrupper.

Arbejdstilsynets påbud skulle have været efterkommet den 15. september 2010. På grund af opgavens omfang og fordi arbejdet som minimum kræver at institutionens vuggestueafdeling er uden børn i perioden hvor arbejdet udføres, har kommunen fået udsættelse til den 15. september 2011.

Arbejdet vurderes at tage 3-4 uger, hvor det ikke vil være muligt at opholde sig på etagen. For at undgå genhusning af vuggestuebørnene har forvaltningen anbefalet, at Børnehuset Mælkevejen ikke bruges som fællespasningsinstitution i ugerne 28, 29 og 30. Renoveringen søges gennemført i denne periode. Hvis der er behov for yderligere genhusning, er det lyserøde hus reserveret til vuggestuebørnene i uge 31.

Økonomiske konsekvenser

Teknisk Forvaltnings overslag på omkostninger ved renovering:

Flytning af puslerummet ca. 227.000 kr.

Installerung af ventilation i nordfacaden i vuggestuen ca. 500.000 kr.

I alt samlede udgifter 727.000 kr.

Finansieringen tages indenfor rammen: Dels 476.000 kr. fra anlægspuljen til ombygning i forbindelse med sammenlægninger (ikke aktuelt i 2011 i det der ikke planlægges gennemført sammenlægninger), dels 251.000 kr. fra puljen til renovering af dagtilbud, skoler og SFO.

Beslutningskompetence

Kommunalbestyrelsen

Bilag 1

Notat fra Teknisk Forvaltning om indeklimaproblemer i puslerum

Bilag 2

Tegning over eksisterende forhold og fremtidige forhold

Børne- og Ungdomsudvalget, den 14. april 2011:

Anbefales overfor Økonomiudvalget og Kommunalbestyrelsen som foreslået af forvaltningen.

Projekt Kommunen og Civilsamfundet - en erfaringsopsamling

Indstilling

Børne- og Fritidsforvaltningen foreslår, at

1. udvalget drøfter erfaringsopsamlingen fra projekt "Kommunen og Civilsamfundet" og tager denne til foreløbig efterretning
2. udvalget tager til efterretning, at der i juni fremlægges en lokal evaluering af de lokale projekter, et forslag til hvordan erfaringerne fra projektet kan indgå i formulering af en ny frivilligheds-/civilsamfundsinddragelsesstrategi samt forslag til det videre arbejde med inddragelse af frivillige i den kommunale opgaveløsning.

Sagsfremstilling

I 2008 henvendte Lundgaard Konsulenterne sig til Lyngby-Taarbæk Kommune vedrørende et nyt projekt "Kommunen og Civilsamfundet". Formålet med projektet var at afprøve nye måder at dele ansvar på mellem medborgere og kommunale institutioner med sigte på dels at øge kvaliteten i den kommunale opgaveløsning, dels at udvikle det frivillige medborgerskab. Projektet havde tæt sammenhæng med regeringens kvalitetsreform 2008, og til temaet om hvilke bud der er på fremtidens ansvarsdeling mellem kommunen og civilsamfundet.

Kommunalbestyrelsen i Lyngby-Taarbæk Kommune besluttede den 22. september 2008 at deltage i projektet sammen med Lejre, Varde og Horsens Kommuner.

I Lyngby-Taarbæk Kommunes ansøgning til Momsfondet, som har medfinansieret projektet, fremhævede kommunen, at det særligt interessante for kommunen var at få belyst mulighederne for, at frivillig indsats og offentlig opgavevaretagelse kan foregå midt inde i rummet for opgavens varetagelse. Kommunen supplerede ansøgningen med, at projektet var et konstruktivt supplement til det frivillige arbejde, der allerede finder sted i kommunen, samt at kommunen i forvejen har et bredt udsnit af frivillige foreninger, men at indsatsen primært foregår uden for den kommunale opgavevaretagelse.

Projektet var to-årigt og løb i perioden 2009-2010. Det nationale projekt blev ledet af Lundgaard Konsulenterne. I Lyngby-Taarbæk Kommune har projektet omfattet 6 delprojekter med hver en projektejer. De seks delprojekter er blevet koordineret og

styret lokalt ved en nedsat styregruppe og koordinator. Der blev formuleret delprojekter inden for områderne:

- Daginstitutioner
- Skole
- Ældrecenter
- Lokalt bibliotek
- Centraladministrationen.

Lundgaard Konsulenterne gennemførte i 2. halvår i samarbejde med de fire kommuner en erfaringsopsamling fra i alt 19 kommunale projekter. Erfaringsopsamlingen er grundstammen også i den lokale videnopsamling på projektet, da pointerne fra den centrale erfaringsopsamling ligeledes er gældende for de opsamlede erfaringer i Lyngby-Taarbæk Kommune. Vedlagt indstillingen er i bilag 1 rapport fra Lundgaard Konsulenterne ”Projekt Kommunen og Civilsamfundet – En erfaringsopsamling fra 19 kommunale projekter”, februar 2011.

Centralt i Lundgaard Konsulenternes erfaringsopsamling fra projektet står, at samarbejdet mellem kommune og civilsamfund kan bidrage til mere kvalitet, der hvor borgerne møder den kommunale indsats. Samarbejdet sætter øget fokus på faglighed, handlingsmønstre, arbejdsrutiner og rummelighed i den kommunale institution. Samarbejdet med frivillige medvirker desuden til at åbne institutionerne overfor omverden. Det at være frivillig og bidrage til samfundet giver livskvalitet til de deltagende frivillige, og på samme tid medvirker den frivillige indsats til øgede velfærdsydelser og kvalitet. Men samarbejdet kræver investering i tid for at fungere godt.

Kernen i projektet – at afprøve om nye samarbejdsformer mellem kommunen og civilsamfundet kan øge kvaliteten i den kommunale opgaveløsning – indebærer dog et behov for klare afgrænsninger og/eller klare politiske udmeldinger i forhold til fx faggrænser og spørgsmål om, hvor grænsen går mellem fagligt og frivilligt arbejde. Den generelle erfaring i projektet er, at der ikke har været væsentlige barrierer for samarbejdet, men at projektet stiller skarpt på temaer indenfor organisering og styring, der bør prioriteres for at kunne engagere flere frivillige og høste det ”ekstra”, som et samspil kan give. Det andet centrale tema i projektet - udvikle det frivillige medborgerskab – er et anderledes politisk spørgsmål, som i lige så høj grad indgår i den politiske opfølgning og perspektivering af projektets resultater.

Lundgaard Konsulenterne har identificerede følgende succesparametre for vellykkede samarbejder mellem kommune og civilsamfund:

- Kvalificeret og engageret ledelse
- Klarhed omkring rammer, roller og ansvar
- Forankring af det frivillige arbejde (en del af hverdagen på enhed, men

afskærmet for snærende strukturer og fortrolige oplysninger)

- Synlighed (betydning af samspil skal synliggøres)
- Brede og mangfoldighed i den frivillige indsats (engagere bredt – køn, alder og opgaver).

Erfaringer og viden fra projektet vil indgå i den kommende strategi for civilsamfundsinddragelse, som forventes udarbejdet i 2011. Projektet vil yderligere blive dokumenteret med en film om Lyngby-Taarbæk Kommune projekterne.

Til udvalgsmødet i juni vil der foreligge:

- en lokal evaluering af Lyngby-Taarbæk Kommunes deltagende projekter
- et forslag til, hvordan erfaringerne fra projektet kan indgå i formulering af en ny frivilligheds-/civilsamfundsinddragelsesstrategi
- samt forslag til det videre arbejde med inddragelse af frivillige i den kommunale opgaveløsning – bl.a. i samarbejde med det nuværende Frivilligcenter.

Økonomiske konsekvenser

Ingen, da opgaven løses inden for de allerede afsatte rammer.

Bilag

Lundgaard-rapporten - udsendes

Projektbeskrivelser af de enkelte delprojekter - ligger i sagen

Den nuværende frivillighedspolitik - ligger i sagen

Sagen er ligeledes forelagt i Kultur- og Fritidsudvalget, Social- og Sundhedsudvalget, Teknik- og Miljøudvalget, Byplanudvalget og Udviklings- og Strategiudvalget (maj).

Beslutningskompetence

Kommunalbestyrelsen for så vidt angår forslag til ny frivilligheds-/civilsamfundsinddragelsesstrategi. På nuværende tidspunkt fagudvalgene.

Børne- og Ungdomsudvalget, den 14. april 2011:

Udvalget drøftede erfaringsopsamlingen og tog den til efterretning.

Sundhedsstrategi

.

Indstilling

Børne- og Fritidsforvaltningen foreslår, at Børne- og Ungdomsudvalget,

1. har en første drøftelse af de forebyggende aspekter i relation til sundhed på udvalgets områder bl.a. i lyset af regionens Sundhedsprofil 2010. Udvalget skal i forlængelse heraf på møderne i maj/juni måned nærmere drøfte kommunens mest centrale strategiske sundhedsudfordringer.

2. tager den skitserede proces for udmøntning af sundhedsprofilen i Børne- og Ungdomsudvalget til efterretning

Sagsfremstilling

I december 2010 blev en ny sundhedsstrategi vedtaget i Kommunalbestyrelsen. Sundhedsstrategien hviler på fire principper:

- Individets behov og ressourcer i centrum
- Inddragelse af relevante aktører
- Viden og læring
- Økonomiske rammer og effektivitet

Sundhedsstrategien har et særligt fokus på børn og unge, ældre og social udsatte borgere.

Proces for udmøntning af sundhedsstrategien

Processen for udmøntning af sundhedsstrategien blev godkendt i USU i november 2010. Sundhedsstrategien skal udmøntes og omsættes til konkrete mål og handlinger i fagudvalgene i sammenhæng med eksisterende politikker og indsatser, samt tilpasses udvalgenes arbejds- og ansvarsopgaver i relation til sundhedsfremme og forebyggelse. Den eksisterende tidsplan lægger op til, at der udarbejdes en plan for udmøntning af sundhedsstrategien inden sommerferien.

En sammenhængende og effektiv udmøntning af sundhedsstrategien forudsætter et tværorganisatorisk koordineret samarbejde mellem forvaltningerne og politikområder. Formålet er at sikre breddere forankring af de opgave og det ansvarsområde vedrørende forebyggelse og sundhed, som kommunerne fik overdraget ved kommunalreformen.

Der er mange enheder i kommunen, som idag har arbejds- og ansvarsopgaver inden for sundhedsområdet. Mange af de kommunale kerneopgaver handler faktisk om at sikre borgernes fysiske og mentale sundhed. Idag udestår imidlertid en tværorganisatorisk koordineret indsats i det forebyggende sundhedsarbejde.

Direktionens ramme for en revitaliseret tværorganisatorisk indsats er en model, hvor sundhedsstrategien udmøntes via én styregruppe med lederrepræsentanter fra alle forvaltninger og fire arbejdsgrupper. Arbejdsgrupperne sammensættes af centrale og decentrale medarbejdere på tværs af fagforvaltningerne omkring KRAM-faktorerne (kost, rygning, alkohol og motion).

Arbejdsgrupperne skal først og fremmest i et tværfagligt samarbejde prioritere de 1-2 mest centrale strategiske sundhedsudfordringer på deres område. Herefter skal arbejdsgrupperne udnytte de forskellige kompetencer til at styrke den faglige udvikling i allerede eksisterende indsatser samt sikre vidensdeling og erfaringsudveksling i nye indsatser.

Der lægges således op til, at de politiske udvalg i april 2011 tager en første drøftelse af de sundhedsudfordringer som bl.a. regionens sundhedsprofil peger på og hvordan disse hænger sammen med de nuværende indsatser. For at sikre et ensartet grundlag for denne første drøftelse forelægges Børne- og Ungdomsudvalget, Kultur- og Fritidsudvalget, Teknik- og Miljøudvalget, Social- og Sundhedsudvalget samt Byplansudvalget i april 2011 identiske sager vedrørende sundhedsstrategiens udmøntning.

Det planlægges endvidere, at arbejdsgruppernes indstillinger til hvilke strategiske sundhedsudfordringer, som vurderes mest centrale og vigtige for Lyngby-Taarbæk kommune skal drøftes på fagudvalgenes møder i maj/juni. De politiske drøftelser danner udgangspunkt for det videre arbejde med konkrete målsætninger og handleplaner for de prioriterede fokusområder.

Kommunens væsentligste sundhedsudfordringer

Region Hovedstaden har kortlagt borgernes sundhedstilstand i den nye Sundhedsprofil for Region og Kommuner. En pixiudgave er udsendt til udvalgets medlemmer. Sundhedsprofilen 2010 giver detaljeret information om borgernes sundhedsadfærd og sygelighed og beskriver således kommunens væsentligste sundhedsudfordringer.

Overordnet set berøres flest borgere i kommunen af følgende udfordringer relateret til sundhedsadfærd, som er risikofaktorer for udviklingen af kronisk sygdom:

1. Manglende bevægelse
2. Risikabelt alkoholforbrug
3. Usund kost

Der er en stigende andel af borgere i kommunen, som har stillesiddende arbejde. 52 pct. sidder stille mindst seks timer på deres arbejde hver dag, hvilket er 5 pct. mere end i 2008. I regionen som helhed sidder 44 pct. af borgerne stille mindst seks timer om dagen i forbindelse med deres arbejde.

Ca. hver tredje borger i kommunen har risikabel alkoholadfærd. Der er væsentlig flere mænd end kvinder med risikabel alkoholadfærd, ligesom det er mest udbredt blandt de 16-24-årige og 55-64-årige. Halvdelen af alle borgere mellem 16 og 24 år har en risikabel alkoholadfærd.

15 pct. af borgerne ryger dagligt sammenlignet med 20 pct. i regionen som helhed. Andelen af borgere i kommunen som ryger dagligt er faldet siden 2007. Rygeloven kan givetvis tilskrives en betydning for dette fald.

37 pct. af kommunens borgere er moderat eller svært overvægtige, hvilket er en stigning på over 2,2 procentpoint siden 2008. Knap hver tredje borger har en kronisk sygdom.

På Social- og Sundhedsudvalgets møde i marts 2010, hvor Kommunalbestyrelsen var inviteret, præsenterede regionen sundhedsprofilen 2010 for Lyngby-Taarbæk Kommune. Regionen anbefaler, at kommunerne prioritere strukturelle tiltag i forebyggelsesindsatsen. Strukturel forebyggelse handler om at etablere et sundhedsfremmende miljø for borgerne gennem styring (fx. mad- og måltidspolitikker), regulering (fx. rygeforbud og alkoholbevillinger) og rammer (etablering af fysiske omgivelser som indbyder et at træffe sunde valg, fx. etablering af hjertestien).

Med udgangspunkt i blandt andet sundhedsprofilen 2010 og regionens anbefalinger skal sundhedsstrategiens principper bringes i spil i forhold til at formulere og prioritere kommunens strategiske udfordringer samt udvikle forebyggende indsats, som imødegår ovenstående udfordringer i perioden 2011-2013.

Sundhedsstrategien og regionens pixiudgave af Sundhedsprofilen 2010 for Lyngby-Taarbæk Kommune er udsendt til udvalgets medlemmer.

Økonomiske konsekvenser

Projektet afholdes inden for udvalgets bevillingsmæssige rammer.

Beslutningskompetence

Børne- og Ungdomsudvalget

Børne- og Ungdomsudvalget, den 14. april 2011:

Sagen blev drøftet, herunder specielt alkoholkultur. Den skitserede proces for udmøntning af sundhedsprofilen i Børne- og Ungdomsudvalget blev taget til

efterretning.

Skoleudviklingsprojekt, status og hvidbog april 2011

Indstilling

Børne- og Fritidsforvaltningen foreslår, at

1. udvalget drøfter Hvidbogen fra Skoleudviklingsprojektet.
2. udvalget tager stilling til eventuel studietur til Finland.
3. udvalget godkender tidsplan for den videre proces i arbejdet med Strategi for fremtidig skoleudvikling.

Denne sag indeholder en orientering om status på Skoleudviklingsprojektet, drøftelse af hvidbog, godkendelse af forslag til videre proces og beslutning om eventuel studietur til Finland.

Den aftalte proces for første del af Skoleudviklingsprojektet er nu afsluttet og dermed samarbejdet med Attractor.

Der er gennemført tre inddragende processer og de otte tovholdere har afleveret deres bidrag til Hvidbogen. Hvidbogen indeholder en række anbefalinger, som er samlet af tovholderne. Tovholderne har ikke set på tværs af temaerne, og der vil derfor kunne findes både sammenfaldende og modstridende anbefalinger.

Hvidbogen kan ses på ltk.dk.

I de kommende måneder skal der på baggrund af Hvidbogen udarbejdes et forslag til Strategi for fremtidig skoleudvikling.

Den videre proces er drøftet i den eksterne styregruppe, hvor en repræsentant for skolebestyrelsesformændene har tilbudt, i samarbejde med en række andre forældre, at være skrivende i forhold til en systematisering og forenkling af hvidbogen.

Den nye befolkningsprognose viser, at elevtallet i skolerne forventes at stige i de kommende 10 år. Overvejelser om, hvordan denne udfordring kan håndteres, bør også indgå i Strategi for fremtidig skoleudvikling.

Pisaundersøgelser har vist, at eleverne i det finske skolesystem præsterer noget bedre end de danske. Frans Ørsted Andersen, Lektor, DPU/Århus Universitet har udført komparativ skoleforskning på danske og finske folkeskoler. Udvalget har tidligere drøftet muligheden for at studere det finske skolesystem nærmere og det foreslås derfor, at der tages stilling til om der skal planlægges en studietur til

Finland i maj måned. Som forberedelse til studieturen foreslås det, at Frans Ørsted Andersen inviteres til et skoledialogmøde. Datoforslag til begge arrangementer medbringes til udvalgsrådet.

Forslag til tidsplan for udarbejdelse af Strategi for fremtidig skoleudvikling.

April - systematisering og forenkling af hvidbogen.

Maj - Rammesætning af strategien. Studietur til Finland

Juni - Udarbejdelse af strategi

August - Politisk behandling af forslag til strategi.

Økonomiske konsekvenser

De afsatte midler til skoleudviklingsprojektet og Kommunalbestyrelsens møde-/rejsekonto.

Beslutningskompetence

Børne- og Ungdomsudvalget.

Børne- og Ungdomsudvalget, den 14. april 2011:

Ad 1. Drøftedes.

Ad 2. Vedtoges at arbejde videre med planlægning af en studietur til Finland den 24.-26. august 2011.

Ad 3. Godkendtes

Godkendelse af anlægsregnskab for renovering af ventilationsanlæg på Virum Skole

.

Indstilling

Børne- og Fritidsforvaltningen foreslår, at anlægsregnskab vedrørende renovering af ventilationsanlæg, Virum Skole godkendes.

Sagsfremstilling

Renovering af ventilationsanlæg på Virum Skole er nu afsluttet og det endelige anlægsregnskab fremlægges til godkendelse.

Kommunalbestyrelsen har tidligere givet anlægsbevilling på i alt 2.091.000 kr. Det samlede forbrug på anlægssagen udgør 2.079.000 kr., hvilket giver et mindreforbrug på 12.000 kr. Der henvises i øvrigt til endeligt regnskab udarbejdet af Teknisk Forvaltning.

Økonomiske konsekvenser

Ingen

Beslutningskompetence

Kommunalbestyrelsen

Børne- og Ungdomsudvalget, den 14. april 2011:

Anbefales overfor Økonomiudvalget og Kommunalbestyrelsen som foreslået af forvaltningen.

Ansøgning om anlægsbevilling, samt godkendelse af anlægsregnskab vedr. stabiliseringsarbejder på Hummeltofteskolen

Indstilling

Børne- og Fritidsforvaltningen foreslår, at der til projektet vedrørende stabilitet i eksisterende skolebygninger på Hummeltofteskolen gives en yderligere anlægsbevilling på 699.000 kr., der finansieres af det afsatte rådighedsbeløb, at anlægsregnskabet godkendes og at det overskydende rådighedsbeløb på 167.000 kr. anvendes til udbygning og ombygning på Lindegårdsskolen.

Sagsfremstilling

Stabiliseringsarbejder på Hummeltofteskolen er nu afsluttet og det endelige anlægsregnskab fremlægges til godkendelse.

Der er tidligere givet anlægsbevilling på i alt 1.364.000 kr. Der er rådighedsbeløb på i alt 2.230.000 kr. og et forbrug på 2.063.000 kr. I forhold til anlægsbevillingen er der et merforbrug på 699.000 kr., men i forhold til rådighedsbeløbet er der et mindreforbrug på 167.000 kr. Der søges om yderligere anlægsbevilling på 699.000 kr., der finansieres af det afsatte rådighedsbeløb.

Økonomiske konsekvenser

Ingen

Der henvises til endeligt regnskab udarbejdet af Teknisk Forvaltning.

Beslutningskompetence

Kommunalbestyrelsen

Børne- og Ungdomsudvalget, den 14. april 2011:

Anbefales overfor Økonomiudvalget og Kommunalbestyrelsen som foreslået af forvaltningen.

Ansøgning om anlægsbevilling, samt godkendelse af anlægsregnskab vedr. stabiliseringsarbejder på Lundtofte Skole

Indstilling

Børne- og Fritidsforvaltningen foreslår, at der til projektet vedrørende stabilitet i eksisterende skolebygninger på Lundtofte Skole gives en yderligere anlægsbevilling på 561.000 kr., der finansieres af det afsatte rådighedsbeløb, at anlægsregnskabet godkendes og at det overskydende rådighedsbeløb på 343.000 kr. anvendes til udbygning og ombygning på Lindegårdsskolen.

Sagsfremstilling

Stabiliseringsarbejder på Lundtofte Skole er nu afsluttet og det endelige anlægsregnskab fremlægges til godkendelse.

Der er tidligere givet anlægsbevilling på i alt 901.000 kr. Der er rådighedsbeløb på i alt 1.805.000 kr. og et forbrug på 1.462.000 kr. I forhold til anlægsbevillingen er der et merforbrug på 561.000 kr., men i forhold til rådighedsbeløbet er der et mindreforbrug på 343.000 kr. Der søges om yderligere anlægsbevilling på 561.000 kr., der finansieres af det afsatte rådighedsbeløb.

Økonomiske konsekvenser

Ingen

Der henvises til endeligt regnskab udarbejdet af Teknisk Forvaltning.

Beslutningskompetence

Kommunalbestyrelsen

Børne- og Ungdomsudvalget, den 14. april 2011:

Anbefales overfor Økonomiudvalget og Kommunalbestyrelsen som foreslået af forvaltningen.

Budgetudfordringer 2011 inkl. høringssvar

.

Indstilling

Børne- og Fritidsforvaltningen foreslår, at

1. Børne- og Ungdomsudvalget anbefaler det modgående initiativ og sender forslaget videre til Økonomiudvalget

Sagsfremstilling

På Børne- og Ungdomsudvalgets møde den 17. marts 2011 blev det besluttet at sende oplæg til modgående initiativ BØRN, Sundhedsplejerske foretager indskolingsundersøgelse, til høring i MED-systemet. Oplægget er vedlagt sagen.

Det modgående initiativ blev behandlet på møde i LokalMED for sundhedsplejen den 4. april 2011 og i Børne- og Fritidsforvaltningens OmrådeMED den 6. april 2011. Referat af møderne er udsendt til udvalgets medlemmer.

Økonomiske konsekvenser

Det modgående initiativ på Børne- og Ungdomsudvalgets område udgør 130.000 kr. i 2011 og 310.000 kr. i 2012-2014.

Beslutningskompetence

Kommunalbestyrelsen efter anbefaling fra Økonomiudvalget

Børne- og Ungdomsudvalget, den 14. april 2011:

Anbefales overfor Økonomiudvalget som foreslået af forvaltningen. Fremover samtænkes undersøgelsen i børnehaveklassen og 1. klasse.

Meddelelser april 2011 - Børne- og Ungdomsudvalget

.

Indstilling

Børne- og Fritidsforvaltningen foreslår, at Børne- og Ungdomsudvalget tager orienteringen til efterretning.

Sagsfremstilling

Meddelelser fra formanden og forvaltningen

1. Opfølgning på effektiviserings- og besparelsetiltag på Børne- og Fritidsudvalgets område

2. Indmeldelsestal og ventelister i dagtilbud marts 2011

Til udvalgets orientering forelægges oversigter over dels indmeldelsestal og ventelister i dagtilbud i marts 2011, dels udviklingen i indmeldte i dagtilbud i 2010 og 2011 (til og med marts måned) og ventelisten frem til 31. juli 2011. Faldet i antallet af børn på ventelisten i foråret 2011 skyldes, at sommervisiteringen er i fuld gang og at mange børn følgerigt er anvist plads fra enten 1. maj 2011 (distrikter med tidlig skolestart) eller 1. august 2011.

Beslutningskompetence

Børne- og Ungdomsudvalget

Børne- og Ungdomsudvalget, den 14. april 2011:

Taget til efterretning.

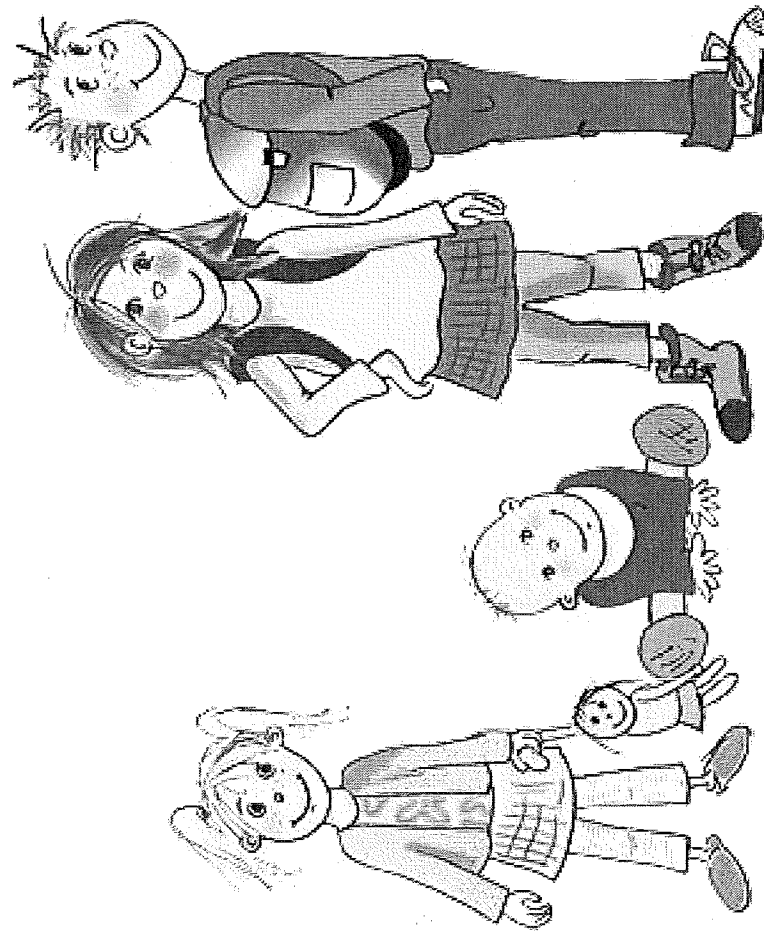
Til udvalgets møde i maj udarbejder forvaltningen en orientering om tilslutningen til fællespasningen i sommerferien.

Forvaltningen forbereder en sag til udvalget med forslag til en sammenligning af daginstitutionsområdet med andre kommuner med overvejelser om kvalitetsrapport på dagtilbudsområdet. Sagen kan afvente til efter sommeren 2011.

Sammenhængende Børne- og Ungepolitik

i Lyngby-Taarbæk Kommune

2012-2016



BØRNEUDVALGET
DEN 14.04.2011
SAG NR. /

Indholdsfortegnelse

Forord, s. 3
Læsevejledning, s. 4
Vision, s. 5
Værdier, s. 6
Politikkens målgruppe, s. 7
Tema 1: Læring og kompetencer, s. 8
Tema 2: Fritid og kultur, s. 9
Tema 3: Inklusion og fællesskab, s. 10
Tema 4: Forebyggelse og tidlig indsats, s. 11
Tema 5: Børn og unges medindflydelse, s. 12
Tema 6: Sammenhæng og samarbejde i børn og unges liv, s. 13
Hvem skal udføre politikken?, s. 14
Evaluerings, s. 1

Forord

Det er med stor glæde, at jeg kan præsentere Lyngby-Taarbæk Kommunes nye sammenhængende børne- og ungepolitik. Formålet med den nye politik er at skabe et fælles syn på børn og unge og en fælles retning for arbejdet med børn og unge. Den sammenhængende børne- og ungepolitik udspringer af Anbringelsesreformen fra 2006, som var en forløber til Barnets Reform. I anbringelsesreformen lægges der vægt på, at den sammenhængende børne- og ungepolitik skal *”sikre sammenhæng mellem den generelle, det forebyggende arbejde og den målrettede indsats over for børn og unge med behov for særlig støtte”*. Derfor er Lyngby-Taarbæk Kommunes nye sammenhængende børne- og ungepolitik rettet mod ALLE børn og unge – både de velfungerende og de udsatte. Og derfor spænder politikken fra den generelle og den forebyggende indsats i almenområdet til den indgribende indsats over for børn og unge med særligt behov for støtte i form af sociale foranstaltninger. Men måske endnu vigtigere lægger politikken vægt på sammenhængen i indsatsen over hele spektret fra den generelle til den indgribende indsats. En sammenhæng som skal medvirke til at sikre, at alle børn og unge i Lyngby-Taarbæk Kommune får lige muligheder for et godt liv på trods af forskellige forudsætninger.

Den nye politik er imidlertid ikke bare en sammenhængende, men også en samlende politik for hele børne- og ungeområdet. Det betyder, at den nye sammenhængende børne- og ungepolitik erstatter alle de nuværende politikker, som griber ind i børne- og ungeområdet. Fremover er der altså kun et sted, borgere, politikere og fagprofessionelle skal orientere sig mod for at få indsigt i kommunens visioner, værdier og målsætninger på børne- og ungeområdet. Den sammenhængende børne- og ungepolitik udgør således det fælles fundament for hele børne- og ungeområdet og skal give afsæt for et frugtbart og tillidsfuldt samarbejde i hele organisationen fra det politiske niveau til den enkelte medarbejder.

Alle der har med børn og unge at gøre er forpligtede til at føre politikken ud i livet. De værdier, som er formuleret i politikken skal tænkes ind i alt arbejde med børn og unge, og alle indsatser skal udføres med visionen og målsætningerne i politikken for øje. For at gøre dette mere håndterbart for den enkelte medarbejder skal der ske en operationalisering af målsætningerne i politikken i det enkelte fagområdes virksomhedsplan. Det betyder, at det vil være virksomhedsplanerne, der bliver det daglige arbejdsredskab for de fleste medarbejdere i forhold til at arbejde med den sammenhængende børne- og ungepolitik i hverdagen. Selve politikken skal bruges som et strategisk styringsredskab for politikere og ledere, når der skal træffes afgørende beslutninger på børne- og ungeområdet.

Til sidst vil jeg gerne benytte lejligheden til at understrege, at enhver indsats fra de kommunale myndigheders side skal ses som et supplement til forældrenes rolle og ikke som en erstatning. Det er forældrene, der skaber rammerne for deres barns grundlæggende tryghed og udvikling. Den kommunale indsats skal rettes mod at give alle børn lige muligheder for et godt liv på trods af deres forskellige forudsætninger. Med den nye sammenhængende børne- og ungepolitik er der skabt et godt fundament for sikre alle børn og unge i Lyngby-Taarbæk kommune en tryk, udfordrende og udviklende barn- og ungdom.

Søren P. Rasmussen, Borgmester

Læsevejledning

Den sammenhængende børne- og ungepolitik indledes med politikens vision. Vision definerer vi som et billede af en foretrukken fremtidig tilstand. Lyngby-Taarbæk Kommunes vision på børne- og ungeområdet beskrives således, hvad det er, vi stiller mod - hvor vi gerne vil hen. Efter visionen følger en beskrivelse af kommunens værdier på børne- og ungeområdet. Værdier definerer vi som grundlaget for visionen – det fundament vi står på af principielle normer, som vi synes er betydningsfulde og derfor værd at bygge på. Som sidste del af indledningen er der en kort beskrivelse af politikens målgruppe.

Herefter følger en beskrivelse af de 6 temaer, som kommunalbestyrelsen har udvalgt, som dem indsatsen på børne- og ungeområdet skal koncentrere sig om i de kommende 4 år. De 6 temaer er:

- Læring og kompetencer
- Fritid og kultur
- Inklusion og fællesskab
- Forebyggelse og tidlig indsats
- Børn og unges medindflydelse
- Sammenhæng og samarbejde i børn og unges liv

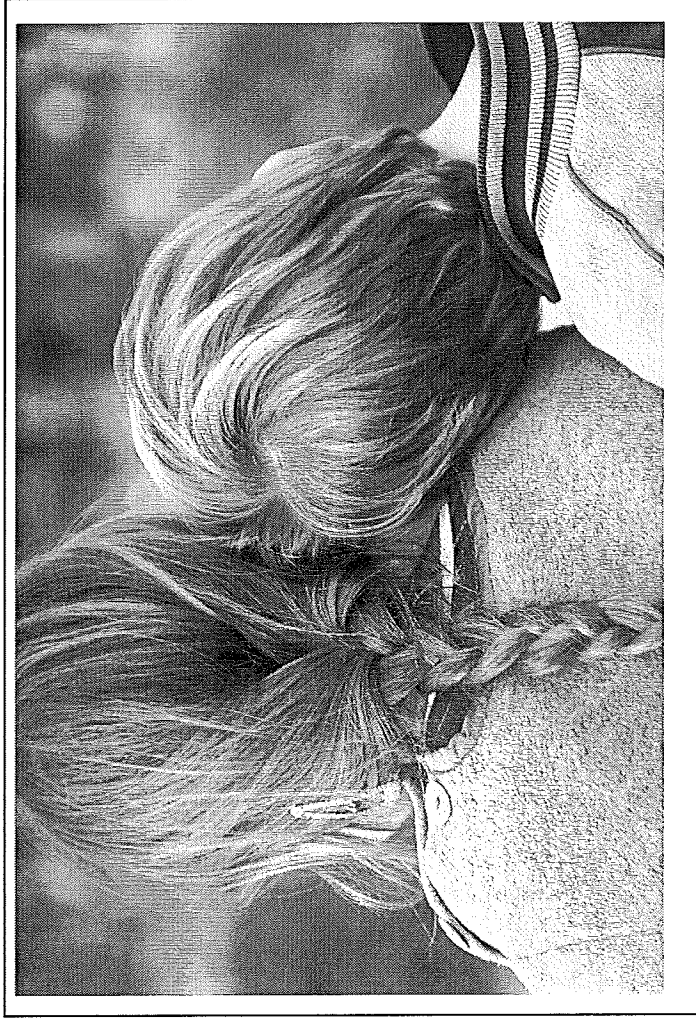
Temaerne vil blive præsenteret et efter et. Der er formuleret en overordnet målsætning for hvert af temaerne, som angiver retningen for indsatsen. De overordnede målsætninger er under hvert tema udfoldet i en fortælling om, hvad det så betyder for, hvordan vi ser på og arbejder med børn og unge i Lyngby-Taarbæk Kommune. Hvert tema afrundes med et bud på, hvad det så er vi vil gøre i forhold til det enkelte tema.

I forbindelse med hvert tema er der et til flere citater, som relaterer til temaet. Citaterne stammer fra en ungeworkshop, som blev holdt i forbindelse med udarbejdelsen af politikken. På ungeworkshoppen var elever fra 6.-10. klasse inviteret til at komme med deres meninger og input i forhold til temaerne i politikken.

Efter præsentationen af de enkelte temaer følger en oversigt over og beskrivelse af de aktører – private og professionelle - som skal omsætte den sammenhængende børne- og ungepolitik til praksis. Og til allersidst er der en beskrivelse af, hvordan politikken skal implementeres og evalueres.

Vision

Børn og unge i Lyngby-Taarbæk Kommune skal udvikle sig til at blive selvstændige, nysgerrige og kreative mennesker, der har appetit på livet, læring og udvikling i et demokratisk samfund. Børn og unge skal være en del af gode forpligtende fællesskaber, der naturligt støtter den individuelle udvikling.



Værdier

Anerkendelse:

Børn og unge skal føle sig set hørt og forstået.

De voksne gør sig umage for at se, høre og forstå børn og unge og deres bevæggrunde. De voksne møder børn og unge med det udgangspunkt, at børnene og de unge gør det, der er meningsfuldt for dem og at de gør sig umage.

Fællesskab:

Alle børn og unge har ret til at være en del af fællesskabet.

Alle børn og unge skal føle sig ligeværdige og værdifulde i de fællesskaber, de indgår i. De professionelle arbejder ud fra en inkluderende tilgang, som indebærer, at børn og unge skal ses og værdsættes som unikke personer og sikres ret til faglig, personlig og social udvikling i et ligeværdigt socialt fællesskab. Børn og unge skal føle sig som aktører i eget liv og opleve at kunne bidrage til og være værdifulde i fællesskabet. Ingen børn og unge bør ekskluderes fra fællesskabet, og alle har godt af at være del af flere fællesskaber. Derigennem får børn og unge mulighed for at styrke deres forskellige kompetencer og opnår indsigt i samfundets mangfoldighed af værdier.

Forældreansvar:

Børn og unge er forældrenes ansvar.

Forældrene er de vigtigste voksne i børnene og de unges liv. Forældre er således de primært ansvarlige voksne i forhold til at sikre, at barnet udvikler selvværd og identitet, samt lærer at respektere og forstå såvel egne som andres behov. Det er forældrenes ansvar at støtte deres barn i at deltage og involvere sig i aktiviteter, som giver barnet gode og relevante oplevelser. Og det er forældrenes ansvar, at barnet får mulighed for en tryk og sund hverdag, herunder støttes i at opbygge gode og befordrende relationer til andre børn. Det er således altafgørende, at forældre tager ansvar for deres børn og medansvar for de fællesskaber, som deres børn indgår i, ofte med børn, der er forskellige fra deres eget barn.

Kvalitet:

Kvalitet er det, der virker for børn og forældre

De ydelser som børn, unge og deres forældre modtager i kommunen er af høj faglig kvalitet. Høj faglig kvalitet vil sige, at de professionelle bygger deres praksis på den eksisterende viden om, hvad der virker, hvad enten det gælder børns læring, generelle sociale adfærd eller indsatsen over for børn med særlige behov. Men kvalitet er kun kvalitet, hvis det også opleves sådan af børnene/de unge og forældrene. Derfor defineres kvalitet altid i et samspil mellem brugerne og de professionelle.

Demokrati:

Børn og unge skal have medindflydelse

Børn, unge og forældre oplever, at de er betydningsfulde aktører og beslutningstagere, der har og påtager sig medansvar i aftaler, der berører dem. Barnets/den unges synspunkter skal altid inddrages med passende vægt i overensstemmelse med alder og modenhed.

Politikkens målgruppe

Lyngby-Taarbæk Kommunes sammenhængende børne- og ungepolitik er rettet mod alle børn og unge i kommunen fra 0-18 (23) år.

Politikkens visioner, værdier og målsætninger gælder både den store gruppe af børn og unge, som generelt er i god trivsel, og de børn og unge, som er udsatte. Et barn eller en ung kan være udsat på grund af sociale, psykiske eller fysiske vanskeligheder. Vanskelighederne kan være af meget forskellig tyngde og være til stede i barnets/den unges liv i en kortere eller en længere periode.

Politikken spænder dermed over hele den kommunale indsats i børne- og ungeområdet: Fra den generelle og forebyggende indsats i almenrådets institutioner over den foregribende indsats til den indgribende indsats, hvor et barn eller en ung, har brug for en social foranstaltning – og ikke mindst over sammenhængen mellem dem.



Tema 1: Læring og kompetencer

Sagt på ungeworkshop: "Når læreren går op i det, og man kan se, at det er spændende – så gider eleverne".

Overordnet målsætning:

Alle børn og unge skal fra tidlig start i dagtilbud til afslutning i skole- og ungdomsuddannelse være del af et læringsmiljø, som tilgodeser tilegnelsen af viden, relevante færdigheder og kompetencer.

Det betyder at:

I Lyngby-Taarbæk Kommune oplever alle børn og unge at være del af et udviklende læringsmiljø både i dagtilbud, skole, ungdomsuddannelse og fritidsliv. Et udviklende læringsmiljø er kendetegnet ved, at der tages udgangspunkt i børnenes ressourcer, og at de professionelle understøtter børnene/de unge i at udvikle deres kompetencer og et positivt selvbillede. De professionelle giver gennem høj faglighed børn og unge de bedste muligheder for at udvikle deres potentialer fuldt ud. For at opnå optimal læring har de professionelle fokus på både trivsel og faglighed. Professionelle og forældre medvirker til, at børn fra en tidlig alder tør udfordre sig selv, så de rustes til livet efter skolen.

Børn og unge er forskellige og kompetente på forskellige måder. Læring handler om at udfordre og understøtte de enkelte børn i deres forskellige måder at udvikle færdigheder og kompetencer. Læring opstår i sociale relationer mellem mennesker og muliggøres gennem kommunikation. Det er derfor essentielt, at de professionelle er bevidste om deres egen kommunikation, og om hvordan den virker ind på børnenes læring. Professionelle skal altid være parate til at kommunikere på nye måder for dermed at åbne op for nye handlemuligheder og nye læringspotentialer.

Læring og udvikling af kompetencer finder både sted i dagtilbud, skoler og klubber, men også i børnene og de unges fritidsliv i de frivillige foreninger og på biblioteket.

Sagt på ungeworkshop: "I stedet for røv-til-bænk undervisning så flere aktiviteter og flere forskellige undervisningsformer"

Det vil vi:

- Skabe udviklende læringsmiljøer, hvor børnene og de unge kan udvikle deres sociale og faglige kompetencer.

Tema 2: Fritid og kultur

Sagt på ungeworkshop: "Der er gode fritidsklubber, ungdomsklubber og ungdomsskole. Der er stor frihed, men også mange gode tilbud".

Overordnet målsætning:

Alle børn og unge har mulighed for at have et sundt og aktivt fritidsliv.

Det betyder at:

I Lyngby-Taarbæk Kommune oplever alle børn og unge, at kommunen har et fritidstilbud, som imødekommer deres behov for meningsfulde aktiviteter, samvær, sociale relationer og et sundt liv. Det samlede fritidstilbud i kommunen er præget af gode rollemodeller, voksne som unge, der giver børn og unge mulighed for at indgå i et trygt socialt fællesskab og medvirker til at skabe kontinuitet i børns og unges liv gennem deres opvækst. Forældrene er vigtige aktører i deres børns fritidsliv og bliver inddraget som aktive samarbejdspartnere i og af de lokale fritidstilbud.

Der er et bredt og forskelligartet udbud af fritidsaktiviteter, som giver børn og unge indhold i fritiden og får dem til at tage ansvar og aktiv del i lokalsamfundet. Det frivillige foreningsliv og de kulturelle institutioner er vigtige samarbejdspartnere i børnenes og de unges fritidsliv og understøtter sammen med de kommunale fritidstilbud børnenes/de unges ønsker og udviklingsmuligheder. De frivillige idrætsforeninger og spejderne har plads til alle børn og unge og giver børnene og de unge mulighed for at udfolde og udfordre sig selv på nye måder. I foreningslivet udvikler børn og unge deres sociale kompetencer, deres samarbejdsevner og deres evner til at tage ansvar for sig selv og andre. Biblioteket, musikskolen og kommunens øvrige kulturinstitutioner laver aktiviteter for børn og unge og aktiviteter med børn og unge, hvor børnene og de unge selv er aktive medskabere af kulturelle aktiviteter. Derved udvikles børn og unges kulturelle udtryksformer, deres identitet og omverdensforståelse.

Det samlede udbud af fritidsaktiviteter i kommunen formidler viden og står for aktiviteter, der kan gøre sundhed og fysisk udfoldelse til en naturlig del af familiernes hverdag. Den sundhedsfremmende og forebyggende indsats skal medvirke til at give børn og unge mulighed for at træffe sunde valg og for at leve et sundt liv.

Sagt på ungeworkshop: "Der er brug for noget bedre liv i Lyngby både om dagen, om natten og i weekenden fx med cafeer, barer, feststeder, spisesteder osv."

Det vil vi:

- Skabe attraktive fritids-, idræts- og kulturtilbud, så flere børn og unge får lyst til at være aktive i deres fritid.

Tema 3: Inklusion og fællesskab

Sagt på ungeworkshop: "Fællesskab er, når alle er med og ingen føler sig udenfor".

Overordnet målsætning:

Alle børn og unge skal inkluderes i fællesskaber, hvor de føler sig set, hørt og respekteret.

Det betyder at:

I Lyngby-Taarbæk Kommune oplever alle børn og unge at være en del af fællesskabet i de sammenhænge de indgår i. I kommunens institutioner har man et inkluderende udgangspunkt, som betyder, at der skal være plads til alle børn og unge. Barnet/den unge oplever at være en ligeværdig del af et miljø, der er præget af anerkendelse og respekt for det enkelte individ. Børn, unge og deres forældre bliver understøttet til aktivt at bidrage til og være deltagende i fællesskabet både af de professionelle og af de øvrige forældre.

Alle børn og unge oplever, at de er inddraget i og bidrager til de mange forskellige fællesskaber, de indgår i. Inklusion indebærer, at alle dagtilbud, skoler, klubber og frivillige foreninger kreativt imødekommer børn og unge og fortsat ændrer i egen praksis for at udvikle øget inklusion. Når der opstår større eller mindre kriser i børn og unges liv, har alle voksne omkring børnene/de unge – forældre, professionelle og frivillige – en særlig opmærksomhed omkring, at børnene/de unge ikke ekskluderes fra de fællesskaber de indgår i.

Børn i vanskeligheder af mere permanent karakter skal også inkluderes i kommunens dagtilbud, skoler, klubber og frivillige foreninger. Børnene/de unge skal mødes med en forventning om, at hver enkel har noget vigtigt at bidrage med til fællesskabet, og at de har alle muligheder for at udvikle sig i den retning de ønsker. De professionelle skal stille rammer til rådighed, som giver plads til det enkelte barn/den enkelte unge – også når det tager tid og er vanskeligt at skabe den ønskede forandring. Hele tiden skal de professionelle bevare fokus på at gøre barnet/den unge til aktiv deltager i sit eget liv og sikre stabilitet og kontinuitet omkring barnet/den unge.

Sagt på ungeworkshop: "Man skal prøve at interessere sig for, hvad andre laver og være åben over for nye personer".

Det vil vi:

- Skabe inkluderende fællesskaber i alle kommunens institutioner og frivillige foreninger, så der er plads til alle børn og unge.

Tema 4: Forebyggelse og tidlig indsats

Sagt på ungeworkshop: "Man skal gribe tidligt ind, når der er et barn, der ikke trives, tage det alvorligt og finde ud af, hvad problemet er".

Overordnet målsætning:

Der sker en tidlig opsporing af udsatte børn og unge, og de modtager den relevante støtte tidligt, kompetent og koordineret.

Det betyder at:

I Lyngby-Taarbæk Kommune oplever alle børn og unge, at de professionelle arbejder aktivt på at skabe god trivsel for alle. Børn, der trives i deres hverdag, har de bedste forudsætninger for at blive hele og veltilpassede voksne. Børn og unge trives, når de oplever, at de bliver set, hørt og anerkendt for det, de hver især kan bidrage med til fællesskabet og til deres egen udvikling. Alle institutioner arbejder aktivt med at udvikle børnene og de unges sociale forståelse og empatiske evner, så børnene og de unge bliver gode til selv at tage vare på hinanden og deres fælles trivsel.

Hvis et barn eller en ung oplever udsving i trivslen i en kortere eller længere periode, står der voksne klar til at lytte og til at handle, når handling er påkrævet. Det betyder, at der sikres en tidlig, aktuel, behovsafstemt og sammenhængende indsats over for alle udsatte børn og unge i Lyngby-Taarbæk Kommune. I langt de fleste tilfælde, hvor et barn eller en ung ikke trives afhjælpes vanskelighederne gennem en forebyggende indsats i barnets dagtilbud, skole og klubtilbud i samarbejde med forældrene. I de tilfælde hvor der i kortere eller længere tid er behov for målrettet støtte, fastlægges støtten i et samarbejde mellem forældre og de relevante professionelle. Den støtte, der iværksættes er af en sådan kvalitet, at barnet/den unge udvikler sig og får opfyldt sine behov for nære, stabile relationer til voksne, herunder opbygning af sociale relationer og netværk, skolegang, sundhed, trivsel og forberedelse til et selvstændigt voksenliv.

Indsatsen sker med udgangspunkt i barnet/den unges tarv og familiens ressourcer. Det skal være en helhedsorienteret tværfaglig indsats, hvor det fælles mål for indsatsen er afdækket og tydeliggjort for de involverede parter. Indsatsen over for barnet/den unge tager udgangspunkt i de professionelles viden om, hvad der virker og skaber den ønskede effekt for barnet og familien.

Sagt på ungeworkshop: "Lærerne skal være opmærksomme og snakke med dem, der har det svært".

Det vil vi:

- Skabe et velfungerende tværfagligt netværk, som tager fælles ansvar for børn og unges trivsel og for at gribe tidligt ind, når et barn eller en ungs trivsel er truet.

Sagt på ungeworkshop: "Børn og unge skal inddrages, fordi de ved mest om dem selv".

Tema 5: Børn og unges medindflydelse

Overordnet målsætning:

Alle børn og unge skal opleve, at de inddrages i større beslutninger, der vedrører dem som gruppe, og at de har reel medindflydelse.

Det betyder at:

I Lyngby-Taarbæk Kommune oplever alle børn og unge, at de voksne, som træffer beslutninger omkring børn og unges liv, inddrager børnene/de unge selv i beslutningerne. Når politikerne træffer beslutninger på børne- og ungeområdet inddrages børnene/de unges beslutningsorganer (som fx elevråd, ungeråd etc.) i den politiske beslutningsproces. Alle uddannelsesinstitutioner, fritidsinstitutioner og frivillige foreninger arbejder aktivt med at udvikle børnenes/de unges demokratiforståelse – både i teori og praksis. Fra tidlig alder lærer børnene om demokratiets spilleregler, deres demokratiske rettigheder og pligter, og de opmuntres til og gives mulighed for at udøve dem i dagligdagen. Alle kommunens institutioner og frivillige foreninger har medansvar for, at børn og unge bliver aktive medborgere i samfundets små og store fællesskaber.

Børnene/de unge oplever, at når de er blevet budt ind til medindflydelse, så bliver det taget alvorligt. De voksne er således også forpligtede til at give en forklaring, hvis børnene/de unges ønsker og ideer ikke kan imødekommes.

Sagt på ungeworkshop: "Det skal føre til noget det man siger, og det skal tages alvorligt".

Det vil vi:

- Skabe børnedemokratiske platforme i alle børne- og ungeinstitutioner, som tages med på råd i institutionens hverdag såvel som i kommunalpolitiske beslutninger, der vedrører børnene og de unge.

Sagt på ungeworkshop: "De voksne ved intet om hvad unge tænker – det er en anden tid i dag end da mor og far var unge".

Tema 6: Sammenhæng og samarbejde i børn og unges liv

Overordnet målsætning:

Der skal være helhed og sammenhæng i børn og unges liv.

Sagt på ungeworkshop: "Skolen skal lytte til forældrene, og forældrene skal lytte til skolen og handle".

Det betyder at:

I Lyngby-Taarbæk Kommune oplever alle børn og unge, at overgangene fra hjem til dagtilbud, imellem de forskellige dagtilbud, mellem de forskellige skole- og fritidstilbud og mellem skole og ungdomsuddannelse er kendetegnet ved helhed, omsorg og respekt. Forældrene oplever, at der er en rød tråd i de kommunale tilbud, og at de føler sig trygge, når deres barn overgår fra et tilbud til et andet. De professionelle har et indgående kendskab til det enkelte barn, og der er et tæt samarbejde på tværs af dagtilbud, skoler, fritids- og ungdomsinstitutioner omkring overgangene fra et tilbud til et andet. Samarbejdet omkring overgangene er mest intensivt omkring de yngste børn. Når børnene bliver ældre skal de gradvis lære selv at håndtere og tage ansvar for overgangene. Det sikres dog altid, at den relevante viden følger barnets/den unge uanset alder.

Det er altid børnene/de unge, der er omdrejningspunktet for samarbejdet mellem de professionelle. Der er et tillidsfuldt og forpligtende samarbejde mellem alle de voksne, der arbejder med børn og unge, som skal medvirke til at sikre børnene/de unges trivsel. Det gælder også de professionelle og frivillige, der møder børnene og de unge i deres fritidsliv, herunder biblioteket, musikskolen og de frivillige idrætsforeninger.

I indsatsen overfor det enkelte barn, som har særligt behov for støtte, er der sammenhæng og kontinuitet i samarbejdet mellem de professionelle og mellem de professionelle og familien. Indsatsen over for barnet/den unge ses i sammenhæng med indsatsen over for resten af familien, og forældrene inddrages som aktive medspillere, så barnets udvikling understøttes bedst muligt. De professionelle arbejder ud fra en forståelse af, at forandringer skal give mening for den enkelte, og at succesfulde forandringer i en familie derfor kun kan skabes, hvis forandringen opleves som meningsfuld for alle de involverede parter.

Det vil vi:

- Skabe et effektivt tværfagligt netværk, som sikrer sammenhængende overgange og indsatser i børns og unges liv.

Hvem skal udføre politikken?

Den sammenhængende børne- og ungepolitik er en politik for alle børn og unge. Derfor er det alle de voksne omkring børnene og de unge - forældre, politikere, ledere, professionelle og frivillige - der har et fælles ansvar for at nå målene i den sammenhængende børne- og ungepolitik. Kun gennem en fælles indsats kan politikken komme til at gøre en reel forskel.

Politikerne:

Har det overordnede politiske ansvar for, at målsætningerne i politikken nås.

De private aktører:

Forældrene har hovedansvaret for deres børns udvikling og trivsel. De professionelle støtter forældrene i varetagelsen af deres opgave, og derfor er samarbejdet mellem forældre og professionelle en hjørnesten i politikken.

Børnene og de unge har et ansvar for at medvirke aktivt i de aktiviteter, der udspringer af politikken.

De frivillige foreningsliv (det idebestemte og samfundsengagerende børne- og ungdomsarbejde, idrætsforeningerne og frivillige sociale foreninger) er primært aktører i den generelle og forebyggende indsats, men kan inddrages i den foregribende og indgribende indsats over for et specifikt barn eller ung efter nærmere aftale.

De professionelle aktører:

Dagtilbud, skoler, SFO, klubber, ungdomsskolen, sundhedspjejen og SSP-samarbejdet har ansvaret for den generelle og den forebyggende indsats i almenområdet. Den generelle og forebyggende indsats består i at sikre trivslen og den sociale og faglige udvikling for alle børn og unge. Alle institutioner og faggrupper i almenområdet er imidlertid vigtige samarbejdspartnere også i den foregribende og den indgribende indsats over for enkelte børn/unge, således at flest mulige børn og unge bevarer tilknytningen til almenområdet.

PPR, støttepædagoger, ressourcegrupper, tale-hørekonsulenter og fysioterapeuter understøtter den forebyggende indsats i almenområdet og er vigtige aktører i den foregribende indsats, når et barn eller en ung har brug for en særlig indsats. Den foregribende indsats sker altid i tæt samarbejde med almenområdet.

Rådgivere og Forebyggelsescenteret har ansvaret for den indgribende indsats, det vil sige når et barn eller en ung er så udsat, at der er brug for en social foranstaltning. Den indgribende indsats vil altid ske i samarbejde med de øvrige professionelle, som er involveret i barnets/familiens sag.

De kulturelle institutioner (Biblioteket, Sophienholm, Templet, Stadsarkivet, Musikskolen m.fl.) er primært aktører i den generelle og forebyggende indsats, idet de tilbyder kulturelle aktiviteter og oplevelser for børn og unge.

Politikkens implementering

Den sammenhængende børne- og ungepolitik træder i kraft fra 2012 og gælder i en 4-årig periode frem til 2016. Implementeringen af den sammenhængende børne- og ungepolitik skal ske ved, at målsætningerne i politikken omsættes til konkrete effektmål og indsatser inden for de enkelte fagområder. Denne proces med at omsætte politikken, så den kan implementeres i den konkrete hverdag i de enkelte institutioner, skal ske i løbet af efteråret 2011.

Politikkens evaluering

Den sammenhængende børne- og ungepolitik vil blive evalueret første gang efter 2 år og igen efter 4 år, hvor hele politikken skal revideres. Vurderes det i forbindelse med 2-års evalueringen, at der allerede på det tidspunkt er behov for en grundlæggende revision af politikken, kan dette besluttes af kommunalbestyrelsen.

Der vil blive udarbejdet en selvstændig strategi for implementering og evaluering af politikken.

Foto

Kommissorium for udarbejdelse af ny
sammenhængende børne- og ungepolitik

I 2006 trådte anbringelsesreformen i kraft, og i den forbindelse blev det lovpligtigt for kommunerne at udarbejde en sammenhængende børnepolitik, jf. Lov om Social Service:

§ 19. Stk. 2. Kommunalbestyrelsen skal udarbejde en sammenhængende børnepolitik, der har til formål at sikre sammenhængen mellem det generelle og forebyggende arbejde og den målrettede indsats over for børn og unge med behov for særlig støtte. Den sammenhængende børnepolitik skal udformes skriftligt, vedtages af kommunalbestyrelsen og offentliggøres.

Lyngby-Taarbæk Kommunes første sammenhængende børne- og ungepolitik blev vedtaget i 2007. I borgmesterens forord til politikken står det anført, at politikken skal revideres hver 3. år. På denne baggrund er der lavet en evaluering af politikken, som skal danne grundlag for revisionen af den sammenhængende børne- og ungepolitik (se bilag 1).

Hovedkonklusionen i evalueringen af den nuværende sammenhængende børne- og ungepolitik er, at politikken ikke har været det aktive styrings- og arbejdsredskab, som den var tænkt som. Dette betyder imidlertid ikke, at der ikke er sket noget på politikkens indsatsområder siden 2007. Evalueringen viser, at der er blevet arbejdet med mange af de værdier og temaer, som er beskrevet i politikken, men indsatsen har båret præg af at være fragmenteret, uden systematik og uden opfølgning. Det kan derfor konkluderes, at implementeringen og opfølgningen på den nuværende sammenhængende børne- og ungepolitik har været mangelfuld, hvorimod evalueringen ikke siger noget om kvaliteten af indholdet i politikken.

Et kritikpunkt der imidlertid er blevet rejst i forhold til indholdet af den nuværende sammenhængende børne- og ungepolitik er, at den ikke er egentlig sammenhængende, fordi der sideløbende eksisterer en række andre politikker på børne- og ungeområdet eller som har relation til børne- og ungeområdet. Det drejer sig om den generelle Børne- og Ungepolitik, Ungdomspolitikken, Fritidspolitikken, Idrætspolitikken, Sundhedspolitikken og Udsatte politikken.

Den reviderede sammenhængende børne- og ungepolitik i Lyngby-Taarbæk Kommune skal derfor integrere samtlige politikker eller dele af politikker, som handler om børn og unge, og således være den fælles overordnede politik for hele børne- og ungeområdet. Det vil dermed også sige, at den sammenhængende børne- og ungepolitik skal rette sig mod alle børn og unge i kommunen og ikke alene udsatte børn og unge. På den måde skal det sikres, at den generelle

og forebyggende indsats i normalområdet og den målrettede indsats over for børn og unge med behov for støtte bliver reelt sammenhængende.

Der nedsættes en projektgruppe, som skal udarbejde et forslag til en revideret sammenhængende børne- og ungepolitik. Projektgruppen skal endvidere i lyset af evalueringens anbefalinger have særligt fokus på og udarbejde en strategi for implementeringen af den reviderede sammenhængende børne- og ungepolitik. Målet er, at den reviderede sammenhængende børne- og ungepolitik godkendes i Kommunalbestyrelsen i marts 2011 og kan implementeres fra april 2011.

Formål og opgaver

Formålet med projektgruppen er at udarbejde en revideret udgave af den sammenhængende børne- og ungepolitik i Lyngby-Taarbæk Kommune. Politiken skal angive de overordnede og langsigtede mål og rammer for udviklingen af kommunens indsats på børne- og ungeområdet.

Politikken skal være den overordnede politik for hele børne- og ungeområdet og skal således integrere alle de nuværende politikker på børne- og ungeområdet, samt de dele af politikker på andre områder, som relaterer sig til børn og unge.

Projektgruppen skal sikre, at alle relevante interessenter og samarbejdspartnere inddrages undervejs i udarbejdelsen af politikken, herunder Børne- og Ungdomsudvalget og Kultur- og Fritidsudvalget. Projektgruppen skal endvidere opstille en procesplan for implementeringen af politikken, herunder hvordan den sammenhængende børne- og ungepolitik operationaliseres i de enkelte fagområder gennem Børne- og Fritidsforvaltningens virksomhedsplaner.

Politikken skal som minimum indeholde følgende elementer:

- **Lyngby-Taarbæk Kommunes visioner og værdier for Børne- og Ungeområdet:**

Den nuværende børne- og ungepolitik indeholder beskrivelsen af en række visioner og værdier for arbejdet med børn og unge i kommunen, som også indgår i den nuværende sammenhængende børne- og ungepolitik. Disse visioner og værdier skal tages op til revision, således at de visioner og værdier, der kommer til at indgå i den reviderede sammenhængende børne- og ungepolitik afspejler den nuværende Kommunalbestyrelses.

- **Politikkens målgruppe:**

Den reviderede sammenhængende børne- og ungepolitik skal indeholde en beskrivelse af målgrupperne, som politikken er rettet imod. Udover en kategorisering af målgrupperne skal det fremgå, hvilke signaler og problemområder, der er typiske for børn og unge i de forskellige målgrupper, og hvad der kendetegner målgruppernes forældre og øvrige netværk.

- **Aktørerne:**

Den reviderede sammenhængende børne- og ungepolitik skal indeholde en oversigt over de aktører, som skal udføre politikken, og en kort beskrivelse af den enkelte aktørs rolle i forhold til politikken.

- **Beskrivelse af politikkens mål og fokusområder:**

Den reviderede sammenhængende børne- og ungepolitik skal angive de langsigtede mål for udviklingen af Lyngby-Taarbæk Kommunes indsats på børne- og ungeområdet. Politikken skal indeholde to typer mål:

1. Overordnede målsætninger som beskriver den fremtidige tilstand, som politikerne i Lyngby-Taarbæk Kommune ønsker på børne- og ungeområdet. For at sikre at politikken bliver fokuseret, skal der udvælges 4-5 temaer/fokusområder, som de overordnede målsætninger skal formuleres i forhold til.
- Effektmål, som skal præcisere, hvilken forandring vi konkret forventer, at der skal være sket om de 4 år, som politikken skal virke i. Effektmålene skal være SMART(e)¹ og koordineres med målene i kvalitetskontrakten.

Omsætningen af effektmålene til konkrete handlinger i de relevante fagområder skal ske i virksomhedsplanerne. Det fremgår af tids- og aktivitetsplanen, hvordan politikken skal indgå i processen med at udarbejde virksomhedsplaner for 2011 og 2012. For en grafisk fremstilling af indholdet i og sammenhængen mellem politik, kvalitetskontrakt og virksomhedsplaner, se bilag 2.

Organisation og reference

Der nedsættes en projektgruppe bestående af:

- En repræsentant fra Børn og Familier
- En repræsentant fra Skoleområdet
- En repræsentant fra Dagtilbudsområdet
- En repræsentant fra Fritid og Idræt
- En konsulent fra Ledelsessekretariatet (projektleder)

Projektgruppen har ansvaret for at revidere den sammenhængende børne- og ungepolitik og undervejs inddrage alle relevante aktører, herunder følgegruppen.

Derudover nedsættes en intern og en ekstern følgegruppe, som består af repræsentanter for de faggrupper, som er aktører på børne- og ungeområdet, samt de væsentligste brugergrupper:

Den eksterne følgegruppe består af:

- Børne- og Ungdomsudvalget
- Kultur- og Fritidsudvalget
- Repræsentant fra Handicaprådet
- Repræsentant fra Folkeoplysningsudvalget
- Repræsentant fra Småbørnsforum
- Repræsentant fra Skoleforum
- Repræsentant fra Klub Lyngbys bestyrelse
- Repræsentant fra Musikskolens bestyrelse

¹ Det vil sige, at målene skal være: Specifikke: er målet forståeligt og udtrykker det, hvad brugere og borgere kan forvente af service og betjening? Målbare: er målet formuleret på en måde, der gør det muligt at følge op på, om det er nået? Accepterede: er målet accepteret blandt politikere, borgere og administration? Realistiske, men ambitiøse: er målet opnåeligt med en vis indsats? Tidsbegrænsede: har målet en tidshorisont på 1-4 år?

- Fællesrepræsentationen for idrætsforeninger i Lyngby-Taarbæk Kommune
- Samrådet for børne- og ungdomsorganisationerne i Lyngby-Taarbæk Kommune
- 2 repræsentanter fra idrætsakademiet aktivitetsåret 09/10
- Formand og næstformand for fælles elevrådet

Den interne følgegruppe består af:

- Repræsentant for psykologgruppen
- Repræsentant for handicaprådgivergruppen
- Repræsentant for den psykosociale rådgivergruppe
- Repræsentant fra sundhedstjenesten
- Repræsentant fra skolelederne
- Repræsentant fra klublederne
- Repræsentant fra dagtilbudslederne
- Repræsentant fra biblioteksledelsen
- Repræsentant fra Jobcenterets ledelse
- Repræsentant fra UU Nords ledelse

Projektgruppen skal løbende holde følgegrupperne orienteret om udviklingen i politikken, og følgegrupperne inviteres til at deltage i en workshop undervejs sammen med de relevante politikere. Projektgruppedeltagerne og medarbejderrepræsentanterne i følgegrupperne udpeges af chefgruppen. De frivillige repræsentanter i den eksterne følgegruppe udpeges af de respektive fora.

Projektgruppen refererer til direktør Ulla Agerskov.

Ressourceforbrug

Der forventes afholdt 7 møder i projektgruppen af 3-4 timers varighed. Hertil kommer projektgruppens deltagelse i en workshop af 4 timers varighed. Ressourceforbruget for projektgruppen vil således blive 25-32 møde/workshoptimer samt 15-20 forberedelsestimer pr. projektgruppedeltager. Kommunalbestyrelsen, chefgruppen og følgegrupperne skal afsætte 4 timer til en workshop, og følgegrupperne skal herudover afsætte tid til at give respons på foreløbige udkast af politikken enten via mødedeltagelse eller på mail.

Proces- og tidsplan

Maj 2010	Godkendelse af kommissorium for ny sammenhængende børne- og ungepolitik i chefgruppen.
16. juni 2010	Evaluering af nuværende sammenhængende børne- og ungepolitik samt kommissorium for ny sammenhængende børne- og ungepolitik til orientering i Børne- og Ungdomsudvalget og Kultur- og Fritidsudvalget.
Juni 2010	Nedsættelse af projektgruppe til udarbejdelse af ny sammenhængende børne- og ungepolitik.
Ultimo juni 2010	1. projektgruppemøde – udarbejdelse af tids- og aktivitetsplan samt planlægning af workshop for politikere, chefgruppe og følgegrupper.

	I planlægningen af workshoppen inddrages input fra seminar vedr. perspektivnotaterne d. 27. januar.
August 2010	2. projektgruppemøde – planlægning af workshop og politikens form.
September 2010	3. projektgruppemøde – fortsat planlægning af workshop.
27. oktober 2010	Workshop for Kommunalbestyrelsen, chefgruppen, følgegruppen og andre relevante fagpersoner, brugere og borgere, herunder repræsentanter for de unge. – Formulering af kommunens visioner og værdier på børne- og ungeområdet og overordnede målsætninger for politikken.
Medio november 2010	4. projektgruppemøde – opfølgning på workshop d. 27. okt.
November/december 2010	Planlægning af fremtidsværksted for unge, herunder udvælgelse af deltagere og udsendelse af invitationer
Primo januar 2011	Afholdelse af fremtidsværksted
Medio/ultimo januar 2011	5. projektgruppemøde – opfølgning på fremtidsværksted
Primo februar 2011	6. projektgruppemøde – udarbejdelse af 1. udkast til politikken
Medio februar	1. udkast af politikken behandles i chefgruppen og sendes til respons i følgegruppen
Ultimo februar 2011	1. udkast sendes ud til følgegrupperne med deadline for respons 2 uger efter.
Medio marts 2011	7. projektgruppemøde – Følgegruppernes input bearbejdes og 2. udkast til politikken udarbejdes.
Primo april 2011	2. udkast forelægges chefgruppen.
Medio april 2011	2. udkast behandles i Børne- og Ungdomsudvalget og Kultur- Og Fritidsudvalget med henblik på udsending i høring.
Primo maj 2011	2. udkast sendes i høring internt, eksternt i institutioner, bestyrelser og diverse råd. Høringsfrist 1. juli 2010.
Maj 2011	8. Projektgruppemøde – planlægning af implementering og evaluering.
Juli 2011	9. Projektgruppemøde – opsamling af høringssvar.
Medio august 2011	Behandling af politik med høringssvar i Børne- og Ungdomsudvalget og Kultur- og Fritidsudvalget.
Ultimo august 2011	Godkendelse af endelig politik i Økonomiudvalget og Kommunalbestyrelsen.
August 2011	Ny sammenhængende børne- og ungepolitik inddrages i udarbejdelsen af skolernes virksomhedsplaner for 2012.
September/oktober 2011	Formidling og implementering af Sammenhængende Børne- og Ungepolitik.
December 2011/ Januar 2012	Ny sammenhængende børne- og ungepolitik operationaliseres i eksterne dagtilbud og klubbers virksomhedsplaner for 2012.

LYNGBY-TAARBÆK KOMMUNE
Børne- og Fritidsforvaltningen
Ledelsessekretariatet

Journalnr. :
Dato : 28.03.2011
Skrevet af : IBAM/

NOTAT

Status/evaluering på strategi for reorganisering og udvikling af afdelingen for Børn og Familier 2010

Baggrund

Der blev der i 2009 blev identificeret store udfordringer i forhold til økonomistyring, faglig udvikling, administrativ styring og arbejdsmiljø i afdelingen for Børn og Familier. Den 24. februar 2010 fremlagde Børne- og Fritidsforvaltningen "Strategien for reorganisering og udvikling af afdelingen for Børn og Familier", som erstattede "Handlingsplan for de socialfaglige og styringsmæssige indsatser i Børn og Familier. Strategien havde til formål at skabe overblik over udfordringerne i afdelingen og give svar på, hvordan løsningen af disse udfordringer håndteres og prioriteres. Strategien indeholdt i alt 13 indsatser med konkrete mål som tilsammen danner en *handlingsplan*, som skulle gælde for 2010. Denne handlingsplan skulle evalueres i slutningen af 2010. Evalueringen skulle dokumentere, om de ønskede resultater blev nået. Samtidig skulle der være anbefalinger til indsatser for 2011 med henblik på at nå den 2-årige vision for området (bilag 2).

Børne- og Ungdomsudvalget besluttede at godkende den samlede handlingsplan og godkendte, at de initiativer, der fremgik af handlingsplanen, blev iværksat.

Da handlingsplanen blev vedtaget i februar 2010 blev visionen for afdelingen for Børn og Familier for en 2-årig periode formuleret således:

- *Er kendt for at have styr på tingene.*
- *Har kendte og veldefinerede rammer omkring sagsbehandlingen*
- *Har styr på økonomien*
- *Er kendt for at være nytænkende og banebrydende i forhold til den faglige udvikling*
- *Er en attraktiv arbejdsplads og kendt for et godt arbejdsmiljø*
- *Nyder respekt i omverdenen, ikke mindst hos brugerne, for det faglige arbejde, der præsteres.*

Handlingsplanen der blev udarbejdet skulle bidrage til denne vision ved at leve op til følgende *formål*:

- *Skabe et fælles billede af situationen og udfordringerne i afdelingen.*
- *Skabe et sammenhængende overblik over, hvordan vi vil håndtere udfordringerne og prioritere dem – for vi kan ikke løse dem alle på samme tid.*
- *Give politikerne et overblik og en oplevelse af, at de får varetaget deres styrende rolle på kvalificeret vis.*
- *Skabe et styringsredskab for administration og politikere, som der kan følges op og måles på.*

Børne- og Ungdomsudvalget skulle orienteres første gang i juni 2010 og igen i november 2010 om udviklingen i implementeringen af handlingsplanen. Den lovede status i juni 2010 kom først til august 2010 på grund af lederskifte i afdelingen. Børne- og Ungdomsudvalget tog den fremlagte status til efterretning. Der blev i oktober 2010 fremlagt en overordnet status af udvalgte dele af handlingsplanen.

Handlingsplanen - Status, evaluering og anbefalinger

Denne afrapportering indeholder derfor både status/evaluering og anbefalinger. Af hensyn til læsevenligheden gives her kort en overordnet **samlet status/ evaluering** af handlingsplanen, samt de **anbefalinger** til fremadrettede indsatser, som Børne- og Fritidsforvaltningen foreslår implementeret for at nå den 2-årige vision for området. Efterfølgende vil en samlet status på handlingsplanens 13 indsatser blive gennemgået. Status fra august 2010 vil fremgå af vedlagte bilag 3 og status fra oktober 2010 fremgår af bilag 4.

Handlingsplanen er opdelt i fire overordnede temaer:

- 1. Økonomisk styring**
- 2. Ressourcer og rammer**
- 3. Tværfagligt samarbejde**
- 4. Faglig udvikling**

1. Status/evaluering - økonomisk styring.

Grundlaget for overgang til aktivitetsbaseret økonomistyring er tilvejebragt i form af et dispositionsregnskab, som danner udgangspunkt for den løbende opfølgning på de budget- og styringsmæssige udfordringer på området. Med dispositionsregnskabet er grundlaget for udformning af et mere retvisende budget etableret. Redskabet vil derfor i forbindelse med udarbejdelse af budget 2012 kunne danne udgangspunkt for budgetmæssige prioriteringer, der tager afsæt i fuldt gennemsigtige budgetforudsætninger. Endvidere vil det i forbindelse med den løbende budget- og regnskabsopfølgning blive muligt at kvalificere forklaringerne i forhold til mer- og mindreforbrug med ændringer i forhold til både pris og mængde.

Der er etableret et tæt samarbejde mellem fagchefen og økonomistaben om tilrettelæggelse af processer og opgaver, som vedrører styringen af området. De etablerede redskaber og arbejdsgange danner udgangspunkt for den ledelsesinformation, som indgår i den løbende budgetopfølgning i forhold til fagudvalg og ledelsen i Børne- og Fritidsforvaltningens ledelse mv. Ledelsesinformationsdelen vil fremadrettet blive understøttet med flere informationer herunder om den aktivitetsmæssige status, så der ved siden af den mere "hardcore" budgetopfølgning fremlægges tabeller/grafer, som bidrager til at tegne en status for området.

I forhold til forbedring af ledelsesinformationsdelen er resultatet bestemt af den indsats, som ligger til grund for det arbejde, som er indeholdt i punkt 1 i handlingsplanen. Vedligeholdelse af datagrundlaget er ressourcekrævende og Direktionen har derfor besluttet, at der skal igangsættes en udbudsrunde med henblik på indkøb af et it-system, som i højere grad understøtter den løbende udarbejdelse af budgetprognoser og anden ledelsesinformation.

Fremadrettede anbefalinger i forhold til økonomisk styring

Der arbejdes i resten af 2011 videre med at finjustere de processer, der skal give den rette ledelsesinformation, herunder indkøb af it-system, der kan understøtte dette. Børne- og Ungdomsudvalget vil inden sommerferien blive forelagt en forebyggelsesstrategi. Formålet med en sådan strategi vil blandt andet være sikre kvaliteten af forebyggelsen og at begrænse antallet af anbringelser gennem en langsigtet strategi, hvor forebyggelse prioriteres frem for anbringelse, og hvor opgaverne i endnu større grad løses internt i kommunen jf. *styringsprincipperne på det specialiserede socialområde*. Børne- og Fritidsforvaltningen ønsker ligeledes inden udgangen af 2011 at forelægge en anbringelsesstrategi for Børne- og Ungdomsudvalget. Anbringelsesstrategien skal medvirke til at

understøtte de anbringelser, der synes at have den størst mulige effekt og være med til at understøtte de kommende års budgetnedskrivninger, ligesom den skal understøtte udviklingen af lokale tilbud.

2 . Status/evaluering - ressourcer og rammer

Der arbejdes fortsat på at få administrationsgrundlaget på plads også i forhold til, at der er kommet ny lovgivning pr. 1. januar 2011. Samtidig skal administrationsgrundlaget indtænkes i forhold til at indføre DUBU- (digitalisering børn og unge), der indeholder administrativt sagsunderstøttende redskaber og disponeringsredskaber.

Servicestandarder er under udarbejdelse, og de forventes fremlagt for Børne- og Ungdomsudvalget i maj 2011. Servicestandarderne vil i det daglige arbejde kunne understøtte sagsbehandleren i samarbejdet med borgeren, således at der kommer en tydelig forventningsafstemning af, hvad serviceniveauet er i kommunen.

Afdelingen for Børn og Familier har siden august måned været i gang med at screene alle sager i afdelingen dels for at få styr på udgifterne på området og dels for at sikre, at lovgivningen overholdes i sagerne. Screeningen har vist sig at være af mere omfattende karakter end først beregnet, og arbejdet med dette fortsættes til alle sager overholder de lovmæssige krav. Revisionen har i marts måned udtaget 10 sager til for-revision, som understøtter denne vurdering.

1. marts 2011 blev organiseringen i Børn og Familier lavet om. Afdelingen er fortsat delt op i to søjler – handicap sager og psykosociale sager, men er desuden nu delt op i: Et **modtageteam**, som udarbejder § 50 socialfaglige børneundersøgelser, lette handicapsager mv., et **børneteam** der varetager sager med børn i alderen op til 12 år og et **ungeteam**, der varetager sagsbehandlingen for børn fra 12 år og op. Endelig bliver der et familieplejekonsulentteam, som skal sikre fokus på familieplejeområdet, som i forlængelse af Barnets Reform forventes styrket kraftigt. Ved denne omorganisering bytter sagsbehandlerne sager og sagerne omregistreres til barnets cpr. nr., så der bliver en sammenhæng mellem økonomiregistrering og sagsregistrering. Screeningsprocessen og nu omstruktureringen har betydet, at alle sagsbehandleres sagsstammer er blevet gennemgået og ca. 20 procent af sagerne er blevet lukket. Der må fra medarbejdernes side derfor i den kommende periode fortsat opleves et vist arbejdspress, men efterfølgende vil alle sagsbehandlere sidde med et antal af børnesager med en rimelig tyngde, som udgør en rimelig arbejdsbelastning.

I forbindelse med Barnets Reform skal der udføres en del flere opgaver i forhold til opfølgning i børnesager, der ansættes derfor en sagsbehandler 1. juni 2011, ligesom der i forbindelse med opkvalificering og udvidelse af familieplejeområdet ansættes én familiepleje koordinator og én familieplejekonsulent. Medarbejderne er ansat for DUT midler fra staten. Selvom de tre nye ansættes på baggrund af, at lovgivningen har pålagt kommunen nye opgaver, forventes det alligevel at kunne bidrage til afdelingens samlede opfattelse af en god balance mellem ressourcer og opgaver. Arbejdstilsynet har godkendt den handlingsplan, som blev udarbejdet i efteråret, som var en plan for, hvordan arbejdspresset skulle nedbringes. Arbejdstilsynet noterede sig, at der ledelsesmæssige var taget hånd om det. Arbejdstilsynet vil følge op på handlingsplanen.

Fremadrettede anbefalinger i forhold til ressourcer og rammer

Omorganiseringen, indkøring af ny lovgivning, nye medarbejdere og færdiggørelse af den samlede screeningsproces forventes at tage en del ressourcer i første halvdel af 2011. Der evalueres i efteråret 2011.

3 Status/evaluering-tværfagligt samarbejde

De forskellige mødefora i den tværfaglige samarbejdsstruktur er trådt i funktion og samarbejdsmodellen BUT (Børn og Unge på Tværs), som skal sikre den tidlige opsporing af og det koordinerende samarbejde omkring udsatte børn og unge, er nu udbredt på alle skoler, daginstitutioner og klubber. Der er blevet foretaget en før

måling af det samlede projekt BUT projekt. Denne formåling vil blive efterfulgt af en ny måling i efteråret 2011, hvor man forhåbentlig vil kunne se et resultat af indsatsen.

Der er etableret samarbejde i forhold til unges overgang til voksenområdet i form af *samrådsmøder*, som nu er skemalagt kvartalsvis og gælder alle unge som forlader afdelingen ved det 18 år – og ikke som tidligere kun handicappede børn.

Fremadrettede anbefalinger i forhold til det tværfaglige samarbejde

Gennem omorganiseringen i Afdelingen for Børn og familier vil der blive indført en praksis, hvor samarbejdsparter fx UU nord eller sundhedsplejersker indbydes til drøftelse af konkrete sager med henblik på at styrke koordineringen af indsatsen. Der er som hovedregel altid en koordinering af sager med andre afdelinger, når der er børn involveret. Det vurderes dog at kunne blive endnu bedre set ud fra et kommunaløkonomisk synspunkt, men dette vil skulle udfoldes som et tværforvaltningsmæssigt udviklingsprojekt. Formålet vil være altid at anvende den lovgivning, som er mindst omkostningstung for kommunen og altid have det langsigtede perspektiv i forhold til helhedsorienterede løsninger og med henblik på, at familiens samlede udgiftbyrde for kommunen holdes nede. Betingelsen for en effektiv tilrettelæggelse af sådanne tværfaglige helhedstænkninger fordrer først afdækning af sags – og økonomiflow i konkrete sager mellem forvaltninger for at kunne tilrettelægge de mest rentable arbejdsgange. Socialforvaltningen og Børne- og Fritidsforvaltningen vil sammen, som opfølgning på styringsprincipperne, igangsætte udviklingen af en model for en helhedsorienteret indsats over for familier.

4 Status/evaluering - faglig udvikling

Afdelingen for Børn og familier påbegyndte samlet den 1. marts 2011 et modul i diplomuddannelsen, som afsluttes inden sommerferien 2011. Screeningen af sager har ligeledes været med til at sætte fokus på om det lovpligtige materiale produceres, fx om der bliver afholdt børnesamtaler. Dertil kommer, at der i den nye organisationsform, som er indført 1. marts 2011, er lagt vægt på større specialisering. Specialiseringen understøtter de nye bestemmelser i Barnets Reform, og det forventes at kunne højne fagligheden og arbejdsglæden, da sagsbehandlere er blevet indplaceret i specialiseringen i forhold til deres ønsker og kompetencer. Den nye organisering sikre også, at loven overholdes fremadrettet fx i forhold til udarbejdelse af (§ 50) børnefaglige undersøgelser, som vil blive udarbejdet i det specialiserede *modtageteam* inden sagen kommer videre til enten *børneteamet* eller *ungeteamet*, således at der ikke foranstalles uden den lovpligtige børnefaglige undersøgelse.

Fremadrettede anbefalinger i forhold til faglig udvikling

Der laves et kursus for afdelingen for Børn og Familier i forhold til at få sat gang i implementeringen af Barnets Reform inden sommerferien, således at hele afdelingen opkvalificeres i forhold til den nye lov. Efter sommerferien 2011 planlægges der uddannelse i Signs of Safety for hele afdelingen. Denne metode bygger på kommunikative metoder og skal sikre helhedsorienteret løsningsfokuseret sagsarbejde, som i højere omfang end tidligere bringer familiernes egne ressourcer i centrum for løsningen af problemerne. Metode sikre ejerskab til løsningerne og mere økonomisk rentable løsninger med et langsigtet perspektiv. På baggrund af de erfaringer Københavns Kommune har gjort sig med netop denne metode, forventes det samtidig at højne fagligheden.

Socialrådgivere forventes i dag at kunne mestre offentlighedsloven, persondataloven, Lov om retssikkerhed og administration, Forældreansvarsloven og Serviceloven mv. for at kunne forvalte området for børn og unge med særlig behov for støtte, sikre borgerens retssikkerhed og lave grundig sagsbehandling. Der planlægges derfor ligeledes en uddannelsesmæssig indsats for at hæve kendskabet til lovgivningen.

Gennemgang af status i forhold til de 13 indsatser

Læsevejledning:

Børne- og Ungdomsudvalget er i februar 2010 blevet præsenteret for det meste af indholdet under hver af de 13 indsatser, som indeholder en titel, en deadline for, hvornår opgaven skulle være udført, en angivelse af, hvem der har været/er ansvarlig for indsatsens udførelse, en beskrivelse af hvad det er for en udfordring indsatsen tager udgangspunkt i, en beskrivelse af målet med indsatsen, en beskrivelse af de aktiviteter, der skulle udføres, en beskrivelse af de resultater, der forventedes opnået med indsatsen og til sidst en beskrivelse af, hvordan og hvornår der skulle måles på, om resultatet er nået. Nederst ved hver indsats står status for marts 2011.

Økonomisk styring

Indsats 1: Tilvejebringelse af et budgetmæssigt overblik			
Deadline: 1. april 2010/politisk behandling i maj			
Ansvarlig: Chefen for Børn og Familier			
Udfordringen: At skabe et redskab, som kan give overblik over økonomien i Børn og Familier, og som kan bruges af administration og politikere til den økonomiske styring af området. Budgettet skal give overblik over udgifterne i Børn og Familier og gøre det muligt at forklare mindre- og merforbrug.			
Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
At skabe et retvisende budget, hvor der er sammenhæng mellem aktiviteter og økonomi.	Alle aktiviteter i Børn og Familier skal kortlægges og indsættes i et regneark, hvoraf antallet og prisen af den pågældende aktivitet fremgår.	At der er skabt et samlet overblik over pris x mængde for det børnesociale område.	<u>Målemetode:</u> Registrering af at der findes et regneark, som giver overblik over pris x mængde. <u>Måletidspunkt:</u> 1. april 2010.
Marts 2011 status: Grundlaget for overgang til aktivitetsbaseret økonomistyring er tilvejebragt i form af et dispositionsregnskab, som danner udgangspunkt for den løbende opfølgning på de budget- og styringsmæssige udfordringer på området.			
Dispositionregnskabet/-arket er tilvejebragt med virkning fra 2. kvartal 2010 og er i løbet af 2010 løbende blevet forbedret i takt med de stramninger/tiltag, som er gennemført i forhold til selve visitationsprocessen samt screeningen af sager og den tilhørende økonomidel. Dispositionsarket indeholder derfor i dag en lang række stamdata og et budgetteret forbrug for samtlige sager og foranstaltninger på det børnesociale område. Arket gør det muligt at nedbryde udgifterne til fx anbringelser i enkelttydelser, så det er muligt at opgøre de disponerede udgifter i enkeltforanstaltninger under samme paragraf. Nedbrydningen gør det lettere at sammenholde forbruget på tværs af sager og indsatsområder.			
Med dispositionsregnskabet er grundlaget for udformning af et mere retvisende budget etableret. Redskabet vil derfor i forbindelse med udarbejdelse af budget 2012 kunne danne udgangspunkt for budgetmæssige prioriteringer, der tager afsæt i fuldt gennemsigtige budgetforudsætninger. Dermed vil det i forbindelse med den løbende budget- og regnskabsopfølgning blive muligt at kvalificere forklaringerne i forhold til mer- og mindreforbrug med ændringer i forhold til både pris og mængde.			
I forhold til at kunne være endnu mere præcis med et retvisende budget, er der identificeret en fortsat usikkerhed idet, at praksishandling på området er; fra at der reelt træffes afgørelse om fx anbringelse af et			

barn, til udgiften reelt er blevet lagt ind i dispositionsregnskabet kan gå fx op til to måneder. Årsagen til dette er, at processen omkring en så indgribende foranstaltning indbefatter etablering af aftaler med familie og netværk, der skal findes et velegnet anbringelsessted, der matcher barnets specifikke behov, der skal forhandles kontrakter på plads og endelig skal sagsbehandleren færdiggøre det dertil knyttede papirarbejde og journalføring inden økonomimedarbejderne konkret bliver bekendt med udgiften.

Der arbejdes derfor pt. på at udforme en informations og dokumentationsproces, som nedbringer denne usikkerhedsmargen. Det antages at kunne gøres ved, at når der er konkret viden om, at en given foranstaltning vil blive iværksat afsættes et ramme beløb, som indlægges som en foreløbig udgift i dispositionsarket med en forventet startdato. Der vil dermed tegne sig et mere realistisk billede på, hvilke midler der på et givent tidspunkt er disponeret over i årets løb. Når foranstaltningen konkret effektueres vil det rammesatte beløb blive justeret ind til det helt præcise beløb. Det forventes at kunne være på plads efter 2. kvartal 2011.

Indsats 2: Budgetopfølgning/styring			
Deadline: Politisk behandling maj 2010			
Ansvarlig: Chefen for Børn og Familier			
Udfordringen: At skabe et redskab, som gør det muligt løbende at følge Børn og Familiers budget, således at politikere og administration får mulighed for at tage konsekvensen af eventuelle uoverensstemmelser mellem forbrug og budget i løbet af budgetåret. Denne indsats forudsætter, at det budgetmæssige overblik er skabt i indsats 1.			
Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
At give politikere og administration et redskab til løbende budgetopfølgning.	Udarbejdelse af ledelsesinformation til BUU kvartalsvis (februar, maj, august, november), som indeholder et overblik over forbruget i indeværende år, forklaring af eventuelle afvigelser fra budgettet, samt det estimerede forbrug for resten af året. Udarbejdelse af model for håndtering af mer- og mindreforbrug (skal det dækkes inden for den øvrige forvaltning eller overføres til kommende år?). Ansættelse af økonomikonsulent som særligt skal stå for budget og budgetopfølgning på det	Ledelsesinformation som dokumenterer den budgetmæssige udvikling på det børnesociale område fremlægges for BUU en gang hvert kvartal. Model for håndtering af mindre- og merforbrug er godkendt af BUU.	<u>Målemetode:</u> Gennemgang af beslutningsprotokoller fra BUU's møder i maj, august og november 2010. <u>Måletidspunkt:</u> December 2010.

	børnesociale område (tiltræder 1. marts 2010).		
<p>Marts 2011 status: Der er etableret et tæt samarbejde mellem fagchefen og økonomikonsulenten om tilrettelæggelse af processer og opgaver, som vedrører styringen af området. De etablerede redskaber og arbejdsgange danner udgangspunkt for den ledelsesinformation, som indgår i den løbende budgetopfølgning i forhold til fagudvalg mv. Ledelsesinformationsdelen vil fremadrettet blive understøttet med flere informationer herunder om den aktivitetsmæssige status, så der ved siden af den mere "hardcore" budgetopfølgning fremlægges tabeller/grafer, som bidrager til at tegne en status for området.</p> <p>I forhold til forbedring af ledelsesinformationsdelen er resultatet bestemt af den indsats, som ligger til grund for det arbejde, som er indeholdt i punkt 1. Vedligeholdelse af datagrundlaget er ressourcekrævende og Direktionen har derfor besluttet, at der skal igangsættes en udbudsrunde med henblik på indkøb af et databasesystem, som i højere grad understøtter den løbende udarbejdelse af budgetprognoser og anden ledelsesinformation.</p>			

Rammer og ressourcer

Indsats 3: Administrationsgrundlag			
Deadline: 1. maj 2010			
Ansvarlig: Chefen for Børn og Familier			
<p>Udfordringen: I anbringelses- og handicapanalysen efterlyses der et administrationsgrundlag, som kan skabe et fælles udgangspunkt og en fælles ramme for det socialfaglige arbejde. Administrationsgrundlaget skal bl.a. indeholde interne retningslinjer for dokumentationskontrol, faglige retningslinjer, interne krav til journalføring, tjeklister til brug ved opstart af en sag, retningslinjer for økonomisk kontrol ved ledelsestilsyn etc. Administrationsgrundlaget skal underbygge en lovmedholdig sagsbehandling og sikre et ensartet serviceniveau.</p>			
Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
<p>At tilvejebringe et grundigt og anvendeligt administrationsgrundlag</p> <p>At medarbejderne inddrages i processen med at udarbejde et administrationsgrundlag</p>	Udarbejdelse af administrationsgrundlag.	<p>At et administrationsgrundlag er udarbejdet.</p> <p>At medarbejderne oplever administrationsgrundlaget som et brugbart og tilgængeligt redskab i deres daglige arbejde.</p>	<p><u>Målemetode:</u> Registrering af at administrationsgrundlaget er udarbejdet.</p> <p>Løbende opfølgning på personalemøder af brugen og anvendeligheden af administrationsgrundlaget.</p> <p><u>Måletidspunkt:</u> Registrering foretages 1. maj 2010. Herefter skal anvendeligheden af administrationsgrundlaget drøftes på personalemøde i afdelingen en gang hvert halve år, første gang 1. september 2010.</p>

Marts 2011 status: Der foreligger på nuværende tidspunkt et udkast fra BDO Kommunernes revision som blev bedt om at løse opgaven med at udarbejde et anvendeligt administrationsgrundlag. Børne- og fritidsforvaltningen er i øjeblikket i forhandling med BDO omkring materialet, da det ikke på nuværende tidspunkt opfylder de ønskede krav. Samtidig vil det være af afgørende betydning for implementeringen af administrationsgrundlaget, at medarbejderne inddrages endnu engang i justeringsprocessen, da de dokumentkabeloner administrationsgrundlaget skal indeholde er nogle af medarbejdernes vigtigste arbejdsredskaber. Administrationsgrundlaget forventes derfor først at ligge endelig klar sommer 2011. Når kommunen tilslutte sig DUBU- digitalisering børn og unge, vil der indlejret i dette sagsbehandlingssystem ligge proceshåndteringsredskaber, som sikre overholdelse af lovgivningen i sagsbehandlingsprocessen, ligesom der vil være mulighed for at følge, hvorvidt sagsbehandlere overholder dette gennem ledelsesinformationsredskaber. Kommunens tilslutning til DUBU vil derfor løse en del af de udfordringer, som administrationsgrundlaget også skal løse. Fordelen ved DUBU er, at der i dette elektroniske system ikke efterlader nogen mulighed for at undlade den dokumenterende praksis som er nødvendig for at overholde loven.

Indsats 4: Effektiviseringer			
Deadline: April 2010			
Ansvarlig: Børne- og fritidsdirektøren og Chefen for Børn og Familier			
Udfordringen: Kommunerne mødes i disse år af stigende krav til effektiviseringer. Der er nedsat en arbejdsgruppe på tværs af kommunen, som skal komme med et oplæg til effektiviseringer, og nærværende indsats skal tænkes ind i den samlede. Nedenstående er imidlertid en indsats som under alle omstændigheder er relevant for Børn og Familier. I første omgang skal effektiviseringsindsatsen skabe sammenhæng mellem det faktiske forbrug og budgettet på det børnesociale område isoleret. Først derefter kan effektiviseringerne indgå i den tværgående effektiviseringsindsats for hele forvaltningen og kommunen som helhed.			
Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
At nedbringe udgifterne til foranstaltninger i Børn og Familie uden at der sker en forringelse af serviceniveaet.	a) Skabe større opmærksomhed på omkostningerne ved foranstaltninger blandt medarbejderne, herunder indførelse af praksis med at tilvejebringe minimum 2 økonomiske alternativer til foranstaltninger med samme faglige kvalitet. b) At skabe større (specialiseret) faglig viden om de tilbud, der findes på markedet. c) I højere grad at benytte/ etablere lokale tilbud (se i øvrigt indsats 13).	At formålet med foranstaltningerne i Børn og Familie opnås ved brug af billigere løsninger.	<u>Målemetode:</u> Løbende budgetopfølgning som en del af ledelsesinformationen (se indsats 2). <u>Måletidspunkt:</u> Første gang i maj 2010.
Marts 2011 status: Denne indsats skal ses i tæt sammenhæng implementering af de styringsprincipper på det specialiserede socialområde, der den 17. november 2010 blev vedtaget af Børne- og Ungdomsudvalget.			

Samtidig vil der være en tæt forbindelse mellem effektiviseringsmålene og målene for indsats nr.6, som omhandler ressourcer, hvilket der redegøres for under indsats nr. 6.

Kompetencen til at bevillige og visiterer i samtlige sager lå i hele 2010 hos direktøren for Børne- og Fritidsforvaltningen. Fra 1. januar var det kun sager på over 60.000 kr. om måneden, der skulle til den centrale visitation hos direktøren for Børne- og Fritidsforvaltningen. Sagsbehandlerne fik selv en egenkompetence på 3000 kr. og resten af sagerne skal nu godkendes af chefen for Børn og Familier. For at sikre en visitation til det antagelige mest effektive tilbud og for at sikre en høj faglighed og overholdelse af gældende lovkrav, visiteres ingen sager uden de lovpligtige § 50 undersøgelser, børnesamtaler og handlingsplaner. Samtidig skal der forinden indstilling drøftes indstillinger til alternative muligheder med chefen for Børn og familier, således at alle sager indeholder langsigtede faglige løsninger til den billigste pris. Indstillingen skal indeholde et alternativt forslag. Kompetencen til at bevillige vil fortsætte som beskrevet for den nuværende praksis hele 2011.

Med de nuværende prognoser for forbruget i 2011, tyder alt på, at budgettet med de indlagte besparelser overholdes. Selvom det er meget tidligt på året 2011 må det således på denne baggrund konstateres, at de voldsomt stigende udgifter nu er opbremset, og at målet med at nedbringe udgifterne til foranstaltninger er nået.

Indsats 5: Servicestandarder

Deadline: Politisk behandling september 2010

Ansvarlig: Chefen for Børn og Familier

Udfordringen: Både handicap- og anbringelsesanalysen efterlyser fastlagte servicestandarder i Børn og Familier. Servicestandarder fastlægger serviceniveaet i afdelingen, som er brugbart for såvel politikere, medarbejdere som borgerne. Politikerne får et redskab, som de kan regulere på i forhold til de økonomiske ressourcer. Medarbejderne får et mål for deres arbejde, og borgerne ved, hvad de kan forvente af servicen i Børn og Familier.

Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
At udarbejde servicestandarder for alle relevante foranstaltninger, som tager udgangspunkt i koblingen af faglighed og økonomisk styring.	Afholdelse af temadag den 15. juni 2010 for personalet med ekstern oplægsholder. Formulering af servicestandarder og implementering af servicestandarder i afdelingen.	Servicestandarderne er udarbejdede og tilgængelige på kommunens hjemmeside. Alle medarbejdere arbejder ud fra de gældende servicestandarder.	<u>Målemetode:</u> Registrering af om servicestandarderne er tilgængelige på hjemmesiden. Ledelsestilsynet skal afdække om alle medarbejdere arbejder ud fra standarderne. <u>Måletidspunkt:</u> Registrering af standarder i september 2010. Løbende ledelsestilsyn fra september 2010.

Marts 2011 status: Denne opgave har været tildelt mindre opmærksomhed, da den primære opgave for afdelingen har været at få genoprettet sagerne, så de overholder de lovmæssige krav og få revideret med henblik på at få opbremset de stigende udgifter. Der arbejdes i øjeblikket et udkast til servicestandarder, som forventes forelagt Børne- og Ungdomsudvalget i maj måned. Servicestandarderne udarbejdes så de lægger

sig op af det serviceniveau, der fremgår af de afgørelser, der kommer fra det sociale nævn, således at det sikres at loven overholdes.

Indsats 6: Ressourcer

Dato: April 2010

Ansvarlig: Børne- og Fritidsdirektøren og chefen for Børn og Familier

Udfordringen: Skal det være muligt at skabe større effektiviseringer af driften i afdelingen for Børn og Familier, er det nødvendigt at investere i medarbejdere, som kan løfte de opgaver, som er nødvendige for at få skabt grundlag for effektiviseringerne, herunder overblik over og styring af økonomien, faglig indsigt etc. Hermed imødegås også medarbejdernes oplevelse af et misforhold mellem fordelingen af opgaver og fordelingen af ressourcer i afdelingen, som den fremgår af Arbejdstilsynets rapport, samt anbringelsesanalysen påpege af, at det løbende bør vurderes, om der er sammenhæng mellem krav til opgaveløsningen og rammer og ressourcer.

Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
Sikre bedre balance mellem ressourcer og opgaver i afdelingen.	Revurdering af fordelingen af ressourcer og opgaver i afdelingen. Herunder frigørelse af en administrativ medarbejder til at arbejde med beregninger, tilknytning af økonomisk konsulent til området, oprettelse af en modtagefunktion, samt overvejelser omkring organisationsændringer (se indsats 12)	At medarbejderne oplever en bedre sammenhæng mellem opgaver og ressourcer i afdelingen.	<u>Målemetode:</u> Arbejdstilsynets opfølgning. <u>Måletidspunkt:</u> Aflevering af evaluering til Arbejdstilsynet senest 1.oktober 2010.

Marts 2011 status: Der har gennem det sidst tre kvarte år været sat fokus på oprydning, screening og revisitering af sager. Dertil kommer, at afdelingen for Børn og Familier den 1. marts har omstruktureret afdelingen, som betyder, at mange sager nu skal skifte sagsbehandler, og at alle sager fremover registreres i barnets cpr. nr., så der bliver en sammenhæng mellem økonomiregistrering og sagsregistrering. Den handlingsplan som Børne- og Kulturforvaltningen har fremlagt for arbejdstilsynet er blevet godkendt af arbejdstilsynet. handlingsplanen redegør for de tiltag, der er gjort for at lette arbejdspresset på medarbejderne.

Omstruktureringensprocessen med at bytte sager og omregistrerer sager, samt den afsluttende fase af screeningen, vil dog strække sig over nogle måneder endnu og i denne tid må det forventes, at medarbejderne fortsat vil opleve sig lidt presset selvom sagsmængden er nedbragt. Med den nye struktur og med den nuværende bemanning forventes målet, som var at sikre en bedre fordeling mellem ressourcer og opgaver i afdelingen, at være opfyldt inden sommerferien 2011.

Indsats 7: Perspektivnotat

Deadline: 21. april 2010.

Ansvarlig: Chefen for Børn og Familier

Udfordringen: At få udarbejdet et perspektivnotat, som giver politikerne et overblik over området, som de

kan træffe beslutninger på baggrund af. Perspektivnotatet skal spille sammen med nærværende handlingsplan. Udarbejdelsen af et perspektivnotat i Børn og Familier indgår i en samlet proces for udarbejdelse af perspektivnotater i hele Børne- og Fritidsforvaltningen.

Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
At skabe overblik over de faglige og styringsmæssige udfordringer på kort og langt sigt.	Udarbejdelse af perspektivnotat med inddragelse af alle relevante parter.	At få skabt et fælles billede af de faglige og styringsmæssige udfordringer, som politikerne kan træffe beslutninger på baggrund af.	<u>Målemetode:</u> Registrering. <u>Måletidspunkt:</u> 21. april 2010.
Marts 2011 status: Processen med at udarbejde et nyt perspektivnotat er påbegyndt og det forventes at følge den lagte tidsplan.			

Tværfagligt samarbejde

Indsats 8: Forebyggende tværfagligt samarbejde			
Deadline: 1. april 2010			
Ansvarlig: Chefgruppen i Børne- og Fritidsforvaltningen			
Udfordringen: Lyngby-Taarbæk har igennem længere tid haft fokus på at forbedre det tværfaglige samarbejde i forhold til sårbare børn og unge, som ikke i dag lever helt op til gældende lovgivning på området. Anbringelsesanalysen fremhæver også, at det er et område, som trænger til at blive udviklet. På den baggrund er forvaltningen ved at være klar med en ny struktur for det tværfaglige samarbejde i kommunen. Den nye tværfaglige samarbejdsstruktur skal sikre, at der sker en tidlig forebyggende indsats i normalområdet, så færre bliver udskilt i specialsystemet. Strukturen lægger vægt på, at medarbejderne i Børn og Familie yder konsultativ støtte således at skoler, klubber og dagtilbud bedre bliver i stand til rumme de sårbare børn og unge.			
Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
På kort sigt: Vellykket implementering af ny tværfaglig samarbejdsstruktur. På langt sigt: Færre foranstaltninger efter serviceloven.	Kompetenceteamet for tværfagligt samarbejde skal i løbet af januar-februar 2010 udarbejde en for implementeringen af den nye struktur, herunder hvilken kompetenceudvikling, der skal til for at strukturen kan blive en succes og det tværfaglige samarbejde få et løft.	At de tværfaglige møder afholdes i alle distrikter som beskrevet i strukturen, og at medarbejderne oplever, at der via det tværfaglige samarbejde bliver taget hånd om de sårbare børn og unge. At Børn og Familier på sigt modtager færre underretninger og får færre sager.	<u>Målemetode:</u> Statusanalyse efter ½-1 år, herunder registrering af antal sager i Børn og Familier. Evaluering efter 2 år. <u>Måletidspunkt:</u> Statusanalyse laves i slutningen 2010. Evaluering i slutningen af 2011.
Marts 2011 status: De forskellige mødefora i den tværfaglige samarbejdsstruktur er trådt i funktion og samarbejdsmodellen, som skal sikre den tidlige opsporing af og det koordinerende samarbejde omkring udsatte børn og unge, er nu udbredt på alle skoler, daginstitutioner og klubber. Der er blevet foretaget en før måling af det samlede projekt "Børn og Unge på Tværs". Denne førmåling vil blive efterfulgt af en ny måling i efteråret 2011, hvor det forventes, at man vil kunne se et resultat af indsatsen.			

Indsats 9: Samarbejde mellem Børne- og Fritidsforvaltningen og Social- og Sundhedsforvaltningen			
Deadline: 1. oktober 2010			
Ansvarlig: Chefen for Børn og Familier i samarbejde med Social- og Sundhedsforvaltningen.			
Udfordringen: En del af de udsatte børn og unge, som er i kontakt med Børn og Familier, kommer fra familier, hvor en eller begge forældre er i kontakt med Social- og Sundhedsforvaltningen. Indsatsen over for familien bliver dog sjældent koordineret, men sker oftest individuelt og isoleret i forhold til de enkelte familiemedlemmer.			
Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
At få skabt en sammenhængende og helhedsorienteret indsats i forhold til hele familien.	Udarbejdelse af netværksmodel i samarbejde mellem BFF og SSF.	At medarbejderne i BFF og SSF afholder netværksmøder i sager, hvor familien er kendt begge steder.	<u>Målemetode:</u> Ledelsestilsyn På sigt skal der udvikles målemetoder til at afdække effekten af indsatsen (deadline 1. november 2011). <u>Måletidspunkt:</u> Første gang i december 2010.
<p>Marts 2011 status: Den tværfaglige samarbejdsmodel der blev henvist til i august 2010 status var BUT, som var det første tiltag i det tværfaglige samarbejde, der bygger på en helhedsorienteret inddragelse af samarbejdspartner og familier. Det andet var <i>samrådsmøder</i> vedr. unge, som skal overgå til henholdsvis jobcenteret og voksenhandicapområdet. De er nu skemalagt kvartalsvis og glæder nu alle unge, som forlader afdelingen ved det 18 år – og ikke som tidligere kun handicappede børn.</p> <p>Det vurderes dog at kunne blive endnu bedre set ud fra et kommunaløkonomisk udgangspunkt, med dette vil skulle udfoldes som et tværforvaltningsmæssigt udviklingsprojekt. Formålet vil være altid at anvende den lovgivning, som er mindst omkostningstung for kommunen og altid have det langsigtede perspektiv i forhold til helhedsorienterede løsninger og med henblik på, at kommunes samlede udgifter til familien. Betingelsen for en effektiv tilrettelæggelse af sådanne tværfaglighedstænkning fordrer først afdækning af sags- og økonomiflow i konkrete sager mellem forvaltninger for at kunne tilrettelægge de mest rentable arbejdsgange. Socialforvaltningen og Børne- og Fritidsforvaltningen vil sammen, som opfølgning på styringsprincipperne, igangsætte udviklingen af en model for en helhedsorienteret indsats over for familier.</p>			

Faglig udvikling

Indsats 10: Plan for implementering af Barnets Reform			
Deadline: 1. august 2010			
Ansvarlig: Chefen for Børn og Familier			
Udfordringen: Regeringen kom i 2009 med et udspil til en Barnets Reform, som indeholder en lang række konkrete forslag, som skal forbedre indsatsen i forhold til udsatte børn og unge. Barnets Reform er en opfølgning på anbringelsesreformen og forventes endelig vedtaget i løbet af sommeren 2010.			
Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
Hurtig og effektiv indførelse af initiativerne i Barnets Reform.	Der skal skabes et overblik over, hvilke konsekvenser Barnets Reform får for Lyngby-Taarbæk kommune, og	Der er udarbejdet en plan for implementeringen af Barnets Reform i Lyngby-Taarbæk	<u>Målemetode:</u> Registrering. <u>Måletidspunkt:</u> 1. august 2010.

	der skal laves en plan for, hvilke ændringer der skal implementeres, hvordan, hvornår og af hvem.	Kommune, herunder en beskrivelse af de økonomiske konsekvenser, som kan indgå i årets budgetforhandlinger.	
<p>Marts 2011 status: Den 10. februar 2011 tiltrådte Børne- og Ungdomsudvalget den implementeringsplan som blev fremlagt af afdelingen for Børn og familier. Implementeringsplanen indeholdt følgende: at sætte et massivt fokus på plejefamilieområdet og særligt fokus på unge, opfølgning og efterværn. Der vil også være en del andre tiltag, som vil være en del af implementeringen, men som løbende vil indgå gennem en opkvalificering af sagsbehandlerne gennem uddannelse. Afdelingen for børn og familier vil i den forbindelse også inden sommer 2011 vurdere hele forebyggelsesområdet med henblik på at få optimeret indsatserne i henhold til lovkravene i Barnets Reform og en optimering af det faglige udbytte med henblik på, at få mest mulig udnyttelse af ressourcerne. Børne- og Ungdomsudvalget vil i den forbindelse blive præsenteret for en forebyggelsesstrategi.</p> <p>Afdelingen for Børn og Familier følger de initiativer, der blev fremlagt i planen for implementering af Barnets Reform.</p>			

Indsats 11: Faglig udvikling/innovation, indsamling af viden og metodeudvikling			
Deadline: 1. januar 2011			
Ansvarlig: Chefen for Børn og Familier			
<p>Udfordringen: I Børn og Familier er der et stort udviklingspotentiale i forhold til at styrke den løbende faglige dialog internt i afdelingen og drøftelse af alternative handlemuligheder i de enkelte sager. Der skal udvikles en kultur i afdelingen, som tilskynder faglig udvikling, innovation og nye løsninger såvel i den konkrete sagsbehandling som i organiseringen og ledelsen af afdelingen. Herudover skal der afsøges muligheder for samarbejde med andre kommuner</p>			
Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
En faglig kultur med åbenhed over for nye / andre måder at forholde sig til sagerne på.	Kompetenceudvikling i hele rådgivergruppen med udgangspunkt (f.eks.) i drøftelser af, hvordan givne sager kan/bør tackles. Det bevilgede modul i diplomuddannelsen (3-partsmidler) er et led heri. Opdyrkning af faglige netværk med andre kommuner med fokus på innovation/metodeudvikling.	En bedre dialog om mulige handlinger i sagerne før beslutning træffes. Oplevelse af en mere innovativ kultur i afdelingen.	<u>Målemetode:</u> Indsatsen skal indgå i virksomhedsplan og beretning for 2010. <u>Måletidspunkt:</u> Januar 2011.
<p>Marts 2011 status: Afdelingen påbegyndte samlet den 1. marts 2011 et modul i diplomuddannelsen, som afsluttes inden sommerferien 2011. Dertil kommer at der i den nye organisationsform, som er indført 1. marts 2011, er lagt vægt på større specialisering. Afdelingen er fortsat delt op i to søjler – handicap sager og psykosociale sager, men er desuden nu delt op i: Et modtageteam, som udarbejder § 50 socialfaglige børneundersøgelser, lette handicapsager mv., et børneteamb der varetager sager med børn i alderen op til 12 år og et ungeteam, der varetager sagsbehandlingen for børn fra 12 år og op delt op i: Endelig bliver der et familieplejekonsulentteam, som skal sikre fokus på anbringelser i plejefamilier og rekruttering af aflastningsfamilier, som med Barnets Reform forventes styrket kraftigt. Endelig planlægges der uddannelse i</p>			

Signs of Safty for hele afdelingen efter sommer 2011. Denne metode bygger på kommunikative metoder og skal sikre helhedsorienteret løsningsfokuseret sagsarbejde, som i højere omfang end tidligere bringer familiernes egne ressourcer i centrum for løsningen af problemerne. Denne metode sikre ejerskab til løsningerne og mere økonomisk rentable løsninger med et langsigtet perspektiv.

Socialrådgivere i dag forventes at kunne mestre Offentlighedsloven, Persondataloven, Lov om retssikkerhed og administration, Forældreansvarsloven og Serviceloven for at kunne forvalte området for børn med særlig behov for støtte, sikre borgerens retssikkerhed og lave grundig sagsbehandling. Der er en tydelig divergens mellem sagsbehandlerens kendskab og anvendelse af ovenstående lovgivninger - og det de ved og kan. Der planlægges derfor ligeledes en uddannelsesmæssig indsats for at hæve kendskabet til lovgivningen.

Indsats 12: Lokale løsninger

Deadline: 1. oktober 2010

Ansvarlig: Chefen for Børn og Familier

Udfordringen: Anbringelser og tungere forebyggende foranstaltninger er de helt store udgiftsposter på Børn og Familiers budget. Det er oplevelsen, at nogle typer af anbringelser og tungere forebyggende foranstaltninger med både faglig og økonomisk fordel kunne laves lokalt, og derfor ønskes der en afdækning af mulighederne. Indsatsen skal således tænkes i sammenhæng med indsats 4 om effektiviseringer.

Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
Mere hensigtsmæssige og mindre omkostningskrævende foranstaltninger.	Vurdering af mulighederne for lokale løsninger i forhold til visse typer af anbringelser og tungere forebyggende foranstaltninger.	Politisk oplæg vedr. mulighederne for flere lokale løsninger og de økonomiske konsekvenser heraf.	<u>Målemetode:</u> Registrering <u>Måletidspunkt:</u> 1. oktober 2010

Marts 2011 status: Med Barnets Reform er det blevet lovpligtigt først at vurdere om en anbringelse skal ske i en plejefamilie. Denne anbringelsesform er i sig selv mindre omkostningstung end anbringelse på institution. I den forbindelse arbejdes der på at finde plejefamilier i lokalområdet for at støtte barnet i de mest nære omgivelser og for at undgå skole og institutionsskift. Samtidig er det afdelingen for børn og familiers intention at udarbejde en egentlig anbringelsesstrategi og forelægge den for Børne- og Ungdomsudvalget inden udgangen af 2011.

Indsats 13: Specialisering i Børn og Familier

Deadline: 1. juni 2010

Ansvarlig: Chefen for Børn og Familier

Udfordringen: I anbringelsesanalysen anbefales det at se på muligheden af en større specialisering i Børn og Familie for at styrke fagligheden.

Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
At afklare om en ændring i afdelingens organisation hen imod større specialisering er en fordel.	Afdækning af fordele og ulemper ved forskellige organisationsmodeller.	At der er sket en afklaring af, hvorvidt der er behov for en organisationsændring.	<u>Målemetode:</u> Registrering <u>Måletidspunkt:</u> 1. juni 2010.

Marts 2011 status: Som beskrevet under indsats nr. 11 har afdelingen omorganiseret sig med henblik på større specialisering, og det er indtrykket, at medarbejderne generelt taget godt i mod denne specialisering. Ledelsen har stort set kunnet efterkomme de enkelte medarbejders ønsker i forhold til specialiseringen. Som beskrevet ovenfor, vil der blive evalueret på dette tiltag.



Strategi for reorganisering og udvikling af afdelingen for Børn og Familier 2010

Indholdsfortegnelse

Indledning	2
Udfordringerne	2
Vision og formål.....	3
Opfølgning og evaluering.....	3
Det som ikke er med i handlingsplanen	3
Handlingsplanen.....	3
Økonomisk styring	4
Rammer og ressourcer	5
Tværfagligt samarbejde.....	8
Faglig udvikling.....	9
Tidsoversigt for indsatserne i handlingsplanen.....	11



Indledning

Det børnesociale område i Lyngby-Taarbæk Kommune har de seneste år gennemgået en række større organisationsforandringer. Senest i sommeren 2009 hvor Rådgivningscenteret blev nedlagt som organisatorisk enhed og psykologer og talehørelærere overflyttet til skoleafdelingen. I dag er det børnesociale område organiseret i afdelingen Børn og Familier. I afdelingen sidder de børnesociale rådgivere og de psykologer, der arbejder med Servicelovens område. Udover organisationsforandringer har det børnesociale område været præget af strukturreformen og overgangen fra behovsstyring til rammestyring med et selvstændigt budgetansvar. Dette har betydet, at afdelingen har fået en lang række nye opgaver, som har krævet nye kompetencer, nye aftalesystemer og nye arbejdsprocedurer. Samtidig har der de seneste år været en hyppig udskiftning i både leder- og medarbejdergruppen, som yderligere har bidraget til uklarhed omkring opgaverne og opgaveløsningen.

Som en konsekvens af denne turbulens samt et politisk ønske om øget styring af udgifterne på området, blev der i første halvår af 2009 udarbejdet to analyser i Børne- og Familieafdelingen. Analyserne blev udarbejdet med henblik på at afdække udgiftsniveauet på henholdsvis anbringelsesområdet og på merudgiftsydelser og tabt arbejdsfortjeneste i forbindelse med hjemmeboende handicappede børn (Servicelovens §§ 41 og 42). Begge analyser blev fremlagt for det daværende Børneudvalg i september måned 2009 (analysen af merudgifter og tabt arbejdsfortjeneste i forbindelse med hjemmeboende handicappede børn efter at have været i høring i Handicaprådet), og i begge tilfælde blev forvaltningen pålagt at udarbejde handlingsplaner på baggrund af analysernes anbefalinger. I november blev Børneudvalget så præsenteret for en handlingsplan, som dels fulgte op på anbefalingerne i anbringelsesanalysen og dels på en række anbefalinger til styring af udgifterne på det specialiserede socialområde fra henholdsvis KL og Finansministeriet, som udvalget også var blevet præsenteret for på udvalgsmødet i september. Børneudvalget efterlyste imidlertid en mere konkret plan med faste målepunkter og udsatte sagen.

Derudover har afdelingen for Børn og Familier modtaget et påbud fra Arbejdstilsynet på baggrund af et tilsynsbesøg den 30. april 2009 om at nedbringe de arbejdsbetingede belastninger i afdelingen, og Regeringen er kommet med et udspil til "Barnets Reform", som stiller en række nye krav til den børnesociale indsats, som forventes vedtaget medio 2010.

Udfordringerne

Samlet set er der altså en lang række anbefalinger og nye krav, som Børn og Familier skal forholde sig til i de kommende år. Anbefalinger og krav, som både handler om den økonomiske styring af området, den konkrete sagsbehandling, den faglige udvikling og arbejdsmiljøet.

I forhold til den *økonomiske styring* er den største udfordring at få skabt nogle redskaber, som gør det muligt for politikere og administration i højere grad at styre udgifterne på området.

I forhold til den *konkrete sagsbehandling* skal det tværfaglige samarbejde mellem normal- og specialsystemet styrkes. Der skal udarbejdes retningslinjer for det tværfaglige arbejde i forhold til forebyggelse og tidlig opsporing, og netværksmøder, hvor alle relevante tværprofessionelle aktører og familien deltager, skal gøres til en naturlig del af et sagsforløb. Dokumentation i de enkelte sager skal styrkes, herunder opkvalificering af handleplanerne til at indeholde klare mål og delmål. Derudover skal der udarbejdes et administrationsgrundlag med præcise beskrivelser af interne procedurer og retningslinjer.

I forhold til den *faglige udvikling* er det afdelingens udfordring at holde sig opdateret med den nyeste forskning på området og sikre, at de metoder og tilbud afdelingen gør brug af har højeste kvalitet og effekt. Herunder er det en særlig udfordring at afdække mulighederne for flere lokale foranstaltningsløsninger.



I forhold til det *psykiske arbejdsmiljø* er den største udfordring at få nedsat arbejdspresset og fremmet arbejdsglæden blandt medarbejderne i Børn og Familier.

Vision og formål

For at møde disse udfordringer og skabe et samlet overblik har forvaltningen besluttet at lave en samlet handlingsplan for Børn og Familier, som beskriver de mål, aktiviteter og resultatkrav, som skal guide afdelingens arbejde i det kommende år.

Visionen er, at Børn og Familie indenfor en 2-årig periode opnår følgende:

- Er kendt for at have styr på tingene.
- Har kendte og veldefinerede rammer omkring sagsbehandlingen
- Har styr på økonomien
- Er kendt for at være nytænkende og banebrydende i forhold til den faglige udvikling
- Er en attraktiv arbejdsplads og kendt for et godt arbejdsmiljø
- Nyder respekt i omverdenen, ikke mindst hos brugerne, for det faglige arbejde, der præsteres.

Handlingsplanen skal bidrage til denne vision ved at leve op til følgende *formål*:

- Skabe et fælles billede af situationen og udfordringerne i afdelingen.
- Skabe et sammenhængende overblik over, hvordan vi vil håndtere udfordringerne og prioritere dem – for vi kan ikke løse dem alle på samme tid.
- Give politikerne et overblik og en oplevelse af, at de får varetaget deres styrende rolle på kvalificeret vis.
- Skabe et styringsredskab for administration og politikere, som der kan følges op og måles på.

Opfølgning og evaluering

Handlingsplanen gælder for året 2010. I juni 2010 afgives en statusrapport til Børne- og Ungdomsudvalget, så udvalget kan følge implementeringen af strategien og foretage eventuelle justeringer. Ved afslutningen af året skal der laves en evaluering. Evalueringen skal dokumentere, om de ønskede resultater er nået og indeholde anbefalinger til indsatser i 2011 med henblik på at nå den 2-årige vision for området. Evaluering og eventuel handlingsplan for 2011 forelægges Børne- og Ungdomsudvalget i november 2010.

Det som ikke er med i handlingsplanen

Som det vil fremgå nedenfor indgår indsatsen med at styrke dokumentationen i de enkelte sager i Børn og Familier, herunder opkvalificering af handleplanerne, ikke i handlingsplanen. Denne indsats indgår i den samlede kompetenceudvikling for medarbejderne i Børn og Familier, som er i gang og som fortsætter i 2010.

Handlingsplanen

I det følgende vil der blive præsenteret 13 indsatser, som skal implementeres i Børn og Familier i løbet af 2010. Indsatserne er opdelt i fire overordnede temaer:

1. Økonomisk styring
2. Ressourcer og rammer



3. Tværfagligt samarbejde
4. Faglig udvikling

Hver indsats indeholder en titel, en deadline for, hvornår opgaven skal være udført, en angivelse af, hvem der er ansvarlig for indsatsens udførelse, en beskrivelse af hvad det er for en udfordring indsatsen tager udgangspunkt i, en beskrivelse af målet med indsatsen, en beskrivelse af de aktiviteter, der skal udføres, en beskrivelse af de resultater der forventes opnået med indsatsen og til sidst en beskrivelse af, hvordan og hvornår der skal måles på, om resultatet er nået.

Økonomisk styring

Indsats 1: Tilvejebringelse af et budgetmæssigt overblik			
Deadline: 1. april 2010/politisk behandling i maj			
Ansvarlig: Chefen for Børn og Familier			
Udfordringen: At skabe et redskab, som kan give overblik over økonomien i Børn og Familier, og som kan bruges af administration og politikere til den økonomiske styring af området. Budgettet skal give overblik over udgifterne i Børn og Familier og gøre det muligt at forklare mindre- og merforbrug.			
Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
At skabe et retvisende budget, hvor der er sammenhæng mellem aktiviteter og økonomi.	Alle aktiviteter i Børn og Familier skal kortlægges og indsættes i et regneark, hvoraf antallet og prisen af den pågældende aktivitet fremgår.	At der er skabt et samlet overblik over pris x mængde for det børnesociale område.	<u>Målemetode:</u> Registrering af at der findes et regneark, som giver overblik over pris x mængde. <u>Måletidspunkt:</u> 1. april 2010.

Indsats 2: Budgetopfølgning/styring			
Deadline: Politisk behandling maj 2010			
Ansvarlig: Chefen for Børn og Familier			
Udfordringen: At skabe et redskab, som gør det muligt løbende at følge Børn og Familiers budget, således at politikere og administration får mulighed for at tage konsekvensen af eventuelle uoverensstemmelser mellem forbrug og budget i løbet af budgetåret. Denne indsats forudsætter, at det budgetmæssige overblik er skabt i indsats 1.			
Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
At give politikere og administration et redskab til løbende budgetopfølgning.	Udarbejdelse af ledelsesinformation til BUU kvartalsvis (februar, maj, august, november), som indeholder et overblik over forbruget i indeværende år, forklaring af eventuelle afvigelser fra budgettet, samt det estimerede	Ledelsesinformation som dokumenterer den budgetmæssige udvikling på det børnesociale område fremlægges for BUU en gang hvert kvartal. Model for håndtering af mindre- og merforbrug er godkendt af BUU.	<u>Målemetode:</u> Gennemgang af beslutningsprotokoller fra BUU's møder i maj, august og november 2010. <u>Måletidspunkt:</u> December 2010.



	<p>forbrug for resten af året. Udarbejdelse af model for håndtering af mer- og mindreforbrug (skal det dækkes inden for den øvrige forvaltning eller overføres til kommende år?).</p> <p>Ansættelse af økonomikonsulent som særligt skal stå for budget og budgetopfølgning på det børnesociale område (tiltræder 1. marts 2010).</p>		
--	---	--	--

Rammer og ressourcer

Indsats 3: Administrationsgrundlag			
Deadline: 1. maj 2010			
Ansvarlig: Chefen for Børn og Familier			
Udfordringen: I anbringelses- og handicapanalysen efterlyses der et administrationsgrundlag, som kan skabe et fælles udgangspunkt og en fælles ramme for det socialfaglige arbejde. Administrationsgrundlaget skal bl.a. indeholde interne retningslinjer for dokumentationskontrol, faglige retningslinjer, interne krav til journalføring, tjeklister til brug ved opstart af en sag, retningslinjer for økonomisk kontrol ved ledelsestilsyn etc. Administrationsgrundlaget skal underbygge en lovmedholdig sagsbehandling og sikre et ensartet serviceniveau.			
Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
At tilvejebringe et grundigt og anvendeligt administrationsgrundlag At medarbejderne inddrages i processen med at udarbejde et administrationsgrundlag	Udarbejdelse af administrationsgrundlag.	At et administrationsgrundlag er udarbejdet. At medarbejderne oplever administrationsgrundlaget som et brugbart og tilgængeligt redskab i deres daglige arbejde.	<u>Målemetode:</u> Registrering af at administrationsgrundlaget er udarbejdet. Løbende opfølgning på personalemøder af brugen og anvendeligheden af administrationsgrundlaget. <u>Måletidspunkt:</u> Registrering foretages 1. maj 2010. Herefter skal anvendeligheden af administrationsgrundlaget drøftes på personalemøde i afdelingen en gang hvert halve år, første gang 1. september 2010.



Indsats 4: Effektiviseringer			
Deadline: April 2010			
Ansvarlig: Børne- og Fritidsdirektøren og Chefen for Børn og Familier			
Udfordringen: Kommunerne mødes i disse år af stigende krav til effektiviseringer. Der er nedsat en arbejdsgruppe på tværs af kommunen, som skal komme med et oplæg til effektiviseringer, og nærværende indsats skal tænkes ind i den samlede. Nedenstående er imidlertid en indsats som under alle omstændigheder er relevant for Børn og Familier. I første omgang skal effektiviseringsindsatsen skabe sammenhæng mellem det faktiske forbrug og budgettet på det børnesociale område isoleret. Først derefter kan effektiviseringerne indgå i den tværgående effektiviseringsindsats for hele forvaltningen og kommunen som helhed.			
Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
At nedbringe udgifterne til foranstaltninger i Børn og Familie uden at der sker en forringelse af serviceniveauet.	a) Skabe større opmærksomhed på omkostningerne ved foranstaltninger blandt medarbejderne, herunder indførelse af praksis med at tilvejebringe minimum 2 økonomiske alternativer til foranstaltninger med samme faglige kvalitet. b) At skabe større (specialiseret) faglig viden om de tilbud, der findes på markedet. c) I højere grad at benytte/ etablere lokale tilbud (se i øvrigt indsats 13).	At formålet med foranstaltningerne i Børn og Familie opnås ved brug af billigere løsninger.	<u>Målemetode:</u> Løbende budgetopfølgning som en del af ledelsesinformation (se indsats 2). <u>Måletidspunkt:</u> Første gang i maj 2010.

Indsats 5: Servicestandarder			
Deadline: Politisk behandling september 2010			
Ansvarlig: Chefen for Børn og Familier			
Udfordringen: Både handicap- og anbringelsesanalysen efterlyser fastlagte servicestandarder i Børn og Familier. Servicestandarder fastlægger serviceniveauet i afdelingen, som er brugbart for såvel politikere, medarbejdere som borgerne. Politikerne får et redskab, som de kan regulere på i forhold til de økonomiske ressourcer. Medarbejderne får et mål for deres arbejde, og borgerne ved, hvad de kan forvente af servicen i Børn og Familier.			
Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
At udarbejde servicestandarder for alle relevante foranstaltninger, som tager udgangspunkt i	Afholdelse af temadag den 15. juni 2010 for personalet med ekstern oplægsholder. Formulering af	Servicestandarderne er udarbejdede og tilgængelige på kommunens hjemmeside.	<u>Målemetode:</u> Registrering af om servicestandarderne er tilgængelige på hjemmesiden.



koblingen af faglighed og økonomisk styring.	servicestandarder og implementering af servicestandarder i afdelingen.	Alle medarbejdere arbejder ud fra de gældende servicestandarder.	Ledelsestilsynet skal afdække om alle medarbejdere arbejder ud fra standarderne. <u>Måletidspunkt:</u> Registrering af standarder i september 2010. Løbende ledelsestilsyn fra september 2010.
--	--	--	---

Indsats 6: Ressourcer			
Dato: April 2010			
Ansvarlig: Børne- og Fritidsdirektøren og chefen for Børn og Familier			
Udfordringen: Skal det være muligt at skabe større effektiviseringer af driften i Børn og Familieafdelingen, er det nødvendigt at investere i medarbejdere, som kan løfte de opgaver, som er nødvendige for at få skabt grundlag for effektiviseringerne, herunder overblik over og styring af økonomien, faglig indsigt etc. Hermed imødegås også medarbejdernes oplevelse af et misforhold mellem fordelingen af opgaver og fordelingen af ressourcer i afdelingen, som den fremgår af Arbejdstilsynets rapport, samt anbringelsesanalysen påpegelse af, at det løbende bør vurderes, om der er sammenhæng mellem krav til opgaveløsningen og rammer og ressourcer.			
Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
Sikre bedre balance mellem ressourcer og opgaver i afdelingen.	Revurdering af fordelingen af ressourcer og opgaver i afdelingen. Herunder frigørelse af en administrativ medarbejder til at arbejde med beregninger, tilknytning af økonomisk konsulent til området, oprettelse af en modtagefunktion, samt overvejelser omkring organisationsændringer (se indsats 12)	At medarbejderne oplever en bedre sammenhæng mellem opgaver og ressourcer i afdelingen.	<u>Målemetode:</u> Arbejdstilsynets opfølgning. <u>Måletidspunkt:</u> Aflevering af evaluering til Arbejdstilsynet senest 1.oktober 2010.

Indsats 7: Perspektivnotat			
Deadline: 21. april 2010.			
Ansvarlig: Chefen for Børn og Familier			
Udfordringen: At få udarbejdet et perspektivnotat, som giver politikerne et overblik over området, som de kan træffe beslutninger på baggrund af. Perspektivnotatet skal spille sammen med nærværende handlingsplan. Udarbejdelsen af et perspektivnotat i Børn og Familier indgår i en samlet proces for udarbejdelse af perspektivnotater i hele Børne- og Fritidsforvaltningen.			
Mål	Aktivitet	Resultater	Måling



At skabe overblik over de faglige og styringsmæssige udfordringer på kort og langt sigt.	Udarbejdelse af perspektivnotat med inddragelse af alle relevante parter.	At få skabt et fælles billede af de faglige og styringsmæssige udfordringer, som politikerne kan træffe beslutninger på baggrund af.	<u>Målemetode:</u> Registrering. <u>Måletidspunkt:</u> 21. april 2010.
--	---	--	---

Tværfagligt samarbejde

Indsats 8: Forebyggende tværfagligt samarbejde			
Deadline: 1. april 2010			
Ansvarlig: Chefgruppen i Børne- og Fritidsforvaltningen			
Udfordringen: Lyngby-Taarbæk har igennem længere tid haft fokus på at forbedre det tværfaglige samarbejde i forhold til sårbare børn og unge, som ikke i dag lever helt op til gældende lovgivning på området. Anbringelsesanalysen fremhæver også, at det er et område, som trænger til at blive udviklet. På den baggrund er forvaltningen ved at være klar med en ny struktur for det tværfaglige samarbejde i kommunen. Den nye tværfaglige samarbejdsstruktur skal sikre, at der sker en tidlig forebyggende indsats i normalområdet, så færre bliver udskilt i specialsystemet. Strukturen lægger vægt på, at medarbejderne i Børn og Familie yder konsultativ støtte således at skoler, klubber og dagtilbud bedre bliver i stand til rumme de sårbare børn og unge.			
Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
På kort sigt: Vellykket implementering af ny tværfaglig samarbejdsstruktur. På langt sigt: Færre foranstaltninger efter serviceloven.	Kompetenceteamet for tværfagligt samarbejde skal i løbet af januar-februar 2010 udarbejde en for implementeringen af den nye struktur, herunder hvilken kompetenceudvikling, der skal til for at strukturen kan blive en succes og det tværfaglige samarbejde få et løft.	At de tværfaglige møder afholdes i alle distrikter som beskrevet i strukturen, og at medarbejderne oplever, at der via det tværfaglige samarbejde bliver taget hånd om de sårbare børn og unge. At Børn og Familier på sigt modtager færre underretninger og får færre sager.	<u>Målemetode:</u> Statusanalyse efter ½-1 år, herunder registrering af antal sager i Børn og Familier. Evaluering efter 2 år. <u>Måletidspunkt:</u> Statusanalyse laves i slutningen 2010. Evaluering i slutningen af 2011.

Indsats 9: Samarbejde mellem Børne- og Fritidsforvaltningen og Social- og Sundhedsforvaltningen			
Deadline: 1. oktober 2010			
Ansvarlig: Chefen for Børn og Familier i samarbejde med Social- og Sundhedsforvaltningen.			
Udfordringen: En del af de udsatte børn og unge, som er i kontakt med Børn og Familier, kommer fra familier, hvor en eller begge forældre er i kontakt med Social- og Sundhedsforvaltningen. Indsatsen over for familien bliver dog sjældent koordineret, men sker oftest individuelt og isoleret i forhold til de enkelte familiemedlemmer.			
Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
At få skabt en	Udarbejdelse af	At medarbejderne i BFF	<u>Målemetode:</u>



sammenhængende og helhedsorienteret indsats i forhold til hele familien.	netværksmodel i samarbejde mellem BFF og SSF.	og SSF afholder netværksmøder i sager, hvor familien er kendt begge steder.	Ledelsestilsyn På sigt skal der udvikles målemetoder til at afdække effekten af indsatsen (deadline 1. november 2011). <u>Måletidspunkt:</u> Første gang i december 2010.
--	---	---	--

Faglig udvikling

Indsats 10: Plan for implementering af Barnets Reform			
Deadline: 1. august 2010			
Ansvarlig: Chefen for Børn og Familier			
Udfordringen: Regeringen kom i 2009 med et udspil til en Barnets Reform, som indeholder en lang række konkrete forslag, som skal forbedre indsatsen i forhold til udsatte børn og unge. Barnets Reform er en opfølgning på anbringelsesreformen og forventes endelig vedtaget i løbet af sommeren 2010.			
Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
Hurtig og effektiv indførelse af initiativerne i Barnets Reform.	Der skal skabes et overblik over, hvilke konsekvenser Barnets Reform får for Lyngby-Taarbæk kommune, og der skal laves en plan for, hvilke ændringer der skal implementeres, hvordan, hvornår og af hvem.	Der er udarbejdet en plan for implementeringen af Barnets Reform i Lyngby-Taarbæk Kommune, herunder en beskrivelse af de økonomiske konsekvenser, som kan indgå i årets budgetforhandlinger.	<u>Målemetode:</u> Registrering. <u>Måletidspunkt:</u> 1. august 2010.

Indsats 11: Faglig udvikling/innovation, indsamling af viden og metodeudvikling			
Deadline: 1. januar 2011			
Ansvarlig: Chefen for Børn og Familier			
Udfordringen: I Børn og Familier er der et stort udviklingspotentiale i forhold til at styrke den løbende faglige dialog internt i afdelingen og drøftelse af alternative handlemuligheder i de enkelte sager. Der skal udvikles en kultur i afdelingen, som tilskynder faglig udvikling, innovation og nye løsninger såvel i den konkrete sagsbehandling som i organiseringen og ledelsen af afdelingen. Herudover skal der afsøges muligheder for samarbejde med andre kommuner			
Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
En faglig kultur med åbenhed over for nye / andre måder at forholde sig til sagerne på.	Kompetenceudvikling i hele rådgivergruppen med udgangspunkt (f.eks.) i drøftelser af, hvordan givne sager kan/bør tackles. Det bevilgede modul i	En bedre dialog om mulige handlinger i sagerne før beslutning træffes. Oplevelse af en mere innovativ kultur i	<u>Målemetode:</u> Indsatsen skal indgå i virksomhedsplan og beretning for 2010. <u>Måletidspunkt:</u> Januar 2011.



	diplomuddannelsen (3- partsmidler) er et led heri. Opdyrkning af faglige netværk med andre kommuner med fokus på innovation/metodeudvikling.	afdelingen.	
--	---	-------------	--

Indsats 12: Lokale løsninger			
Deadline: 1. oktober 2010			
Ansvarlig: Chefen for Børn og Familier			
Udfordringen: Anbringelser og tungere forebyggende foranstaltninger er de helt store udgiftsposter på Børn og Familiers budget. Det er oplevelsen, at nogle typer af anbringelser og tungere forebyggende foranstaltninger med både faglig og økonomisk fordel kunne laves lokalt, og derfor ønskes der en afdækning af mulighederne. Indsatsen skal således tænkes i sammenhæng med indsats 4 om effektiviseringer.			
Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
Mere hensigtsmæssige og mindre omkostningskrævende foranstaltninger.	Vurdering af mulighederne for lokale løsninger i forhold til visse typer af anbringelser og tungere forebyggende foranstaltninger.	Politisk oplæg vedr. mulighederne for flere lokale løsninger og de økonomiske konsekvenser heraf.	<u>Målemetode:</u> Registrering <u>Måletidspunkt:</u> 1. oktober 2010

Indsats 13: Specialisering i Børn og Familier			
Deadline: 1. juni 2010			
Ansvarlig: Chefen for Børn og Familier			
Udfordringen: I anbringelsesanalysen anbefales det at se på muligheden af en større specialisering i Børn og Familie for at styrke fagligheden.			
Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
At afklare om en ændring i afdelingens organisation hen imod større specialisering er en fordel.	Afdækning af fordele og ulemper ved forskellige organisationsmodeller.	At der er sket en afklaring af, hvorvidt der er behov for en organisationsændring.	<u>Målemetode:</u> Registrering <u>Måletidspunkt:</u> 1. juni 2010.



Tidsoversigt for indsatserne i handlingsplanen

	2010											
	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
Økonomistyring												
Tilvejebringelse af et budgetmæssigt overblik												
Budgetopfølgning/styring												
Rammer og ressourcer												
Administrationsgrundlag												
Effektiviseringer												
Servicestandarder												
Ressourcer												
Perspektivnotat												
Tværfagligt samarbejde												
Førebbyggende tværfagligt samarbejde												
Samarbejde mellem BFF og SSF												
Faglig udvikling												
Plan for implementering af Barnets Reform												
Faglig udviklingsinnovation												
Lokale løsninger												
Specialisering i Børn og Familier												



Status på strategi for reorganisering og udvikling af afdelingen for Børn og Familier 2010

Handlingsplanen

I det følgende vil der blive præsenteret en status for de 13 indsatser, som skal implementeres i Børn og Familier i løbet af 2010. Indsatserne er opdelt i fire overordnede temaer:

1. Økonomisk styring
2. Ressourcer og rammer
3. Tværfagligt samarbejde
4. Faglig udvikling

Hver indsats indeholder en titel, en deadline for, hvornår opgaven skal være udført, en angivelse af, hvem der er ansvarlig for indsatsens udførelse, en beskrivelse af hvad det er for en udfordring indsatsen tager udgangspunkt i, en beskrivelse af målet med indsatsen, en beskrivelse af de aktiviteter, der skal udføres, en beskrivelse af de resultater der forventes opnået med indsatsen og til sidst en beskrivelse af, hvordan og hvornår der skal måles på, om resultatet er nået. Nederst indsættes som det nye en status for arbejdet.

Økonomisk styring

Indsats 1: Tilvejebringelse af et budgetmæssigt overblik			
Deadline: 1. april 2010/politisk behandling i maj			
Ansvarlig: Chefen for Børn og Familier			
Udfordringen: At skabe et redskab, som kan give overblik over økonomien i Børn og Familier, og som kan bruges af administration og politikere til den økonomiske styring af området. Budgettet skal give overblik over udgifterne i Børn og Familier og gøre det muligt at forklare mindre- og merforbrug.			
Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
At skabe et retvisende budget, hvor der er sammenhæng mellem aktiviteter og økonomi.	Alle aktiviteter i Børn og Familier skal kortlægges og indsættes i et regneark, hvoraf antallet og prisen af den pågældende aktivitet fremgår.	At der er skabt et samlet overblik over pris x mængde for det børnesociale område.	<u>Målemetode:</u> Registrering af at der findes et regneark, som giver overblik over pris x mængde. <u>Måletidspunkt:</u> 1. april 2010.
Status: Implementeringen af aktivitetsbaseret økonomistyring vil gradvist tilvejebringe et bedre og budget- og styringsmæssigt grundlag og på sigt ligeledes et grundlag for udarbejdelse af løbende ledelsesinformation.			
I første omgang er der tilvejebragt et overblik over de aktuelle sager og de afledte udgifter i de enkelte sager. Denne opgave er løst ved en registrering af samtlige aktuelle ydelsesmodtagere i et dispositionsark indeholdende en række stamdata og oplysninger om aktuelt registreret forbrug.			



Udgangspunktet for de anførte økonomidata er de i regnskabet afholdte udgifter i 1. kvartal 2010. For en lang række ydelser har det været nødvendigt at anføre økonomidata som et samlet beløb under den enkelte ydelsesmodtager, hvilket i praksis betyder, at det ikke i alle sager er muligt at opgøre forbruget for alle enkelttydelser. Som eksempel kan nævnes merudgifter i henhold til § 41, som typisk er anført som et samlet beløb, selvom der er bevilliget tilskud til flere typer af merudgifter. Det samme gælder afledte udgifter i forbindelse med en anbringelse eller dagbehandlingstilbud, hvor det i første omgang heller ikke vil være muligt at skelne mellem udgifter til selve institutionsopholdet og fx lommepenge eller transportudgifter.

Nedbrydningen af omkostningerne i enkeltelementer vil først blive tilgængelig i forbindelse med den løbende opdatering af data, som er baseret på de konkrete bevillingsskemaer. Opdateringen vil ske i takt med den løbende redigering i forbindelse med indtastning af nye bevillinger, takstjusteringer mv.

Med dispositionsregnskabet er grundlaget for udformning af et mere retvisende budget etableret. Redskabet kan imidlertid først anses for fuldt implementeret, når alle enkelttydelser kan aflæses, så de samtidig kan danne grundlag for fuldt gennemsigtige budgetforudsætninger. Da det nuværende budget ikke indeholder aktivitetsforudsætninger i hverken budget- eller budgetoverslagsår, vil kvalificeringen af forklaringerne i forhold til mer- og mindreforbrug derfor være bestemt af den løbende opdatering af data.

Indsats 2: Budgetopfølgning/styring

Deadline: Politisk behandling maj 2010

Ansvarlig: Chefen for Børn og Familier

Udfordringen: At skabe et redskab, som gør det muligt løbende at følge Børn og Familiers budget, således at politikere og administration får mulighed for at tage konsekvensen af eventuelle uoverensstemmelser mellem forbrug og budget i løbet af budgetåret. Denne indsats forudsætter, at det budgetmæssige overblik er skabt i indsats 1.

Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
At give politikere og administration et redskab til løbende budgetopfølgning.	Udarbejdelse af ledelsesinformation til BUU kvartalsvis (februar, maj, august, november), som indeholder et overblik over forbruget i indeværende år, forklaring af eventuelle afvigelser fra budgettet, samt det estimerede forbrug for resten af året. Udarbejdelse af model for håndtering af mer- og mindreforbrug (skal det dækkes inden for den øvrige forvaltning eller overføres til kommende år?). Ansættelse af økonomikonsulent som	Ledelsesinformation som dokumenterer den budgetmæssige udvikling på det børnesociale område fremlægges for BUU en gang hvert kvartal. Model for håndtering af mindre- og merforbrug er godkendt af BUU.	<u>Målemetode:</u> Gennemgang af beslutningsprotokoller fra BUU's møder i maj, august og november 2010. <u>Måletidspunkt:</u> December 2010.



	særligt skal stå for budget og budgetopfølgning på det børnesociale område (tiltræder 1. marts 2010).		
<p>Status: Med ansættelse af en økonomikonsulent er der etableret nye arbejds gange for den løbende budgetopfølgning på området, som indebærer udarbejdelse af månedlige budgetrapporter indeholdende forbruget å-t-d samt skøn for forbruget for hele budgetåret.</p> <p>Rapporterne gennemgås med afdelingschefen og afdelingens fagchefer, som på den måde sikres et overblik over den aktuelle økonomiske status. I udgangspunktet afholdes der ugentlige økonomigruppemøder med det formål at styrke fremdriften på de områder, som har central betydning for budgetstyringen af området.</p> <p>De etablerede redskaber og arbejds gange danner samtidig udgangspunkt for den ledelsesinformation, som indgår i den løbende budgetopfølgning i forhold til fagudvalg mv. Her gælder det, at kvalificeringen af data er bestemt af den løbende forbedring af den indsats, som knytter sig til punkt 1.</p>			

Rammer og ressourcer

Indsats 3: Administrationsgrundlag			
Deadline: 1. maj 2010			
Ansvarlig: Chefen for Børn og Familier			
<p>Udfordringen: I anbringelses- og handicapanalysen efterlyses der et administrationsgrundlag, som kan skabe et fælles udgangspunkt og en fælles ramme for det socialfaglige arbejde. Administrationsgrundlaget skal bl.a. indeholde interne retningslinjer for dokumentationskontrol, faglige retningslinjer, interne krav til journalføring, tjeklister til brug ved opstart af en sag, retningslinjer for økonomisk kontrol ved ledelsestilsyn etc. Administrationsgrundlaget skal underbygge en lovmedholdig sagsbehandling og sikre et ensartet serviceniveau.</p>			
Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
<p>At tilvejebringe et grundigt og anvendeligt administrationsgrundlag</p> <p>At medarbejderne inddrages i processen med at udarbejde et administrationsgrundlag</p>	<p>Udarbejdelse af administrationsgrundlag.</p>	<p>At et administrationsgrundlag er udarbejdet.</p> <p>At medarbejderne oplever administrationsgrundlaget som et brugbart og tilgængeligt redskab i deres daglige arbejde.</p>	<p><u>Målemetode:</u> Registrering af at administrationsgrundlaget er udarbejdet.</p> <p>Løbende opfølgning på personalemøder af brugen og anvendeligheden af administrationsgrundlaget.</p> <p><u>Måletidspunkt:</u> Registrering foretages 1. maj 2010. Herefter skal anvendeligheden af administrationsgrundlaget drøftes på personalemøde i afdelingen en gang hvert halve år, første gang 1. september 2010.</p>



Status: Der er indgået aftale med et konsulentfirma med revisionsbaggrund om udarbejdelse af en administrationshåndbog på området for børn og unge med særlige behov. Håndbogen organiseres således at den følger og understøtter faserne i behandlingen af en typisk sag, lige fra opstart til implementering af afgørelse og det efterfølgende strukturerede ledelsestilsyn. Som et led i udarbejdelsen af administrationshåndbogen afholdes en temadag, hvor firmaet fremlægger udkastet til håndbogen og hvor medarbejdere kan afgive spørgsmål og kommentarer samt foreslå rettelser og tilføjelser. Håndbogen skal foreligge i endelig form i uge 39. Udarbejdelsen af en administrationshåndbog er en temmelig omfattende og kompleks opgave, som er en helt afgørende forudsætning for den fremadrettede effektive og lovmedholdelige administration af det sociale børneområde – og dermed den genopretnings- og udviklingsindsats, som er igangsat fagligt og styringsmæssigt. Det er derfor blevet fundet hensigtsmæssigt at købe opgaven ude i byen – både af tidsmæssige årsager og for at sikre at de fremtidige retningslinier for administrationen lever op til revisionsmæssige krav.

Indsats 4: Effektiviseringer			
Deadline: April 2010			
Ansvarlig: Børne- og Fritidsdirektøren og Chefen for Børn og Familier			
Udfordringen: Kommunerne mødes i disse år af stigende krav til effektiviseringer. Der er nedsat en arbejdsgruppe på tværs af kommunen, som skal komme med et oplæg til effektiviseringer, og nærværende indsats skal tænkes ind i den samlede. Nedenstående er imidlertid en indsats som under alle omstændigheder er relevant for Børn og Familier. I første omgang skal effektiviseringsindsatsen skabe sammenhæng mellem det faktiske forbrug og budgettet på det børnesociale område isoleret. Først derefter kan effektiviseringerne indgå i den tværgående effektiviseringsindsats for hele forvaltningen og kommunen som helhed.			
Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
At nedbringe udgifterne til foranstaltninger i Børn og Familie uden at der sker en forringelse af serviceniveauet.	a) Skabe større opmærksomhed på omkostningerne ved foranstaltninger blandt medarbejderne, herunder indførelse af praksis med at tilvejebringe minimum 2 økonomiske alternativer til foranstaltninger med samme faglige kvalitet. b) At skabe større (specialiseret) faglig viden om de tilbud, der findes på markedet. c) I højere grad at benytte/ etablere lokale tilbud (se i øvrigt indsats 13).	At formålet med foranstaltningerne i Børn og Familie opnås ved brug af billigere løsninger.	<u>Målemetode:</u> Løbende budgetopfølgning som en del af ledelsesinformation (se indsats 2). <u>Måletidspunkt:</u> Første gang i maj 2010.
Status: Primo april 2010 indførtes med øjeblikkelig virkning central visitation, således at alle beslutninger gik over Børne- og Fritidsdirektørens bord. Denne praksis fortsætter indtil videre. Fra samme tidspunkt indførtes forpligtelsen til, at alle indstillinger følges af et alternativ, således at de faglige overvejelser kan holdes op imod de økonomiske. Børne- og Familieafdelingen har planlagt at screene alle sager i løbet af			



efteråret 2010, således at serviceniveauet kan overvejes, det kan overvejes om formålet med foranstaltningerne er nået, det kan overvejes om mindre indgribende foranstaltninger kan etableres, ligesom eventuelle fejl i fx journalføring og bevillinger kan fanges op. Erfaringsmæssigt kan en sådan gennemgang – som er temmelig arbejdskrævende i afdelingen - reducere antallet af sager og dermed arbejdspresset. Forvaltningen har endvidere igangsat arbejdet med at specificere priser og mængder i de tilfælde hvor ydelser leveres af kommunens egne ansatte; det kan fx være psykologisk rådgivning. ”Egenproduktion” af ydelser vil kunne være billigere end at købe ydelserne eksternt. Dette kan dog kun efterprøves ledelsesmæssigt, hvis der samtidig er oversigt over pris og mængde. Endelig arbejder afdelingen på rammerne for oprettelse af et døgntilbud i eget regi (evt en kombineret døgn- og akutinstitution), rettet både mod særligt dyre enkeltsager og sager, hvor den unge formodes at kunne profitere af en lokal løsning.

Indsats 5: Servicestandarder

Deadline: Politisk behandling september 2010

Ansvarlig: Chefen for Børn og Familier

Udfordringen: Både handicap- og anbringelsesanalysen efterlyser fastlagte servicestandarder i Børn og Familier. Servicestandarder fastlægger serviceniveauet i afdelingen, som er brugbart for såvel politikere, medarbejdere som borgerne. Politikerne får et redskab, som de kan regulere på i forhold til de økonomiske ressourcer. Medarbejderne får et mål for deres arbejde, og borgerne ved, hvad de kan forvente af servicen i Børn og Familier.

Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
At udarbejde servicestandarder for alle relevante foranstaltninger, som tager udgangspunkt i koblingen af faglighed og økonomisk styring.	Afholdelse af temadag den 15. juni 2010 for personalet med eksternt oplægsholder. Formulering af servicestandarder og implementering af servicestandarder i afdelingen.	Servicestandarderne er udarbejdede og tilgængelige på kommunens hjemmeside. Alle medarbejdere arbejder ud fra de gældende servicestandarder.	<u>Målemetode:</u> Registrering af om servicestandarderne er tilgængelige på hjemmesiden. Ledelsestilsynet skal afdække om alle medarbejdere arbejder ud fra standarderne. <u>Måletidspunkt:</u> Registrering af standarder i september 2010. Løbende ledelsestilsyn fra september 2010.

Status: Der har været afholdt to tema-afdelingsmøder i juni måned, med deltagelse fra eksterne oplægsholdere fra to forskellige kommuner, som begge har været i situationer der er sammenlignelige med den Børne- og Familieafdelingen er i, og som begge er i gang med at vende udviklingen. Som et led heri har betydningen af servicestandarder været drøftet. Herudover har afdelingen været repræsenteret på et KL-seminar i juni, hvor der blev fremlagt input fra andre kommuner til fastlæggelse af servicestandarder. Afdelingen arbejder pt. på at formulere servicestandarder, som kan forelægges for Børne- og Ungdomsudvalget i efteråret 2010.

Indsats 6: Ressourcer

Dato: April 2010

Ansvarlig: Børne- og Fritidsdirektøren og chefen for Børn og Familier



<p>Udfordringen: Skal det være muligt at skabe større effektiviseringer af driften i Børn og Familieafdelingen, er det nødvendigt at investere i medarbejdere, som kan løfte de opgaver, som er nødvendige for at få skabt grundlag for effektiviseringerne, herunder overblik over og styring af økonomien, faglig indsigt etc. Hermed inødegås også medarbejdernes oplevelse af et misforhold mellem fordelingen af opgaver og fordelingen af ressourcer i afdelingen, som den fremgår af Arbejdstilsynets rapport, samt anbringelsesanalysen påpegelse af, at det løbende bør vurderes, om der er sammenhæng mellem krav til opgaveløsningen og rammer og ressourcer.</p>			
Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
Sikre bedre balance mellem ressourcer og opgaver i afdelingen.	Revurdering af fordelingen af ressourcer og opgaver i afdelingen. Herunder frigørelse af en administrativ medarbejder til at arbejde med beregninger, tilknytning af økonomisk konsulent til området, oprettelse af en modtagefunktion, samt overvejelser omkring organisationsændringer (se indsats 12)	At medarbejderne oplever en bedre sammenhæng mellem opgaver og ressourcer i afdelingen.	<u>Målemetode:</u> Arbejdstilsynets opfølgning. <u>Måletidspunkt:</u> Aflevering af evaluering til Arbejdstilsynet senest 1. oktober 2010.
<p>Status: Økonomiudvalget har i foråret 2010 bevilget 500.000 kr. ekstra over to år til ansættelse af ekstra medarbejdere mv. Der er desuden ansat en ekstra økonomimedarbejder, ligesom der i forvaltningen er etableret en central økonomistab til at sikre større faglighed, videndeling og overlap ved stillingsvakancer, ferier og sygdom. Alle økonomimedarbejdere – inkl. Børn og Familier – er samlet her. Der er endelig igangsat en proces med henblik på ændring af organisationsstrukturen i Børn og Familier, der forventes effektueret i det tidlige efterår.</p>			

Indsats 7: Perspektivnotat			
Deadline: 21. april 2010.			
Ansvarlig: Chefen for Børn og Familier			
<p>Udfordringen: At få udarbejdet et perspektivnotat, som giver politikerne et overblik over området, som de kan træffe beslutninger på baggrund af. Perspektivnotatet skal spille sammen med nærværende handlingsplan. Udarbejdelsen af et perspektivnotat i Børn og Familier indgår i en samlet proces for udarbejdelse af perspektivnotater i hele Børne- og Fritidsforvaltningen.</p>			
Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
At skabe overblik over de faglige og styringsmæssige udfordringer på kort og langt sigt.	Udarbejdelse af perspektivnotat med inddragelse af alle relevante parter.	At få skabt et fælles billede af de faglige og styringsmæssige udfordringer, som politikerne kan træffe beslutninger på baggrund af.	<u>Målemetode:</u> Registrering. <u>Måletidspunkt:</u> 21. april 2010.
<p>Status: På Børne- og Ungdomsudvalgets møde den 16. juni blev de reviderede perspektivnotater og kvalitetsmål for områderne, skole, udsatte børn og børn hhv. godkendt og anbefalet, samt oversendt til</p>			



Økonomiudvalget med henblik på en overordnet koordinering af kommunens samlede kvalitetsmål. Der er desuden den 10. juni 2010 afholdt et temamøde for Kommunalbestyrelsen om udfordringerne på det specialiserede socialområde.

Tværfagligt samarbejde

Indsats 8: Forebyggende tværfagligt samarbejde

Deadline: 1. april 2010

Ansvarlig: Chefgruppen i Børne- og Fritidsforvaltningen

Udfordringen: Lyngby-Taarbæk har igennem længere tid haft fokus på at forbedre det tværfaglige samarbejde i forhold til sårbare børn og unge, som ikke i dag lever helt op til gældende lovgivning på området. Anbringelsesanalysen fremhæver også, at det er et område, som trænger til at blive udviklet. På den baggrund er forvaltningen ved at være klar med en ny struktur for det tværfaglige samarbejde i kommunen. Den nye tværfaglige samarbejdsstruktur skal sikre, at der sker en tidlig forebyggende indsats i normalområdet, så færre bliver udskilt i specialsystemet. Strukturen lægger vægt på, at medarbejderne i Børn og Familie yder konsultativ støtte således at skoler, klubber og dagtilbud bedre bliver i stand til rumme de sårbare børn og unge.

Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
På kort sigt: Vellykket implementering af ny tværfaglig samarbejdsstruktur. På langt sigt: Færre foranstaltninger efter serviceloven.	Kompetenceteamet for tværfagligt samarbejde skal i løbet af januar-februar 2010 udarbejde en for implementeringen af den nye struktur, herunder hvilken kompetenceudvikling, der skal til for at strukturen kan blive en succes og det tværfaglige samarbejde få et løft.	At de tværfaglige møder afholdes i alle distrikter som beskrevet i strukturen, og at medarbejderne oplever, at der via det tværfaglige samarbejde bliver taget hånd om de sårbare børn og unge. At Børn og Familier på sigt modtager færre underretninger og får færre sager.	<u>Målemetode:</u> Statusanalyse efter ½-1 år, herunder registrering af antal sager i Børn og Familier. Evaluering efter 2 år. <u>Måletidspunkt:</u> Statusanalyse laves i slutningen 2010. Evaluering i slutningen af 2011.

Status: Implementeringen af den nye tværfaglige samarbejdsstruktur er blevet besluttet og kompetenceudviklingen igangsat. Udover den tværfaglige samarbejdsstruktur indbefatter opkvalificeringen en ny samarbejdsmodel og en række redskaber, som skal skabe klar ansvarsdeling og tydelige arbejdsgange, når der opstår bekymring for et barn eller en ung. Den samlede indsats forventes fuldt implementeret 1. november 2010. Evaluering vil blive foretaget første gang i april 2011 og anden gang i slutningen af 2012.

Indsats 9: Samarbejde mellem Børne- og Fritidsforvaltningen og Social- og Sundhedsforvaltningen

Deadline: 1. oktober 2010

Ansvarlig: Chefen for Børn og Familier i samarbejde med Social- og Sundhedsforvaltningen.

Udfordringen: En del af de udsatte børn og unge, som er i kontakt med Børn og Familier, kommer fra familier, hvor en eller begge forældre er i kontakt med Social- og Sundhedsforvaltningen. Indsatsen over for familien bliver dog sjældent koordineret, men sker oftest individuelt og isoleret i forhold til de enkelte familiemedlemmer.

Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
-----	-----------	------------	--------



At få skabt en sammenhængende og helhedsorienteret indsats i forhold til hele familien.	Udarbejdelse af netværksmodel i samarbejde mellem BFF og SSF.	At medarbejderne i BFF og SSF afholder netværksmøder i sager, hvor familien er kendt begge steder.	<u>Målemetode:</u> Ledelsestilsyn På sigt skal der udvikles målemetoder til at afdække effekten af indsatsen (deadline 1. november 2011). <u>Måletidspunkt:</u> Første gang i december 2010.
<p>Status: At få skabt en sammenhængende og helhedsorienteret indsats i forhold til hele familien er en af hovedmålsætningerne i den nye tværfaglige samarbejdsmodel, som også benævnes under indsats 8. Implementeringen af samarbejdsmodellen vil finde sted i løbet af efteråret 2010. Som en del af implementeringen vil de relevante ledere og medarbejdere i Børne- og Fritidsforvaltningen og i Social- og Sundhedsforvaltningen modtage undervisning i at anvende samarbejdsmodellen og de tilknyttede redskaber i deres daglige arbejde. Samarbejdsmodellen sætter fokus på tidlig opsporing af de udsatte børn og unge, også i de tilfælde hvor det er de voksne, som i udgangspunktet er i kontakt med forvaltningen. Derudover lægger samarbejdsmodellen op til et tæt samarbejde, koordination og opfølgning på hele familien. Evaluering er samarbejdsmodellens effekt vil blive foretaget første gang i april 2011 og anden gang i slutningen af 2012. Herudover afholdes i øvrigt ”samrådsmøder” mellem Børne- og Fritidsforvaltningen og Socialforvaltningen om koordinering og overdragelse af sager ifm at de unge fylder 18 (hvorved myndighedsansvaret skifter).</p>			

Faglig udvikling

Indsats 10: Plan for implementering af Barnets Reform			
Deadline: 1. august 2010			
Ansvarlig: Chefen for Børn og Familier			
Udfordringen: Regeringen kom i 2009 med et udspil til en Barnets Reform, som indeholder en lang række konkrete forslag, som skal forbedre indsatsen i forhold til udsatte børn og unge. Barnets Reform er en opfølgning på anbringelsesreformen og forventes endelig vedtaget i løbet af sommeren 2010.			
Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
Hurtig og effektiv indførelse af initiativerne i Barnets Reform.	Der skal skabes et overblik over, hvilke konsekvenser Barnets Reform får for Lyngby-Taarbæk kommune, og der skal laves en plan for, hvilke ændringer der skal implementeres, hvordan, hvornår og af hvem.	Der er udarbejdet en plan for implementeringen af Barnets Reform i Lyngby-Taarbæk Kommune, herunder en beskrivelse af de økonomiske konsekvenser, som kan indgå i årets budgetforhandlinger.	<u>Målemetode:</u> Registrering. <u>Måletidspunkt:</u> 1. august 2010.
<p>Status: Lovgivningskomplekset omkring ”Barnets reform”, er først endeligt tiltrådt af Folketinget i udgangen af Folketingsåret 2009-10. KL, Socialministeriet, Servicestyrelsen m.fl. arbejder på orienterings og undervisningsmateriale, som kommunerne kan bruge som et led i implementeringen af Barnets Reform. Overblik og implementeringsplan udarbejdes derfor i løbet af efteråret 2010. Børne- og Fritidsforvaltningen</p>			



forventer udgifter svarende til kommunens forholdsmæssige andel af bloktilskuddet.

Indsats 11: Faglig udvikling/innovation, indsamling af viden og metodeudvikling

Deadline: 1. januar 2011

Ansvarlig: Chefen for Børn og Familier

Udfordringen: I Børn og Familier er der et stort udviklingspotentiale i forhold til at styrke den løbende faglige dialog internt i afdelingen og drøftelse af alternative handlemuligheder i de enkelte sager. Der skal udvikles en kultur i afdelingen, som tilskynder faglig udvikling, innovation og nye løsninger såvel i den konkrete sagsbehandling som i organiseringen og ledelsen af afdelingen. Herudover skal der afsøges muligheder for samarbejde med andre kommuner

Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
En faglig kultur med åbenhed over for nye / andre måder at forholde sig til sagerne på.	Kompetenceudvikling i hele rådgivergruppen med udgangspunkt (f.eks.) i drøftelser af, hvordan givne sager kan/bør tackles. Det bevilgede modul i diplomuddannelsen (3-partsmidler) er et led heri. Opdyrkning af faglige netværk med andre kommuner med fokus på innovation/metodeudvikling.	En bedre dialog om mulige handlinger i sagerne før beslutning træffes. Oplevelse af en mere innovativ kultur i afdelingen.	<u>Målemetode:</u> Indsatsen skal indgå i virksomhedsplan og beretning for 2010. <u>Måletidspunkt:</u> Januar 2011.

Status: Med henblik på gennemførelsen af screeningen af alle sager – samt arbejdet med øvrige elementer i handlingsplanen - er det bevilgede modul i diplomuddannelsen efter aftale med medarbejderne udskudt til primo 2011. Den kommende afdelingschef for Børn og Familier får derudover som ledelsesopgave at styrke den faglige dialog internt i afdelingen, samt afsøge muligheder for samarbejde med andre kommuner.

Indsats 12: Lokale løsninger

Deadline: 1. oktober 2010

Ansvarlig: Chefen for Børn og Familier

Udfordringen: Anbringelser og tungere forebyggende foranstaltninger er de helt store udgiftsposter på Børn og Familiers budget. Det er oplevelsen, at nogle typer af anbringelser og tungere forebyggende foranstaltninger med både faglig og økonomisk fordel kunne laves lokalt, og derfor ønskes der en afdækning af mulighederne. Indsatsen skal således tænkes i sammenhæng med indsats 4 om effektiviseringer.

Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
Mere hensigtsmæssige og mindre omkostningskrævende foranstaltninger.	Vurdering af mulighederne for lokale løsninger i forhold til visse typer af anbringelser og tungere forebyggende foranstaltninger.	Politisk oplæg vedr. mulighederne for flere lokale løsninger og de økonomiske konsekvenser heraf.	<u>Målemetode:</u> Registrering <u>Måletidspunkt:</u> 1. oktober 2010

Status: Børne- og Familieafdelingen arbejder på rammerne for oprettelse af et døgntilbud i eget regi (evt en kombineret døgn- og akutinstitution), rettet mod særligt dyre enkeltsager. Oplægget forventes at ligge klart



pr. 1. oktober 2010, idet dog oprettelsen af et konkret tilbud vil skulle tilpasses til den/de konkrete brugere, som indskrives i et sådant tilbud.

Indsats 13: Specialisering i Børn og Familier			
Deadline: 1. juni 2010			
Ansvarlig: Chefen for Børn og Familier			
Udfordringen: I anbringelsesanalysen anbefales det at se på muligheden af en større specialisering i Børn og Familie for at styrke fagligheden.			
Mål	Aktivitet	Resultater	Måling
At afklare om en ændring i afdelingens organisation hen imod større specialisering er en fordel.	Afdækning af fordele og ulemper ved forskellige organisationsmodeller.	At der er sket en afklaring af, hvorvidt der er behov for en organisationsændring.	<u>Målemetode:</u> Registrering <u>Måletidspunkt:</u> 1. juni 2010.
Status: Der har hhv. i maj måned og to gange i juni måned 2010 været gennemført drøftelser og oplæg fra to andre kommuner, med fokus på organisering af og specialisering af Børne- og Familiearbejdet. Der foreligger et udkast til en beskrivelse af en modtagelsesfunktion, som samtidig kan understøtte specialisering og styrket faglighed. I forlængelse af et afdelingsmøde i august/september 2010 mellem afdelingen og Børne- og Fritidsdirektøren med efterfølgende involvering af MED systemet vil der blive truffet beslutning om endelig fremadrettet organisering af afdelingen.			

Opfølgning på Strategi for reorganisering samt revisionens bemærkninger vedr forebyggende og anbringende foranstaltninger

Indstilling

Det indstilles, at Børne- og Ungdomsudvalget tager sagen til efterretning.

Sagsfremstilling

Økonomiudvalget har den 20. september 2010, på baggrund af sin drøftelse af revisionens beretning for 2009, bedt om en redegørelse for de initiativer, der er taget for at rette op på administrationen af området for forebyggende og anbringende foranstaltninger. Kommunalbestyrelsen har den 27. september besluttet, at der fremlægges en status for hvor langt man er nået i 2010 med genopretningen.

Af revisionens beretning for 2009 fremgår at området forebyggende og anbringende foranstaltninger *"ikke fuldt ud har været administreret hensigtsmæssigt og betryggende og ikke fuldt ud i overensstemmelse med gældende regelsæt"*, samt, at *"Kommunens administration har allerede iværksat foranstaltninger til forbedringer af sagsadministrationen på området, jf. "Strategi for reorganisering og udvikling af afdelingen for Børn og Familier"*.

Af bilag 1 fremgår hovedresultaterne af Den Sociale Ankestyrelses praksisundersøgelse fra 2009 vedr. kvaliteten i sagsbehandlingen for kommunerne under et. I denne sag sættes fokus dog på status på forvaltningens initiativer til genopretning af sagsbehandlingen i Lyngby-Taarbæk Kommune.

Status på genopretning af kvaliteten i sagsbehandlingen

Børne- og Ungdomsudvalget tiltrådte den 18. august 2010 "Status på strategi for reorganisering og udvikling af afdelingen for Børn og Familier".

Strategien indeholder i alt 13 konkrete initiativer, som dels sikrer øget styring af udgifterne på det børnesociale område, dels sikrer lovmedholdelig sagsbehandling på området. Blandt de initiativer, der særligt bidrager til at hæve kvaliteten i sagsbehandlingen er:

Tilvejebringelsen af et administrationsgrundlag (indsats 3): Der er indgået aftale med et konsulentfirma med revisionsbaggrund om udarbejdelse af en administrationshåndbog på området for børn og unge med særlige behov. Håndbogen organiseres således at den følger og understøtter faserne i behandlingen af en typisk sag, lige fra opstart til implementering af afgørelse og det efterfølgende

strukturerede ledelsestilsyn. Som et led i udarbejdelsen af administrationshåndbogen afholdes en temadag, hvor firmaet fremlægger udkastet til håndbogen og hvor medarbejdere kan afgive spørgsmål og kommentarer samt foreslå rettelser og tilføjelser. Håndbogen skal foreligge i endelig form i uge 39. Udarbejdelsen af en administrationshåndbog er en temmelig omfattende og kompleks opgave, som er en helt afgørende forudsætning for den fremadrettede effektive og lovmedholdelige administration af det sociale børneområde – og dermed den genopretnings- og udviklingsindsats, som er igangsat fagligt og styringsmæssigt. Det er derfor blevet fundet hensigtsmæssig at købe opgaven ude i byen – både af tidsmæssige årsager og for at sikre at de fremtidige retningslinier for administrationen lever op til retssikkerhedsmæssige og revisionsmæssige krav.

Centralisering af visitationskompetencen (indsats 4): Den 6. april 2010 ændredes procedurerne vedr. beslutning om foranstaltninger, således at alle sager forelægges direktøren i Børne- og Fritidsforvaltningen til endelig beslutning. Som et led heri efterprøves tillige, at der i sagerne foreligger socialfaglige undersøgelser (§50) og handleplaner (§140), samt at der er foretaget børnesamtaler.

Screening og genopretning af samtlige sager: Børne- og Familieafdelingen har primo september 2010 igangsat arbejdet med at screene (kvalitetssikre og genoprette) samtlige sager. Formålet er

- at serviceniveauet overvejes
- at det overvejes om formålet med foranstaltningerne er nået
- at det overvejes om der kan ske passivførelse af sager uden aktivitet
- at det overvejes om mindre indgribende foranstaltninger kan etableres
- at eventuelle fejl i fx sagsbehandling, journalføring og bevillinger kan fanges op.

Arbejdet er temmelig tidskrævende mens det står på, men erfaringer fra andre kommuner viser, at antallet af sager – og dermed arbejdspresset på medarbejderne – efterfølgende reduceres. Screening og kvalitetssikring foregår med anvendelse af de tjeklister for struktureret ledelsestilsyn, som forvaltningen i dialog med revisionen har udarbejdet. Afdelingen holder lukket mandage og onsdage for at sikre tid og ro til screeningen, idet der dog er beredskab til at sikre akutte henvendelser. Screeningen forventes færdig ultimo 2010.

Struktureret ledelsestilsyn (indsats 3): Ledelsen i afdelingen for Børn og Familier gennemgår en gang om måneden en stikprøve på et antal sager, for at efterprøve om journalføring, sagsbehandling, indstilling om foranstaltninger, iværksættelse heraf, evt. udbetalinger og indhentelse af refusioner er sket som forventet. Fremgangsmåden for det strukturerede ledelsestilsyn har været drøftet med revisionen, som ikke har bemærkninger til hvorledes denne gennemføres. Tjeklisten som bruges ved det strukturerede ledelsestilsyn vedlægges som bilag 2.

Investering i medarbejdere (indsats 6): Økonomiudvalget har i foråret 2010 bevilget 500.000 kr. ekstra over to år til ansættelse af ekstra medarbejdere mv. Der er desuden ansat en ekstra økonomimedarbejder, ligesom der i forvaltningen er etableret en central økonomistab til at sikre større faglighed, videndeling og overlap ved stillingsvakancer, ferier og sygdom. Alle økonomimedarbejdere – inkl. Børn og Familier – er samlet her. Midlerne for 2010 er brugt dels på at sikre fremdrift ift strategi for reorganisering og udvikling af afdelingen, dels på at reducere arbejdspresset på afdelingens sagsbehandlere.

Faglig udvikling og innovation; kompetenceudvikling i hele rådgivergruppen (indsats 11):

Samtlige sagsbehandlere i Børne- og Familieafdelingen har i 2010 gennemgået et kursus i "Børnesamtalen". Revisionen har i forlængelse af rapporten om sagsbehandlingen på handicapområdet været brugt som oplægsholdere på kursus om sagsbehandling på handicapområdet (§41 og § 42) i december 2009. Samtlige sagsbehandlere har herudover fået bevilget et diplommodul på Den Sociale Højskole i børne og unge sagsbehandling. Modulet afvikles i foråret 2011 da efteråret bruges på screening af sager. Bevillingen hertil er på 175.000 og er tilvejebragt gennem trepartsmidlerne. Hertil kommer, at samtlige sagsbehandlere i 2010 har fået kursus i "psykiatriugen", ligesom der er bevilget en efteruddannelse i "Børnesagsbehandling" for en sagsbehandler. Endelig har sagsbehandlerne fået tilbudt en fuld diplomuddannelse (2 årig) i Børne- og Ungesagsbehandling med start i 2011. Det forventes at to sagsbehandlere går i gang med denne.

Specialisering i afdelingen (indsats 13): For at understøtte kvaliteten i sagsbehandlingen og det sociale arbejde arbejder afdelingen i dialog med medarbejderne på et oplæg til etablering af en modtagelsesfunktion samt specialisering i afdelingen for Børn og Familier. Justeringen i afdelingens organisering forventes implementeret ultimo oktober 2010.

Øvrig opfølgning på revisionens bemærkninger og styringen af det specialiserede socialområde

Børne- og Fritidsforvaltningen samt Social- og Sundhedsforvaltningen fremlægger i forlængelse af kommuneaftalerne kvartalsvise oversigter over udviklingen på det specialiserede socialområde jf. også Økonomiudvalgets dagsorden (punkt 5) den 20/9 2010.

Herudover arbejder forvaltningerne på et oplæg til fremadrettet styring af det specialiserede socialområde, som opfølgning på temamødet den 21. juni 2010. Oplægget forventes forelagt politisk ultimo 2010.

Økonomiske konsekvenser

Der er ingen økonomiske konsekvenser af afgivelsen af status på genopretningen.

Beslutningskompetence

Børne- og Ungdomsudvalget.

Børne- og Ungdomsudvalget, den 13. oktober 2010:

Taget til efterretning.



Indgået

10. FEB. 2011

Børne- og fritidsforvaltningen

Dato: 08-02-2011

Ref.: ANTR

Sagsnr.:2009110003

Lyngby-Taarbæk Kommune
Børne- og fritidsforvaltningen
Toftebæksvej 12
2800 Kgs. Lyngby

BØRNEUDVALGET
DEN 14.04.2011
SAG NR. 5

Ejendom: Strandvejen 607

Vedr. Dispensationsansøgning - Skovbørnehaven Skovbo

Kommunen har modtaget ansøgning om dispensation til at benytte eksisterende træpavilloner til skovbørnehave beregnet til 20 børn. Sagen har været forelagt Børne- og Ungdomsudvalget den 17. november 2010 hvor der blev godkendt en forlængelse. Forlængelsen blev godkendt under forudsætning af at samtlige forældre er klar over og indforstået med at bygningen indeholder en del dispensationer fra Bygningsreglementet.

Kommunen giver herved dispensation til benyttelse frem til den 31.12.2015.

I byggetilladelsen af 15.11.2007 er der dispenseret fra følgende krav i BR 1995,

- Indretningskrav i kap. 4, herunder niveaufri adgang.
- De konstruktive bestemmelser i kap. 5, herunder fundering.
- Brandkrav i kap. 6 til konstruktioner og overflader.
- Energibestemmelser i kap. 8, herunder varmesolering.
- Indeklimabestemmelser i kap. 11, herunder ventilation.

Anvendelsen er begrænset med brug primært til modtagelse (kl. 8.00 - 9.30), afhentning (kl. 15 - 16.30) samt ophold under ekstrem dårlige vejrforhold.

Grundet den begrænsede anvendelse med ingen sovepladser og kun ophold for få personer, der er i stand til ved egen hjælp at bringe sig i sikkerhed i det fri henføres pavillonerne brandmæssigt til anvendelseskategori 2.

Ønskes ejendommen fortsat anvendt til skovbørnehave efter 31.12.2015, skal der senest et år inden udløb af denne midlertidige tilladelse fremsendes fyldestgørende ansøgningsmateriale jf. gældende bygningsreglement.

Kopi er sendt til, Bestyrelsen for Skovbo Skovbørnehave, Troels Vester, Skovbo Skovbørnehave, Strandvejen 607, 2930 Klampenborg.

Sidsel Poulsen
Bygningsinspektør

Annette Trebbien

**Teknisk
Forvaltning**

Plan & Byg
Rådhuset
Lyngby Torv 17
2800 Kgs. Lyngby

Tlf. 45 97 30 00
Fax 45 97 35 59
Dir. 45 97 36 15

E-post: antr@ltk.dk

Klagevejledning:

Byggeslov:

Afgørelsen kan, for så vidt angår retlige spørgsmål, inden 4 uger fra modtagelsen påklages til Statsforvaltningen Hovedstaden, Borups Allé 177, 2400 København NV, jf. § 23 og 24 i byggesloven. Heri ligger, at der ikke kan klages over de skøn, som kommunen har udøvet. Derimod kan der klages, hvis De mener, at regler er fortolket forkert, eller at kompetence- eller procedureregler ikke er overholdt.

Planlov:

Afgørelsen kan, for så vidt angår retlige spørgsmål, inden 4 uger fra modtagelsen påklages til Natur- og Miljøklagenævnet, Rentemestervej 8, 2400 København NV (nmkn@nmkn.dk), jf. § 58 i lov om planlægning.

Heri ligger, at der ikke kan klages over de skøn, som kommunen har udøvet. Derimod kan der klages, hvis De mener, at regler er fortolket forkert, eller at kompetence- eller procedureregler ikke er overholdt.

Det er en betingelse for Natur- og Miljøklagenævnets behandling af Deres klage, at De betaler et gebyr. Privatpersoner skal betale et gebyr på 500,- kr. Hvis klage indgives af andre, herunder virksomheder, organisationer eller offentlige myndigheder er gebyret på 3000,- kr. Nærmere oplysninger herom kan findes på Natur- og Miljøklagenævnets hjemmeside www.nmkn.dk, hvor der også findes en klageformular. Denne er placeret under vejledninger/ til borgere.

Hvis De vil indbringe afgørelsen for domstolene, skal dette ske inden 6 måneder fra afgørelsens modtagelse.

N O T A T

om

Byagervej 6 - indeklimaproblemer i puslerum.

Arbejdstilsynet har den 18. februar 2010 været på besøg i Børnehuset Mælkevejen på Byagervej 6. Der blev givet påbud om at sikre en passende luftkvalitet i puslerum mellem gul og rød stue og ved blå stue i vuggestuen. Der er ingen form for mekanisk ventilation. I begge puslerum er der vinduer, der kan åbnes, men det giver generende træk. Den generende lugt fra bleskift trænger fra puslerummene ud på stuerne i vuggestuen.

Ejendom og Energi arbejdede i første omgang med en løsning med separat udsugning/ventilation i puslerummene. Men bygningsmyndigheden er gået ind i sagen, og de vil ikke have en lappeløsning, men en varig løsning, som er tænkt ind som en helhed i institutionen.

Børnehuset Mælkevejen består af stueetagen med vuggestuen, børnehaven på 1. sal, og det meste af tagetagen benyttes af institutionen, men der er ingen grupperum deroppe. Der er kælder under hele institutionen. Institutionen er oprindeligt indrettet med grupperum mod syd og toiletter, puslerum, garderober m.m. mod nord. På et tidspunkt blev der placeret et puslerum mellem to grupperum, og det er der, indeklimaproblemerne er størst.

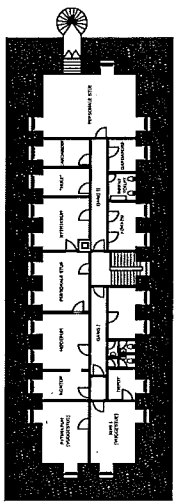
Ved et møde med institutionslederen fortalte denne, at der var nogle problemer med indretning af vuggestuen. Hun vil meget gerne have flyttet det ene puslerum, det er der, hvor der er størst indeklimaproblemer. Puslerummet er placeret mellem to grupperum. Derved opnår man, at der kan være to børn mere i det grupperum, der bliver større, når puslerummet flyttes, og at i ydertimerne af dagen kan to grupper nøjes med, at have en medarbejder hver, fordi de kan hjælpe hinanden i forbindelse med bleskift.

Hvis puslerummet bliver flyttet, ville man kunne opdele institutionen i naturlige ventilationsområder. Derved kan der placeres et ventilationsaggregat i tagetagen, som ventilerer hele nordfacaden med toiletter, puslerum, garderober, køkkener m.m. Men i første omgang kun udføre det i stueetagen, hvor indeklimaproblemerne er. I sydfacaden vil der kun være grupperum. Hvis der på et senere tidspunkt skulle opstå indeklimaproblemer i grupperummene, kan man placere et ventilationsaggregat i tagrummet, som kan ventilere alle grupperummene i sydfacaden.

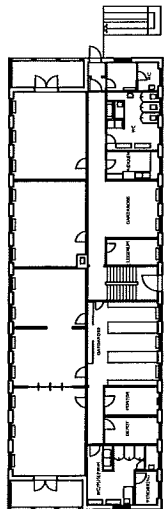
Arbejdstilsynets påbud skulle have været efterkommet den 15. september 2010. På grund af opgavens omfang har kommunen fået tidfristforlængelse til 15. marts 2011.

For at efterkomme Arbejdstilsynets påbud anbefales flytningen af puslerummet som vil beløbe sig til 227.000 kr., og installering af ventilation i nordfacaden i vuggestuen, som vil beløbe sig til 500.000 kr. - samlet udgift 727.000 kr.

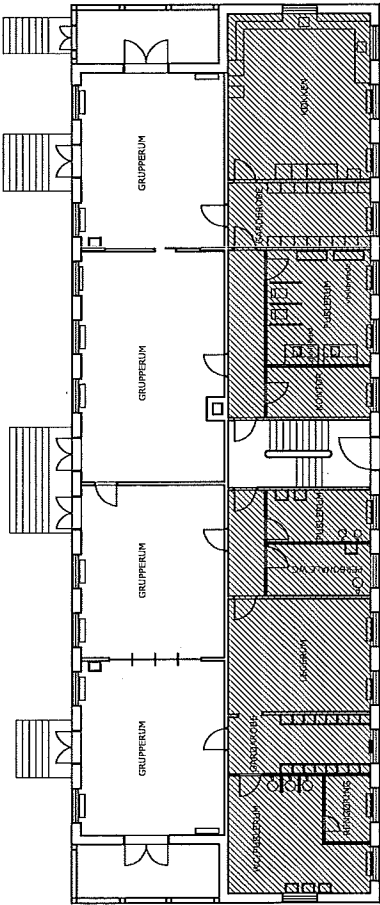
Johan Hegelund



TAGEFACE, 1:200



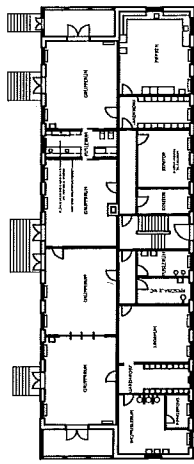
1. SALSPLAN, 1:200



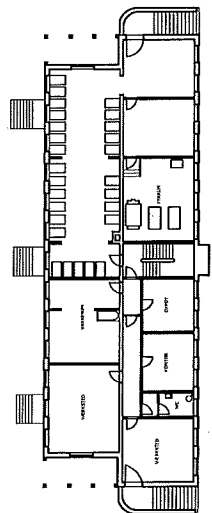
OMRÅDE MED NY VENTILATION



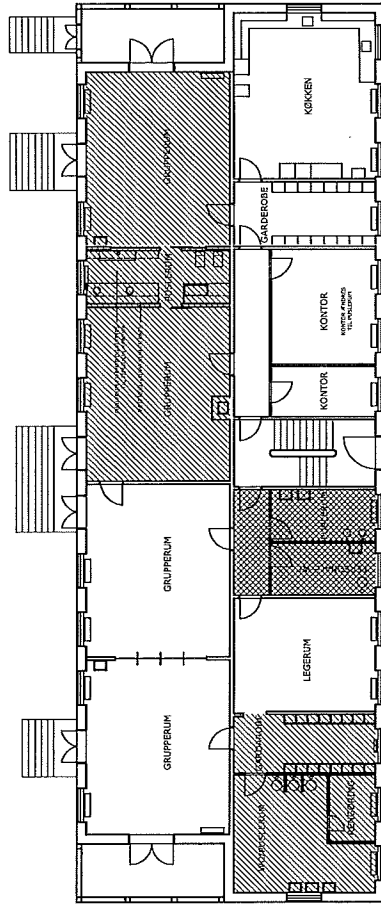
STUEPLAN REKTIFIKERE FORKOLD, 1:100



STUEPLAN, 1:200



KÆLDEPLAN, 1:200



PÅLØB TIL ARBEJDSLØSRET



RUM HVOR VENTILATIONEN FORBEREDES



STUEPLAN EKISTERENDE FORKOLD, 1:100

BØRNEUDVALGET
DEN 17.04.2011
SAG NR. 6



LYNGBY-TAARBÆK KOMMUNE

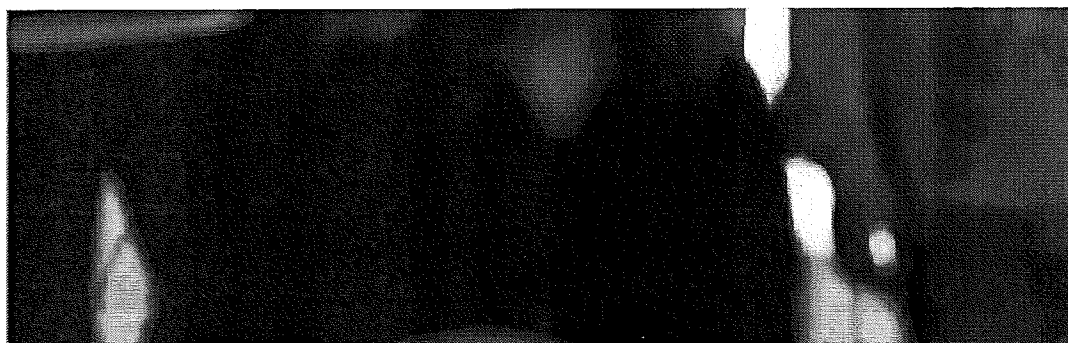
BØRNEUDVALGET
BRACERVEJ 6

ØVERSIGTSPANER - FØR OG EFTER OMBYGNING

NYT VENTILATIONSANLÆG



Uddrag af Sundhedsprofil 2010 for Lyngby-Taarbæk Kommune



Titel: Uddrag af sundhedsprofil 2010 for Lyngby-Taarbæk Kommune

Copyright: © 2011 Forskningscenter for Forebyggelse og Sundhed
Alle rettigheder forbeholdes

Forfattere: Lene Hammer-Helmich
Lone Prip Buhelt
Bodil Helbech Hansen
Anne Helms Andreasen
Kirstine Magtengaard Robinson
Charlotte Glümer

Udgiver: Region Hovedstaden
Koncern Plan og Udvikling
Forskningscenter for Forebyggelse og Sundhed
Nordre Ringvej 57, bygning 84/85
2600 Glostrup
Telefon 3863 3260
Telefax 3863 3977
www.fcfs.dk


**FORSKNINGSCENTER FOR
FOREBYGGELSE OG SUNDHED**

Indholdsfortegnelse

1 Baggrund	3
2 Sundhedsadfærd	4
2.1 Rygning	4
2.2 Risikabel alkoholadfærd	5
2.3 Usunde kostvaner	5
2.4 Fysisk aktivitet	6
2.5 Euforiserende stoffer	8
2.6 Ubeskyttet sex	9
3 Generelt helbred	9
3.1 Selvvurderet helbred	9
3.2 Stress	11
4 Biologiske mål	12
4.1 Overvægt	12
4.2 Forhøjet blodtryk	13
5 Kroniske sygdomme	14
5.1 Forekomsten af kroniske sygdomme	14
5.2 Kroniske sygdomme og sundhedsadfærd	14
6 Sexsygdomme	16

1 Baggrund

Uddrag af sundhedsprofil 2010 for Lyngby-Taarbæk Kommune er et kommunalt supplement til Region Hovedstadens *Sundhedsprofil for region og kommuner 2010*, som indeholder detaljeret information om sundhed, sygelighed og sundhedsadfærd i samtlige 29 kommuner i Region Hovedstaden. Formålet med dette uddrag er, at give et overblik over kommunens resultater i forhold til en række nøgleindikatorer.

De udvalgte nøgleindikatorer i denne rapport er borgernes sundhedsadfærd, generelle helbred, biologiske mål, kroniske sygdomme og sexsygdomme. Et gennemgående fokus er social ulighed i sundhed. Da uddannelse er en stærk prædikator for social position, beskrives fordelingen af de udvalgte nøgleindikatorer i forhold til borgernes uddannelsesniveau. Derudover beskrives fordelingen af indikatorerne i forhold til køn og alder. I de tilfælde, hvor der er for få besvarelser i fx en aldersgruppe eller et uddannelsesniveau, vises resultaterne ikke, men markeres i stedet i tabellerne med -. For enkelte af indikatorerne er det ikke muligt at give fordelingen i forhold til køn, alder og uddannelse på grund af for få besvarelser. For disse indikatorer angives blot forekomsten i kommunen. For yderligere informationer henvises til *Sundhedsprofil for region og kommuner 2010*.

Demografiske og socioøkonomiske forhold har betydning for borgernes sundhed, sygelighed og sundhedsadfærd. De forskelle, der ses mellem Lyngby-Taarbæk Kommune og regionsgennemsnittet på de udvalgte nøgleindikatorer, kan delvist forklares med forskelle i fordelingen af borgere i forhold til for eksempel alder og uddannelse. I Lyngby-Taarbæk Kommune er 24 % af borgerne 65 år eller derover. Andelen af borgere med en kortere uddannelse er 43 %, mens andelen med en lang videregående uddannelse er 32 % (tabel 1.1).

Tabel 1.1 Borgere på 65 år eller derover og borgere med en kortere eller lang videregående uddannelse

	Lyngby-Taarbæk Kommune	Region Hovedstaden
	%	%
Borgere på 65 år eller derover	24	19
Borgere med en kortere uddannelse *	43	57
Borgere med en lang videregående uddannelse *	32	21

* I opgørelsen indgår borgere under uddannelse ikke.

De forskellige nøgleindikatorer i denne rapport er belyst ved hjælp af data indsamlet i spørgeskemaundersøgelsen "Hvordan har du det? 2010". Spørgeskemaerne blev udsendt primo februar 2010 til en tilfældig stikprøve af alle borgere på 16 år og derover i Region Hovedstaden -- i alt 95.150 borgere. I Lyngby-Taarbæk Kommune blev der i alt udsendt 2.450 spørgeskemaer.

Ud af de 2.450 borgere i Lyngby-Taarbæk Kommune, som fik tilsendt spørgeskemaer, udfyldte 54,8 % skemaerne. Der er forskel på de borgere, som har besvaret skemaet. Der er generelt flere kvinder end mænd, som har besvaret spørgeskemaet, ligesom andelen er større blandt borgere i alderen 45-74 år end blandt de yngste og de ældste aldersgrupper. Ved analyse af spørgeskemadata er der derfor vægtet for nonrespons og stikprøvestørrelse, så resultaterne er repræsentative for Lyngby-Taarbæk Kommune. Forskningscenter for Forebyggelse og Sundhed har stået for udarbejdelsen af Sundhedsprofilen 2010 for Region Hovedstaden og af uddraget for Lyngby-Taarbæk Kommune. En styregruppe bestående af repræsentanter for de 29 kommuner samt Region Hovedstaden har været sparringspartnere under hele processen.

2 Sundhedsadfærd

Sundhedsadfærd har stor betydning for muligheden for at bevare et godt helbred og undgå eller udsætte udviklingen af kroniske sygdomme. Det er derfor væsentligt at have kendskab til borgernes sundhedsadfærd dels for at kunne forudsige deres behov for sociale og sundhedsmæssige ydelser i fremtiden og dels for at kunne fremme deres sundhed og forebygge kroniske sygdomme fremadrettet.

2.1 Rygning

Rygning er den forebyggelige risikofaktor, der er skyld i flest kroniske sygdomme i Danmark. Hjertekarsygdomme, kræft og kroniske lungesygdomme er de mest alvorlige sygdomme som skyldes rygning. Rygere dør i gennemsnit 5-10 år tidligere end aldrigrygere afhængigt af, hvor meget man ryger (Statens Institut for Folkesundhed, 2006). Passiv rygning giver umiddelbare gener som irritation af øjne og slimhinder i luftveje, hoste og hovedpine. Samtidig øger passiv rygning risikoen for alvorlige sygdomme som lungekræft, hjertekarsygdomme og kroniske luftvejslidelser.

I Lyngby-Taarbæk Kommune ryger 15 % af borgerne dagligt. Det svarer til 6.000 personer (tabel 2.1). Der er sket et fald i andelen af dagligrygere siden 2007 på 1,9 procentpoint blandt de 25-79-årige, men ændringen er ikke statistisk signifikant (ikke vist). En del af forklaringen på faldet kan være, at færre borgere debuterer som rygere samtidig med, at rygere generelt dør tidligere end ikkerygere.

Der er ingen betydelig forskel på mænd og kvinder hvad dagligrygning angår. Tilsvarende ses heller ikke en aldersgradient i forhold til dagligrygning. Der er derimod en social gradient i forhold til dagligrygning. Der er tre gange så mange dagligrygere blandt borgere med en kortere uddannelse sammenlignet med borgere, som har en lang videregående uddannelse.

Tabel 2.1 Borgere med risikabel sundhedsadfærd – rygning og alkohol

	Dagligrygere		Risikabel alkoholadfærd	
	%	Personer	%	Personer
Region Hovedstaden	20	259.700	28	358.400
Lyngby-Taarbæk	15	6.000	28	11.300
Køn				
Mand	16	3.000	37	7.000
Kvinde	14	3.000	20	4.200
Alder				
16-24 år	14	800	49	2.700
25-34 år	15	800	18	900
35-44 år	14	1.000	17	1.200
45-54 år	15	1.100	26	1.900
55-64 år	16	1.000	36	2.400
65-79 år	14	900	26	1.500
80+ år	12	400	20	700
Uddannelse				
Kortere uddannelse	21	3.100	25	3.600
Mellemlang videreg. uddannelse	15	1.200	23	2.000
Lang videreg. uddannelse	7	700	26	2.800

2.2 Risikabel alkoholadfærd

Et stort alkoholforbrug øger risikoen for en lang række sygdomme, herunder kræftsygdomme, mave- og tarmsygdomme, hjertekarsygdomme, leversygdomme, forgiftninger samt forhøjet blodtryk. Et stort alkoholforbrug øger tillige risikoen for skader og ulykker som f.eks. bilulykker. Endelig kan alkohol have alvorlige sociale konsekvenser i form af ødelagte parforhold, omsorgssvigt af børn, udstødelse af arbejdsmarkedet, kriminalitet og vold (Sundhedsstyrelsen, 2008).

I sundhedsprofilen opgøres risikabel alkoholadfærd som personer, der har mindst én af følgende typer alkoholadfærd:

- **Storforbrug** – personen har et ugentligt alkoholforbrug, der overskrider Sundhedsstyrelsens genstandsgrænse på 14 genstande for kvinder og 21 genstande for mænd
- **Rusdrikkeri** – personen drikker mere end fem genstande ved en enkelt lejlighed mindst én gang om ugen
- **Tegn på alkoholafhængighed** – personen klassificeres på baggrund af en række spørgsmål (CAGE-C-klassifikation).

I Lyngby-Taarbæk Kommune har 28 % af borgerne en risikabel alkoholadfærd. Det svarer til 11.300 personer (tabel 2.1).

Der er væsentligt flere mænd end kvinder med risikabel alkoholadfærd i Lyngby-Taarbæk Kommune. Risikabel alkoholadfærd er derudover mest udbredt blandt de 16-24-årige og 55-64-årige, og mindst udbredt blandt borgere i alderen 25-44-år. Der er ingen betydelig forskel på risikabel alkoholadfærd på tværs af uddannelsesniveauerne.

Da spørgsmålene om alkohol ikke er helt identiske med den tidligere spørgeskemaundersøgelse fra 2007, er det ikke muligt at opgøre ændringer siden 2007 for risikabel alkoholadfærd.

2.3 Usunde kostvaner

Usunde kostvaner kan påvirke udviklingen af kroniske sygdomme som hjertekarsygdomme og kræft i fordøjelsessystemet. En usund kost, højt energiindtag kombineret med manglende bevægelse medfører øget risiko for udvikling af overvægt og dermed blandt andet forhøjet blodtryk, type 2 diabetes og hjertekarsygdomme.

I sundhedsprofilen er der anvendt en kostscore, som et samlet mål for, hvor sunde borgernes generelle kostvaner er. Kostscoren inddeler borgerne i tre kategorier:

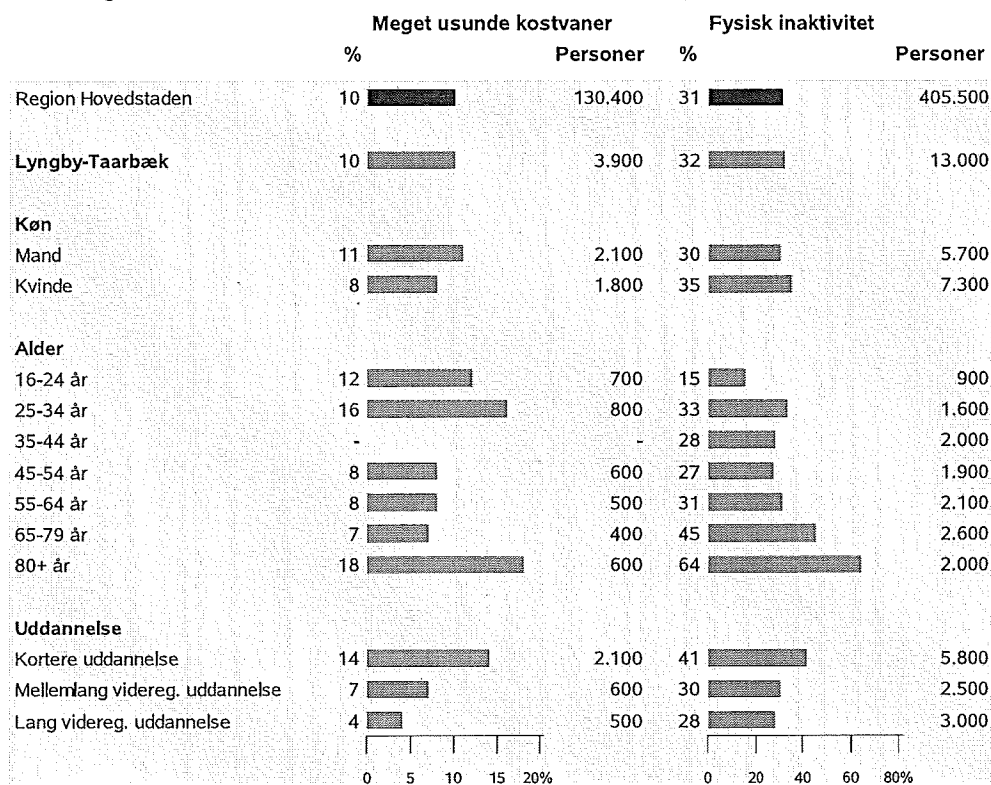
- **Sund kost** – generelt sunde kostvaner, herunder højt indtag af frugt, grønt og fisk samt lavt indtag af fedt og især mættet fedt
- **Middelsund kost** – moderat indtag af frugt, grønt, fisk og fedt
- **Meget usund kost** – generelt usunde kostvaner på alle områder, herunder meget lavt indtag af frugt, grønt og fisk samt højt indtag af fedt og især mættet fedt

I Lyngby-Taarbæk Kommune har 10 % af borgerne meget usunde kostvaner. Det vil sige, at 3.900 borgere i kommunen har et meget lavt indtag af frugt, grønt og fisk samt et højt indtag af fedt og især mættet fedt (tabel 2.2).

Andelen af borgere med meget usunde kostvaner er lidt større blandt mænd end blandt kvinder. Meget usunde kostvaner forekommer hyppigst blandt de ældste borgere og blandt borgere i alderen 25-34 år. Uddannelsesniveaet har stor betydning for borgernes kostvaner. Jo lavere uddannelsesniveau, des større andel spiser meget usundt.

Da spørgsmålene om kost ikke er helt identiske med den tidligere spørgeskemaundersøgelse fra 2007, er det ikke muligt at opgøre ændringer siden 2007 for meget usunde kostvaner.

Tabel 2.2. Borgere med risikabel sundhedsadfærd – usund kost og fysisk inaktivitet



2.4 Fysisk aktivitet

Mangel på fysisk aktivitet øger risikoen for udvikling af en lang række kroniske sygdomme som type 2 diabetes, hjertekarsygdom, muskelskeletsygdom, visse former for kræftsygdom (bryst- og tyktarmskræft) og psykisk sygdom. Desuden øges risikoen for funktionsevnetab hos ældre borgere.

Ny forskning viser, at stillesiddende adfærd i forbindelse med at se TV, spille computer eller bilkørsel, er en selvstændig risikofaktor. Det betyder, at selvom man dyrker motion, har man en øget risiko for hjertekarsygdom og for tidlig død, hvis man tilbringer mange timer i siddende stilling.

I sundhedsprofilen opgøres følgende aspekter af fysisk aktivitet:

- Moderat til hård fysisk aktivitet 30 minutter om dagen i fritiden
- Stillesiddende aktiviteter i fritiden – mere end 4 timer om dagen i fritiden
- Cykling eller gang i forbindelse med transport til og fra arbejde eller uddannelse

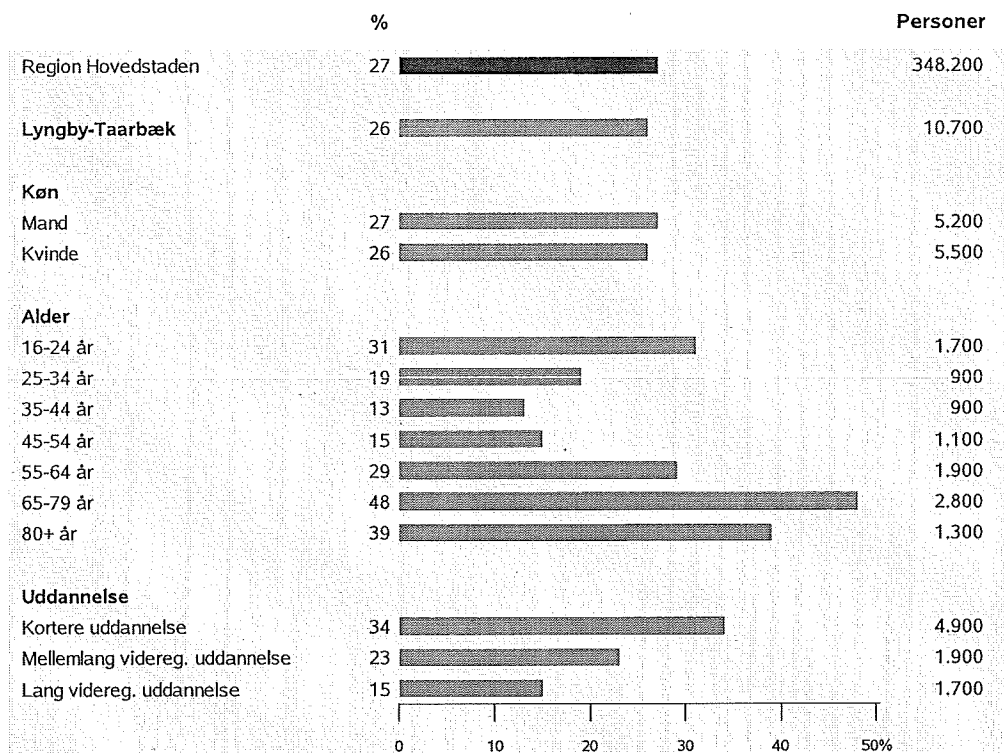
I Lyngby-Taarbæk Kommune er der 32 % af borgerne, som ikke er fysisk aktive 30 minutter om dagen i fritiden, herefter kaldet inaktive. Det svarer til 13.000 personer (tabel 2.2). Der er ikke sket nogen betydelige ændringer i andelen af inaktive siden 2007 blandt de 25-79-årige (ikke vist).

Der er lidt flere kvinder end mænd, som er fysisk inaktive, og andelen af inaktive stiger med alderen. Sammenlignet med de yngre borgere er der ca. dobbelt så mange borgere på 80 år eller derover, som er fysisk inaktive. Andelen af fysisk inaktive borgere falder med stigende uddannelsesniveaue.

Stillesiddende aktiviteter i fritiden er her defineret ved, at borgerne bruger mere end fire timer om dagen på at sidde ned og slappe af, se TV, spille computer, læse eller lignende. I Lyngby-Taarbæk Kommune har 26 % af borgerne – svarende til 10.700 personer – mere end fire timers stillesiddende aktiviteter om dagen i fritiden (tabel 2.3). Der er sket en stigning på 3,6 procentpoint siden 2007 blandt de 25-79-årige, men ændringen er ikke statistisk signifikant (ikke vist).

Der er stort set lige mange kvinder og mænd, der sidder stille mere end fire timer om dagen i fritiden. Andelen af stillesiddende borgere er mindst blandt de 35-44-årige, hvorefter den stiger med alderen. Der ses en tydelig social gradient i forhold til stillesiddende adfærd. Andelen er dobbelt så stor blandt borgere med en kortere uddannelse sammenlignet med borgere med lang videregående uddannelse.

Tabel 2.3 Borgere med stillesiddende aktiviteter i fritiden – mere end fire timer om dagen

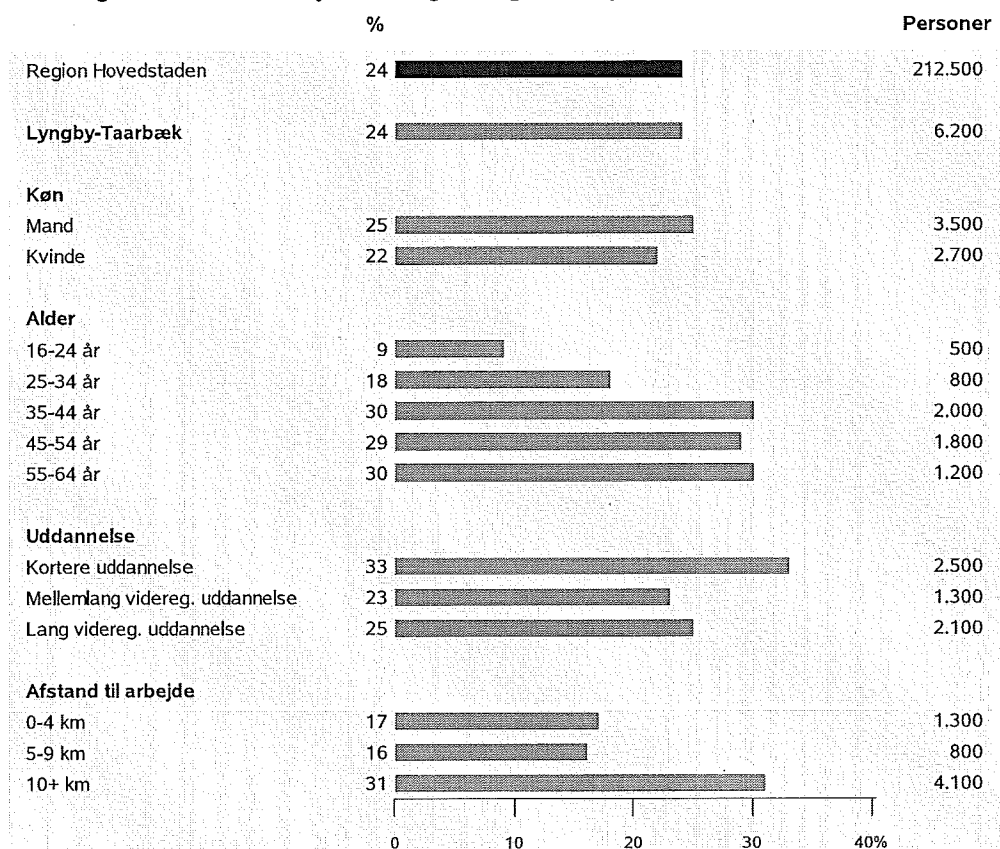


Cykling eller gang til og fra arbejde eller uddannelsessted er kun opgjort blandt borgere i den erhvervsaktive alder (16-64 år), der er i arbejde eller under uddannelse. Blandt Lyngby-Taarbæk Kommunes borgere er der 24 %, som hverken cykler eller går til og fra arbejde eller uddannelsessted (tabel 2.4). Det svarer til 6.200 erhvervsaktive eller studerende personer. Der er sket et fald på 3,1 procentpoint siden 2007 blandt de 25-64-årige, men ændringen er ikke statistisk signifikant (ikke vist).

Der er lidt flere mænd end kvinder, som ikke er fysisk aktive i forbindelse med transport til og fra arbejde eller uddannelsessted, og der er en tendens til, at andelen stiger med alderen. Næsten én ud af tre over 35 år hverken cykler eller går til og fra arbejde eller uddannelsessted, mens det kun er én ud af ti af de 16-24-årige.

Andelen af borgere, som ikke er fysisk aktive i forbindelse med transport til og fra arbejde eller uddannelsessted, er størst blandt borgere med kortere uddannelser. Der er samtidig en sammenhæng mellem afstand til arbejde/uddannelsessted og fysisk aktivitet i forbindelse med transport. Andelen af borgere, der hverken cykler eller går til og fra arbejde eller uddannelsessted, er dobbelt så stor, hvis afstanden til arbejde er over 10 km, som hvis afstanden til arbejde er under 10 km.

Tabel 2.4 Borgere, som hverken cykler eller går til og fra arbejde eller uddannelsessted



2.5 Euforiserende stoffer

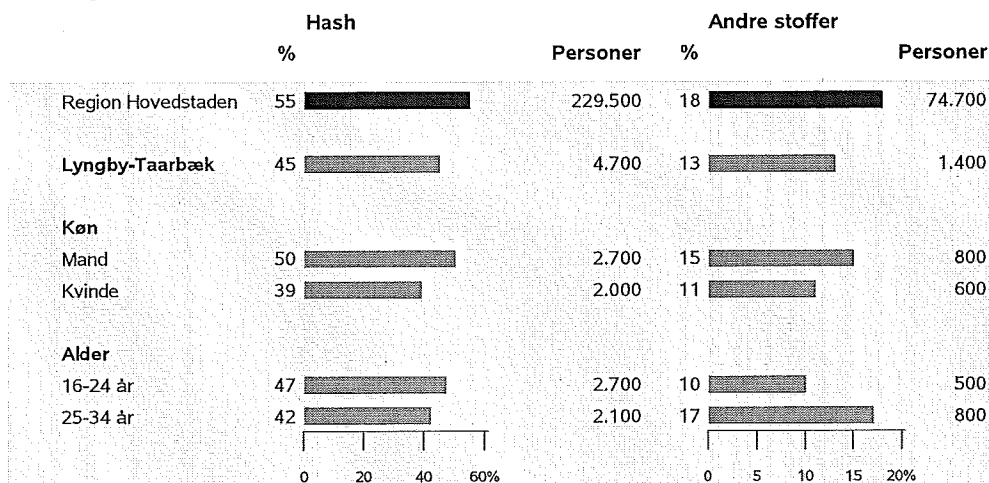
Eksperimenter med euforiserende stoffer (herefter kaldet stoffer) er et ungdomsfænomen. Næsten alle, der prøver at tage stoffer, har debut, inden de er fyldt 20 år, og de fleste stopper igen. Eksperimenterende brug af stoffer medfører risiko for ulykker, risiko for at komme ud i stofmisbrug samt risiko for forgiftning med og uden døden til følge. Hash hæmmer indlæringsvevnen i op til fire uger efter brug og kan derfor have konsekvenser for den enkeltes skolegang og uddannelsesmuligheder. Siden 2000 har eksperimenterende brug af hash og andre stoffer i Danmark ligget på et stabilt niveau. Hash er mest udbredt. Herefter kommer de stimulerende stoffer amfetamin, kokain og ecstasy (Sundhedsstyrelsen, 2009).

I Lyngby-Taarbæk Kommune har 45 % af de unge - svarende til 4.700 personer – eksperimenteret med hash, mens 13 % af de unge – svarende til 1.400 personer – har eksperimenteret med andre stoffer end hash (tabel 2.5). En større andel af mænd end kvinder har prøvet hash og andre stoffer. Tilsvarende har en større andel af

de 25-34-årige prøvet andre stoffer sammenlignet med de 16-24-årige, mens der er en lidt større andel af de 16-24-årige, som har prøvet hash.

I alt har 6,2 % af de unge – svarende til 700 personer – taget euforiserende stoffer inklusiv hash inden for den seneste måned (ikke vist).

Tabel 2.5 Unge, som har prøvet hash og andre euforiserende stoffer



2.6 Ubeskyttet sex

Ubeskyttet sex er årsag til en række sundhedsproblemer, herunder uønsket graviditet og seksydgdomme som livmoderhalskræft, HIV, klamydia, kønsvorter, herpes og gonoré. Især unge og unge voksne er i risiko for at opleve sundhedsproblemer som følge af ubeskyttet sex.

Spørgsmålene om seksuel sundhed er kun stillet til borgere i alderen 16-34 år, og opgørelserne er derfor kun for denne aldersgruppe.

I alt 22 % af de unge i Lyngby-Taarbæk Kommune, som har haft seksuel debut, – svarende til 2.000 personer – brugte ikke prævention ved seneste samleje, selvom de ikke ønsker et barn. 10 % af de unge – svarende til 900 personer – brugte ikke kondom ved seneste samleje, selvom de har skiftende seksualpartnere (ikke vist).

3 Generelt helbred

Et væsentligt aspekt af borgernes generelle sundhedstilstand er, hvordan den enkelte borger oplever og vurderer sit eget helbred samt sit fysiske og psykiske velbefindende. Helbred er dog ikke entydigt og kan måles på flere forskellige måder. I de følgende afsnit beskrives borgernes generelle helbredstilstand i Lyngby-Taarbæk Kommune. Der sættes fokus på selvvurderet helbred, fysisk og mentalt helbred målt ved SF-12 samt stress.

3.1 Selvvurderet helbred

Borgernes vurdering af eget helbred er en selvstændig risikofaktor for sygelighed og dødelighed. Jo dårligere en person vurderer sit eget helbred, des større er risikoen for død og udvikling af sygdom.

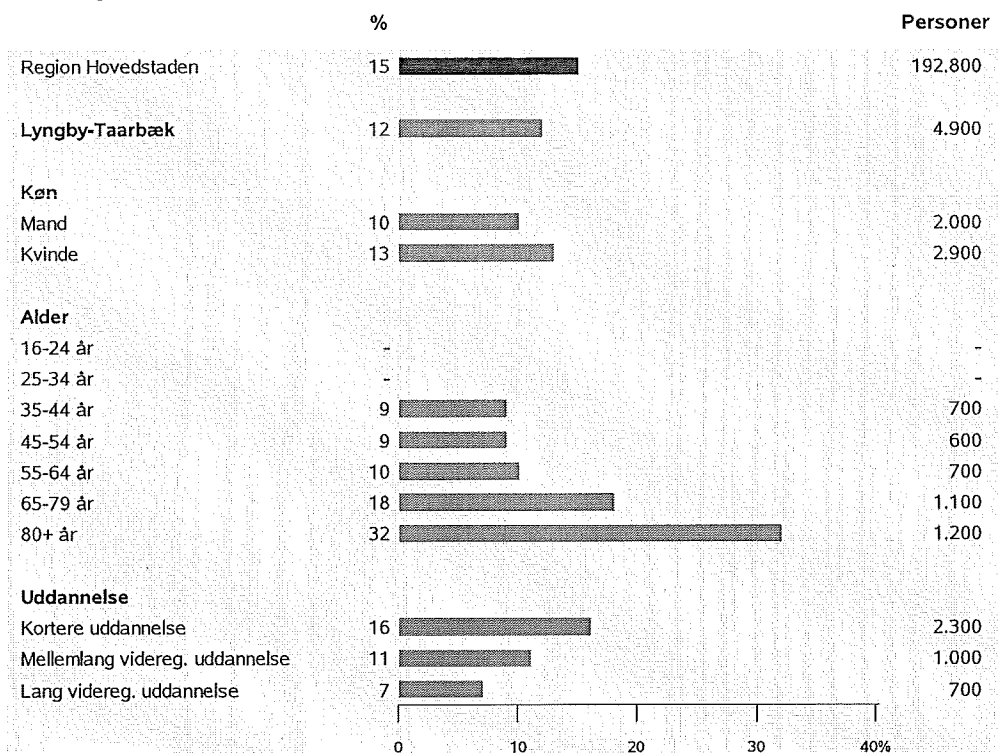
Tabel 3.1 Selvvurderet helbred i kommunen

	Lyngby-Taarbæk Kommune	Region Hovedstaden
	%	%
Fremragende	14	13
Vældig godt	39	37
Godt	35	36
Mindre godt	9	12
Dårligt	3	3

I Lyngby-Taarbæk Kommune vurderer 12 % af borgerne – svarende til 4.900 personer – at de har et mindre godt eller dårligt helbred (tabel 3.2). Der er ikke sket nogen betydelige ændringer siden 2007 blandt de 25-79-årige (ikke vist).

Der er en lidt større andel af kvinder end mænd, som har et mindre godt eller dårligt selvvurderet helbred, og andelen stiger med alderen (tabel 3.2). For de 35-44-årige er det kun én ud af ti, som har mindre godt eller dårligt selvvurderet helbred, mens andelen er dobbelt så høj blandt de 65-79-årige og tre gange så høj blandt de ældste borgere (80+årige). Den høje andel blandt de ældste borgere kan skyldes, at denne aldersgruppe er plaget af sygdomme, som påvirker deres vurdering af eget helbred. Der ses en social gradient i forhold til selvvurderet helbred. Dobbelt så mange borgere med en kortere uddannelse har et mindre godt eller dårligt selvvurderet helbred sammenlignet med borgere med en lang videregående uddannelse.

Tabel 3.2 Borgere, som har et mindre godt eller dårligt selvvurderet helbred



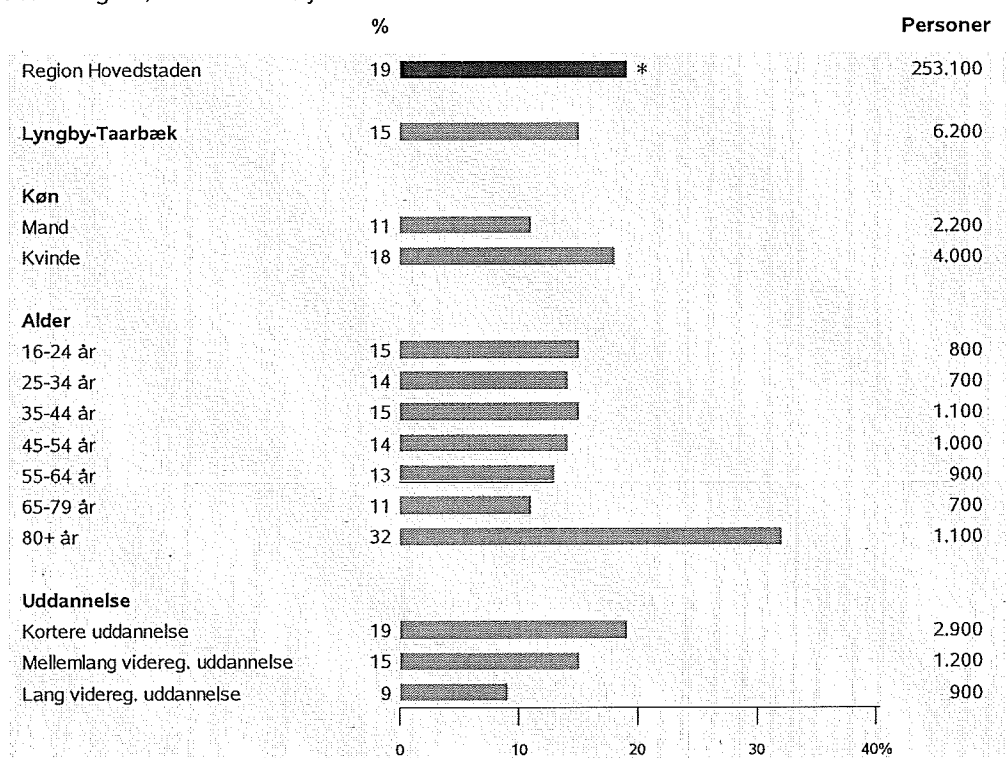
3.2 Stress

Længerevarende stress kan medføre øget risiko for en række sygdomme som hjertekarsygdomme og depression. Stress kan også medføre forværring af eksisterende sygdomme. Stress er her målt med Cohens Perceived Stress Scale, som er en valideret stress-skala. Den måler personens oplevelse af stress inden for den seneste måned ved hjælp af ti spørgsmål inden for følgende dimensioner af stress: Uforudsigelighed, manglende kontrol og høje krav (Cohen et al.; 1983).

I Lyngby-Taarbæk Kommune har 15 % af borgerne – svarende til 6.200 personer - et højt stressniveau (tabel 3.3). Der er ikke sket nogen ændringer siden 2007 blandt de 25-79-årige (ikke vist).

Flere kvinder end mænd har et højt stressniveau. Der ses tendens til, at andelen af borgere med højt stressniveau falder med alderen. Det gælder dog ikke for borgerne på 80 år og derover, som har den højeste andel af borgere med et højt stressniveau. Uddannelsesniveaet har betydning for borgernes stressniveau. Jo kortere uddannelse, des større er andelen af borgere har højt stressniveau.

Tabel 3.3 Borgere, som har et højt stressniveau



* Andelen af borgere i regionen med højt stressniveau er fastlagt på forhånd. Lyngby-Taarbæk Kommunes andel af borgere med højt stressniveau skal derfor betragtes relativt i forhold til regionsandelen.

4 Biologiske mål

De første tegn på, at kroppen er i meget høj risiko for at udvikle kronisk sygdom, kan måles ved ændringer i biologiske mål som vægt og blodtryk. Disse biologiske mål er ofte betinget af borgerens sundhedsadfærd i form af rygning, fysisk aktivitet, kostvaner og alkoholforbrug.

4.1 Overvægt

Overvægt medfører øget risiko for udvikling af følgesygdomme som type 2 diabetes, hjertekarsygdomme, muskelskeletsygdomme og visse kræftformer. Derudover kan overvægt medføre psykosociale problemer og forringet livskvalitet.

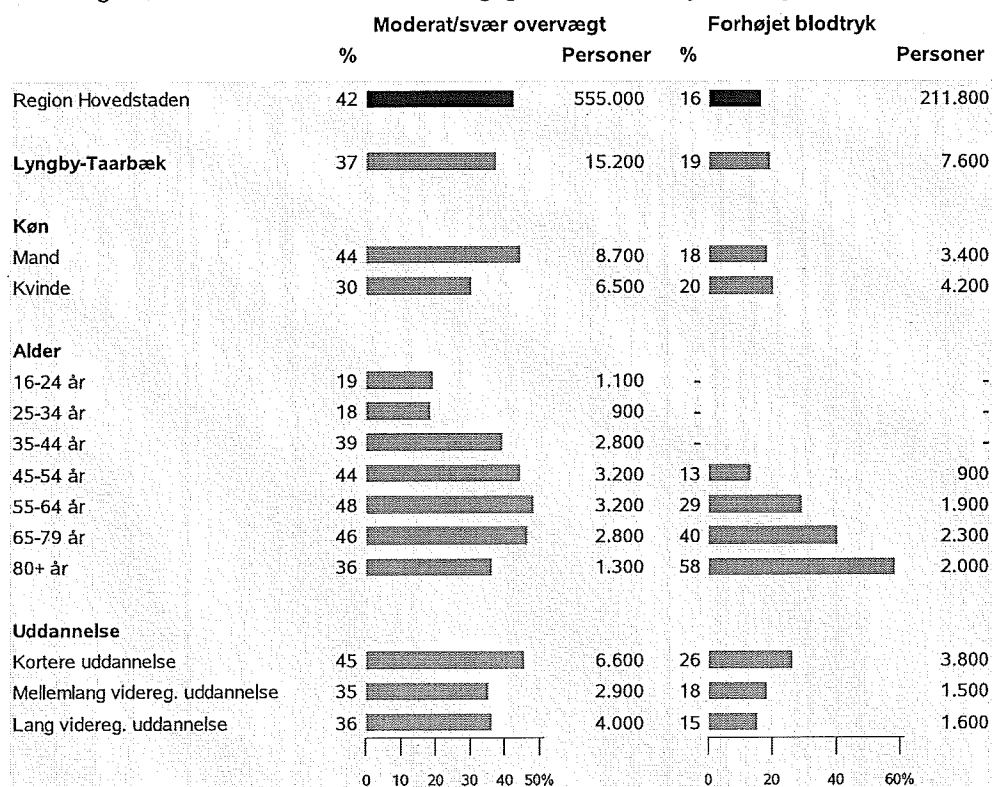
Overvægt vurderes på baggrund af borgernes Body Mass Index (BMI). BMI inddeles i fire vægtklasser baseret på WHO's definition:

- Undervægt: BMI < 18,5
- Normalvægt: BMI 18,5 - < 25,0
- Moderat overvægt: BMI 25,0 - < 30,0
- Svær overvægt: BMI \geq 30,0

I Lyngby-Taarbæk Kommune er 37 % af borgerne moderat eller svært overvægtige (tabel 4.1). Det svarer til 15.200 personer. Der er sket en stigning i andelen af moderat eller svært overvægtige på 2,2 procentpoint siden 2007 blandt de 25-79-årige, men ændringen er ikke statistisk signifikant (ikke vist).

Der er en større andel af overvægtige blandt mænd end blandt kvinder. Andelen af overvægtige borgere stiger med alderen indtil 64-års alderen, hvorefter forekomsten falder igen i gruppen af ældre over 64 år. Årsagen til den lave andel af overvægtige blandt de 80+årige kan være, at de overvægtige borgere enten er døde af følgesygdomme, eller at der i disse aldersgrupper er mange kronisk syge borgere med deraf følgende vægttab. Der er en større andel af overvægtige blandt borgere med kortere uddannelse sammenlignet med borgere med en mellemlang eller lang videregående uddannelse.

Tabel 4.1 Borgere, som er moderat/svær overvægtige eller har forhøjet blodtryk



4.2 Forhøjet blodtryk

Forhøjet blodtryk er en af de vigtigste risikofaktorer for hjertekarsygdomme og tidlig død. Det høje blodtryk påvirker blodkarrene og fremmer åreforkalkning. Dette kan føre til forkalkningssygdomme i hjertet samt blødning og blodpropper i hjernen. Sammen med rygning er højt blodtryk den vigtigste risikofaktor for hjertekarsygdomme. Borgere med forhøjet blodtryk dør i gennemsnit 1-3 år tidligere sammenlignet med borgere med normalt blodtryk. (Statens Institut for Folkesundhed, 2006).

I Lyngby-Taarbæk Kommune har 19 % af borgerne forhøjet blodtryk. Dette svarer til 7.600 personer (tabel 4.1).

Andelen af borgere med forhøjet blodtryk er næsten den samme blandt kvinder og mænd, mens andelen stiger med alderen. Således har kun én ud af otte borgere på 45-54 år forhøjet blodtryk, mens fire ud af ti 65-79-årige og halvdelen af borgerne på 80 år eller derover har forhøjet blodtryk. Der er en social gradient i forekomsten af forhøjet blodtryk. Mens hver fjerde borger med en kortere uddannelse har forhøjet blodtryk, er det kun hver syvende borger med en lang videregående uddannelse.

5 Kroniske sygdomme

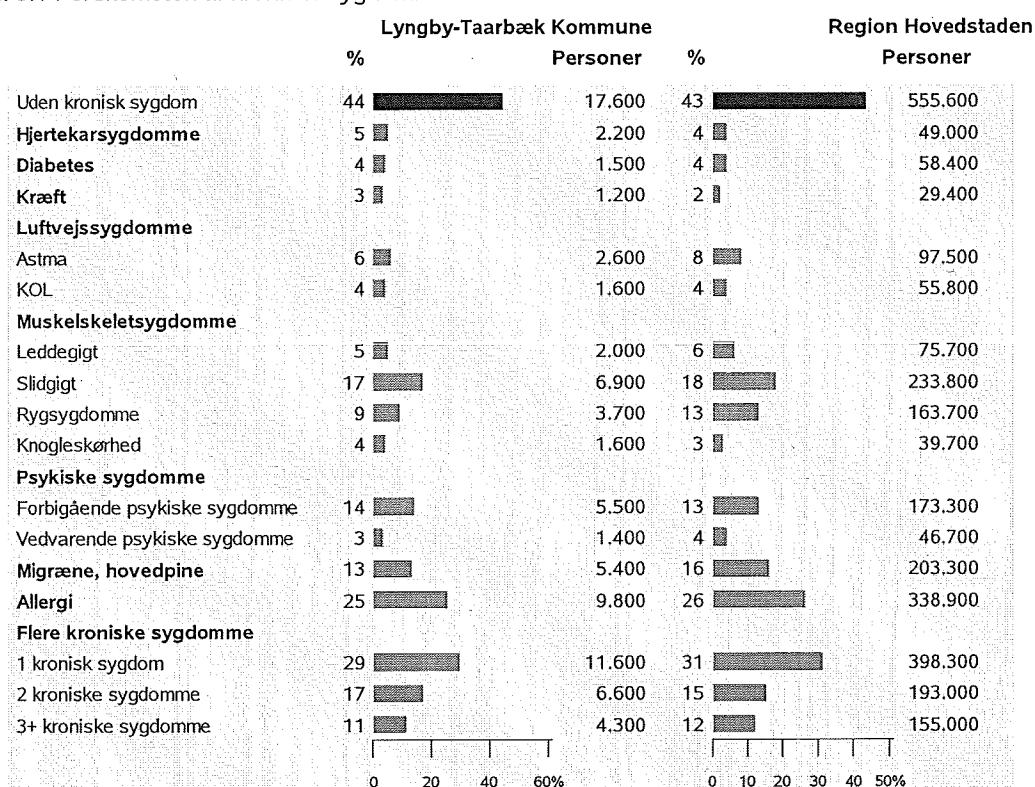
Kroniske sygdomme er blandt de fleste borgere ikke umiddelbart livstruende, men kan medføre begrænsninger i hverdagen i form af f.eks. funktionstab, nedsat livskvalitet og social isolation. Borgere med kroniske sygdomme er den patientgruppe, der optager flest ressourcer i sundhedsvæsenet. Der stilles derfor store krav til sundhedsvæsenets håndtering af disse borgere både i regionerne og kommunerne.

Den akutte behandling og den efterfølgende kontrol og behandling af mange kroniske sygdomme er blevet markant forbedret i løbet af de seneste 10-20 år. Dette medfører, at flere overlever længere med kronisk sygdom, og dermed stiger forekomsten af de kroniske sygdomme i befolkningen. Man må samtidig forvente, at der i takt med denne udvikling også vil være en større andel af borgere, der lever med flere kroniske sygdomme.

5.1 Forekomsten af kroniske sygdomme

I Lyngby-Taarbæk Kommune lever 44 % af borgerne uden kronisk sygdom. Knap hver tredje borger har én kronisk sygdom. Hver tiende borger lever med tre eller flere kroniske sygdomme – svarende til 4.300 personer. De hyppigste sygdomme er allergi og slidgigt (tabel 5.1).

Tabel 5.1 Forekomsten af kroniske sygdomme



5.2 Kroniske sygdomme og sundhedsadfærd

Mange af de kroniske sygdomme hænger sammen med sundhedsadfærd. Ændring af sundhedsadfærden er derfor en vigtig komponent i rehabiliteringen og behandlingen af flere af de kroniske sygdomme, og en hensigtsmæssig sundhedsadfærd er afgørende for prognosen.

Som beskrevet i kapitel 2 ryger 15 % af borgerne i Lyngby-Taarbæk Kommune, 28 % har en risikabel alkoholadfærd, 10 % spiser en meget usund kost, og 32 % er fysisk aktive mindre end 30 minutter om dagen (tabel 5.2).

Rygning: For størsteparten af de kroniske sygdomme er der en større andel af dagligrygere end i befolkningen generelt. Rygning er især udbredt blandt borgere med KOL og forbigående psykiske sygdomme. Næsten hver tredje borger med KOL ryger.

Alkohol: Blandt borgere med KOL eller vedvarende psykiske sygdomme er der mange, som har en risikabel alkoholadfærd sammenlignet med befolkningen generelt. Omvendt er andelen en anelse mindre for de fleste andre kroniske sygdomme.

Kost: Andelen af borgere, der spiser meget usundt, er større blandt borgere med ryggsygdomme og forbigående psykiske sygdomme sammenlignet med befolkningen generelt.

Fysisk aktivitet: Generelt er der en større andel af borgere med kronisk sygdom, som ikke er fysisk aktive 30 minutter om dagen, sammenlignet med befolkningen generelt. Denne sammenhæng kan dels skyldes, at kroniske sygdomme gør det vanskeligt at være fysisk aktiv, og dels at mangel på fysisk aktivitet medvirker til udviklingen af nogle kroniske sygdomme. To ud af tre borgere med KOL og ca. halvdelen af borgerne med hjertekarsygdomme eller vedvarende psykiske sygdomme er fysisk aktive mindre end 30 minutter om dagen.

Flere kroniske sygdomme: Der er en tendens til, at andelen af borgere med uhensigtsmæssig sundhedsadfærd i forhold til kost og fysisk aktivitet stiger med antallet af kroniske sygdomme hos den enkelte borger, mens den er konstant i forhold til alkohol.

Tabel 5.2 Borgere med kronisk sygdom, som ikke lever op til Sundhedsstyrelsens anbefalinger

	Ryger		Risikabel alkoholadfærd		Meget usunde kostvaner		Fysisk inaktiv	
	%	Personer	%	Personer	%	Personer	%	Personer
Lyngby-Taarbæk Kommune	15	6.000	28	11.300	10	3.900	32	13.000
Hjertekarsygdomme	24	500	24	500	-	-	49	1.000
Diabetes	-	-	-	-	-	-	42	600
Kræft	-	-	28	300	-	-	33	400
KOL	30	500	32	500	-	-	65	1.000
Slidgigt	12	800	26	1.700	7	400	41	2.700
Ryggsygdomme	15	500	20	700	16	500	43	1.500
Forbigående psykiske sygdomme	26	1.400	25	1.400	17	900	38	2.100
Vedvarende psykiske sygdomme	-	-	38	500	-	-	56	800
Flere kroniske sygdomme								
1 kronisk sygdom	16	1.800	27	3.100	8	800	32	3.600
2 kroniske sygdomme	20	1.300	27	1.700	9	600	32	2.000
3+ kroniske sygdomme	16	600	25	1.000	15	600	51	2.100

6 Sexsygdomme

Sexsygdomme kan være meget ubehagelige og svære at slippe af med, og for mange unge er sygdommene en psykisk belastning. Klamydia kan derudover medføre underlivsbetændelse, ufrivillig barnløshed, graviditet uden for livmoderen og kroniske underlivssmerter. Sundhedsstyrelsen vurderer, at tusindvis af tilfælde af sexsygdomme ikke identificeres, fordi en stor del af infektionerne forløber uden symptomer. De mange symptomløse borgere øger risikoen for, at andre smittes. Undersøgelser tyder på, at de unge ikke ved, hvor stor risikoen er ved at dyrke ubeskyttet sex (www.sst.dk).

Opgørelserne i dette afsnit gælder kun for borgere i alderen 16-34 år, da spørgsmålene om seksuel sundhed kun er stillet til denne aldersgruppe.

I Lyngby-Taarbæk Kommune har 17 % af de unge – svarende til 1.500 personer – fået konstateret én eller flere sexsygdomme. Klamydia er den mest udbredte sexsygdom. 12 % af de unge har fået konstateret klamydia (ikke vist). Der er ikke data nok til at opgøre alders- og kønsfordelingen for sexsygdomme.

Lyngby-Taarbæk Kommunes Sundhedsstrategi

Med denne sundhedsstrategi fastsætter Lyngby-Taarbæk Kommune de overordnede visioner, målsætninger og mål for kommunens indsats på sundhedsområdet de kommende tre år.

Sundhedsstrategien skal bidrage til at sikre effektive, kvalificerede og sammenhængende indsatser på sundhedsområdet i kommunen.

Hvad er sundhed?

Lyngby-Taarbæk Kommune definerer sundhed som mere end blot fravær af sygdom. Sundhed handler også om, at den enkelte kan klare hverdagens udfordringer og belastninger, uanset om man er rask eller syg. Vi tager udgangspunkt i WHO's definition af sundhed:

***Sundhed er ikke blot frihed for sygdom,
men størst mulig fysisk, psykisk og socialt velbefindende***

Lyngby-Taarbæk Kommunes borgere lever generelt et sundt liv med høj livskvalitet¹. Dette gode udgangspunkt skal bevares, udbygges og fremtidssikres i forebyggende og sundhedsfremmende indsatser.

Sundhedsfaktorer

Et menneskes sundhedstilstand påvirkes af forskellige faktorer:

- *Individuelle faktorer:* Adfærd, køn og alder.
- *Sociale faktorer:* Daginstitutioner, skoler, arbejdspladser, familie og fritidsinteresser.
- *Fysiske faktorer:* Adgang til sundhedsydelser og idrætsanlæg.
- *Politiske og økonomiske faktorer:* Lovgivning og politikker samt uddannelse og erhverv.

Visionen for sundhed i Lyngby-Taarbæk Kommune

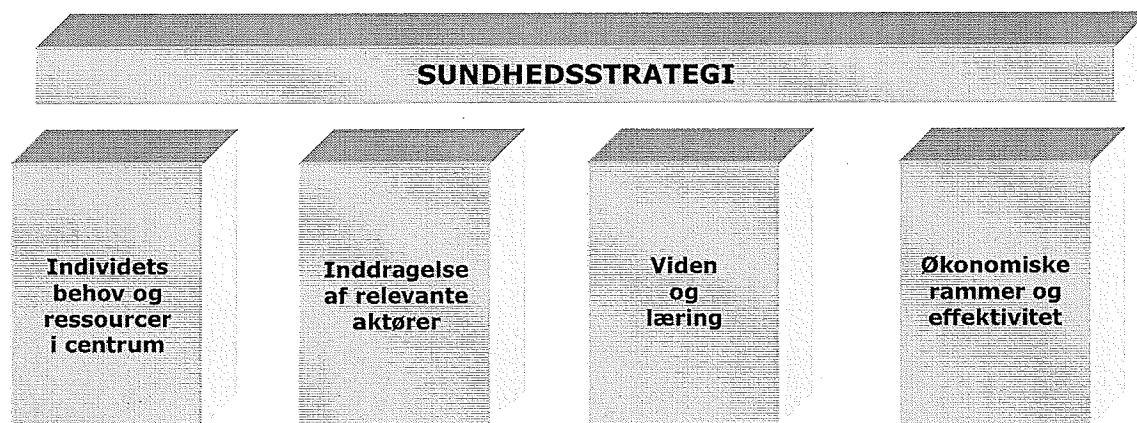
Kommunen spiller en særlig rolle som den myndighed, som er i kontakt med borgerne fra "vugge til grav". Kommunen bidrager til at skabe de rammer og påvirke de ressourcer, som den enkelte har til rådighed i hverdagen. Borgernes sundhed er dog ikke alene et kommunalt ansvar. Sundhed er et fælles ansvar, hvor den enkelte borger, civilsamfundet og kommunen i samspil skal medvirke til at sikre den enkelte et sundt liv med høj kvalitet. Visionen for sundhed i Lyngby-Taarbæk Kommune:

Lyngby-Taarbæk Kommunes sundhedsindsats skal styrke borgernes evne og muligheder for at træffe sunde valg, således at den enkelte borger lever et længere og bedre liv med mindre sygdom og højere livskvalitet.

¹ Region Hovedstaden (2008): Sundhedsprofil for region og kommuner 2008

Lyngby-Taarbæk Kommunens sundhedsstrategi hviler på fire grundprincipper:

1. individets behov og ressourcer i centrum, 2. inddragelse af relevante aktører, 3. viden og læring, 4. økonomiske rammer og effektivitet. De fire principper er omsat til konkrete mål, målsætninger og handlinger i kommunens fagudvalg.



1. Individets ressourcer og behov i centrum

Kommunen ønsker at sætte alle borgeres behov og ressourcer i fokus for at forbedre sundheden.

Den enkeltes valg i sundhedsadfærd skal respekteres under hensyn til andre. Kommunen er en aktiv medspiller i forhold til at understøtte den enkelte i at træffe sine valg på et oplyst grundlag.

Sundhedsstrategien har et særligt fokus på grupper med få personlige ressourcer, som af forskellige årsager skal have hjælp til at tage ansvar for egen sundhed:

Børn og unge: Sundhedsadfærd grundlægges i barndommen og videreføres ofte i voksenlivet. U hensigtsmæssige sundhedsvaner, grundlagt i barndommen og ungdomslivet, kan være svære at bryde. Det er derfor vigtigt at have fokus på børns og unges sundhedsadfærd.

Ældre borgere: Ældre borgere har et større forbrug af sundhedsydelser og er i højere grad i risiko for at udvikle kroniske lidelser sammenlignet med yngre borgere. Ældre borgere skal derfor støttes til at opretholde fysisk, psykisk og social funktionsevne, således at kronisk lidelse forebygges blandt raske ældre og livskvaliteten opretholdes hos ældre borgere, som lever med sygdom.

Socialt udsatte borgere: Sundhedsrisici og sygdomme er socialt skævt fordelt i samfundet. Den tværfaglige og helhedsorienterede indsats skal derfor styrkes for at reducere den sociale ulighed i sundhed. Sårbare børn og unge har et særligt fokus.

Med sundhedsstrategien vil Lyngby-Taarbæk Kommune:

- Respektere den enkeltes behov og frihed under hensynstagen til andre.
- Sætte borgernes ressourcer i spil.
- Sikre en særlig indsats over for grupper med få ressourcer.

2. Inddragelse af relevante aktører

Et sundt liv afhænger ikke alene af den enkelte borgers valg. Et sundt liv skabes i dialog og samspil mellem den enkelte, civilsamfundet og kommunen. Inddragelse af og koordination mellem relevante aktører er en forudsætning for indfrielse af kommunes vision for sundhed.

Kommunen opstiller rammerne for en række områder og er i direkte og kontinuerlig kontakt med borgerne i forskellige aldre. Kommunen har et ansvar for at udnytte denne nære kontakt til at bidrage positivt til borgernes sundhedstilstand.

Den kommunale sundhedsindsats skal organiseres og forankres på decentralt niveau, så decentrale institutioners ressourcer og kompetencer i bringes spil.

Samarbejdet med hospitaler og regionen skal løbende styrkes, så borgerne oplever sammenhæng i sundhedsvæsenet. Almen praksis er en strategisk partner for kommunen på sundhedsområdet, da lægerne visiterer til sundhedsydelse i sundhedsvæsenet og har kendskab til borgernes sundhedstilstand. Samarbejdet mellem lægerne og kommunen omkring udsatte borgere er et vigtigt element i kommunens sundhedsindsats.

Regionen organiserer og udvikler sundhedstiltag inden for det somatiske, psykiatriske og sociale felt. Samarbejde og dialog med regionen er en forudsætning for, at regionale sundhedstiltag spiller sammen med kommunale sundhedsvæsen på koordineret og kvalitetssikret, så borgeren oplever sammenhæng mellem sektorerne.

Inddragelse af og samarbejdsrelationer med frivillige foreninger, som patientforeninger og idrætsforeninger, kan mobilisere ressourcer, kompetencer og viden, som kan understøtte og udvikle den kommunale sundhedsindsats med respekt for de muligheder og begrænsninger, der ligger i det frivillige arbejde.

Lyngby-Taarbæk Kommune ønsker derfor at inspirere til bredt koordineret samarbejde mellem aktørerne på sundhedsområdet.

Med sundhedsstrategien vil Lyngby-Taarbæk Kommune:

- Organisere og forankre sundhedsindsatsen decentralt i kommunen.
- Styrke koordination og samarbejde mellem kommunale sundhedsaktører.
- Styrke samarbejdsrelationer med eksterne sundhedsaktører.

3. Viden og læring

Der er på forebyggelsesområdet, ligesom i det behandlende sundhedsvæsen, fokus på arten og kvaliteten af den faglige viden, der ligger til grund for en indsats.

Kommunes sundhedsindsats skal bygge på et solidt vidensgrundlag. Dette sikres ved at anvende evidensbaseret viden frembragt på baggrund af valide forskningsresultater.

Når evidensbaseret viden ikke er tilgængelig, er vidensdeling og erfaringsudveksling et vigtigt redskab i planlægningen af sundhedsindsatsen. Erfaringer fra egen og andre kommuner skal bruges aktivt ved at sikre og styrke informationsflowet mellem interne og eksterne parter.

Kommunen vil løbende tilpasse og udvikle sundhedsindsatsen på baggrund af det datamateriale, som kommunen har til rådighed. Det drejer sig bl.a. om den regionale sundhedsprofil, samt Sundhedsstyrelsens register- og aktivitetsdata. Parallelt hermed vil kommunen bidrage til at skabe ny viden ved systematisk at kortlægge og dokumentere indsatsen i en form, som er anvendelig og tilgængelig for andre, så vidt det er muligt.

Med sundhedsstrategien vil Lyngby-Taarbæk Kommune:

- Anvende eksisterende evidensbaseret viden i planlægningen af sundhedsindsatsen.
- Styrke vidensdeling og erfaringsudveksling mellem interne og eksterne aktører.
- Bidrage med ny faglig viden via dokumentation, monitorering og evaluering.

4. Økonomiske rammer og effektivitet

I forbindelse med kommunalreformen blev kommunerne medfinansierende af det regionale sundhedsvæsen. Det betyder, at kommunen medfinansierer de behandlinger, som kommunens borgere modtager i forbindelse med kontakt til det primære og sekundære sundhedsvæsen.

Sygdom og svækkelse øger udover de kommunale sundhedsudgifter også forsørgelsesudgifter og udgifter til hjælpemidler, pleje og praktisk hjælp. Der er derfor økonomiske rationaler i at forebygge svækkelse og sygdom, intensivere genoptræning og rehabilitering og fremme borgernes generelle sundhedstilstand.

Det stigende pres på sundhedsudgifterne skaber behov for, at der etableres balance mellem forebyggende indsatser over for raske med et langsigtet investeringsperspektiv, og indsatser målrettet borgere, som allerede er syge, som giver mulighed for at påvirke stigende udgifterne på den korte bane.

Med et stærkt fokus på at iværksætte de mest "profitable" indsatser, som på den korte bane kan reducere kommunens sundhedsudgifter til f.eks. hospitalsindlæggelser og lægebesøg, kan der frigøres ressourcer, som kan anvendes andre steder i kommunens velfærdsproduktion.

Kommunens sundhedsindsats skal udføres på laveste omkostningsniveau med øje for innovative tiltag, som fx velfærdsteknologi. Indsatserne skal søsættes på baggrund af en velovervejede balance mellem behandling og forebyggelse og ikke alene være økonomisk ansvarlige, men også have fokus på de faglige gevinster, som de kan bibringe.

Med sundhedsstrategien vil Lyngby-Taarbæk Kommune:

- Overvåge, analysere og optimere data fra sundhedsvæsenet.
- Have fokus på indsatser med dokumenteret økonomisk potentiale.
- Sikre et kvalificeret sparringsmiljø omkring økonomiske perspektiver på sundhedsindsatser.

Indmeldelsestal i dagtilbud i marts 2011, samt venteliste (marts)

D1 Lyngby / Ulrikkenborg	Normering		Marts		Venteliste	
	0-2 år	3-6 år	0-2 år	3-6 år	0-2 år	3-6 år
Carlshøj Vuggestue	48	0	96	47	2	
Bondebyens Børnehave	0	67	67	6	75	
Lyngby Meningsbørnehave	0	40	40	0	43	
Dansk Røde Kors Børnehave	0	40	40	0	42	
Vuggestuen Firkloveren	36	0	72	38	0	
Børnehuset Hjortholm	23	38	84	25	40	
Børnehuset Stoppestedet	24	40	88	23	43	
Børnehaven Carlstock	0	58	58	0	64	
Børnehuset Svanen	34	54	122	33	66	
Vuggestuen Chr.X	44	0	88	46	0	
Vuggestuen Andedammen	24	0	48	26	0	
Børnehuset Emilipersvej Bømelø	18	36	72	21	37	
Børnehuset Emilipersvej Ulrikke	18	30	66	20	30	
Børnehuset Kastaniehuset	12	40	64	13	43	
Rudolf Steiner Sjømedalen	0	16	16	0	17	
Børnehuset Klokkeløbstuen	20	54	94	20	56	
Børnehuset Papillon	12	44	68	12	47	
Total	313	557	1183	330	605	18 25

D3 Lundtofte/Hjortekjær	Normering		Marts		Venteliste	
	0-2 år	3-6 år	0-2 år	3-6 år	0-2 år	3-6 år
Børnehuset Lærkereden	24	40	88	24	46	
Børnehuset Troldebo	10	34	54	11	37	
Børnehuset Rosenlyst	24	48	96	27	52	
Børnehuset lille Ørholm	9	38	56	12	44	
Børnehuset Drivhuset	30	40	100	31	47	
Børnehuset Bulderby	12	40	64	12	45	
Børnehuset Vandpytten	8	50	66	12	54	
Vuggestuen Garantien	40	0	80	39	0	
Børnehuset Eremitagen	36	56	128	45	59	
Børnehuset Rævehøjen	24	36	84	26	36	
Rudolf Steiner Børnehaven Enhjørningen	0	22	22	0	23	
Total	217	404	838	239	443	9 4

Dagplejen	Normering		Marts		enh	
	0-2 år	3-6 år	0-2 år	3-6 år	0-2 år	3-6 år
Dagplejen	140	0	190	145	164	

*) Vær opmærksom på at dagplejen opererer med en anden enhedsberegning end de øvrige dagtilbud

D2 Virum/ Sorgenfri/ Brede	Normering		Marts		Venteliste	
	0-2 år	3-6 år	0-2 år	3-6 år	0-2 år	3-6 år
Børnehuset Mælkevejen	44	70	158	46	75	
Vuggestuen Børnereden	20	0	40	21	0	
Børnehuset Askevænget	22	40	84	21	47	
Brede Børnehavn	0	54	54	0	54	
Vuggestuen Villa Furesø	34	0	68	35	0	
Børnehuset Blomsten	20	54	94	22	55	
Børnehuset Blå	24	40	88	31	41	
Børnehuset Akanden	32	56	120	30	61	
Skovbakkens Børnehavn	0	80	80	6	87	
Børnehuset Humlehuset	24	50	98	22	68	
Børnehavn Bøgely	0	50	50	0	59	
Børnehuset Grøftkanten	24	40	88	21	48	
Børnehuset Langs Banen	12	40	64	16	43	
Børnehuset Valmuen	20	54	94	21	54	
Børnehavn Prinsessehøj	0	52	52	0	55	
Vuggestuen Kaplegården	22	0	44	22	0	
Børnehuset Spurvehuset	33	58	124	34	67	
Børnehuset Grønnevej	12	37	61	14	39	
Vuggestuen I.H.Mundts Vej 2C	36	0	72	37	0	
Total	379	775	1533	399	853	15 15

D4 Taarbæk	Normering		Marts		Venteliste	
	0-2 år	3-6 år	0-2 år	3-6 år	0-2 år	3-6 år
Børnehuset Taarbækdal	12	18	42	17	12	
Børnehuset 84	16	20	52	16	23	
Skovbo skovbørnehavn	0	22	22	0	27	
Total	28	60	116	33	62	0 0

Total daginstitutioner marts 2011

I alt	Normering		Marts		Venteliste	
	0-2 år	3-6 år	0-2 år	3-6 år	0-2 år	3-6 år
Distrikt Lyngby/Ulrikkenborg	313	557	1183	330	605	18 25
Distrikt Lyndtofte/ Hjortekjær	217	404	838	239	443	9 4
Distrikt Virum/ Sorgenfri/Brede	379	775	1533	399	853	15 15
Distrikt Taarbæk	28	60	116	33	62	0 0
Lyngby-Taarbæk total	937	1796	3670	1001	1963	42 44

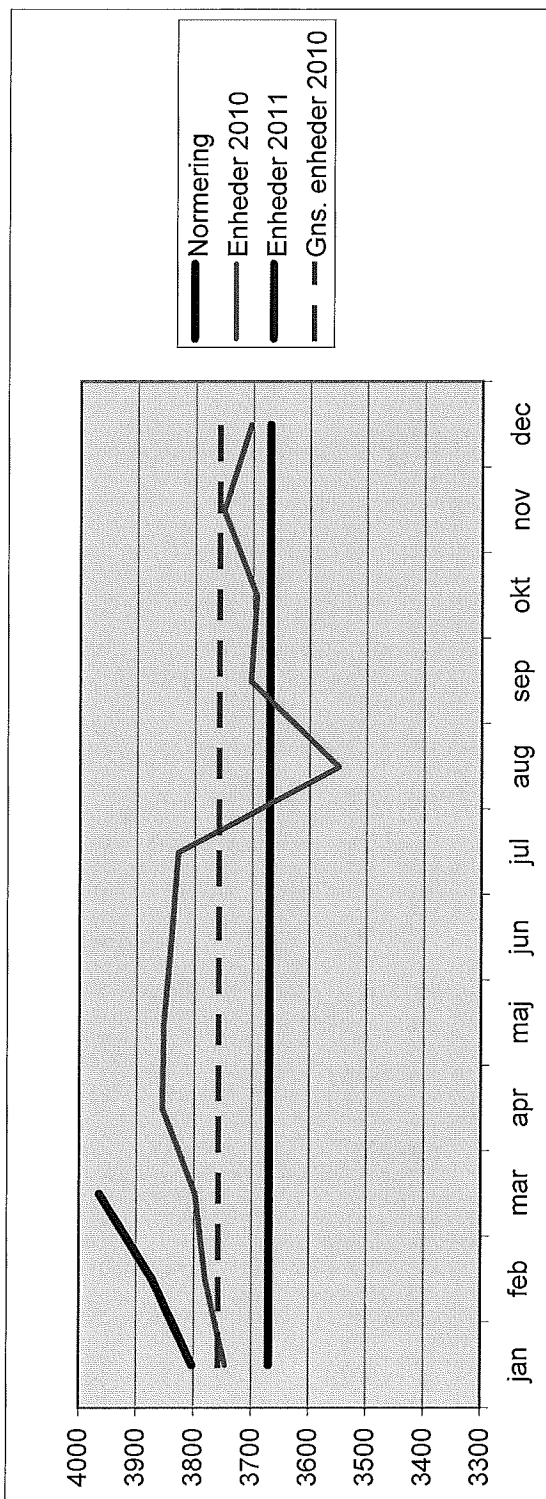
BØRNEUDVALGET
DEN 14.04.2011
SAG NR. 14

Udviklingen i indmeldte i dagtilbud i 2010 og 2011 (til og med marts måned)

	Januar		Februar		Marts		April		Maj		Juni		Juli		August		September		Oktober		November		December	
	0-2 år	3-6 år	0-2 år	3-6 år	0-2 år	3-6 år	0-2 år	3-6 år	0-2 år	3-6 år	0-2 år	3-6 år	0-2 år	3-6 år	0-2 år	3-6 år	0-2 år	3-6 år	0-2 år	3-6 år	0-2 år	3-6 år	0-2 år	3-6 år
2010	981	1784	977	1826	960	1878	960	1935	934	1985	904	2032	876	2077	988	1573	1030	1643	998	1697	1004	1743	953	1798
Total børn 2010																								
Total enheder 2010		3746		3780		3798		3855		3853		3840		3829		3549		3703		3693		3751		3704

2011

Total børn 2011	972	1859	981	1910	1001	1963
Total enheder 2011		3803		3872		3965



Venteliste - Garanti- & behovsbørn (marts (til og med) - juli 2011)

	marts		April		Maj		Juni		juli						
	Gar	0-2 år	3-6 år	G	0-2 år	3-6 år	G	0-2 år	3-6 år	Gar	0-2 år	3-6 år			
D1 Lyngby	11	18	25	0	0	11	10	1	7	2	4	10	7	5	
D2 Virum	9	15	15	0	12	6	1	4	0	1	6	5	2	2	
D3 Lundtofte	1	9	4	0	1	0	1	0	6	1	0	2	1	0	
D4 Taarbæk	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total	21	42	44	0	13	0	17	12	2	17	3	5	18	13	7



PROJEKT KOMMUNEN OG CIVILSAMFUNDET

En erfaringsopsamling fra 19 kommunale projekter

– Udarbejdet af Lundgaard Konsulenterne

Kolofon:

Redaktion:

Lundgaard Konsulenterne

Udgiver:

Socialministeriet
Holmens Kanal 22
1060 København K
Tel 33 92 93 00
Fax 33 92 25 18
sm@sm.dk
www.sm.dk

Layout:

Formula A/S
Udgivet januar 2011

ISBN: 978-87-7546-221-6

INDHOLD:	3
1. INDLEDNING	5
1.1. "ÅSE, JEG KAN ALTSÅ IKKE TÆNKE SÅ GODT I DAG, FOR JEG BLEV KLIPPET I GÅR"	5
1.2. IDÉGRUNDLAG OG MÅL.....	6
1.3. DE FIRE KOMMUNER OG PROJEKTERNE	7
1.4. ERFARINGSOPSAMLINGEN	10
1.5. OPBYGNINGEN AF RAPPORTEN	11
2. ET BIDRAG TIL VELFÆRDSSAMFUNDETS UDVIKLING	11
2.1. SAMMENHÆNGSKRAFT OG BÆREDYGTIGHED	11
2.2. GENERELLE KONKLUSIONER	12
3. NYE MÅDER AT DELE ANSVAR PÅ MELLEM KOMMUNE OG CIVILSAMFUND	14
3.1. INDE PÅ MATRIKLEN	14
3.2. KAN DET LADE SIG GØRE?	14
3.3. DET "EKSTRA"	14
3.4. GRÆNSEFLADER OG AFTALER OM SPILLEREGLER	18
4. BARRIERER OG MULIGE LØSNINGER	21
4.1. LOVGIVNING	21
4.2. FORSIKRINGER	22
4.3. HOLDNINGER HOS POLITIKERE, ORGANISATIONER OG FORELDRE MV.....	23
4.4. TIDEN OG RESSOURCERNE.....	25
5. LEDELSE, ORGANISATION OG SAMSPIL	25
5.1. LEDELSE	25
5.2. LOKAL ORGANISERING AF SAMSPILLET	26
5.3. SAMSPILLET MED DE FRIVILLIGE FORENINGER	29

6.	DE FRIVILLIGE.....	30
6.1.	PROJEKTETS FORESTILLING OM ANSVARLIGHED.....	30
6.2.	HVAD VIL DE FRIVILLIGE INVESTERE?.....	31
6.3.	VIGTIGE FORUDSÆTNINGER.....	32
6.4.	REKRUTTERING OG MARKEDSFØRING.....	33
7.	KOMMUNEN SOM ÉT AF CENTRENE FOR DET FRIVILLIGE ARBEJDE INDE PÅ MATRIKLEN.....	34
7.1.	KOMMUNALPOLITISK FORANKRING.....	34
7.2.	FORVALTNINGSFORANKRING.....	34
7.3.	DE FRIVILLIGE FORENINGER.....	35
7.4.	DET KOMMUNALPOLITISKE EJERSKAB SKAL UDMØNTES.....	36
8.	BILAG.....	37
BILAG 1.	FRIVILLIG-PROFILER (UDDRAG FRA SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE).....	37
BILAG 2.	RAMMERNE FOR ERFARINGSOPSAMLINGEN.....	38

1. INDLEDNING

1.1. "Åse, jeg kan altså ikke tænke så godt i dag, for jeg blev klippet i går"

Vi er på Brorsonskolen i Varde. En onsdag i september 2010. Vi er i bygningen med 200 indskolingsbørn fra børnehaveklassen og op til anden klasse. Udendørsfodtøjet er taget af. Vi er i det store frikvarter kl. halv ti – og der er masser af liv.

Rummet er på én gang en fysisk helhed og samtidig adskilt med små skillevægge, borde og siddemiljøer, børnenes køleskabsø, et kontor for personalet. I den ene ende er indrettet et kreativt værksted, der bruges af klasserne. Der er glasfacader og ovenlys. Uden for er der traditionelle legearealer. I dag er vejret dårligt, og mange elever er inde.

Midt i det hele sidder en skoletante og en skoleonkel i et sofaarrangement. De er med i et team på 10 frivillige, der fordeler tjansen. Pensionister og efterlønnere. Hver dag fra klokken 8 til 12 er der to til stede. En skoletante, der ikke har vagten i dag, kigger lige forbi. De tre har det åbenlyst godt sammen. Får lige tid til at snakke af om det private.

De er uniformerede. Forstået sådan, at et tydeligt navneskilt på brystet fortæller: "Åse – skoletante"

Børnene kender dem. Den står på "hej Åse" og "hej Vagn" og en krammer ind imellem. Lysten til lige at fortælle ét eller andet. Og så er det, at en knægt fra 2. klasse griber Åses arm og lige skal have opmærksomhed på, at han blev klippet i går. Så det får han fortalt på den kringlede måde.

Opgaverne for de frivillige skoleonkler og -tanter er mangfoldige: Lytte, sætte plaster på, snakke, læse op, få læst op af børnene, kigge sammen i en svær skolebog, forebygge konflikter, klare et knudret snøreband, opfange de stille børn, der er kedede af det. De er helt tydeligt bedstemor- og bedstefarpersonligheder i børnenes univers. Trøster og læser for en pige, der er syg – mens hun venter på, at far henter hende.

Af og til går en skoleonkel ind i et lille værksted med en flok drenge. Og der er lige ankommet et fodboldspil og en boksebold, som de skal have gang i. Så kommer en pige fra første klasse og siger stolt til en skoletante: "Jeg ved da godt, at du skal ind til os på fredag og fortælle om dengang, du gik i skole".

I første klasse er netop kommet en tilflytter – en enlig mor, der er psykisk syg og har angsten og det usikre selvværd som følgesvend. Hun fortæller klasselæreren, at hun ikke klarer at være sammen med de mange børn og forældre til klassemøderne. Da hun får tilbuddet om at få en skoletante med til møderne, vil hun godt. Og mor, barn og tante går sammen.

Så er der kaffe og brød i sofahjørnet. Lærere og pædagoger fra de 9 klasser – og tanter og onkler sidder tæt om kaffen og lægger linjen for miljø og hygge. Samtidig glider børnene ind og ud af rummet af professionelt ansatte og frivillige medborgere, der – som Åse udtrykker det – får livskvalitet, samhørighed, kolleger, nærhed, oplevelsen af at bruge sig selv ordentligt som medmenneske. Og børnenes mangfoldige udtryk lige i synet: Så "jeg glæder mig hver gang, jeg skal herhen". Og børnene oplever, at der er tid til nærvær og samtale.

Det er dét, det er! Hverken mere eller mindre. Skoleonkelprojektet på Brorsonskolen i Varde med 700 elever og ca. 100 medarbejdere, inkl. SFO'en. 10 frivillige medborgere er kommet inden for. Civilsamfundet er kommet ind på matriklen. Ind i de fysiske lokaliteter, der normalt ejes af de fagprofessionelle.

Jamen, tanter og onkler kan da ikke lade være med at opdrage på børnene ud fra deres egne værdier? Går de ikke lidt ind over stregen til det professionelle rum? Kan der ikke opstå uklarheder i roller, værdier, samspil? Jo såmænd, tænker man på Brorsonskolen. Derfor er det så vigtigt, at det er et fælles tiltag på tværs af ledelse, medarbejdere og forældre. Og at man sørger for den løbende forventningsafstemning.

"Vores skoleonkler og tanter er guld værd for skolen og for børnene i indskolingen", fortalte viceinspektøren til Varde Ugeavis i juni 2010 efter det første år, hvor voksne frivillige havde været en del af skolens hverdag. Der er simpelthen færre konflikter.

Projektet på Brorsonskolen i Varde Kommune er ét ud af i alt 19 projekter, som er med i Projekt Kommunen og Civilsamfundet (se præsentationen af projekterne i afsnit 1.3).



1.2. Idégrundlag og mål

Formålet med projekt Kommunen og Civilsamfundet er at afprøve, om nye måder at dele ansvar på mellem medborgere og kommunale institutioner kan øge kvaliteten i den kommunale opgaveløsning OG udvikle det frivillige medborgerskab. Er det en god og sund måde at udvikle det lokale velfærdssamfund på?

Projektet tager udgangspunkt i Lundgaard Konsulenternes oplæg fra august 2008.¹ Her tænkes ansvar "nede fra – med udgangspunkt i det personlige ansvar hos medborgeren – og op" mod samfundets professionelle, lovbundne og frivillige fællesskaber:

Uddrag af oplægget fra august 2008:

Idégrundlaget bag daginstitutioner, skoler, ældrecentre, boinstitutioner for handicappede etc. er klart nok: Det bygger på den enkelte borgers egen ansvarsfølelse for "mig selv og min næste (fællesskabet)". Vi kan kalde det for "ansvarsdelingsforetagender". Eller "andelsforetagender".

Når vi derfor kan stå i en situation på fx daginstitutionsområdet og sige: Vi har udfordringer! Vi har en alt for skæv kønsrollefordeling, børnene oplever ingen mænd! Vi har for lidt tid til alle de pædagogiske udfordringer, læringsplaner etc.! Vores fysiske rammer er ikke så gode! Vi føler os alt for pressede! Hvad er så svaret?

Svaret er: Kære forældre og lokalsamfund (civilsamfund) – altså kære ansvarshavende parter – hvordan synes I, at vi (I og os i kommunen) skal tackle denne situation sammen?

Selvfølgelig kan svaret fra forældrene være: Send flere ressourcer fra fællesskassen! Send flere pædagoger herud! Så betaler vi gerne mere i skat ved kasse ét! Vi vil i øvrigt ikke involveres! Vi vil købe os fri!

Vi er som samfund i fuld gang med at lære forældrene disse svar! Er det det, vi vil og skal? Og hvad nu hvis vi slet ikke kan få alt det kvalificerede personale, som netop de menneskerettede opgaver fordrer?

Det karakteristiske ved dansk kultur er, at vi tager ansvar nede fra² – Forenings-Danmark er et godt eksempel. Vi er ikke meget for ordrer oven fra – fra Folketinget eller andre. Vi vil selv og kan selv. Der er derfor masser af ansvarlighed ude i civilsamfundet som et kulturelt grundvilkår. Den stigende ældregruppe er derfor det logiske svar på en del af den øgede civilsamfundsinvolvering.

¹ Kommunen og Civilsamfundet – et bidrag til kvalitetsreformen, Idéoplæg august 2008, se www.lundgaard-konsulenterne.dk

² Geert Hofstede, bl.a. "National Cultures" (1998)

Det er denne mellem menneskelige ansvarlighed i civilsamfundet, som prøves af i dette projekt. Vi vil se, hvad der sker, når rummet mellem frivillige medborgere og de kommunale institutioner udfordres "inde på matriklen". Målet er at styrke både den borger, der er afhængig af institutionen, de fagprofessionelle medarbejdere og "almindelige mennesker ude i civilsamfundet".

1.3. De fire kommuner og projekterne

Projektets start og koordinering

Overordnet har projektet været initieret af Lundgaard Konsulenterne ved forfatterne til denne rapport. Med baggrund i drøftelser med det daværende Indenrigs- og Sundhedsministerium blev den endelige projektramme lagt fast. Derefter kom KL og Momsfondet ind over, og de 4 kommuner blev udvalgt. Kommunerne har via tilskud fra Momsfondet fået finansieret en del af projektudgifterne – suppleret med egenfinansiering. Ministeriet (i dag Socialministeriet) har finansieret erfaringsopsamlingen.

I hver af de 4 kommuner har der været tilknyttet en intern projektkoordinator og lokale projektledere på hvert delprojekt – overordnet samlet af en kommunal styregruppe. Lundgaard Konsulenterne har været koordinatorene i forhold til de 4 kommuner og det samlede projekt.

De fire kommuner

De fire kommuner, der har deltaget i projektet, er Horsens, Lejre, Lyngby-Taarbæk og Varde kommuner. Hver kommune har budt ind med 4–6 forskellige lokale projekter. I valget af deltagerkommuner er det tilstræbt at få forskellige lokalkulturer med i projektet:

Horsens Kommune med årtiers tradition for at gå nye veje på bl.a. sundhedsområdet og masser af erfaringer med samspil mellem kommune, virksomheder og civilsamfundet på sundheds- og kulturområdet.

Lejre Kommune, kommunen med på én gang (lands)bysammenhold og nye boligområder for hovedstadsregionens arbejdstagere i den mere velstående ende. Hvor bl.a. sammenhængskraft og lokal identitet kan være en udfordring.

Hovedstadskommunen Lyngby-Taarbæk med de veluddannede borgere, der forventer høj service – og hvor de tætte relationer mellem kommunale opgaveløsninger og civilsamfundet ikke er en tradition.

Varde Kommune – med ryggen mod Vesterhavet – hvor man i de mindre samfund er vant til, at alle giver en hånd med, for at det hele hænger sammen – hvor ansvarskulturen er mere udpræget.

Projekterne

Kommunen og Civilsamfundet består som nævnt af 19 delprojekter fordelt på de 4 deltagerkommuner.

De 19 projekter inddrager forskellige kommunale tilbud:

- 1 bibliotek
- 3 daginstitutioner
- 5 folkeskoler
- 1 ungdomsskole
- 2 fritids- og ungdomsklubber, heraf den ene for unge med særlige behov
- 1 10. klassecenter
- 7 ældre- og plejecentre, heraf et for ældre med sindslidelse
- 2 aktivitetstilbud for henholdsvis ældre og voksne med særlige behov
- 1 specialvejledning (for udviklingshæmmede)
- 2 afdelinger – en sundhedsafdeling og en administrativ stabsfunktion

Nogle projekter omfatter flere forskellige institutioner. Udover de kommunale institutioner har projektet involveret lokale patientforeninger, idrætsforeninger, private virksomheder, udviklingsråd, menighedsråd, frivilligcentre og mere end 280 frivillige. Nogle frivillige er kommet til via foreningerne, de fleste er rekrutteret fra lokalsamfundet bredt, herunder forældre og brugere i de kommunale tilbud.

De 19 projekter er:

1. Frivillige på ældrecentrene Gefionshave og Egebo (Horsens Kommune)

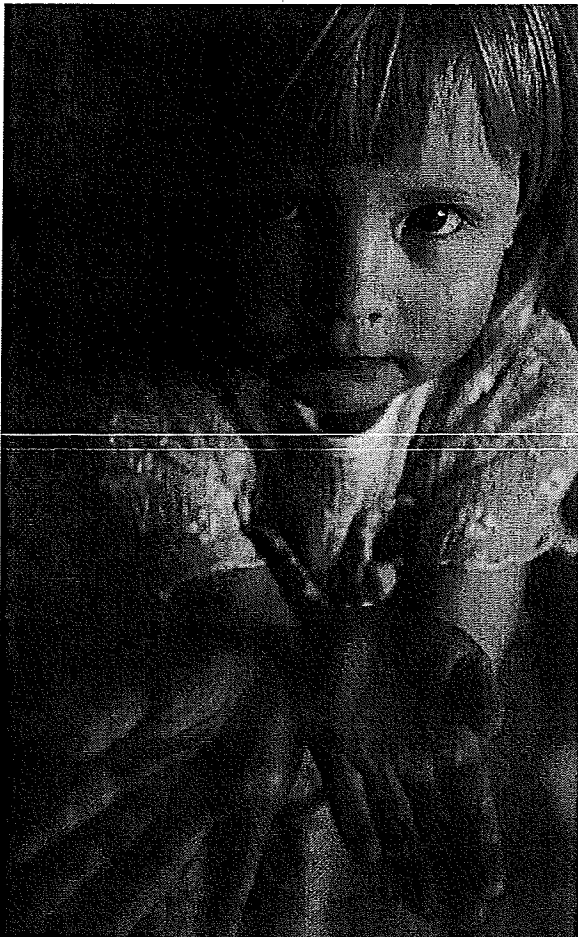
Projektet omfatter to centre med meget forskellige kulturer. Formålet er at åbne de kommunale institutioner og få flere aktiviteter for de svage ældre. Der er, udover rekruttering af 50 frivillige fordelt på de to centre, gjort erfaringer med selvorganisering af de frivillige.

2. Udviklingshæmmede som frivillige (Horsens Kommune)

Formålet er at afprøve muligheden for at udviklingshæmmede kan indgå i civilsamfundet på linje med andre frivillige. I projektet har 13 udviklingshæmmede været involveret som frivillige – heraf 3 i mere stabile forløb, og der er etableret kontakt med flere private og offentlige virksomheder, hvor flere kan komme ind som frivillige.

3. Ung i fokus – en ungdomsklub, drevet af civilsamfundet for unge med særlige behov (Horsens Kommune)

Formålet er at styrke netværket for unge med særlige behov. Der er sent i projektføreløbet – efter søgen efter rette model – etableret en forening med 15–20 medlemmer og ansat en koordinator. Det forventes, at der i løbet af det kommende år kan rekrutteres 5–10 frivillige, som kan hjælpe de unge med selv at drive tilbuddet.



4. Frivillige på ældrecenter for sindslidende (Horsens Kommune)

Projektet har til formål at undersøge forskelle og ligheder omkring involvering af frivillige indenfor psykiatriområdet (for ældre) og ældreområdet generelt. Der har ikke været den samme tradition i psykiatrien som på andre ældrecentre for at involvere frivillige. Projektet har bl.a. afdækket udfordringerne med at rekruttere og fastholde frivillige under netop disse forhold. Der har været 6 frivillige med.

5. Motivation for livet (Lejre Kommune)

Projektet er gennemført i et tæt samarbejde med 4 lokale patientforeninger, som har stået for aktiviteterne. Formålet er at give borgere med kroniske lidelser et tilbud om hjælp til håndtering af deres sygdom (patientuddannelse). Der er planer om at etablere et samarbejde mellem patientforeningerne og jobcentret – udover sundhedsafdelingen. 4 frivillige – én fra hver af foreningerne – har været de drivende i projektet. Herudover har der deltaget frivillige i afviklingen af enkelte arrangementer.

6. Avnstrup Børnegård og civilsamfundet (Lejre Kommune)

Formålet er at inddrage lokalsamfundet i børnehavens liv, give børnehaven glæde af de faciliteter, der er i lokalsamfundet, og at systematisere samarbejdet. Der er gennemført flere temaperioder i børnehaven med inddragelse af forældregruppen samt borgere og foreninger i lokalområdet. Der har været ca. 25 frivillige med.

7. Søsport for Børn og Unge (Lejre Kommune)

Projektet er gennemført af Bramsnæs Sejlklub i tæt samarbejde med ungdomsskolen og SSP-konsulenten i kommunen. Formålet er at introducere børn og unge til søsport, nyttiggøre sejlklubbens ressourcer for unge, der ellers ikke har muligheden, og bruge søsporten til at komme i kontakt med disse unge. Der har deltaget ca. 10 frivillige.

8. **Lejre Kommunes aktivitetscentre** (Lejre Kommune)
Formålet er at gøre aktivitetscentrene til vækstcentre for frivillige og gøre tilbuddene relevante for en større målgruppe end den hidtidige. Samtidig er fokus på at skabe samarbejdsrelationer mellem frivillige med tilknytning til aktivitetscentrene og oparbejde en alsidig frivillighedsgruppe med hensyn til køn og alder. Projektet har involveret 33 frivillige i 3 centerråd, der har fungeret som aktiv medspiller i gennemførelsen af projektet, der har skaffet ca. 16 nye frivillige.
9. **Samarbejde mellem frivillige (med ringe tilknytning til arbejdsmarkedet) og Børnehuset Bulderby** (Lyngby-Taarbæk Kommune)
Formålet er at frivillige med ringe eller ingen tilknytning til arbejdsmarkedet genvinder deres tro på egen formåen samtidig med, at de bidrager til ekstra aktiviteter for børnene. Undervejs er projektet udvidet til også at omfatte en systematisk inddragelse af forældre i temadage. 3 frivillige kommer fast, 8 forældre er tilmeldt temadage via projektet og 1 frivillig koordinator er på vej (udover forældreforening m.fl.).
10. **Børnehuset Klokkeblomst og beboerne i seniorboliger** (Lyngby-Taarbæk Kommune)
Projektet blev igangsat i tilknytning til opførelse af nye seniorboliger og var tænkt som en særlig profil for boligerne. Af forskellige grunde er byggeriet forsinket. Fokus for børnehuset er derfor ændret til involvering af andre frivillige i institutionens aktiviteter med børnene – bl.a. højtlesning hver uge. Der er 2 frivillige tilknyttet.
11. **Borgere og Taarbæk Bibliotek – et frivillighedsprojekt**
Formålet er at give borgerne i lokalområdet mulighed for at benytte bibliotekets lokaler uden for åbningstiden. Projektet har været kørt af en gruppe af frivillige i samarbejde med biblioteket og har bl.a. resulteret i indretning af en café, afholdelse af en række velbesøgte kulturarrangementer samt etablering af læsekredse, lektiehjælp mv. Projektet er drevet af en gruppe på 6 frivillige.
12. **Frivillige, kommunikation og kommunens hjemmeside** (Lyngby-Taarbæk Kommune)
Formålet er at inddrage frivillige i kvalitetsudvikling af kommunens hjemmeside med hensyn til form, indhold og brugervenlighed. Projektet er ikke gennemført.
13. **Inddragelse af nye grupper af frivillige på Områdecenter Lyngby Møllebo** (Lyngby-Taarbæk Kommune)
Formålet er at tilknytte andre grupper af frivillige end de traditionelle på ældreområdet – og til nye opgaver. Bl.a. inddragelse af IT til at styrke kontakten med pårørende via mail, facebook mv. I projektet er der samarbejdet med 10 frivillige fra Novo Nordisk, 23 unge fra kommunens 10. klassecenter og 2 lokale om brug af ny teknologi.
14. **Civilsamfundets samspil med Engelsborgskolen** (Lyngby-Taarbæk Kommune)
Formålet er at inddrage forældre og lokalsamfund i et samarbejde med skolen og derigennem styrke kvaliteten i undervisningstilbuddene. Der er opbygget en "forældrebank" med 80 forældre, og inddragelsen af forældre indgår i årsplanlægningen. Anden fase af projektet vedrører eventuel inddragelse af ressourcepersoner i lokalområdet i en "lokalbank" fx lokale virksomheder, idrætsklubber, plejehjem m.fl.
15. **Skoleonkel** (Varde Kommune)
Projektet har til formål at integrere frivillige på Brorsonsskolen med henblik på at støtte børn, der har behov for almen omsorg. Fokus har været på den sociale kontakt for de små elever i form af voksne, der har den fornødne tid til at lytte og tale med barnet, og som eventuelt også kan fungere som rollemodel. Der er tilknyttet 10 frivillige skoleonkler og -tanter.
16. **Kend din skole** (Varde Kommune)
Formålet er at højne generationsforståelsen og forståelse for Lunde-Kvong skole som en del af lokalsamfundet. Der har været afholdt forskellige arrangementer på skolen, som har involveret frivillige, der også af og til er med i klassens liv sammen med læreren. Udover ekstra aktiviteter har projektet betydet, at lærere er blevet mere synlige, og børnene kender flere voksne. Der er 20 frivillige involveret.
17. **Jeg gi'r tid** (Varde Kommune)
Formålet er at styrke og systematisere samarbejdet mellem Plejecentret Carolineparken og frivillige i lokalsamfundet. Fokus har bl.a. været på afklaring af roller og rammer for de frivilliges og professionelles arbejde. Der er lavet samspilsaftale og igangsat drøftelser med henblik på fremtidige traditioner. 125 frivillige er involveret.

18. Frivillig i Vest (Varde Kommune)

Projektet dækker i alt 5 delprojekter. Formålet er at knytte bånd mellem forskellige grupper og institutioner i en stationsby. Fx gennem et samarbejde mellem 7. klasserne på den lokale skole og edb-cafeen, etablering af besøgsgruppe med borgere (udviklingshæmmede), der besøger ældre på plejecenter, tilbud til plejecentrets beboere m.fl. om gåture, aktiviteter og samvær med andre. 20 frivillige er involveret.

19. Naturlig Læring (Varde Kommune)

Formålet er at give især drengene i skolefritidsordningen (SFO) nogle anderledes aktiviteter end de typiske via undervisning og vidensdeling om områdets natur og kultur. Skolen er inddraget i samarbejdet med henblik på at etablere et udendørs læringsrum. Projektet er et samarbejde mellem udviklingsråd, skole og menighedsråd, og projektet er først nu kommet i gang af praktiske grund



1.4. Erfaringsopsamlingen

Erfaringsopsamlingen har til formål at opsamle ideer og viden og viderebringe inspiration til andre kommuner og aktører på området. Herudover forventes den at bidrage til de generelle diskussioner omkring civilsamfund og inddragelse af frivillige.

Det er ikke en traditionel evaluering. En sådan sætter man ikke i værk i forhold til nye projekter, der kun har været i gang i 1-1½ år. Det er netop en erfaringsopsamling i forhold til opstart og forløb hidtil. Det giver mulighed for et hurtigt flow fra projekt til formidling og inspiration til andre.

Erfaringsopsamlingen bygger på fokusgruppeinterview med medarbejdere, ledere og frivillige i de 19 projekter, spørgeskemaundersøgelse målrettet de frivillige i projekterne, workshop for nøglepersoner i kommunerne samt løbende møder med projektdeltagerne m.fl. i de 4 kommuner.³

Det vil fremgå med al tydelighed, at det er ansvarsdelingen og medborgerskabet, der er i fokus i erfaringsopsamlingen. Derfor har vi også valgt en pragmatisk tilgang til sprogbrugen omkring civilsamfundet.

I rapporten bruges ordet "frivillige" i den gængse betydning, men ordet "medborger" knyttes ofte til for at understrege det idégrundlag, der gennemsyrrer projektet. Når fx skoleelever er inde over projekterne som led i skoletidens skema, er der i gængs forstand ikke tale om frivillige. I projektet er der ikke sondret skarpt. Fordi der har været et bredt perspektiv på medborgerskab. I den generelle debat om frivillighed anvendes ofte begrebet "frivilligt arbejde" (som modsætning til de ansattes aflønnede ditto). Vi foretrækker at bruge betegnelsen "frivillig indsats".

³ Se mere om dataindsamlingen i bilag 2. Rammer for erfaringsopsamlingen

Erfaringsopsamlingen bygger på de projekter, der faktisk har fundet sted. Projekterne har på den ene side favnet et stort ældrecenter med flere lokalcentre og et tværgående stationsbyprojekt med flere institutioner inddraget og på den anden side den lille skole eller daginstitution.

Projekterne på ældrecentre har traditionelt lettere ved at tiltrække og integrere mange frivillige i forhold til fx projekter på skoler, kulturområdet eller specialinstitutioner. Forskellene giver en skævvridning i den kvantitative erfaringsopsamling i forhold til alder, uddannelse og køn.⁴ Der er fx mange ældre frivillige på ældrecentre og flest kvinder.

Det er med disse faktuelle forhold, at man skal læse rapporten.

Målet har ikke været at få så mange frivillige som muligt, men at afprøve samspilsformer. Målet har heller ikke været at finde projekter med en civilsamfundsinvolvering, der kan afspejle landstendenser. Det har været tilstræbt at afsøge erfaringer i den bredde, der nu engang blev virkeligheden i de 4 kommuner.

Rundt om i danske kommuner og foreninger er der mange andre projekter i gang, som afprøver og udvikler rammerne for samspillet mellem kommuner og frivillige. Projekter som både bekræfter og nuancerer erfaringerne fra vores projekt "Kommunen og Civilsamfundet". Med henvisning til formålet med erfaringsopsamlingen har vi valgt ikke at henvise til disse undervejs.

Erfaringsopsamlingen er nærmere beskrevet i bilag 2.

1.5. Opbygningen af rapporten

Rapporten er bygget op i to dele. Første del omfatter baggrunden og rammerne for projektet (afsnit 1) samt de generelle konklusioner (afsnit 2).

Rapportens anden del omfatter afsnittene 3 til 7. Her er erfaringer og eksempler fra projekterne samlet.

Endelig er der bagest i rapporten bilag vedrørende frivilligprofiler (bilag 1) og rammerne for erfaringsopsamlingen (bilag 2).

2. ET BIDRAG TIL VELFÆRDSSAMFUNDETS UDVIKLING

Erfaringerne fra de 19 projekter viser, at idégrundlaget har haft klangbund. Projekterne leverer på forskellig vis eksempler på, at der er et udnyttet potentiale – både hvad angår nye områder for et tættere samspil og nye grupper af frivillige. Idégrundlaget er generelt blevet bekræftet med lige stor positivitet hos frivillige, medarbejdere, ledere og berørte forældre, pårørende etc.

2.1. Sammenhængskraft og bæredygtighed

Resultatet af Projekt Kommunen og Civilsamfundet kommer på et tidspunkt, hvor der for alvor er sat fokus på de frivillige kræfter i Danmark og på behovet for at nytænke samspillet mellem de tre sektorer – det private erhvervsliv, det offentlige og civilsamfundet.⁵

Udviklingen skal ses i lyset af det øgede pres på velfærdsstaten. Et pres som både skyldes en stadig mindre arbejdsstyrke, der skal finansiere den offentlige sektor, et voksende behov for velfærdsydelser og forventningen om færre hænder til at løse opgaverne.

4 Se bilag 1. Frivilligprofiler

5 Jf. bl.a. Temahæfte fra Mandag Morgen: "Velfærdens iværksættere – en strategi for socialt iværksætteri fra januar 2010, reformoplæg fra Frivilligrådet "Et stærkt velfærdssamfund skal skabes sammen med borgerne" fra april 2010 og National Civilsamfundsstrategi, Regeringen, oktober 2010

Men udfordringerne vedrører ikke kun økonomi og mangel på arbejdskraft. De nye initiativer skal også ses som redskaber til at styrke den sociale sammenhængskraft i samfundet og sikre nye bæredygtige løsninger.

Udviklingen har flere parallelle spor. Det drejer sig blandt andet om en større inddragelse af civilsamfundet og om udvikling af virksomhedernes sociale ansvar (CSR).

Det er ikke nye fænomener. Frivilligt arbejde har været en del af den kommunale opgaveløsning i mange år, og flere af de nuværende velfærdsløsninger har deres udspring i private organisationer og bevægelser, som så dagens lys for mere end 100 år siden.⁶

Men gennem de seneste år har udviklingen bidraget til nye løsninger i form af nye partnerskaber mellem private virksomheder og frivillige organisationer. Samtidig ses flere nye socialøkonomiske virksomheder, som udfordrer den traditionelle tænkning og det offentliges rolle.

Den frivillige indsats er i vækst. Antallet af danskere, der udfører frivilligt arbejde er steget fra en fjerdedel i 90'erne til en tredjedel i 2006.⁷ I takt med væksten i antallet af frivillige og nye grupper af frivillige ændres også synet på den frivillige indsats. Der tales mindre om "hattedamer" og mere om aktive medborgere.

Det hænger godt sammen med et begyndende opgør med synet på borgere som forbrugere eller kunder. I stedet sættes fokus på en velfærdsmodel, der i endnu højere grad end i dag bygger på et aktivt medborgerskab.⁸

I dette "landskab" af nye partnerskaber, sociale entreprenører og aktive medborgere, placerer Projekt Kommunen og Civilsamfundet sig – som navnet også signalerer – først og fremmest i grænsefeltet mellem den offentlige sektor og den tredje sektor – civilsamfundet.

Hovedparten af de 19 projekter, der er en del af Kommunen og Civilsamfundet, vedrører involvering af frivillige bredt i den kommunale opgaveløsning. Enkelte projekter involverer også et samarbejde med private virksomheder.⁸

2.2. Generelle konklusioner

Projekterne viser, at samarbejdet mellem kommune og civilsamfund i høj grad kan bidrage til mere kvalitet, hvor borgerne møder den kommunale indsats.

Men samarbejdet har også en bredere betydning og medvirker til positiv udvikling på andre områder. Det gælder de ansattes hverdag og arbejdsform. De forskellige tilgange som frivillige og professionelle kommer med, medvirker til et øget fokus på faglighed og udvikler såvel kultur som arbejdsrutiner. Samarbejdet er med til at åbne institutionerne – gøre dem transparente – og øge opbakningen i lokalsamfundet til det arbejde, der udføres. Man får indsigt i, hvad der foregår "bag murene".

Endelig bidrager samarbejdet flere steder til at styrke lokalsamfundet i form af netværk og øget samspil mellem forskellige grupper og personer, som ellers ikke mødes i andre sammenhænge.

Alt i alt vigtige bidrag til fortsat udvikling af velfærdssamfundet. Men projekterne viser også, at samarbejdet kræver investering i tid. En investering, som generelt opleves som nyttig i forhold til værdien af samspillet med frivillige.

Det er de positive oplevelser, der dominerer i projekterne. Der har generelt været meget stor tilfredshed hos de frivillige, der har været med i erfaringsopsamlingen. Tilsvarende gælder for medarbejdere og ledere. Der har i høj grad været tale om en fælles forståelse mellem de frivillige og de ansatte vedrørende rummene for frivillighed henholdsvis faglighed. Medarbejdernes frygt for at skulle afgive noget af det almene, der kan give luft i hverdagen, er kun sjældent kommet til udtryk.

6 Se bl.a. Hulgård og Andersen, 2009 og Mandag Morgen, 2010 "Velfærdens iværksættere – en strategi for socialt iværksætteri

7 Fra Thomas P. Boje m.fl., "Den frivillige sektor i Danmark – omfang og betydning", SFI Publikation, 2006

8 Se bl.a. Et stærkt velfærdssamfund skal skabes sammen med borgerne, reformoplæg fra Frivilligrådet, 2010, og Tænk tanken om Nærdemokrati, 2005

Projekterne peger ikke på væsentlige barrierer. Men de bidrager med viden om områder, der skal prioriteres, for at kunne engagere flere frivillige og høste "det ekstra", som samspillet giver.

Erfaringerne er beskrevet mere detaljeret med eksempler i rapportens øvrige afsnit. Her har vi sammenfattet dem i 5 succesparametre:

1. Kvalificeret og engageret ledelse er et helt afgørende parameter for succes. Det er en gennemgående oplevelse på tværs af alle projekter. Ledelsesformatet handler bl.a. om at ville samarbejdet, om at synliggøre formålet med at inddrage frivillige og anerkende både de frivilliges og medarbejdernes bidrag. Herudover lægges der vægt på ledelsesopgaven i forhold til at sikre den nødvendige dialog om fælles udfordringer og dilemmaer og håndtere de udfordringer, der dukker op undervejs.
2. Klarhed omkring rammer, roller og ansvar er det andet succesparameter. De generelle erfaringer viser, at dialog om rammer, roller og ansvar er et vigtigt redskab til at understøtte det gode samspil. Det handler dels om at skabe tydelighed omkring grænserne mellem det faglige og frivillige på det enkelte arbejdssted. Dels om klarhed over hvem, der gør hvad i det daglige arbejde. Enkelte steder har man udført et egentligt aftalepapir, men i de fleste af projekterne er det baseret på løbende dialog, der skal sikre kontinuerlig forventningsafstemning.
3. Det tredje succesparameter er forankring af det frivillige arbejde. Samspillet kræver både nye strukturer og større åbenhed i kommunerne. De frivillige skal på en og samme tid høre til og være en del af hverdagen OG samtidig skærmes af for snærende strukturer. Der skal være plads og rum til det frivillige. Forankringen af den frivillige indsats er flere steder foregået i en kombination af selvorganisering blandt frivillige teams og en fast (ledelses)kontaktperson på institutionen.
4. Synlighed har en sammenhæng til ledelse og forankring men er taget med som et fjerde succesparameter. Betydningen af samspillet skal synliggøres. Det kan være udadtil i lokalpressen eller som en del af institutionens profil og overordnede mål. Synlighed gælder også hverdagen. De frivillige skal "uniformeres", så alle ved, at en person er frivillig her på stedet. I projekterne er det typisk foregået via navneskilt med navn og fx "frivillig". Kombineret med den løbende information styrker det legitimiteten og sikrer smidig fælles tilstedeværelse.
5. Det sidste succesparameter er bredde og mangfoldighed i den frivillige indsats. Erfaringerne peger på et åbenlyst potentiale til at engagere frivillige mere bredt, hvad angår både køn og alder. Det kræver et tydeligere fokus på konkrete, afgrænsede opgaver, særlige temaer eller projekter etc., som matcher forskellige grupper af frivillige medborgere. Herudover skal kommunerne fremadrettet tænke i samarbejdsstrukturer, der både matcher samarbejdet med frivillige foreninger bredt og frivillige medborgere uden for foreningerne.

De 19 projekter viser, at der er uudnyttede muligheder for at skabe solide samspil mellem de kommunale institutioner og frivillige medborgere – også på andre områder end dem der har været med i projekterne.

Projekterne er foregået i 4 kommuner placeret geografisk hen over Danmark. Udgangspunktet for konsulenterne har været, at det nok er lettest at mobilisere det frivillige medborgersamspil i en kommune som vestjyske Varde Kommune. Her findes en kultur præget af, at alle ved, at man skal stå sammen, hvis man skal opnå forbedringer. Vi kan også konstatere, at projekterne i Varde Kommune hurtigt fik det antal frivillige, som man ønskede. Men det var også tilfældet i flere af de andre kommuners projekter. Der kan således ikke ud fra projekterne drages åbenlyse modsætningslutninger.

Der er forventelige forskelle på land og by. Som fx i Horsens Kommune. Et projekt i en stationsby fungerer ligesom i Varde. Et projekt på et ældrecenter i et større boligkompleksområde har haft sværere ved at blive integreret med nærområdet. Tilsvarende er der eksempler på delvis selvorganisering af projekter i små ressourcestærke lokalsamfund, hvor der i forvejen er tradition for høj grad af borgerdeltagelse indenfor og udenfor foreningslivet. Fx i Lejre og Lyngby-Taarbæk kommuner.

Disse eksempler understøtter, at kommunerne, hvis man vil en større inddragelse af civilsamfundet, skal fokusere på mangfoldighed og arbejde med forskellige måder at organisere samspillet på. Men endnu vigtigere: Man skal turde afprøve nye samarbejds måder.

3. NYE MÅDER AT DELE ANSVAR PÅ MELLEM KOMMUNE OG CIVILSAMFUND

3.1. Inde på matriklen

Projektet har været forankret i de 4 deltagerkommuner. Det er hér de 19 projekter er blevet til. Det har medført, at der lokalt har været en bred ramme for forståelsen af "inde på matriklen" og "tæt på den kommunale opgaveløsning".

Næsten alle projekter er foregået inde på den kommunale arbejdsplads – det gælder projekterne relateret til daginstitutioner, skoler, handicapområdet, ældrecentre m.fl. Nogle få af projekterne har bevæget sig ud i grænseområdet i foreningsregi, men med tæt samarbejde med en kommunal institution.

3.2. Kan det lade sig gøre?

Det gennemsynder ledere og medarbejdere på institutioner, hvor der er børn, handicappede og ældre, at de generelt trives. At de får energi af at arbejde fagligt "med mennesker". Man får noget igen. Man oplever at gøre en forskel.

Sådan er det også for de frivillige. De får energi og lyst til at fortsætte fra de samme kilder: Reaktionen og samspillet med medborgere, der sætter pris på den frivilliges tilstedeværelse og indsats. Men det er alligevel en helt anden relation: *"Jeg er blevet overrasket over, at børnene i den grad ubevidst er mere omsorgsfulde og fornemmer bedste forældreidentitet hos vores frivillige på skolen... det vil vi aldrig kunne ansætte os ud af"* (leder).

Den frivillige medborger og den ansatte fagprofessionelle har forskellige påvirknings- og relationsmuligheder i forhold til børn, handicappede, ældre etc. Frivillige kan skabe en venskabs- eller familielignende relation, som den ansatte ikke kan og skal. Det er ligeså klart, at *"... vi jo ikke skaber venskaber, men professionelle relationer."* (medarbejder).

Den frivillige kan måske også komme til at skabe et taknemmelighedsforhold til den sårbare medborger, som pågældende ikke har i forhold til den professionelle. Det skal man formentlig være opmærksom på. Men det er ikke noget, der har været fremme i projekterne.

Langt de fleste frivillige giver udtryk for, at de overhovedet ikke opfatter et frivilligt samspil mellem dem selv og den lokale institution som noget helt anderledes, kunstigt, endsige mærkeligt. *"Æ e jo bår skubber"*, som én af de frivillige udtrykte det.

Der er også nogle, som udtrykker skepsis, og – især i det indledende arbejde – har stillet spørgsmål til, om det ikke bare handler om, at frivillige skal overtage offentlige opgaver: *"I starten var der enkelte, der spurgte, om foreningerne og de frivillige nu skal lave kommunens arbejde?"* (frivillig). Men generelt har projekterne været gennemsyret af en enorm positivitet.

Projekterne bekræfter, at grundvilkårene i vores lokalsamfund er tilstede. De frivillige og deres lokale kommunale institution finder let sammen – hvis der åbnes og inviteres ind. Men der skal være respekt om de forskellige vilkår, der er for frivillige og professionelle.

3.3. Det "ekstra"

Spørgsmålet om værdien af et samarbejde mellem professionelle og frivillige er helt centralt for projektet og for de videre perspektiver for inddragelse af civilsamfundet.

Når man hører om de mange eksempler fra frivillige, medarbejdere og ledere i de 19 delprojekter, er man ikke i tvivl: Samarbejdet giver noget ekstra i den kommunale opgaveløsning. Og der er potentiale for mere.

Eksemplerne på det "ekstra" vedrører dels kvaliteten i ydelserne, dels en række andre forhold, som har med fagligheden, rammerne og lokalsamfundet at gøre:

Øger kvaliteten og giver mulighed for flere aktiviteter

Der gives mange eksempler på en "ekstra" værdi, som vedrører indholdet og omfanget af den enkelte institutions ydelser. Altså øget kvalitet for borgerne.

Fx øget kvalitet i ydelserne, når...

- forældre eller ressourcepersoner i lokalområdet med særlige kompetencer inddrages i undervisningen i skolen eller i temauger i daginstitutionen. Forældrene kommer med en specialviden, som lærer eller pædagogisk personale af gode grunde ikke kan have og kan supplere de professionelle

"... for os handler det om et fagligt kvalitetsløft. Skolelærerne har en bred uddannelse og kan naturligvis ikke have samme fordybelse som fx en, der er uddannet biolog..." (leder)

- unge fra en nærliggende skole eller medarbejdere fra virksomheder indenfor IT-området bruger deres særlige tekniske viden til at lære ældre at bruge SMS, mail til familie eller give de ældre nye oplevelser, hvor den nye teknologi indgår
- ældre - skoleonkler og skoletanter - giver støtte og social kontakt til eleverne i de mindste klasser *"... Et åbent løft i forhold til det, vi samlet giver børnene af voksensamspil i indskolingsafdelingen - det er for børnene et rigtigt godt supplement til vores indsats - vi får gladere børn og færre utrygge børn..." (medarbejder)*

Den øgede kvalitet har også en anden vinkel. Når frivillige - hvad enten det er forældre, bedsteforældre eller andre - er "på" med en aktivitet, giver det rum for det pædagogiske personale eller læreren til at give særlig støtte og opmærksomhed til et barn.

At have forældre- eller bedsteforældrepersonligheder med inde i klassen for både at fortælle og være et voksensupplement *"... det giver en anden ro og styrker undervisningen"* (medarbejder).

Samtidig giver det *"... en form for aflastning. Læreren står altid med ansvaret i den konkrete situation... men får muligheden for at observere og indgå i andre processer"* (leder).

Eller nogle af børnene kan få en stille stund og tid til fordybelse i en aktivitet sammen med en frivillig, som det fx har været tilfælde i flere af projekterne i daginstitutionerne: *"... man mærker, at man er med til at bryde en lang dag for nogle af børnene..."* (frivillig).

Andre fremhæver, at samspillet med andre "udefra" giver energi, liv og glæde, der smitter. Der sker noget nyt, og de ældre eller børnene møder andre mennesker ofte med en anden tilgang end de, der arbejder og er der til dagligt - det betyder noget i kontakten:

"... et frisk pust fra livet uden for huset..." (frivillig)

"... jeg mærker beboerne er glade, når man går en tur sammen med dem og taler om gamle dage og ser de forskellige haver på vores vej, og det smitter jo af på personalet" (frivillig).

"... og bare de to ældre der kommer og får en kop kaffe, og alle sammen flokkes om dem... børnene ved godt, det er dem, det kommer an på. Men det gør noget afsmittende på hele huset..." (leder).

Samarbejdet med de frivillige giver også mulighed for ekstra aktiviteter. Fx gør de "ekstra hænder" det muligt at tage flere børn med på en skovtur. Det samme gælder plejecentret, hvor flere ældre kan komme ud at gå eller køre ture i det fri eller deltage i en udflugt, når der er frivillige med til at støtte.

Bidraget til nye perspektiver på den professionelle hverdag

Samarbejdet mellem professionelle og frivillige medborgere sætter sig også spor i hverdagens rutiner – i den faglige udvikling og i holdningerne hos de professionelle.

Et samarbejde med frivillige kræver fleksibilitet og rummelighed i forhold til andre måder at gøre tingene på. Det er i sig selv en ændring, som så også smitter af på holdningerne generelt og fx til måden, der kommunikeres på: *"... vi får provokeret og udfordret hinandens normer på en god måde... og ... lærer på en helt anden måde at kommunikere klart og ordentligt... ikke tale op eller ned til de frivillige..."* (medarbejder).

"... samarbejdet har åbnet øjnene for nye måder at gøre tingene på..." (leder).

De frivillige stiller spørgsmål til rutiner og til faglige overvejelser, som igen stiller krav til de professionelle om at begrundede eller sætte ord på deres faglige overvejelser.

Det er nødvendigt for medarbejdere og ledere at forholde sig til de forskellige tilgange, der er – til borgere, opgaver, faglighed etc. Mange medarbejdere og ledere i projekterne opfatter det som anledninger til nødvendige faglige diskussioner. Samarbejdet skubber på fagligheden og giver anledning til refleksioner og diskussioner:

"Samspillet med de frivillige og deres helt naturlige engagement og spørgsmål har været med til at sætte nye dagsordener for udviklingen på vores institution ... vi er simpelthen blevet dygtigere til at sætte ord på det fagprofessionelle.. på nye mål ... på vores behov for kommunikation og dialog" (leder).

Det giver dynamik, man "smitter af" på hinanden, som en leder udtrykker det, og nyt opstår: *"... vi rykker og får inspiration til at tænke nyt... til at være innovative..."* (leder).

Medarbejderne byder i høj grad den udfordring, det er at samarbejde ud fra forskellighed, velkommen: *"De må gerne provokere grænserne, for det gør os hele tiden klogere på det, vi gør"* (medarbejder).

Bygger bro mellem forskellige grupper

Andre peger på "det ekstra" i form af mødet mellem grupper, der ellers ikke ville mødes, men som har noget at give hinanden. Aldersgrupper, faggrupper, foreninger...

Samarbejdet er med til at bryde med fordommene om hinanden, som flere udtrykker det, og det giver fælles oplevelser på tværs af generationer.

Her tænkes bl.a. på de projekter, hvor fx elever fra en skole hjælper ældre ind i den ny teknologiske verden og lærer dem at bruge SMS, oprette profil på Facebook, læse mail fra familien m.m.:

"... Måske er det for stort at sige... men man holder dem (de ældre) til livet... En lille tråd til det, der sker i samfundet". Samtidig bygger det "... bro mellem pårørende og de ældre". "Det (Facebook, mail etc.) kan gøre det lidt lettere at holde kontakten... et fotografi, en hilsen fra en ferie... frem for at der slet ikke er nogen kontakt..." (leder).

Der er også eksempler på samarbejde mellem grupper af unge med forskellig baggrund – som tidligere er "stødt sammen", og som fx mødes og opbygger relationer omkring udøvelse af idræt.

Endelig peges der på det "ekstra" i form af en anden tilgang og en anden faglig viden, som tilføres institutionen via samarbejdet. Fx når idrætsforeninger og institutioner på børne- og ungeområdet arbejder sammen. Og tilsvarende for samarbejdet mellem patientforeninger og kommunen.

Skaber gennemsigtighed, ejerskab og sammenhæng

Samarbejdet indebærer, at institutionerne åbner sig mod omverden. Forældre og andre medborgere inviteres ind. Dermed bliver det også mere gennemsigtigt, hvad der foregår på de offentlige institutioner. Det kan ses som en "civil kontrol", der styrker og øger legitimiteten.

Åbenheden er med til at give opbakning til institutionen. "... de frivillige bliver ambassadører...", som flere udtrykker det.

Samtidig er involveringen med til at skabe større interesse og medansvar for, hvad der foregår: "... I Folkeskoleloven står der, at Folkeskolen er et samarbejde mellem hjem og skole. Vi vil rigtig gerne stille større krav til vores forældre. Det kræver, at man har et indblik i, hvad folkeskoleverdenen er... det er én af ekstragevinsterne, at ansvarligheden for at gå i skole bliver bredt en lille smule ud, og det tror jeg, at vi trænger rigtig meget til..." (leder).

Andre ser også samarbejdet som noget, der påvirker lokalsamfundet og bidrager til at udbygge netværk og skabe sammenhængskraft. Tre citater fra frivillige viser forskellige dimensioner:

"Ved at komme på ældrecenter som frivillig får man et større ansvar for stedet..., og beboerne føler sig mere som en del af det samfund, de bor i..." (frivillig).

"Fokus fra det rent individualistiske menneskesyn flyttes over på en fornyet oplevelse af fællesskabets betydning. Naturligvis kun en start..." (frivillig).

"Det sociale netværk i lokalområdet øges. Medarbejdere får bedre kendskab til forældre, og forældrene lærer hinanden at kende på tværs." (frivillig).

Skaber mening for mennesker

Endelig er der mange eksempler på den ekstra livskvalitet, som samarbejdet giver de frivillige, der deltager:

"At skulle give så lidt af sig selv for at betyde så meget for menneskene på Møllebo var en opløftende oplevelse. Deres glæde over de små ting i livet, historierne fra deres eget lange liv og dagen med dem var en oplevelse, jeg kommer til at huske" (frivillig).

"Det har stor betydning for den frivillige og stedet, at man er frivillig. Jeg får gode oplevelser med hjem, og det gør, at man glæder sig til hver dag i frivilligt arbejde" (frivillig).

Se mere om betydningen for de frivillige i afsnit 6.1.



3.4. Grænseflader og aftaler om spilleregler

Grænseområderne mellem fagprofessionelle og frivillige er blevet udfordret i projektet.

Selvom grænserne på ingen måde er entydige, er der nogle generelle principper, der går igen i eksemplerne, når grænserne diskuteres.

For mange medarbejdere, ledere og frivillige handler grænserne om normering og visitering. Grænsen går dér, hvor de frivillige ville skulle indgå i skemalægningen i fx en daginstitution. Eller deltage i visiterede ydelser til de ældre. For andre sættes grænsen med udgangspunkt i ansvar, kvalitet og kompetencer.

Endelig fremhæves den etiske eller moralske grænse i forhold til opgaver, som normalt udføres af håndværkere eller andre uden for institutionen.

Eksempler på grænser

De frivillige kan godt være med i de faglige aktiviteter. De opfattes af mange som en del af den pædagogiske hverdag i fx daginstitutionen. Men de må ikke indgå som en del af skemalægningen eller normeringen:

"... grænsen går der, hvor turen kun kan lade sig gøre med forældres hjælp. Hverdagen skal kunne fungere uden forældrene som frivillige... de er flødeskummet – det, der gør, at vi kan gå en længere tur eller kan have flere børn med..." (medarbejder).

"Vi kan ikke planlægge med de frivillige i timerne – men vi må gerne spørge, om de vil med ind..." (leder).

På ældreområdet ses den visiterede omsorg og pleje som det faglige – alt andet vedrørende sociale aktiviteter og praktisk støtte, går de frivillige ind i. *"Grænsen er rykket... der er en stor gråzone, hvor der er overlap... men personlige oplysninger og personlig pleje er grænsen..."* (leder).

På skoleområdet er der flere steder aftalt, hvor de frivillige går ind – og hvor de ikke går ind: De frivillige forholder sig til ensomme børn, opdrager helt naturligt på børnene og hjælper med temauger, med ture og andre praktiske forhold. Men de frivillige griber fx ikke ind i alvorlige konflikter mellem børnene. Frivillige skriver ikke meddelelser om børnene til forældrene. Og frivillige indgår ikke som uformelt vikarkorps.

De frivillige er nogle steder med som støttelærere på praktiske fag eller bidrager med særlig faglighed i undervisningen. Fx en forælder der har en specialviden indenfor polarforskning eller solsystemet. Men grænsen går ved ansvaret: *"Læreren har ansvaret. Dermed er det også læreren, der må vurdere, hvor grænsen går henne... Men du vil aldrig kunne stille samme form for krav til fx planlægning, dokumentation, erfaringsudveksling... der er forskel på at være en ansat professionel og en frivillig..."* (leder).

Grænsen afhænger med andre ord også af område:

"Grænsen er forskellig... grænsen vil helt klart gå ved det, man på skoleområdet og det pædagogiske område ser som sin faglige baggrund, der gør at man kan vurdere, hvad der er rigtigt eller forkert. På andre områder... kunne det typisk være dér, hvor der skal ind og træffes afgørelser, der er direkte hæftet op på lovgivning. Det er soleklart... men der er gråzoner. Her må man som arbejdsplads sørge for, at det er klart, hvor grænsen går for det, du som frivillig skal bidrage med her..." (leder).

Tre eksempler på "spilleregler"

Grænserne har været genstand for drøftelser de fleste steder, men med den forskellige tilgang, der naturligt følger af kulturen, erfaringerne og de konkrete oplevelser på stedet.

Langt de fleste steder er grænserne afklaret gennem løbende dialog i hverdagen eller på personalemøder. Andre steder er de forsøgt skrevet ned.

Et eksempel er Carolineparken, som er et ældrecenter i Varde med ca. 125 frivillige, hvor ledelse, medarbejdere og frivillige har udarbejdet en skriftlig samspilsaftale. Den går systematisk igennem faglige, juridiske, kommunikative og praktiske forhold. Aftalens overordnede formål og den konkrete afgrænsning af opgaver er beskrevet sådan:

Overordnet formål

Forholdet mellem beboerne og de frivillige skal være til gensidig glæde. Vi vil derfor sikre, at frivillige, beboere og medarbejdere er i tæt dialog omkring den samlede opgaveløsning, således at beboerne oplever en god og sammenhængende hverdag, hvor alle er bekendt med, hvad der forventes.

Afgrænsning af opgaver

Personalet i Centerområde Midt er forpligtiget til at varetage alle opgaver omkring den enkelte plejehjemsbeboer. Det vil sige alle de forhold beboeren har ret til, vil blive leveret af medarbejderne.

De frivillige vil altid være en ekstra ressource i beboerens liv på plejecentret. Af aktiviteter, de frivillige kan medvirke til kan fx nævnes: bankospil, fester, oplæsning, gå-ture, ledsagelse, filmeftermiddage og meget mere. Frivillige kan ledsage beboere til fx læge, sygehus, frisør m.m., såfremt beboeren har givet sit samtykke til det.

Uddrag af samspilsregler fra Carolineparken, Vårde Kommune

I Horsens Kommune er rammerne for samarbejdet mellem frivillige og medarbejdere på de tre ældrecentre Egebo, Gefionshave og Arentzens Minde formuleret i frivillighedspolitikker, som bl.a. beskriver opgaver og ansvar:

Omsorg

Mange omsorgsopgaver kan varetages af frivillige. Fx at lytte til, drikke kaffe og snakke med, "binde bordet sammen", stille sig til rådighed for den anden og foretage sig noget sammen, fx gå en tur eller spille kort.

Må man tolke en opgave på flere måder. Er det fx "Omsorg" eller "Pleje", at en beboer er utilpas og trist? Her er det vigtigt, at de frivillige mærker efter sine egne grænser og evt. spørger en kollega. Rettesnoeren er altid, at den frivillige går til en opgave som medmenneske, mens personalet yderligere løser en opgave som fagperson.

Det praktiske

Mange praktiske opgaver kan varetages af frivillige, fx borddækning, afrydning, hente og bringe beboere. Dog vil det altid være personalets ansvar, at tingene bliver lavet.

Den daglige dialog

Uden den daglige dialog bliver samarbejdet mellem frivillige og personale sårbart. Den daglige dialog er vigtig og mindsker risikoen for, at vi tolker situationer og hinanden forkert.

Uddrag fra frivilligpolitik, Horsens Kommune

I Børnehuset Bulderby, som er en lille daginstitution i Lyngby-Taarbæk Kommune, er opgaver og roller bl.a. beskrevet sådan:

Strukturering af rammevilkår og organisering af samarbejde

De frivillige, der er fast i huset, er ikke tænkt ind i normeringen, men er "flødeskummet" – en ressource, der gør en forskel i dagligdagen. Det er arbejdsopgaver såsom at tage sig af køkkenet, alt mulig mand/kvinde, leg med børnene, små aktiviteter og projekter såsom at bage, lave rytmik, tage med på ture m.m. (...)

Forældre, der frivilligt gerne vil lave noget med børnene, aftaler med pædagogerne, hvordan det kan passes ind i husets øvrige aktiviteter. Forældre, der kommer i institutionen og øser af deres viden inden for et område, de er eksperter i, er med til at udvikle børnenes nysgerrighed og deres læringspotentielle. Aktiviteten relaterer sig til læreplanens indsatsområde (...)

Uddrag af internt notat, Børnehuset Bulderby, Lyngby-Taarbæk Kommune

Dialogen om grænser er vigtig

Selvom grænserne er blevet udfordret og tydeliggjort, er det nødvendigt med løbende dialog. Erfaringerne fra projekterne viser, at diskussionen om grænserne mellem frivillige og professionelle er vigtig. Og den skal følges op i hverdagen, når dilemmaerne opstår.

Eksemplerne på dilemmaer i hverdagen er mangfoldige:

- Et team af tidligere landmænd går ture med ældre kørestolsbrugere et par gange om ugen. De er vant til, at maskinparken er i orden. De irriteres ofte over, at kørestolene ikke er vedligeholdte, at fodstøtten sidder løst, at man på institutionen er lidt ligeglade. Det er jo institutionens pædagogarbejde. De er i tvivl, om de selv må tage skruetrækkeren frem
- En bedsteforælder og en lokal kunstner får frie hænder til at indrette et særligt rum for børnene i en daginstitution. Først var det bare tænkt som en "sænevæg", men undervejs udvikler projektet sig til et flot "sænerum" med forskellige indretninger til børnene. En lokal kunstforening kritiserer, at rummet er lavet gennem frivillig indsats
- På biblioteket vil de frivillige gerne holde biblioteket åbent, men der må ikke lånes bøger, fordi der så skal gives adgang til oplysninger om den enkelte borger
- En pædagog er på legepladsen sammen med en frivillig. Et af børnene skal skiftes. Kan man lige lade den frivillige være alene med de andre børn på legepladsen?
- Og så er der den frivillige, der oplever sig selv som gæsten, der skal vartes op og bare slår sig ned i kommunens faciliteter

Er grænsen nået?

Mange frivillige og medarbejdere peger på, at der er en bank af ikke udnyttede muligheder for brugen af frivillige. Det gælder også i forhold til samarbejdet med private virksomheder.

Som en leder udtrykker det: "... Spektrummet 2.500 forældre dækker et vildt stort kompetenceområde... det er en kreativ tankegang, som fører noget nyt med sig... så lige nu er vi begyndt at snakke om det omkringliggende samfund (virksomheder, andre institutioner etc.)... de har også en interesse i at lokalsamfundet fungerer..."

En kollega tænker videre "... til elevernes ressourcer fx 8.-9. klasserne... hvis de bare bruger en time hver, fx til at undervise andre i idræt eller andet..."

I forhold til de mange positive oplevelser om synergi fra projektets aktører har grænseproblemerne vedrørende faglighed contra frivillighed fyldt relativt lidt. Men det betyder ikke, at det ikke har været drøftet: "... vi har været ekstremt optaget af det. Vi mener bestemt, der går en grænse, men vi har ikke problemer med at overholde den" (medarbejder).

Måske er det et gennemgående træk, at der har været en del forsigtighed hos mange frivillige med ikke at blande sig for meget – deres loyalitet i forhold til de ansatte er generelt udpræget. En frivillig angiver forsigtigt, at "... man kunne jo godt gøre rent og rydde mere op... men det gør vi ikke for ikke at tage arbejde fra medarbejderne..."

Andre udtrykker bekymring i anledning af nedskæringer: "Det er en hårfin balance i forhold til fagforeningerne... i forhold til frivillige, når der er krise..." (medarbejder).

På sigt vil samarbejdet formentlig udfordre de faggrupper, der har den korteste uddannelse på et ældrecenter og en daginstitution. Her vil der altid være arbejdsopgaver, der kun kan løses i kraft af medarbejderens faglige uddannelse og viden. Der vil ligeledes være arbejdsopgaver, der er mere almene, og som frivillige medborgere også kan udføre.

Med frivillige tæt inde på arbejdspladsen, vil der helt naturligt blive fokuseret på, hvordan man endnu stærkere kan få fagligheden i spil. Eller sagt mere direkte: Få endnu mere faglighed for lønkronerne.

Dét er konstruktivt! Det skubber på medarbejderens kompetenceudvikling og dermed på den samlede gevinst for børn og ældre etc. Dette fokus på fagligheden opleves også positivt hos langt den overvejende del af medarbejderne: "Vi har godt af det pres på vores bevidste faglighed..., det vi kan, og det vi kan blive endnu dygtigere til" (medarbejder). Men det giver særlige udfordringer på den lidt længere bane, som skal håndteres ledelsesmæssigt.

4. BARRIERER OG MULIGE LØSNINGER

Det er en relativ lille del af de frivillige, der har oplevet problemer. Tavshedspligt, forsikringer, viden om arbejdspladsen og formelle regler, når man fx er efterlønner, hører til de væsentligste formelle udfordringer, man skal forholde sig til. Men ifølge spørgeskemaundersøgelsen, så vurderer de frivillige sådanne barrierer som mindre væsentlige udfordringer.

De oplevede problemer, der scorer højest hos de frivillige – med 13 henholdsvis 14 procent – er forsikringer og manglende viden om arbejdspladsen. Alle øvrige problemstillinger, herunder holdninger hos borgere, ledere, ansatte og pårørende, opleves som problematisk af højest 10 procent af de frivillige, der har deltaget i undersøgelsen.⁹

Nedenfor vil vi kort gennemgå de udfordringer, der vedrører lovgivning, forsikringer, holdninger hos forskellige grupper – og tiden. Udfordringerne i forhold til ledelsesindsatsen og informationen til frivillige indgår i afsnit 5. Ledelse, organisation og samspil.

4.1. Lovgivning

Projekterne har ikke afdækket væsentlige barrierer i form af lovgivning. Enkelte har fremhævet begrænsninger i forhold til efterlønsmodtagere og ledige. Det er kendte problemstillinger.

Men kommunerne har i den indledende fase savnet et samlet overblik over relevante problemstillinger i relation til tavshedspligt. De generelle regler er godt belyst i lovgivning og tilhørende vejledninger.¹⁰ I praksis opstår der imidlertid mange situationer, der skal håndteres.

Erfaringerne fra projekterne viser, at tavshedspligten ikke udgør et stort problem. Men manglende klarhed kan skubbe til den usikkerhed, der måske i forvejen er i en medarbejdergruppe overfor samspillet med frivillige. Derfor er det et vigtigt tema.

I flere af projekterne er der lavet aftaler med de frivillige om tavshedspligt, som man også ser det fra frivillige organisationer. Fx Centerområde Midt i Varde Kommune, som har udarbejdet en samspilsaftale i samarbejde med de frivillige, hvor der bl.a. indgår afsnit om tavshedspligt:

Forholdet mellem beboeren/brugeren og den frivillige bygger på tillid og gensidig respekt. Beboeren vil ofte kunne betro den frivillige nære og fortrolige oplysninger om sin livshistorie, familieforhold og sygdom i sikker forvisning om, at disse oplysninger ikke kommer videre. Derfor har den frivillige moralsk tavshedspligt. Fortrolige oplysninger kan kun gives videre, når beboeren har givet sit samtykke.

Uddrag fra samspilsaftale, Varde Kommune

⁹ Der har været følgende prædefinerede svarmuligheder vedrørende oplevede problemer: a) Lovgivning, b) Forsikringer, c) Arbejdsvilkår på stedet f.eks. aftaler, overenskomster eller lignende, d) Manglende viden om kommunen/arbejdspladsen, e) Holdninger hos borgerne (f.eks. de ældre, børnene eller de unge)? f) Holdninger hos pårørende til borgerne? g) Holdninger hos de ansatte på stedet? h) Holdninger hos ledere på stedet? i) Andet

¹⁰ Frivillige er – som andre – omfattet af den generelle tavshedspligt, som handler om, at man ikke må videre give oplysninger om andre personers private forhold. Jf. straffelovens § 264 d

Tilsvarende indgår frivillige ved ældrecenteret Gefionshave i Horsens Kommune en aftaleerklæring, hvor der blandt andet står:

Som frivillig er jeg indforstået med, at jeg har tavshedspligt og derfor ikke må videregive personlige følsomme oplysninger eller viden om personlige forhold, som jeg bliver bekendt med igennem mit virke som frivillig på Gefionshave.

Tavshedspligten svarer til det, den offentligt ansatte har efter straffelovens § 152 og straffelovens § 264 d for videregivelse af private oplysninger.

Uddrag fra aftaleerklæring, Gefionshave, Horsens Kommune

Håndteringen af de dilemmaer, der opstår i dagligdagen i relation til tavshedspligten, kan have betydning for de frivilliges oplevelse af at høre til. For selvfølgelig er der opgaver, som frivillige ikke kan varetage, og drøftelser som de ikke kan være en del af, fordi der indgår fortrolige oplysninger eller oplysninger om særlige interne forhold.

Langt hen ad vejen viser det sig mere som et spørgsmål om at indrette opgaverne og samarbejdet, så det ikke giver problemer. Flere fremhæver den vigtige opgave med at informere og skabe åbenhed omkring tavshedspligten, så den frivillige kender reglerne, og ved hvordan han eller hun skal forholde sig. Og om den nødvendige åbenhed om, "hvorfor vi gør, som vi gør", så den frivillige oplever sig som en ligeværdig samarbejdspartner.

De gode "råd" fra projekterne vedrører fx:

- Prioritering af emnet som en vigtig del af introduktionen til frivillige
- Åbenhed i dagligdagen og dialog om dilemmaer når de opstår
- Fokus på de gode vaner for hvad der professionelt tales om i hvilke sammenhænge

De frivillige kan få en generel indføring i sygdomsadfærd etc. hos ældre. Den frivillige må selvsagt også gerne spørge ind til særlige forhold, man skal være opmærksom på, når man skal ud at køre en tur med en svagelig ældre borger. Men de får ikke indsigt i den enkeltes diagnose, behandlingsplan etc. Tilsvarende i daginstitutionen, de frivillige kan ikke få indsigt i et barns sygdom eller forældreforhold. Men de kan have brug for at vide, hvis der skal tages særlige hensyn til et barn i en periode.

I enkelte situationer har der været usikkerhed omkring børneattester. Her bør holdningen være klar. Hvor der er børn og unge, bør man bruge børneattester som i foreningslivet.

4.2. Forsikringer

Forsikringsforhold har fyldt en del i de indledende forberedelser i kommunerne. Skal kommunen tegne forsikringer, som omfatter frivillige? Eller er det bedre at henvise til den enkeltes egen ansvars- og ulykkesforsikring som i andre sammenhænge, hvor der ikke er tale om ansættelse?

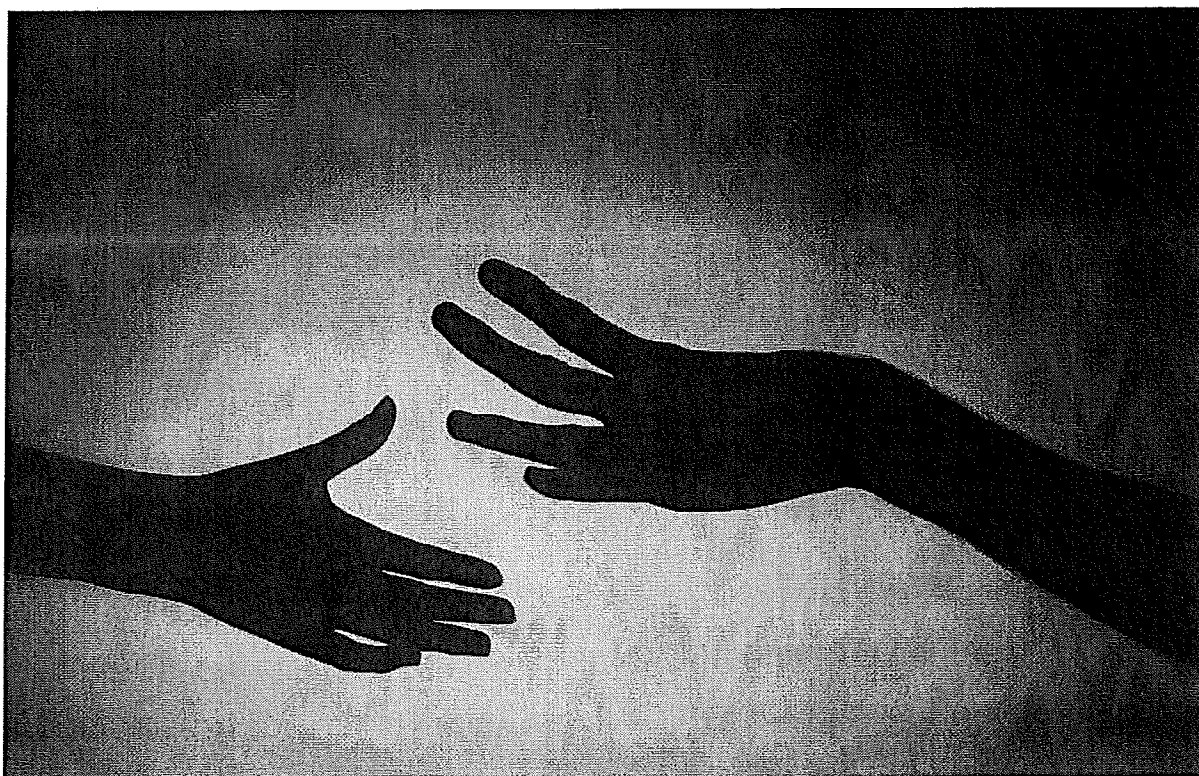
Når frivillige udfører opgaver, er de som udgangspunkt ikke omfattet af kommunens forsikringer, men alene af egne.¹¹ Medmindre der tegnes en særskilt forsikring. Det samme gælder, hvis den frivillige indsats udføres via en forening.

¹¹ Der kan være grænsesituationer, hvor kommunen er forpligtet til at forsikre frivillige. Fx i ansættelseslignende situationer. Det ligger uden for denne rapport at afdække de særlige juridiske forhold omkring forsikringer. Der henvises i stedet til Center for Frivilligt Socialt Arbejde på www.frivillighed.dk

Argumenterne for og imod at tegne forsikringer for frivillige, handler blandt andet om signalværdien og muligheden for at rekruttere frivillige. Tegnes der forsikringer, understreges de frivilliges betydning. Kommunen signalerer, at man har prioriteret området. Herudover undgås problemer, hvis uheldet skulle opstå, og den frivillige ikke har forsikringerne selv, eller den frivilliges forsikringsselskab afviser at dække skaden.

Modsat argumenteres der for, at de frivillige netop deltager som frivillige borgere med en anden rolle og et andet ansvar. Tegner kommunen særlige forsikringer for frivillige, er man med til at formalisere forholdene.

Holdningerne for og imod, er op til den enkelte kommune at afklare. Men uanset valg viser erfaringerne fra projekterne, at det er vigtigt, at kommunen sikrer, at der er klarhed omkring vilkår, og at de frivillige kender disse.



4.3. Holdninger hos politikere, organisationer og forældre mv.

De mest interessante barrierer er ikke placeret i juraen – men i holdningerne i samfundet og hos de berørte aktører – ikke mindst kommunalpolitikere, faglige organisationer og forældre/pårørende. Bl.a. fordi den har en tæt sammenhæng til det vigtige tema, der vedrører anerkendelsen af de frivilliges værdi. Se afsnit 5.1. Ledelse.

De fire kommuners politikere har ikke været tæt på projekterne. Dog har man i Varde Kommune været med i en referencegruppe. I øvrige kommuner har politiske udvalg været informeret, og fulgt projekterne på afstand. Der har i alle kommuner været en fin og positiv pressedækning lokalt, så man er lokalpolitisk klædt på til den vigtige næste fase, hvor man kommer til at forholde sig mere konkret politisk.

Konsulenterne konstaterer fra den generelle indsigt i danske kommuner, at der på tværs af partierne er stor interesse for at afsøge nye måder at inddrage civilsamfundet på i udviklingen af velfærdsydelser. Her har støtten til de frivillige foreninger og Frivilligcentre været den åbenlyse vej ind. Den er ofte kendt og afprøvet – og ikke så "farlig".

De 4 kommuners politiske involvering og adoption af projektets idégrundlag – og de tilsvarende overvejelser i andre kommuner – kommer til at stå sin prøve i 2011 (se også afsnit 7).

De faglige organisationer har været inddraget fra projektets start. Projektplanlægget blev sendt til de relevante forbundsformænd, der kvitterede hen over paletten: *"Interessant, lad os se... over mod: til efterretning, vær nu opmærksom på lokale faglige tillidsfolk etc."*

Alle projekter har haft hjemmebane på den lokale skole, daginstitution og ældrecenter etc. Og har derfor brugt disse arbejdspladseres sædvanlige involveringsmodel. Det vil sige informationsmøder om projektet – intern dialog – fortsat drøftelse på de indre linjer.

Medarbejdernes sagte og usagte signaler til – og modtagelse af de frivillige fremhæves af mange som en afgørende faktor for succes.

Der har kun sporadisk været udtrykt negative holdninger fra medarbejderside. De kan godt have været til stede alligevel via en vis observation eller passivitet – og "lad os nu se, hvad det udvikler sig til". Den helt overvejende udmelding fra berørte medarbejdere på arbejdspladserne har været i den grad positive.

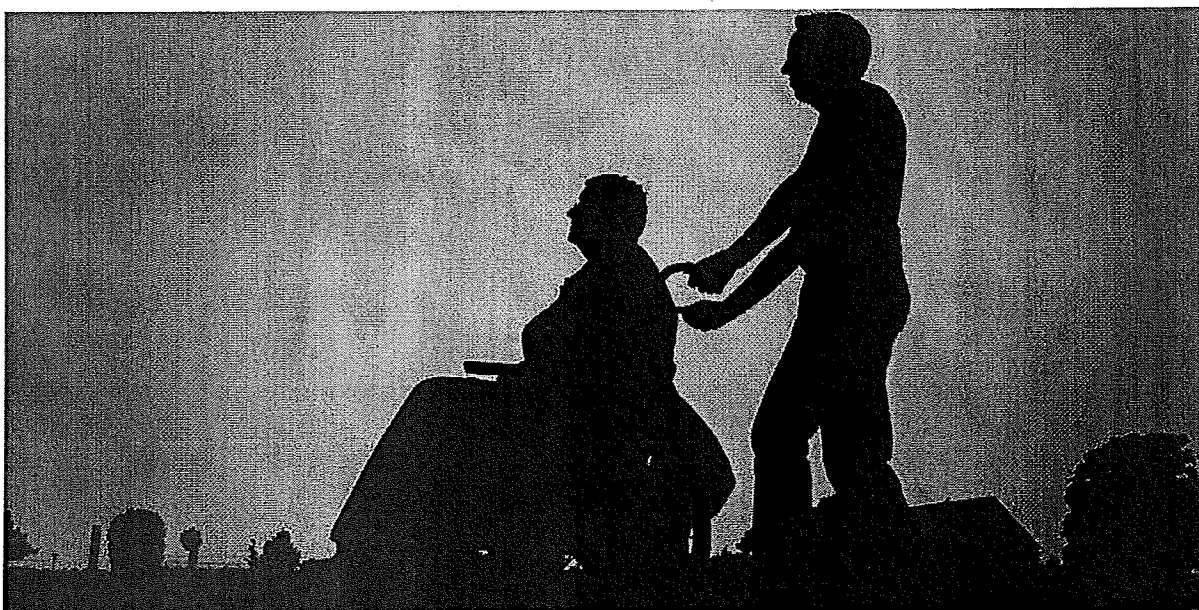
Et par af projekterne er af forvaltningen blevet pålagt ovenfra. De berørte ledere m.fl. har i et vist omfang oplevet, at det var stressende – og at de ikke havde tid p.t. på grund af andre udfordringer. Uden at det handlede om negativitet over for projektet.

Den generelt positive medarbejderopbakning hænger godt sammen med den undersøgelse, som FOA afviklede september 2009, hvor der gives udtryk for et positivt syn på inddragelse af frivillige på arbejdspladserne. I undersøgelsen vurderer 8 ud af 10, at samarbejdet med de frivillige er enten godt eller meget godt, og 9 ud af 10 vurderer, at det frivillige arbejde er med til at forbedre hverdagen for de berørte borgere.¹²

De positive holdninger hos medarbejderne skyldes givet vis også, at projekterne på ingen konfronterende måde har antastet det faglige rum og normeringsforholdene. Sådanne situationer vil givet vis opstå i årene fremover. Det kan være af finansieringsmæssige eller rekrutteringsmæssige grunde. Og det kan skyldes, at man kommunalpolitisk vil udfordre grænserne mellem det faglige rum og mulighederne for at inddrage frivillige medborgere i udviklingen af velfærdsløsninger. Her vil der åbenlyst være basis for fortsat dialog mellem de kommunale aktører, herunder organisationerne (se også afsnit 3.4).

Holdningerne hos **forældre, pårørende** etc. har været klart positive. Der er enkelte eksempler, hvor forældre i opstartsfasen har udtrykt bekymring overfor det "rend" af forskellige bedsteforældre, det kunne ende med på institutionen. Men det er ikke det generelle billede. Tværtimod. Det har da også været et fokusområde for mange af projekterne at sikre den nødvendige information og inddragelse tidligt i projekterne.

Enkelte medarbejdere på daginstitutionsområdet påpeger udfordringerne fremadrettet i forhold til nye generationer af forældre. Forældre som i højere grad end tidligere er vokset op med en servicetankegang og ser sig selv som forbrugere. En tilgang, som flere forventer kan blive en barriere for ønsket om en større inddragelse af frivillige.



¹² Undersøgelse om frivilligt socialt arbejde, FOA Kampagne & Analyse, oktober 2009k

4.4. Tiden og ressourcerne

Alt nyt, der skal løbes i gang, tager tid. Det er ikke anderledes, når det drejer sig om opbygningen af et velfungerende samarbejde mellem frivillige og professionelle. Men det er kun den ene del af udfordringen.

Den anden del vedrører tiden, når projektet er sat i søen. Der skal sættes tid af til at organisere det frivillige arbejde – til at sikre den rette kommunikation og få dagligdagen til at fungere.

Det er vigtigt, at samspillet ses som en investering i noget større eller ekstra, hvis det skal lykkes. Ikke endnu en ekstraopgave. ... *"vi har tænkt, at det var en ekstra opgave, som så bare er blevet skubbet rundt – vi har ikke tænkt det større, som noget der giver noget..."* (medarbejder).

Samarbejdet mellem civilsamfund og kommuner er på mange måder et win-win projekt. Kommunen som helhed og borgerne får noget "ekstra", ligesom den enkelte medarbejder og den frivillige får det. Men det kræver, at der investeres opmærksomhed og tid.

Der skal investeres i tid for at rekruttere og fastholde frivillige. Der skal introduceres til stedet og til opgaverne, og de *"...frivillige skal plejes..."*, så de oplever, at de er en del af stedet. Der skal tages hånd om kommunikationen og det gode samspil i hverdagen.

Der skal investeres i tid, når medarbejderne i en institution eller en skole skaffer sig overblik over forældres kompetencer og motiverer dem til at deltage i aktiviteter i skolen eller daginstitutionen: *"... Vi har lige haft stor udskiftning i forældregruppen hér i sommer. Så det er jo det benarbejde, vi gør nu – forklarer, hvad vi står for som institution. Så kommer folderen, og så kan de mange gange godt se ideen i det... vi kunne i princippet bare hænge det op... det kræver dialog – mange tror ikke, de kan noget..."* (medarbejder).

Der skal investeres i tid, når en frivillig desværre bliver forhindret i at deltage i en planlagt aktivitet. Og der skal findes en ny. Eller en medarbejder må træde til: *"... personalet har måttet vænne sig til, at det er sværere at planlægge... alle gør, hvad de kan... der er forståelse for, at forældre og andre frivillige må prioritere job og familien før det frivillige..."* (frivillig).

Der skal investeres i tid til planlægning og koordinering, når de ældre skal gøres klar og forberedes til de ekstra aktiviteter; køreturen, den fælles sang etc. Eller når forældre skal med i aktiviteter i institutionen.

Den tid, som medarbejdere og ledere investerer, skal synliggøres og anerkendes, som en naturlig del af opgaverne og en forudsætning for at opnå det "ekstra". *"... tiden, der bruges, kommer igen menneskeligt og praktisk..."* (medarbejder) – forebyggelse og bedre livskvalitet for borgerne styrkes. Derfor!

Samtidig skal der tænkes i nye måder at gøre tingene på, så tiden ikke bliver en barriere. Måder at tilrettelægge samspillet på, som er enkle og praktiske. Fx har flere af kommunerne gode erfaringer med at koble inddragelsen af frivillige til den planlægning, som allerede foregår. Eller bruge forskellige former for selvorganisering af de frivillige.

Spørgsmålet om tidsforbrug har en tæt sammenhæng til ledelse, organisation og samspil (afsnit 5).

5. LEDELSE, ORGANISATION OG SAMSPIL

5.1. Ledelse

Det personlige ledelsesformat, lederpersonlighedens overskud og lederens udmelding om, at "det hér er bare så spændende, og det skal vi prøve af" – er helt afgørende. Lederen kan være den øverste chef, en souschef eller en afdelingsleder.

Samstemmende er det erfaringen, at et velfungerende samspil kræver en leder, der bakker synligt op om ideen, brænder for den og går foran i forhold til at skabe rammer, der gør det muligt at udvikle samarbejdet og få "det ekstra" frem: *"... ledelsens indstilling... og ... ledelsesinvolvering betyder alt..."* (medarbejdere).

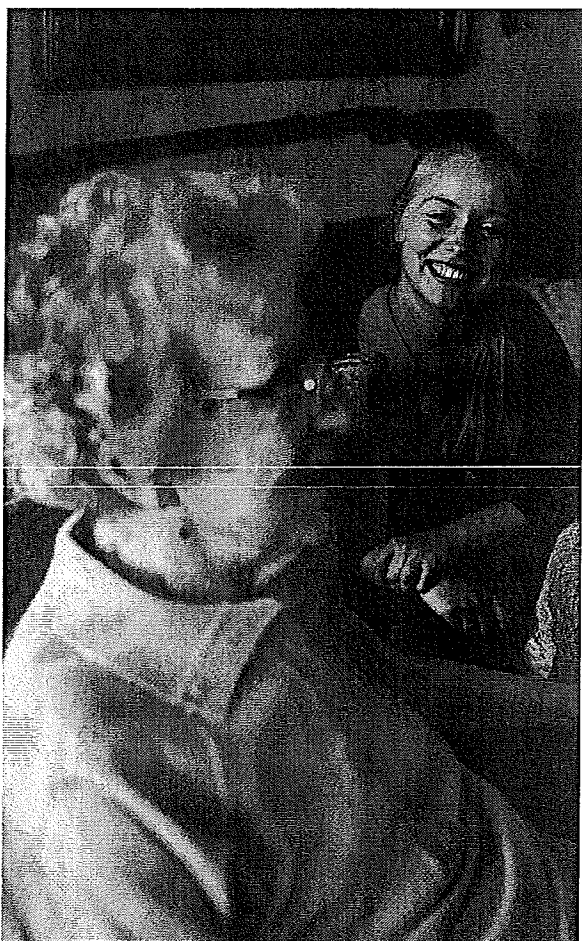
Det handler om at synliggøre, hvad formålet er med at inddrage frivillige i den kommunale opgaveløsning. Og hvad de involverede får ud af samarbejdet. Det er helt nødvendigt, at lederen påtager sig opgaven med at sælge ideen. Lederens tydelighed og ærlige engagement har betydning for medarbejdernes opfattelse af værdien af samarbejdet.

De frivillige lægger stor vægt på at høre til. Her træder lederskabets betydning igen ind. På de velfungerende projekter er der en kontaktperson, der evner at være både anerkendende og kravstillende. De frivillige oplever i høj grad respekt og lyst til at fortsætte via anerkendelse fra en leder på institutionen. Kunsten er at koble det til selvorganisering og fornuftig ledelsesmæssig prioritering, jf. neden for under afsnit 5.2.

Tilsvarende har de frivillige – som alle andre – brug for at opleve, at de gør en forskel. 52 procent angiver dette som én af grundene til, at de er frivillige. De fleste frivillige ser tydeligt deres værdi i det direkte møde med borgeren: De ældres glæde, børnene ro og tillid, nye løsninger eller ekstra aktiviteter, der ellers ikke var mulige etc.

Men nytten skal også synliggøres og påskønnes mere direkte af ledelsen i organisationen: *"... Kommunen kan påskønne de frivilliges arbejde meget mere..." (frivillig). Der kan "... orienteres bedre fra kommunen, hvad de vil med vores plejehjem og skoler, så man ikke føler, det er formålsløst..." (frivillig).*

Synliggørelse er vigtig. Den vedrører de konkrete resultater, der skabes i samarbejdet. Men også et tydeligere fokus på sammenhængen mellem inddragelsen af frivillige i opgaveløsningen og de overordnede mål for institutionen eller kommunen.



Det er der flere eksempler på. Bl.a. har Engelsborgskolen i Lyngby-Taarbæk Kommune kædet inddragelsen af forældre og ressourcepersoner i lokalområdet sammen med målene i virksomhedsplanen om at arbejde med innovation. Og Børnehuset Bulderby, der arbejder med inddragelse af frivillige, som ikke har fuld arbejdsevne, har skabt en tydelig sammenhæng mellem dette arbejde og institutionens værdier om rummelighed: *"Når nyansatte siger ja til at arbejde i Bulderby, siger de også ja til, at vi har de frivillige i vores hus, og at de gør en forskel..." (leder).* Det er en del af profilen udadtil.

Dermed fremhæves samarbejdet med frivillige som en helt central og nødvendig del af udviklingen af deres institution. I den forbindelse understreger flere ledere betydningen af institutionens profil i forhold til at kunne tiltrække frivillige. Det handler om at synliggøre den gode historie, som frivillige bliver en del af.

Udover synlighed og påskønnelse, handler ledelsesindsatsen også om at følge op på de udfordringer og dilemmaer, som nødvendigvis er en del af samarbejdet, når forskellige tilgange mødes. Inddragelsen af både medarbejdere og frivillige i løsningerne sikres. Og lederen skal have modet til at drøfte udfordringer, tage konflikter, markere retning etc.

Ovenstående markering af lederskabets betydning er lyssende.

5.2. Lokal organisering af samspillet

For meget og for lidt struktur er et centralt tema. Det er tydeligt, at en systematisk afstemning af forventninger og klare rammer er med til at fremme samspillet. På den anden side skal der også være rum og plads til de frivillige: *"Vi skal turde slippe kontrollen... være på sidelinjen. Vi kan jo se, at børnene er glade..." (medarbejder).*

Organisering af samspillet dækker over flere forskellige områder. Bl.a. organiseringen af opgaverne og den løbende information.

Organiseringen af opgaver og løbende information

Der har været flere modeller i brug i projekterne i forhold til organisering af frivillige og opgaver – modeller som projekterne selv har haft frihed til at udvikle. Her er nogle eksempler:

- Alle frivillige indgår i selvsupplerende og selvstyrende teams på 3–5, der sammen løser en særlig opgave (Eldrecenter Egebo, Horsens Kommune). En af de frivillige koordinerer i forhold til mødeplaner og information og er teamets kontaktperson til arbejdspladsens koordinator af den frivillige indsats. Der er ikke tradition for tværgående aktiviteter, og de frivillige kender ikke så meget til de andre teams
- De frivillige indgår i teams med koordinator. De deltager i et par årlige fællesmøder med ledelse og medarbejdere. Her lægges de store linjer, man lærer hinanden at kende, og man bliver inspireret til at gå ind i nye frivilligaktiviteter (Carolineparken, Varde Kommune)
- Skolen styrer projekterne og melder dem ud i en plankalender. Kalenderen formidles via opslag på skolen og pr. mail, så de frivillige kan melde sig på efter interesse og tid ("Kend din skole", Varde Kommune)
- Via folder opfordres alle forældre, der har børn på skolen, til at byde ind med deres kompetencer og interesseområder. Oplysningerne indgår i en database, som fungerer som planlægningsværktøj for skolens medarbejdere. Lærerne tager stilling til inddragelse af ressourcepersoner som led i undervisningsplanlægningen. Målet er at forældre – og senere hen ressourcepersoner i lokalområdet – selv får mulighed for at vedligeholde oplysningerne (Engelsborgskolen, Lyngby-Taarbæk Kommune)
- Ti skoleonkler og -tanter (Brorsonskolen, Varde Kommune) aftaler selv, hvem af dem, der er teamkoordinator. Pågældende sikrer vagtplanerne etc. og er kontaktperson til skolens ledelseskoordinator. Endvidere sikres kontakten med lærere og pædagoger via den daglige fælles formiddagskaffe og den løbende dialog, fordi man er i samme fysiske lokaliteter. De frivillige deltager også i fælles sociale arrangementer (sommerfesten etc.)
- Der planlægges årligt 1–2 temaperioder i daginstitutionen. Opgaver i temaperioderne bydes åbent ud til forældre, bedsteforældre og ressourcepersoner i lokalområdet fx lokale kunstnere, foreninger m.fl. (Avnstrup børnegård, Lejre Kommune)
- Samarbejdet med frivillige (med ringe tilknytning til arbejdsmarkedet) indgår som en del af indsatsområderne på daginstitutionen. Der er en fast kontaktperson til hver af de frivillige, som også fungerer som mentor, og der udarbejdes konkrete handlingsplaner (Børnehuset Bulderby, Lyngby-Taarbæk Kommune)

Mange fremhæver selvbestemmelse til grupper af frivillige som en styrke. Modsat er den frivillige indsats og samspillet med de frivillige nogle steder en så stor del af identiteten og arbejdsglæden hos ankerpersonen i ledelsen, at pågældende kan have svært ved at delegere og lægge det fra sig. Dette understreger vigtigheden af, at det frivillige arbejde ikke kun forankres hos ildsjæle, men bredes ud og understøttes af enkle samarbejdsstrukturer. Og at ledelsen sikrer den fornuftige prioritering af denne ledelsesopgave i sammenhæng med alt det andet.

Organiseringen af samspillet må nødvendigvis afhænge af, hvad det er for et område, man arbejder indenfor – rammerne, opgaverne og brugerne – af arbejdspladsens kultur og af hvem de frivillige er etc.

Otte gode råd om organisation og information

De generelle erfaringer og gode råd på tværs af de 19 meget forskellige projekter, når det gælder organisering og information, kan samles i 8 punkter:

Vigtigheden af information til de frivillige bekræftes i spørgeskemaundersøgelsen. Som tidligere nævnt er tilfredsheden generelt stor blandt de frivillige i projekterne, og der er ikke markante kritikpunkter omkring rammerne.¹³

- a) Vær tydelig på **ansvar og roller** – rammerne skal være klare. Både i den forstand at der er synlighed – og dialog – omkring grænserne mellem det faglige og frivillige og styr på hvem, der gør hvad i det daglige. Hvem tager imod nye? Hvem går de frivillige til med spørgsmål eller nyttig information? Og hvem samler op, hvis der opstår problemer? Det er vigtigt, "... at nogen sætter rammerne og tager sig af at få det organisatoriske på plads." (frivillig)
- b) **Introduktionen af de frivillige** er en afgørende forudsætning for alt andet. Det gælder måden, man tager imod på, og den information som de frivillige får om organisationen og opgaverne
- c) Skab **sammenhæng** til arbejdspladsens overordnede værdier og strategier. Gør det frivillige samspil til en synlig del af stedets strategiske udvikling gennem virksomhedsplaner eller lignende. Eller synliggør det i institutionens profil – i præsentationen af virksomheden udadtil og til alle nye medarbejdere, forældre, pårørende etc. "Her på stedet har vi valgt... fordi..."
- d) Overvej forskellige modeller for **selvorganisering** af de frivillige – det kan være via tovholder eller selvstyrende team. Måske også mere organiserede netværk eller foreningsdannelser. Nogle steder efterspørger de frivillige tiltag på tværs af de frivillige – det kan også arrangeres af de frivillige selv – her er en træningsbane for selvorganisering. Evt. med inspiration fra kontaktpersonen i ledelsen. Mange fremhæver – både medarbejdere, ledere og frivillige – at samspelet skal udvikle sig decentralt. Men vær opmærksom på, at mange af de frivillige jo er der for at gøre noget for borgerne. Jf. afsnit 6.1. Så...
- e) Undgå for mange møder og for meget unødigt **bureaukrati**. Der skal ikke for mange styregrupper og den slags ind over. Koordineringen på tværs skal holdes på det enkleste niveau
- f) Hold fast i udgangspunktet, når opgaverne drøftes. **Frivillige er frivillige**, og de er der af lyst. Der skal være plads til, "... at vi kan byde ind med det, vi har lyst til og kan... og får frie rammer til det" (frivillig). Pas på med at værdilægge opgaverne: "Der er ikke noget, der for småt – alle funktioner er vigtige, og det kan betyde meget for andre at udføre..." (medarbejder)
- g) Inviter de frivillige med til udvalgte **fælles aktiviteter** med medarbejderne – fx festlige arrangementer, hvor man lærer hinanden at kende. Eller måske særlige møder, hvor institutionens eller områdets strategiske linjer præsenteres. Det kan styrke de frivilliges ejerskab og helhedssyn og give en mere præcis forståelse af, hvad man kan gøre. Det handler også om ligestilling
- h) Vær tydelig på den **ledelsesmæssige forankring**. Koordinering af det frivillige arbejde skal indgå som en naturlig driftsledelsesopgave på institutionen. Det er prioriteret ind i ledelsens opgavesæt – varetages af en konkret person – forankret i idé og ledelsesgrundlag, virksomhedsplan etc. – med bredt ejerskab i den samlede ledelsesgruppe og medarbejderkreds

Men når man krydser svarene på, hvad de frivillige oplever som særlig vigtigt med oplevelsen af tilfredshed med at deltage i projekterne, er der en klar sammenhæng. På alle parametre er de frivillige mere tilfredse, hvis de i høj – eller meget høj – grad oplever tilfredsstillende rammer – herunder en god introduktion. Generelt er 56 procent enige i, at de i høj – eller meget høj grad – har fået en god introduktion, men tallet er 77 procent blandt de, der er meget tilfredse med at være frivillig.

¹³ I spørgeskemaundersøgelsen er de frivillige blevet spurgt om forskellige rammevilkårs betydning for deres trivsel som frivillige. Der har været følgende 10 prædefinerede svarmuligheder: a) At du får en god introduktion til stedet og opgaverne? b) At du selv kan vælge, hvad du arbejder med? c) At du bliver taget med på råd, når opgaverne planlægges? d) At du har mulighed for at tage selvstændige beslutninger? e) At der lyttes til dine ideer? f) At du har et tæt samspil med de ansatte på stedet? g) At du er med til møder eller andre aktiviteter på arbejdspladsen? h) At det du laver som frivillig bliver påskønnet? i) At der er klare aftaler for, hvad der er dine opgaver, og hvad der er de ansattes opgaver? j) At du får mulighed for at udvikle dine kompetencer? Herudover et åbent svarfelt.

Ledere og medarbejdere oplever generelt, at de frivillige i bund og grund er selvsikre – på den gode måde – i forhold til at anvende deres almene sociale kompetencer og smide deres menneskesyn og tilgang til andre mennesker helt naturligt ind i samspillene. Men der kan være områder, hvor det er godt at koble med faglig vidensformidling. De frivillige vil gerne lære mere om "nutidens skole" eller om demens eller børn med særlige behov etc. Men det er som supplement. Se også afsnit 6.3. Vigtige forudsætninger.



5.3. Samspillet med de frivillige foreninger

Det er kun enkelte af projekterne, der har organisatorisk sammenhæng til det lokale Frivilligcenter eller til frivillige foreninger i lokalområdet. Men dér hvor det er tilfældet – er det velfungerende.

Fx er skoleonklerne i Varde alle tilknyttet Væksthuset (Frivilligcentret), der har givet den juridiske ballast – og hvor man mødes en gang om måneden i netværk – også sammen med andre frivillige. Skolen vægter dette samspil meget højt.

I Lejre Kommune er to af projekterne baseret på et direkte samarbejde med lokale patientforeninger – Scleroseforeningen, Diabetesforeningen, Hjerteforeningen og HjerneSagen – og en idrætsforening, Bramsnæs Sejlklub, hvor de frivillige er kommet fra.

Oplevelsen i de projekter, hvor foreningerne er tæt inde, er, at der er et stort uudnyttet potentiale i samsillet mellem de lokale foreninger og de kommunale institutioner. Fx er der mulighed for nye og anderledes løsninger, når de forskellige faglige kompetencer mødes: *"... vi har fået øjnene op for, at der ikke behøver at være så skarp deling mellem fx foreninger og ungdomsklub... I får noget som forening, og vi får nye muligheder for nogle af de "skæve" unge..."* (leder).

Foreningerne ser også deres fordele i samarbejdet i form af bl.a. et bedre og bredere rekrutteringsgrundlag. *"Der er jo miljøer, der aldrig sætter deres ben i en idrætsforening... dem kan vi få fat i..."* (frivillig).

Samarbejdet er med til at udvikle begge parters kompetencer og – for fx patientforeningernes vedkommende – sikre en bedre interessevaretagelse, fordi nøglepersoner i kommunen kender til deres kompetencer.

Den største del af de frivillige har ikke haft – og udtrykker ikke behov for en relation til en frivillig organisation. De udtrykker, at deres tilhørsforhold er institutionen og hinanden (som et socialt eller praktisk netværk). Men det gælder tilhørsforholdet i dette projekt. Mange af de frivillige er typiske for "Foreningsdanmark". De er engagerede på andre fronter – ofte i foreningsregi. 63 procent af de frivillige, der har været med i spørgedelen, udfører således det frivillige arbejde uden kobling til en forening. Og kun 19 procent blev opmærksom på projektet igennem en forening.

Nok så interessant er det, at 28 procent af de frivillige angiver, at de ikke har udført frivilligt arbejde tidligere. Det vil sige, at der er aktiveret et frivilligpotentiale, som foreningerne ikke tidligere har kunnet aktivere.

Vi ser altså den samme udvikling som inden for fritids- og idrætsområdet. Ved siden af den traditionelle foreningsidræt opleves gennem de sidste årtier enorm aktivitetsvækst i den individuelle og uformelle aktivitet, hvor man bare beslutter at løbe, at cykle, at spille bold, at tage kajakken etc. Det foregår alene eller sammen med andre. Opgangen i danskeres fysiske aktivitetsniveau er vel i vidt omfang baseret på dette både – og. Både stærke foreninger og stærke uformelle (ofte fejlagtigt kaldet uorganiserede) – ofte individuelle aktiviteter.

Der rystes på hovedet, når vi spørger de frivillige på fx ældreområdet, om de kan se en styrke ved, at de kobler sig på en frivillig social eller anden forening i lokalsamfundet: *"Vi har jo vores fælles sted – det er Egebo"* (frivillig).

Men det at høre til og indgå i netværk fremhæves som en vigtig forudsætning for, at de frivillige kan fastholdes: "... Som enkelt frivillig, der er med på ture, skal du blive en del af et frivilligteam, hvis det skal holde..." (frivillig).

Foreningstilknytning er således ikke en nødvendig forudsætning for deltagelse i det frivillige arbejde. Nogle frivillige deltager og koordinerer via en forening, og andre koordinerer selv og i samspil med den kommunale institution.

En af udfordringerne – og mulighederne – for kommunerne fremadrettet er derfor at tænke i forskellige samarbejdsstrukturer, der både matcher samarbejdet med frivillige foreninger og frivillige uden for foreninger. Her er et område, der kan udvikles. Jf. også under afsnit 7.3. De frivillige foreninger.

6. DE FRIVILLIGE

6.1. Projektets forestilling om ansvarlighed

De individuelle og mere egoistisk prægede grunde til at blive frivillig fylder klart mindre i erfaringsopsamlingen end fokuseringen på fællesskab og samfundssind. Men der ligger altid et naturligt både – og. De frivillige i projektet bruger ikke begrebet "etisk fordring"¹⁴, når de motiverer deres indsats. Men det er den etiske fordring, vi afkoder hos flertallet. Og hér indgår netop sammenhængskraften mellem jeg'et og mit medmenneske/vi'et.

Det fremgår bl.a. af de begrundelser for frivilligt engagement, der står øverst på listen i spørgeskemaundersøgelsen.¹⁵ Den begrundelse, der udpeges af flest frivillige, vedrører oplevelsen af, at den frivillige indsats er en meningsfyldt måde at være medborger på (68 procent). Herefter kommer begrundelsen om at gøre en forskel (52 procent).

Det træder ikke mindst tydeligt frem hos den store gruppe af frivillige, der ikke længere er på arbejdsmarkedet. Man skal af med ansvarsfølelsen, der opleves som en ansvarspligt – en etisk fordring. Ønsket om fortsat at indgå i meningsfyldte, sociale sammenhænge fylder meget.

For frivillige, der er i arbejde, er indstillingen grundlæggende den samme: *"Man tager fra i lokalsamfundet, med de kræfter og det overskud man har som en selvfølge"* (frivillig).

De begrundelser, som færrest angiver, vedrører egen karriere (ingen angiver dette), faglig interesse i opgaverne (10 procent), mulighed for at udvikle sig og lære noget (14 procent), mulighed for indflydelse (16 procent) – og at man gør det på grund af en pårørendes eller en bekendts situation (18 procent).

14 K.E. Løgstrup, *Den etiske Fordring* (Gyldendal 1956)

15 Der er brugt prædefinerede svarmuligheder. Der kunne kun markeres 3 begrundelser ud af de 11 muligheder: a) Jeg ser det som en del af mit ansvar som borger, b) Jeg gør det på grund af min(e) pårørendes eller bekendtes situation, c) Jeg får mulighed for indflydelse og for at påvirke, d) Jeg kan se, at jeg gør en forskel, e) Jeg interesserer mig fagligt for opgaverne, f) Jeg ser det som en del af min karriere, g) Jeg får mulighed for at udvikle mig og lære noget, h) Jeg ønsker at indgå i fællesskab med andre, i) Jeg har tid til overs, j) Jeg oplever det som en meningsfyldt måde at være medborger på, k) Andet

Midt imellem står begrundelserne om at indgå i fællesskab med andre (38 procent), at tage ansvar som borger (36 procent) og at have tid til overs (36 procent).

Svarene i spørgeskemaundersøgelsen viser en sammenhæng imellem alder og motivation. De individuelle grunde fylder mere i grupperne under 65. Fx begrundelser som faglig interesse etc. Men som tidligere nævnt er der en stor overvægt af ældre over 65 år i gruppen af frivillige, der har deltaget. Der er derfor ikke grundlag for at nuancere forskellene yderligere.

6.2. Hvad vil de frivillige investere?

Fra spørgeskemaundersøgelsen ved vi, at 94 procent af de frivillige mener, at omfanget af det frivillige arbejde har været passende, og 5 procent vil gerne bruge mere tid. Kun 1 procent anfører, at de gerne ville have brugt mindre tid på det frivillige arbejde.

Kun 5 procent af de frivillige ønsker ikke at fortsætte som frivillig efter projektperioden. Heraf angiver de 4 procent personlige grunde som helbred, alder eller lignende. Kun 1 procent angiver, at det skyldes bøvlet med det offentlige: *"Fordi jeg hellere vil bruge min tid som frivillig i private foreninger, hvor der er mulighed for at udvikle. Indenfor det offentlige er der alt for meget snakmøder, som ikke fører til noget"* (frivillig).

Ovenfor (i afsnit 5.2 Lokal organisering af samspillet) er der givet bud på nogle ideelle former for organisatorisk samspil, hvor der også indgår fællesmøder på tværs. Men som én af de frivillige fortalte i et af interviewene: *"Som organisationsmand har jeg deltaget i alt for mange møder i mit tidligere arbejdsliv, det gider jeg bare ikke mere... så det er så herligt bare at være inde i mit lille frivilligteam og beboerne... uden at skulle involveres i alt muligt"*.



6.3. Vigtige forudsætninger

Tilfredsheden med at deltage som frivillig er som nævnt meget høj og de positive udmeldinger fra de frivillige i såvel spørgeskemaundersøgelsen som i fokusgruppeinterviewene er mange.

Men der er nogle centrale forhold, der tæller for de frivillige i samspillet med de fagprofessionelle: *Indhold, legitimitet, spilleregler, helhedsforståelse, ledelse og organisering, indflydelse, sociale netværk*. Nogle af temaerne er behandlet i tidligere afsnit.

Det har været interessant – med den generaliserende optik – at observere på **indhold contra kønsroller**. Det er ikke tilfældigt, at flertallet af frivillige på det sociale område er kvinder. Det er vores ikke så overraskende observation – med den generaliserende palet – at kvinder har det fint med at melde sig til – uden at der nødvendigvis er klare, afgrænsede opgaveområder. Der er ofte et udpræget (gennem livet afprøvet og udfordret) socialt gen – der ikke står i modsætning til lysten til at gå med ind i ledelses- og projektopgaver mv.

Mænd går ofte ind med andre præferencer. De siger ja til at sidde i en bestyrelse eller et udvalg. Eller til konkrete arrangementer og opgaver, hvor de tydeligt kan se, at de kan bidrage med deres faglige og personlige kompetencer. Først med det overblik siger man ja.

Derfor er der efter konsulenternes vurdering et stort og ikke udnyttet potentiale hos mange flere (også ældre) mænd i fremtidens samspil mellem kommune og civilsamfund. Der har i flere projekter været fokuseret på dette. Erfaringerne er bl.a., at man skal melde konkrete projekter eller opgaver ud: Deltag i dén eller dén dagstur – gå ind i et team, der sørger for, at vognparken (kørestolene) altid er smurt uden løse skruer – stå for en fisketur – vær vært på internetcafeen – planlæg en temadag – gå med som ”skubber” – læs højt for børnene – spil fodbold med drengene etc.

Når mændene så først er inde på arbejdspladsen, så kommer deltagelsen på mange flere niveauer. Og mændene breder deres – også sociale – kompetencer mere ud.

Generelt har der været overvægt af ældre medborgere – men i Lyngby-Taarbæk Kommune har **aldersfordelingen** været meget mere spredt som den voksne befolkning generelt. Vi har ikke kunnet analysere tæt på dette, men det er vurderingen, at der et uudnyttet potentiale vedrørende netop at tiltrække også yngre medborgere som frivillige.

Er der noget, de frivillige ikke vil eller orker? Projekter, hvor frivillige skal være med til at styrke livskvaliteten for unge eller ældre med psykiske lidelser, har haft en svær start. På et center for ældre psykiatriske plejehjemsbeboere har institutionen i Horsens Kommune formidlet faglig indsigt på generelt niveau om beboernes adfærd og udtryk. Det har åbnet op for – og fastholdt frivillige på centret. De frivillige oplever, at de nu meget bedre forstår beboerne og dermed også på en god måde kan bidrage til aktiviteter, der styrker livskvaliteten, der ofte kan være svær at aflæse.

Vi har fra projektets start fokuseret på **legitimitet**. Når de frivillige er tæt inde på arbejdspladsen, har alle aktører brug for at vide, hvem der er hvem – og hvorfor, man nu går rundt hér?

Arbejdspladsens løbende **information** til alle medarbejdere og andre, der kommer dér (forældre på skolen eller i børnehuset, pårørende på ældrecentret etc.) er herunder af central betydning, jf. afsnit 5.2. Lokal organisering af samspillet.

De frivilliges muligheder for at få en **helhedsforståelse** af den kommunale arbejdsplads er vigtig – og der er peget på relevante modeller i afsnit 5.2.

Vi har flere gange været inde på betydningen af god ledelse. Det er ikke tilfældigt, at det netop er på dét center, hvor ledelsen har arbejdet mest med helhedsforståelse på tværs af medarbejdere og frivillige, at ledelsen i den grad lyser op. De fortæller, at *”... det er blevet lettere og mere energifyldt at være leder efter, at de frivillige er kommet så stærkt ind som en central aktør i de fælles bestræbelser på at sikre tryghed og livskvalitet for beboerne. Og selv om vi også før projektet havde frivillige, har vi nu fået en helt anden bevidst, på én gang strategisk og hverdagsorienteret forståelse for samspil- lenes enorme synergi – og de rammebetingelser, der er helt afgørende for fortsat succes... Det er helt naturligt, at vi frem- over har stort set lige mange ansatte og frivillige inde på centret – i supplerende aktiviteter”* (leder).

Når frivillige på andre kommunale arbejdspladser hører om dette eksempel er meldingen: *”Det savner vi – en sådan mulighed for at blive inddraget i arbejdspladsens helhedssyn – vil styrke vores motivation og engagement”* (frivillig).

6.4. Rekruttering og markedsføring

Flertallet af projekterne har forholdsvis hurtigt været fyldt op med det antal frivillige, som man p.t. kan magte at være i samspil med. Andre har haft sværere ved at finde frivillige. Der har derfor været forskellige rekrutteringsstrategier. De er ligeledes præget af forskellene mellem storby og det lille samfund.

Personlig opfordring, kombineret med at man har haft tilgang til området som pårørende, er den vigtigste rekrutteringsmåde. Det er også den måde, man kender fra fritids- og foreningslivet. Invitationer til åbent hus og informationsmøder – og interesse via lokal medieomtale er andre tilgange.

I flere af projekterne bl.a. på ældreområdet har der i vidt omfang været tale om selvsupplering i de frivillige teams. Eller som en kombination: *"... vi hjælper de frivillige med at lave sedler og beskrive behov – og så styrer de selv rekrutteringen..."* (medarbejder).

I andre af projekterne er tilknytningen af forældre, bedsteforældre og lokale ressourcepersoner sket ud fra samtaler med lederen eller medarbejderne, som har lavet opøgende arbejde og opfordret til deltagelse.

Endelig er der projekter, hvor de frivillige er kommet med via foreninger.

Enkelte institutioner arbejder målrettet med kontakten i lokalområdet til fx idrætsforeninger, uddannelsessteder, virksomheder m.fl. Og flere ser mulighederne her: *"I de lokalområder, jeg kommer i, er der masser af frivillige rundt omkring i idrætsforeninger og andre foreninger ... jeg tror, at det man kunne gøre som det nye, det var måske at skabe den kontakt mellem de forskellige institutioner – det kunne være vores lille børnehus – til fx en idrætsforening... eller spejderne..."* (medarbejder).

41 procent af de frivillige angiver i spørgeskemaundersøgelsen, at de er med, fordi de er blevet opfordret til at deltage i projektet. 20 procent er kommet ind via pårørende, og 19 procent angiver, at de er kommet ind på baggrund af et medlemskab af en forening. Under 10 procent er blevet rekrutteret på baggrund af reklamer på kommunens hjemmeside, eller annoncer i aviser m.m.¹⁶

Projektet bekræfter med andre ord det, som også andre undersøgelser påpeger; nemlig at det er den personlige kontakt, netværket og det at blive opfordret, der har størst betydning.¹⁷

I spørgeskemaundersøgelsen har de frivillige haft mulighed for at komme med forslag til, hvad der kan gøres for at få endnu flere frivillige med.

De gennemgående forslag vedrører synliggørelsen af det frivillige arbejde. Forslagene går dels på udbredelsen af kendskabet til behovene hos de kommunale institutioner, dels påskønnelsen af den indsats, som de frivillige udfører:

"Man skal søge offentligt, når man mangler frivillige... og gøre opmærksom på behovet. Jeg er sikker på, at der er mange, der gerne vil." (frivillig) Og *"... kommunen skal påskønne de frivilliges indsats meget mere. Så kan det være, at de frivillige vil fortælle andre om deres indsats som frivillige og dermed skaffe flere frivillige. For mund til mund er en af de bedste måder at skaffe flere frivillige på." (frivillig)*

Der er også forslag, som vedrører organiseringen og adgangen til den kommunale verden. Det skal være *"... ukompliceret at blive en del af kommunens aktiviteter"* (frivillig). Fx foreslås det, at man i kommunen tager temaer op, og gør det muligt for frivillige grupper at mødes på tværs og udveksle erfaringer og derigennem få ideer og lyst til andre projekter.

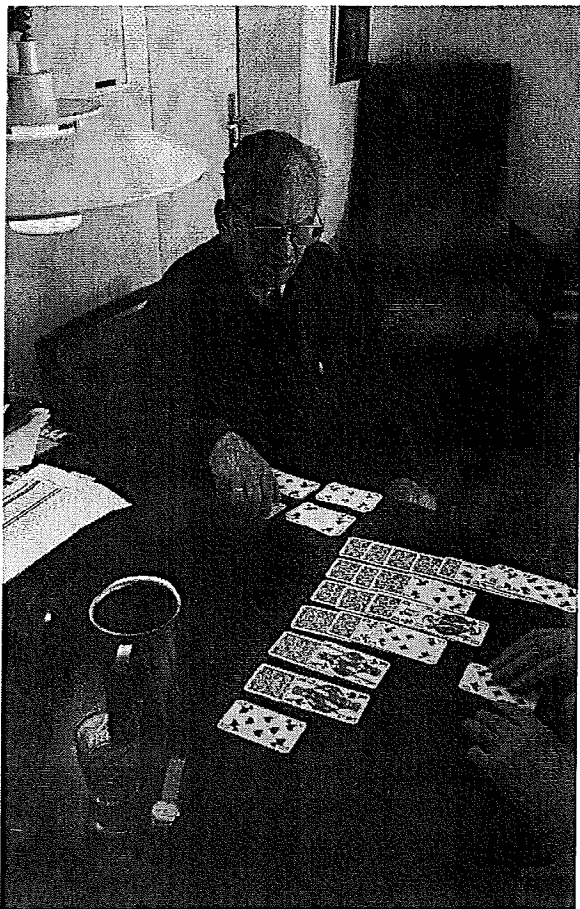
Flere opfordrer til, at der sikres klare rammer og fx laves flere små og overskuelige projekter. Man skal *"... tænke i konkrete tidsafgrænsede projekter og gøre brug af personlige opfordringer... der skal være noget for både dem, der selv vil udtænke ideer, have indflydelse osv. Og dem, der gerne vil løse en konkret bunden opgave."* (frivillig).

Herudover er der forslag til annoncering, kampagner, kontakt til pårørende, åbent husarrangementer mv.

¹⁶ Der er brugt prædefinerede svarmuligheder: a) Jeg blev opfordret/valgt til det, b) Jeg så annonce, avisartikel, TV-udsendelse e.l., c) Jeg fik kontakt via pårørende, kollegaer eller bekendte, d) Gennem mit job/min uddannelse, e) Gennem mit medlemskab af en forening, f) Via kommunens hjemmeside g) Andet

¹⁷ Bl.a. Den frivillige sektor i Danmark – omfang og betydning, redigeret af Thomas P. Boje m.fl., SFI Publikation, 2006 & Frivillighed og kræft – hvad ved vi? En rapport om forskning i og erfaringer med frivilligt arbejde, Kræftens Bekæmpelse, 2007

I to af projekterne er der indgået et samarbejde med private virksomheder. Vurderingen er, at der er et potentiale i et sådant samarbejde. Tilsvarende ser mange ledere i projekterne uudnyttede muligheder i at styrke kontakten til andre aktører i lokalområdet og udvide institutionens netværk som redskab til at mobilisere frivillige.



Der er herudover mange klassiske markedsføringsmetoder, man kan overføre til frivilligområdet. Herunder fokusering på hvilke målgrupper – alder, køn, uddannelse, egn etc. – man er i dialog med, synliggørelse af de gode historier etc. Dette projekt bidrager ikke særskilt på dette felt.

Grænser i forhold til hvem, der kan være frivillig

”Visitation” af frivillige har fyldt meget lidt i projekterne. Formentlig fordi langt de fleste frivillige er kommet ind via mund til mund – via netværk etc. De få, der ikke har passet ind, har fundet ud af det – eller er måske usagt blevet lukket ude af de bærende værdipersoner blandt de frivillige. *”Der var en frivillig med i nogle aktiviteter – og hun fyldte bare alt for meget og gik ikke i spænd med nogen ... hun er ikke med mere”* (frivillig).

Men at ”visitation” på ikke mindst personlig integritet, værdier og evne til at gøre en indsats vil være et tema fremover, ligger lige for.

Der er generelt opmærksomhed på, at der er en grænse, hvor der skal siges fra. *”Jeg er helt bevidst om, at jeg skal sige fra, hvis vi får en frivillig ind, der ikke falder til og er på stor afstand af vores værdigrundlag og måden at være sammen på”* (leder).

7. KOMMUNEN SOM ÉT AF CENTRENE FOR DET FRIVILLIGE ARBEJDE INDE PÅ MATRIKLEN

7.1. Kommunalpolitisk forankring

Projekterne har – blandt mange, mange andre udfordringer og projekter i den bredspektrede kommunale hverdag – fået lov til at leve deres eget liv i den projektafprøvningsperiode, der har været aftalt.

De kommunale styregrupper har primært været sammensat på forvaltningsniveau, jf. neden for under 7.2. Det hidtidige forløb er foregået ude på de decentrale arbejdspladser.

De 4 kommuner planlægger derfor alle en implementeringsproces i starten af 2011, hvor det politiske ejerskab skal indhentes – og hvor projekterne skal implementeres i den kommunale frivilligpolitik eller -strategi.

7.2. Forvaltningsforankring

Alle projekter startede via henvendelse til kommunaldirektørerne ud fra de kriterier, der er beskrevet i afsnit 1. Projekterne har derefter typisk været forankret hos én eller flere sektordirektører i samspil med afdelingsledere. Nøgleaktøren lokalt har været kommunens projektkoordinator. Der er derfor i den direkte involverede kreds et godt kendskab og ejerskab – men i en forholdsvis afgrænset cirkel.

De 4 kommuner planlægger nu, hvordan projekterfaringerne kan overflyttes til andre områder. Og hvordan man får det lagt ind i en helhedsstrategi for samspillet mellem kommunen og civilsamfundet.

I enkelte projekter har der været et samarbejde på tværs af forvaltninger: Fx samarbejde mellem plejecenter og 10. klassecenter. Eller samarbejde mellem daginstitution og familiehuse. Men generelt er det indtrykket, at der ikke tænkes på tværs af forvaltninger, hvilket efterlyses af flere ledere.

Udvælgelsen af projekterne i de fire deltagerkommuner er grebet an på meget forskellig vis. I to af kommunerne blev der tilrettelagt en proces, hvor decentrale aktører i kommunen eller lokalsamfundet kunne byde ind med forslag til projekter. De blev så vurderet og udvalgt i forhold til formålet. I de to andre kommuner blev områderne – og i visse tilfælde også de enkelte institutioner – udvalgt centralt til at indgå i projektet. Her har delmotiverne bl.a. været at prøve særlige områder af.

Valget af startmodel er bestemt lokalt i de 4 kommuner. Erfaringen er, at det kræver ildsjæle for at lykkes – uanset hvor initiativet kommer fra:

"... man skal brænde for noget... også de frivillige. Det skal vokse nedefra – måske med centrale initiativer som fødsels-hjælper..." (leder)

"... projektet var pålagt oppefra... det kommer først nu i gang, fordi vi selv har set et projekt, hvor netop de frivilliges evne til at være venner og hvor vi er professionelle, betyder noget..." (medarbejder)

Dette er ikke særegent for samarbejdet mellem frivillige og professionelle, men mere en generel erfaring om at sikre ejerskab til forandringer. I den forbindelse peger flere på værdien af at tage et konkret udgangspunkt, når samarbejdet skal i gang, frem for generelle mål: Fx et behov for mere kontakt mellem pårørende og beboerne på et plejecenter. Eller særlige lokale forhold; det kan være samarbejdspartnere i lokalområdet – en naboinstitution, virksomheder, idrætsklub og foreninger eller andet – hvor begge kan have behov for at udvikle et område.

7.3. De frivillige foreninger

Fra møder lokalt eller på nationalt plan med frivillige foreninger og Frivilligcentre har konsulenterne observeret en blanding af det interesserede, det afmålte og det kritiske.

Mange fra foreningerne og Frivilligcentrene har givet særdeles positive rygklap til projekterne. *Et spændende supplement.* Og der har generelt været stor opbakning til projektets idégrundlag om nye måder at beskrive ansvarsdelingen på "nede fra".

Men der har også været udtrykt skepsis: *Hvad er nu det, kommunen har gang i? Trækker I nu tæppet væk under et velfungerende frivilligarbejde i foreningsregi? Kommunerne skal holde sig til deres opgaver – og så er det de frivillige foreninger, der ejer samspillet med det frivillige engagement! Det er jo hele ideen, at vi gør noget, som det offentlige ikke kan! Det bliver jo et helt uoverskueligt marked!"*

En lidt anden vinkel på det samme kommer fra én af projektdeltagerne: *"... jeg tror, at det offentlige vil få problemer, hvis man tager fat i folk som enkeltpersoner... det er en form for garanti, at frivilligheden er organiseret. Det vil spænde det offentlige "forbandet" for, hvis man skaber samarbejde med enkeltpersoner..."* (frivillig). Her er fokus på, at det er enklere for de kommunale institutioner, når de frivillige er organiseret, og derigennem har fået en introduktion til det at være frivillig.

De nuancerede reaktioner fra nogle af foreningerne kan jo i et vist omfang ikke undre. Nu har man endelig fundet en af samfundet anerkendt platform for det frivillige arbejde – *hvor kommunerne har deres og vi har vores – og vi har ofte fundet gode fællesløsninger* – så hvad er nu det?

Men hele idégrundlaget bag projekt "Kommunen og Civilsamfundet" er netop at sætte medborgernes ansvarlighed i centrum. Medborgerne – ikke staten – og ikke foreningerne – skaber de nødvendige alliancer og samspil – der så gribes og medorganiseres af kommuner, foreninger, frivilligcentre etc.

Medborgerne definerer behovet for foreningsaktiviteter og for netværks- eller individorienterede aktiviteter i forhold til den frivillige indsats. Medborgerne og de kommunale skoler, ældrecentre, kulturinstitutioner, daginstitutioner, sociale foranstaltninger etc. er hér – i medborgernes engagerede optik – helt naturlige parter. Hvilket ikke udelukker, at også medborgerne finder det fortrinligt, at en række opgaver bedst varetages i foreningsregi. Eller at man henter viden og netværk via det lokale Frivilligcenter.

Som supplement hertil er det jo helt fint – set fra medborgernes engagement – at staten, kommunerne og frivillige foreninger med særlige kompetencer aftaler samarbejdsdeling på små eller større områder. Og at staten skaber rammer og incitamenter for fx det frivillige, sociale foreningsliv.

Derfor skal udfordringerne løses konstruktivt: Sikke mange muligheder, der er lokalt for at tænke på tværs af:

- Den foreningsorganiserede uvurderlige frivillige indsats
- Det samspil mellem det personlige ansvar (den frivillige medborger) og "mit lokale andelsfællesskab" (ældrecenter, børnehus etc.)
- De kommunale frivilligcentre der ofte vil have stærke muligheder i koordineringen etc.

Man bør i samfundsudviklingen se de enorme muligheder for synergi mellem det organiserede – og i frivilligforeningens optik uorganiserede frivillige engagement – præcis som det kendes fra fritids-, idræts- og sundhedsområdet, jf. neden for.

7.4. Det kommunalpolitiske ejerskab skal udmøntes

Fra vores generelle samspil med danske kommunalpolitikere – der ikke har specifik rod i de fire deltagerkommuner – aflæser vi en overvejende afventende observation på nye samspil mellem det personlige medborgeransvar (civilsamfundet) og de kommunale institutioner. Vi oplever generelt på tværs af partierne:

- En meget positiv indstilling til at sætte det frivillige medborgerskab mere i spil – det står også skrevet overalt i bløde vendinger og udtrykkes i politiske oplæg etc.
- En ægte interesse for at finde ud af, hvordan vi skaber velfærdsinnovation – hvordan vi finder frem til nye velfærdsløsninger tættere på borgerne – hvor vi på én gang leder efter for kommunen billigere og for borgerne bedre eller lige så gode løsninger
- Usikkerhed overfor reaktionen fra de frivillige foreninger og især de faglige organisationer

Erfaringerne fra Projekt "Kommunen og Civilsamfundet" udgør ikke nogen form for trusselsbillede. Tværtimod. Erfaringerne bør give inspiration til nye udgaver af de kommunale (og nationale) frivilligpolitikker – der i dag ofte har ret ensidigt hovedfokus på samspillet med – og støttefinansiering af det frivillige foreningsområde.

Erfaringsopsamlingen sænker en række fordomme om holdninger hos bl.a. medarbejderne. Og man finder bidrag til en åbning mod den velfærdsinnovation, som de 19 projekter jo også byder ind med.

Der er brug for mod i kommunalbestyrelserne til at omsætte den ægte interesse og lyst til at prøve nye veje til nye udgaver af kommunens frivilligpolitik, når den omsættes til praksis. Der bør sendes et klart politisk signal til medborgerne (civilsamfundet) og de lokale kommunale opgaveområder om at fortsætte med at afsøge muligheder og finde på nye måder at dele ansvar på – hele vejen rundt om det kommunalpolitiske opgavefelt.

Nye markeringer i frivilligpolitikker

Vi kan se behovet for fokus i politikkerne på i hvert fald to supplerende områder:

- Signalet til borgere og institutioner om samspil
- En organisatorisk tværgående ramme omkring borgerne, kommunale opgaveenheder, erhvervsvirksomheder, frivillige foreninger og væksthuse etc. – der understøtter synergi og innovation

Der er god grund til, at man fra kommunalbestyrelsen sender klare signaler og rammer om det fremtidige samspil mellem de kommunale opgaveenheder og medborgerskabet. Det kan indeholde fokusering på bl.a.:

- Idégrundlag, visioner og mål for velfærdsudvikling og samspil med civilsamfundet
- Rummet for medborgerindsats – afgrænsning/rettigheder for borgerne til kommunal aflønnet faglighed og myndighedsudøvelse
- Forventningen om, at det indgår som en naturlig del af opgaveområdets udvikling
- Evt. særlige forsøg
- Tilknytning til lederudvikling – opbakningen til faglig kompetenceudvikling
- At det skal ind over opgaveområdernes fortælling om, hvad de står for og arbejder med – og hvordan de gør det (hjemmesiden mv.)

På tværs af det lokale frivilligcenter, de frivillige foreninger, institutionsbestyrelser, lokale netværk, lokale opgaveområder, medborgere etc. er der åbenlyse muligheder for synergi. Med ønsket hos alle aktører om videndeling og samspil bør den frivillige medborgerindsats kunne udvides betydeligt.

Derfor bør der i den praktiske opfølgning indgå en afdækning af alt det, der allerede foregår. Af det åbenlyse potentiale for medborgerskab og velfærdsinnovation, der tydeligt er placeret i lokalsamfundene – fra sociale institutioner over skoler og daginstitutioner til grønne områder og planlægnings- og kommunikationsområder.

For de frivillige medborgere med en bred palet af kompetencer er der!

8. BILAG

Bilag 1. Frivilligprofiler (uddrag fra spørgeskemaundersøgelsen)

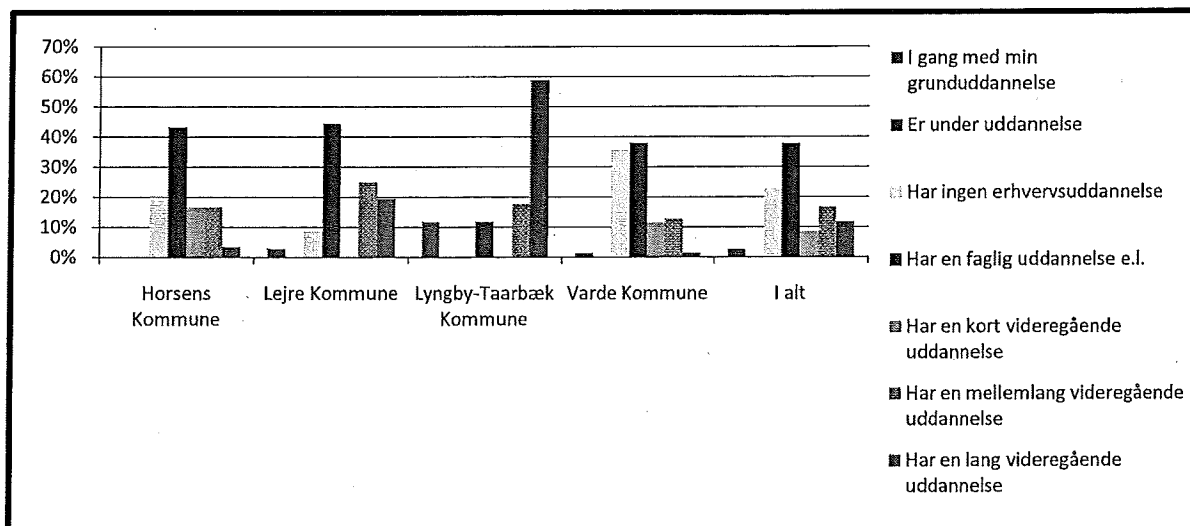
Der er en klar overvægt af kvinder i projekterne. Således er 66 procent af de frivillige kvinder og kun 34 procent mænd. Derudover er aldersgennemsnittet markant højere end normaldemografien, idet 88 procent af de frivillige er 50 år eller derover. 64 procent er over 65 år.

61 procent af de frivillige har enten ingen erhvervsuddannelse eller en faglig uddannelse, 37 procent har en kort, mellemlang- eller en lang videregående uddannelse og 2 procent anfører at de er under uddannelse. Den mest typiske frivilligprofil er dermed en kvinde over 65 år med enten ingen erhvervsuddannelse eller en faglig uddannelse. Denne profil dækker en tredjedel af alle de frivillige i projekterne.

Der er dog ganske stor variation imellem kommunerne hvor Varde Kommune med mange frivillige (50 procent af respon-

denterne), en høj gennemsnitsalder (73 procent over 65 år), mange kvinder (77 procent) og et lavt gennemsnitligt uddannelsesniveau (73 procent faglig – eller ingen videreuddannelse) vægter betydeligt i undersøgelsen.

I Lyngby-Taarbæk med 17 respondenter svarende til 10 procent af alle respondenter er 65 procent af de frivillige under 50 år, "kun" 53 procent er kvinder og 66 procent har en mellemlang- eller lang videregående uddannelse. Dermed afviger frivilligprofilen i Lyngby-Taarbæk væsentligt fra frivilligprofilen i Varde.



Bilag 2. Rammerne for erfaringsopsamlingen

Projekt Civilsamfundet og Kommunen tager udgangspunkt i notatet "Kommunen og Civilsamfundet – et bidrag til kvalitetsreformen – idéoplæg" af 1. september 2008.

Formålet med erfaringsopsamlingen

Formålet med erfaringsopsamlingen er at opsamle ideer og viden og viderebringe inspiration til andre kommuner og aktører på området. Herudover forventes den at kunne bidrage til de generelle diskussioner omkring civilsamfund og inddragelse af frivillige.

Med baggrund i idégrundlag og målbeskrivelsen forventes projekterne i de fire deltagerkommuner at bidrage med erfaringsbaseret viden om:

- 1) Nye måder at dele ansvar på mellem kommune og civilsamfund – fx på områder hvor der i dag ikke er tradition for samspil med frivillige eller helt nye former for samspil og kompetencedeling
- 2) Barrierer der dukker op, når medarbejdere og frivillige deler ansvar "inde på arbejdspladsen" – fx i relation til gældende lovgivning, arbejdsvilkår, rutiner, arbejdstilrettelæggelse og holdning hos medarbejdere, ledere, frivillige eller brugere – og ikke mindst ideer til mulige løsninger
- 3) Muligheder for at motivere flere frivillige eller nye grupper af frivillige gennem nye organiserings- og samspilsformer – fx direkte kontakt mellem frivillige og institution, inddragelse af frivillige i møder eller andre aktiviteter på arbejdspladsen
- 4) Redskaber til forankring af det frivillige samfundsarbejde inde på arbejdspladsen – fx gennem nye organiseringsformer, sammenhængende politikker, tværgående samspil i den kommunale organisation eller nye former for samspil med de lokale frivillige foreninger

Til grund for projekterne ligger en forventning om, at et styrket samspil mellem civilsamfund og kommune kan bidrage til udvikling af den kommunale opgaveløsning til gavn for både brugere, ansatte og de frivillige i civilsamfundet, der involverer sig. Eksemplerne indgår som en del af erfaringsopsamlingen, men der er ikke tale om egentlig effektmåling, jf. formålet med erfaringsopsamlingen.

Rammen for erfaringsopsamlingen

Spørgsmål til spørgeskemaundersøgelsen og fokusgrupperne er udarbejdet i tæt samarbejde med deltagerkommunerne på baggrund af de endelige projektbeskrivelser. Udvælgelse af deltagere er ligeledes sket i samarbejde kommunerne og konsulenterne imellem.

Erfaringsopsamlingen baseres på:

- 5) Løbende erfaringsudveksling i projektperioden i form af tværgående møder og månedlige statusnotater, milepæle etc. fra kommunerne
- 6) Analyse af materiale fra de interne, afsluttende evalueringer i kommunerne
- 7) Afgrænset kvantitativ spørgedel, som belyser profil(er) på de frivillige samt erfaringer med samspillet mellem arbejdsplads og frivillige (173 deltagere)
- 8) Fokusgruppeinterview med projektdeltagere repræsenterende de forskellige målgrupper – frivillige, ansatte medarbejdere og ledere m.fl. (56 deltagere)
- 9) Afsluttende tværgående workshop med nøglepersoner fra de 4 kommuner og ministeriet med henblik på drøftelse af udvalgte temaer og mulige løsninger (40 deltagere)

Se mere om spørgeskemaundersøgelse og fokusgrupperne nedenfor.

Spørgeskemaundersøgelsen

Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført i perioden 10. september til 24. september 2010. Forud for gennemførelsen blev spørgematrixen testet af udvalgte deltagere fra de 4 kommuner.

Undersøgelsen blev gennemført med hjælp af værktøjet Survey-Xact. I alt 283 frivillige blev meldt ind fra kommunerne til at deltage, heraf 106 med en mailadresse. De øvrige 177 blev meldt ind med en postadresse.

Spørgsmålene kredser om temaerne:

- Den grundlæggende tilfredshed herunder lysten til at fortsætte
- De frivilliges profil
- Baggrunden for at de frivillige har valgt at deltage
- Rammevilkårenes betydning – positivt og negativt

På den baggrund blev der udsendt 106 mailsørgeskemaer imens 177 skemaer blev udsendt til de frivilliges privatadresser vedlagt en frankeret svarkuvert.

Svarprocenten blev på 61 procent, fordelt med en svarprocent på 73 fra de respondenter der fik undersøgelsen udsendt som mail og en svarprocent på 54 fra de respondenter der fik skemaet udsendt med post. Det er ikke en høj svarprocent, men på den anden side en svarprocent, som man kan forvente den i en sådan sammenhæng. Mange af de frivillige er ikke

klar over, at de er en del af et større projekt – eksemplificeret af den venlige ældre dame der returnerer spørgeskemaet uden at besvare det, med følgebemærkningen; ”æ e jo bår skubber”.

Projektet er fint beskrevet i såvel spørgeskemamaterialet som med link fra de elektroniske spørgeskemaer. Men mange ser sig som frivillig i ”microformat” – i det særlige projekt, man er en del af, og måske endda bare i den helt *afgrænsede* del af et projekt. Der er tillige tale om mange ældre medborgere, der måske er knap så vant til at blive konfronteret med komplicerede spørgeskemaer. At svarprocenten blandt mailrespondenterne er væsentligt højere end blandt brevrespondenterne kan tolkes derhen, at mailrespondenterne har en lavere alder og ud fra en gennemsnitsbetragtning også er de lidt ”stærkere” frivillige.

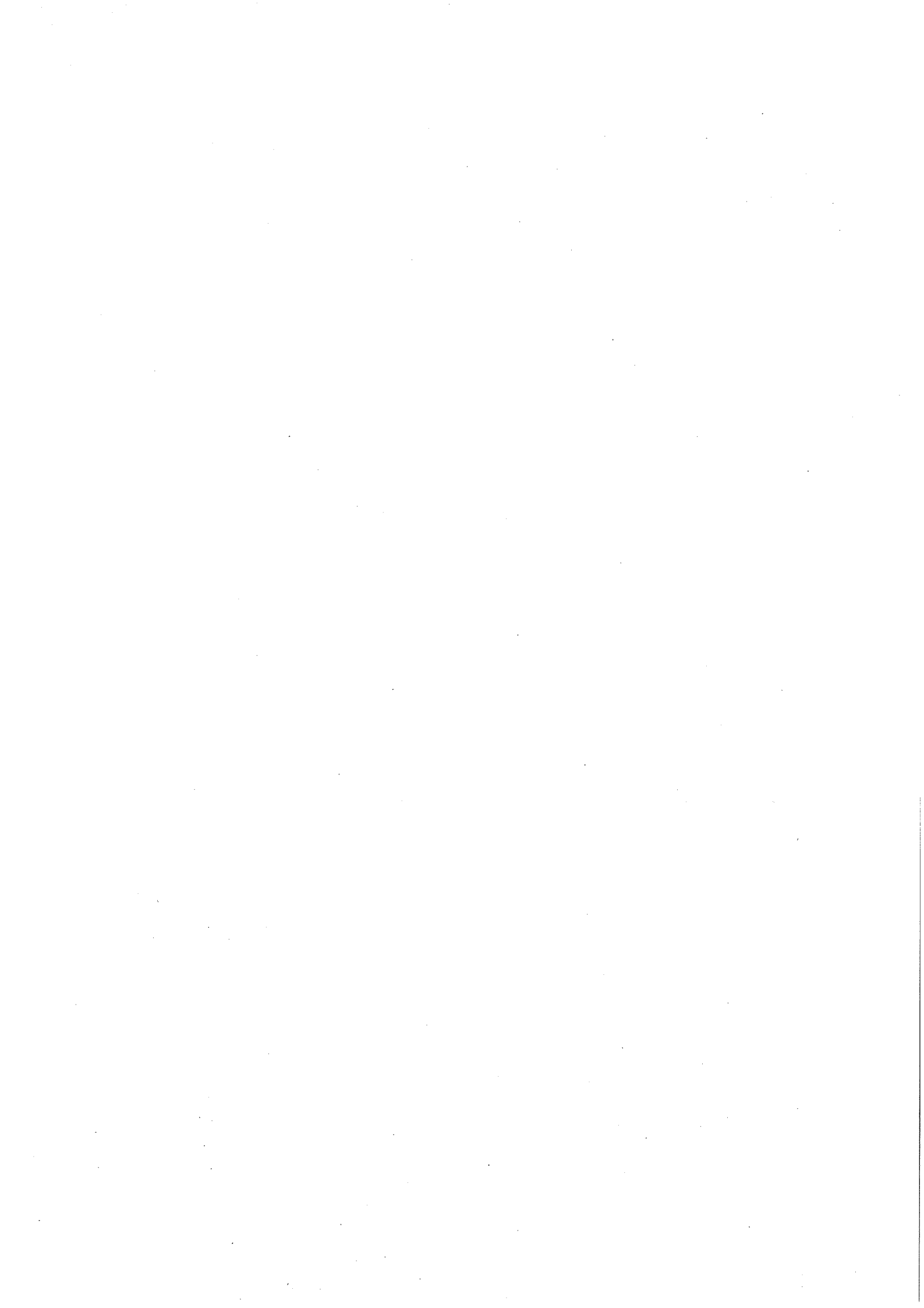
Ikke alle papirspørgeskemaer er blevet udfyldt ”korrekt”. Nogle har undladt at svare på alle spørgsmål, imens nogle få har valgt at sætte for mange krydser i fx spørgsmålet om grunde til at være frivillig. Disse spørgeskemaer er alligevel medtaget, da det vurderes, at det er mere fyldestgørende at medtage dem end at udelade dem.

Fokusgruppeinterview

Fokusgrupperne har været tilrettelagt kommunevis og fordelt på målgrupper (frivillige, medarbejdere, ledere og andre nøglepersoner). I alt har der deltaget 56 fordelt på 13 grupper (gruppeinterview á 2 – 2,5 timer).

Interviewene blev foretaget på baggrund af spørgeguide, som var udsendt til deltagerne på forhånd. Der har været brugt båndoptagelse, og der er efterfølgende udarbejdet referat fra alle interviews.





Socialministeriet
Holmens Kanal 22
1060 København K
Tel 33 92 93 00
Fax 33 93 25 18
sm@sm.dk
www.sm.dk



Fremtidens

skole

i Lyngby-Taarbæk Kommune

Afsluttende rapport

2011

Indhold

Forord og læsevejledning	5
TEMA 1: Globaliseringens krav til den danske folkeskole.....	7
Fokusområde: Værdigrundlag	9
Fokusområde: Faglighed og forståelse	9
Fokusområde: Organisation og miljøet i klasserne.....	10
TEMA 2: Læring og pædagogik.....	13
Fokusområde: Den fleksible skole, herunder lærerens rolle i den fleksible skole.....	13
Fokusområde: Organisering af undervisningen.....	15
Fokusområde: Skole og SFO.....	16
Fokusområde: Det fysiske læringsmiljø.....	17
TEMA 3: Videreudvikling af det faglige niveau.....	19
Fokusområde: Skole-hjem-samarbejdet.....	19
Fokusområde: Faglig sparring (videndeling og udvikling)	21
Fokusområde: Undervisningen.....	21
TEMA 4: Styrkelse af naturfagene	24
Fokusområde: Lærerrollen	25
Fokusområde: Videndeling og overgange i Fremtidens skole.....	25
Fokusområde: Undervisning og projekter	26
TEMA 5: Inklusion.....	28
Fokusområde: Værdigrundlag	29
Fokusområde: Faglighed.....	30
Fokusområde: Organisation.....	31
Fokusområde: Samarbejde.....	31
Fokusområde: Forældreinddragelse og samarbejde.....	32
Fokusområde: Miljøet i klassen / afdelingen.....	32

TEMA 6: Innovation	35
Fokusområde: Elevernes innovative kompetencer.....	36
Fokusområde: Innovativt skolemiljø.....	38
Fokusområde: Netværk	40
Innovation Cup	42
TEMA 7: Dokumentation og evaluering.....	43
Et værdimæssigt afsæt for evaluering og dokumentation	43
De gode erfaringer og det videre bevaringsværdige	44
Visioner - den ideelle praksis i Lyngby-Taarbæk Kommune	45
Indsatser og aktiviteter	47
TEMA 8: Styring	51
Fokusområde: Ledelse	51
Fokusområde: Undervisning.....	52
Internationale kommentarer	54

Forord og læsevejledning

Projekt Fremtidens Skole i Lyngby-Taarbæk Kommune

Lyngby-Taarbæk Kommune har fra august 2010 til februar 2011 gennemført et stort skoleudviklingsprojekt. Vores ønske var at skoleudviklingsprojektet skulle afdække og medvirke til diskussion af, hvordan fremtidens folkeskole i Lyngby-Taarbæk Kommune skal se ud. Se ud, både i forhold til de generelle udfordringer som folkeskolen står overfor i forhold til blandt andet faglighed og inklusion, men også undervisningens organisering.

Projektet har derfor haft et innovativt udgangspunkt og perspektiv. Konkret samler projektet viden og idéer inden for otte temaer, der har afgørende betydning for kvalitet i skolevæsenet. De otte temaer beskriver udfordringer, som folkeskolen står overfor, både generelt og i Lyngby-Taarbæk Kommune.

Projektet har involveret såvel de direkte og indirekte interessenter i forhold til folkeskolen - i en proces der nu resulterer i denne rapport med en række anbefalinger, der danner grundlag for en ny skoleudviklingsstrategi. Lærere, pædagoger, elever, forældre, politikere, andre uddannelsesinstitutioner og erhvervslivet har været inddraget i en række workshops, som har sat spot på både "Best Practise" og idéer til videre udvikling.

Projektejeren er Børne- og Ungdomsudvalget, der sammen med Skoleforum har udgjort den eksterne styregruppe for projektet. ATTRACTOR - en del af Rambøll Management Consulting - har været samarbejdspartneren, der har sikret en kreativ proces med inddragelse af en bred kreds af interessenter. Projektleder her fra har været Kim Martin Nielsen.

Denne rapport er resultatet af den involverende proces, hvor der er indsamlet viden, erfaringer, samt forslag til visioner, målsætninger og ideer til konkrete indsatser og aktiviteter inden for otte temaer. Rapporten er baseret på input, der er fremkommet på de workshops, der blev afviklet i september og november 2010 samt den afsluttende konference i januar 2011. Ud over at rapporten forsøger at levere svar på de spørgsmål, som er formuleret under de otte temaer, er der også formuleret en række spørgsmål, som kan inspirere til fælles og individuel refleksion og danne grundlag for det videre arbejde politisk, administrativt og på de enkelte skoler. Rapporten vil efterfølgende danne afsæt for formuleringen af en ny skoleudviklingsstrategi i Lyngby-Taarbæk Kommune.

Forfatterne til denne rapport er først og fremmest de otte temaansvarlige tovholdere, som har styret deltagerne på workshop'ene og derefter formuleret, hvad der er bevaringsværdigt ved den nuværende skole, samt visioner og idéer for fremtidens skole. Rapporten er dog redigeret i samspil med den administrative styregruppe og den eksterne projektleder.

De temaansvarlige tovholdere er alle lærere fra kommunens skoler. De er udvalgt ud fra to kriterier: Dels skulle de have et fagligt indblik og udsyn i forhold til det tema, de blev ansvarlige for. Dels skulle de have evner og lyst til at facilitere og styre en inddragende proces, hvor de øvrige involverede kunne bidrage med erfaringer og idéer til videre udvikling inden for deres tema.

Rapporten har været kommenteret af Jørgen Søndergaard, formand for Regeringens rejsehold, økonom og direktør for SFI, Det Nationale Forskningscenter for Velfærd. Jørgen Søndergaards kommentarer er drøftet i såvel styregruppe som tovholdergruppen og forsøgt afspejlet i den endelige redigering.

På den afsluttende konference medvirkede endvidere Hans Henrik Knoop, lektor fra Danmarks Pædagogiske Universitetsskoles Institut for Læring og Lars Qvortrup, professor og direktør for Vidensteori og Videnspolitik, Danmarks Pædagogiske Universitetsskole. Endelig er der indhentet korte svar på de spørgsmål, som dannede afsæt for projektet, fra en række nationale og internationale forskere og ledere fra forskellige uddannelsesinstitutioner. Deres svar er samlet i et bilag, der findes på kommunens hjemmeside.

Tovholderne var:

Josefine Viveke	Tema 1. Globaliseringens krav til den danske folkeskole
Rikke Frederiksen	Tema 2. Læring og pædagogik
Ida Jensen	Tema 3. Videreudvikling af det faglige niveau
Henrik Petersen	Tema 4. Styrkelse af naturfagene
Liselotte Bendixen	Tema 5. Rummelighed og inklusion
Pernille Palme	Tema 6. Innovation
Kira Elkjær	Tema 7. Dokumentation og evaluering
Peter Rahbek Møller	Tema 8. Styring

Styregruppen var:

Ulla Agerskov	Børne- og Fritidsdirektør
Torben Carlsen	Skolechef og vicedirektør
Bente Kjøgøx	Skoleleder Hummeltofteskolen
Bo Jansen	SFO-leder Fuglsanggårdsskolen
Gitte Lohse	Skoleleder Kongevejens Skole
Ole Porsgaard	DLF
Pernille Riis	BUPL
Dorte Johannesen	Pæd. Adm. Konsulent, sekretær for styregruppen
Kim Martin Nielsen	RMC Attractor, Ledelses- og organisationskonsulent

Yderligere information om projektet kan findes i denne pjece:

[http://www.ltk.dk/media\(4974,1030\)/Fremtidens Skole i Lyngby-Taarb%C3%A6k Kommune.pdf](http://www.ltk.dk/media(4974,1030)/Fremtidens_Skole_i_Lyngby-Taarb%C3%A6k_Kommune.pdf)

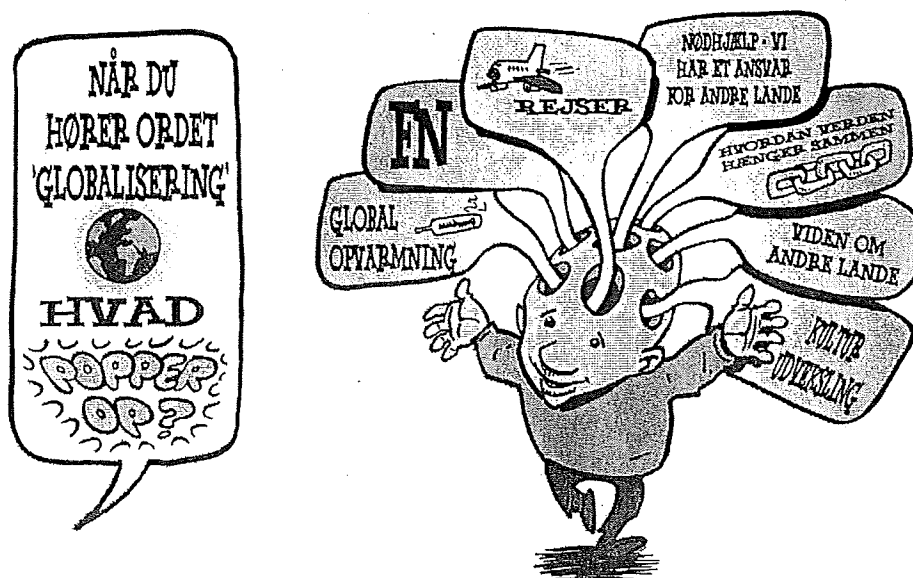
Læs mere om virtuel hvidbog med output fra fase 1 <http://www.ltk.dk/composite-7775.htm>

God læselyst!

Trine Nebel Schou

Formand for Børne- og Ungdomsudvalget

TEMA 1: Globaliseringens krav til den danske folkeskole



I forhold til området "Globaliseringens krav til den danske folkeskole" har Børne- og Fritidsforvaltningen stillet følgende spørgsmål:

"Hvordan ruster folkeskolen eleverne til en globaliseret verden og til international konkurrence? Hvilke kompetencer skal danske folkeskoleelever udvikle for at begå sig i en globaliseret verden? Hvilke krav stiller globaliseringen til skolen med hensyn til undervisningens organisering, lærernes kompetencer, ressource o.a.?"

Undervisningsministeriet understreger i Fælles Mål 2009, at viden om andre lande, sprogfærdigheder og international kultur- og samfundsforståelse er væsentligt for at kunne deltage aktivt i et globaliseret samfund. Det er således et lovkrav, at der arbejdes med den internationale dimension i den danske folkeskole.

KL har udarbejdet et dokument "Den internationale dimension i folkeskolen", der har til formål at beskrive retningslinjer for, hvordan de enkelte kommuner kan arbejde systematisk med internationalisering. I dokumentet står der blandt andet:

"Partnerskab om Folkeskolen fokuserer blandt andet på, at evnen til samarbejde og forståelse for fremmede mennesker og kulturer er afgørende for at kunne indgå i ligeværdige relationer. Indgår elever i en række relationer med multikulturelle input i forhold til forskellige problemstillinger gennem skolegangen, opnår de en åbenhed og en nysgerrighed. Derved afhjælpes fremmedgørelse mellem de forskellige segmenter i samfundet.

På nationalt plan er internationalisering defineret som en tværgående dimension i folkeskolen. Den er ikke beskrevet i et faghæfte på samme måde som skolens fag og obligatoriske emner. Den internationale

dimension i folkeskolen er således et rummeligt begreb, hvor både indhold, metoder og indsatsniveau kan diskuteres. Netværkets forslag til indsatsområde tager afsæt i en række undersøgelser og politiske tilgange.

Netværket definerer arbejdet med den internationale dimension i folkeskolen som en tilgang, der sikrer eleverne:

- *viden om andre lande og deres kulturer og værdier*
- *evnen til at sætte sig i andres sted*
- *bevidsthed om globale sammenhænge*
- *interkulturelle kompetencer.*

Interkulturelle kompetencer er evnen til at agere i et globalt samfund. Disse kompetencer medfører, at eleverne er bevidste om eget perspektiv, og at deres tænkning blandt andet er kulturelt bestemt. Interkulturelle kompetencer kommer til udtryk i elevernes evne til interaktion.

Globalisering medfører en faglig og arbejdsmæssig udviskning af grænser, og det er afgørende for den danske konkurrenceevne, at eleverne er klædt på til denne verden. Elever, der uddannes i den danske folkeskole i dag, vil i deres senere arbejds- og privatliv indgå i internationale relationer i et omfang, vi endnu ikke har kendskab til. Arbejdet med den internationale dimension i folkeskolen styrker elevernes muligheder for at navigere i en globaliseret verden, og har derved stor betydning for fortsat at sikre Danmarks høje levestandard.”

(Kilde: Netværket for "Den internationale dimension i LTK" i forlængelse af "Den internationale dimension i Folkeskolen" fra KL.)

De gode erfaringer og det virkelig bevaringsværdige

I Lyngby-Taarbæk Kommune, Børne- og Fritidsforvaltningen findes allerede et tiltag omhandlende "Globaliseringens krav til den danske folkeskole". Der er etableret et netværk for "Den internationale dimension i Lyngby-Taarbæk Kommune", hvis opgave er at skabe større opmærksomhed om arbejdet med det internationale i folkeskolen. Den ønskede effekt af etablering af netværk:

- Det internationale er en naturlig dimension i undervisningen.
- Eleverne tilegner sig interkulturelkompetence. Det er en naturlig del af læringen i skolen, at eleverne tilegner sig indsigt i - og evne til - at kunne forstå dagligdagens kulturelle kompleksitet.
- Eleverne kommunikerer og samarbejder med mennesker fra andre kulturer.
- At IT indgår som en nødvendig del i disse aktiviteter.
- At det internationale/interkulturelle bliver en del af alle skolernes undervisning, idet der udarbejdes en kommunal handleplan, som sikrer, at alle elever arbejder med den internationale dimension flere gange i skoleforløbet.
- At der bliver skabt samarbejds muligheder i verdenen for lærer/lærer med Pædagogisk Center som omdrejningspunkt.

- At gæstelærere fra andre lande bliver en obligatorisk del af undervisningen i fremmedsprog.
- At skolerne har en koordinator på området samt at disse danner et kommunalt netværk.

Gennem workshoparbejdet er der ligeledes peget på en række gode erfaringer med undervisningsforløb og andre aktiviteter på skolerne i LTK i forbindelse med arbejdet med den internationale dimension. Der er peget på at der holdes fast i:

- temauger
- velgørenhedsarbejder
- etablering af internationale netværk – venskabsklasser
- projektarbejder – tværfagligt samarbejde om globalisering
- udveksling – skolerejser til Berlin/Paris
- foredrag og oplæg fra gæstelærere.

Fokusområde: Værdigrundlag

I fremtidens skole i LTK bør der formuleres overordnede værdisæt og visioner for arbejdet med globaliseringens krav til den danske folkeskole, der kan fungere som solidt grundlag for arbejdet med området på alle niveauer.

Det anbefales, at

- arbejdet med globaliseringens krav til den danske folkeskole vil indgå som en integreret del af den almene undervisning.
- arbejdet med globaliseringens krav til den danske folkeskole bliver klart for eleverne i skolen – formål, målsætninger og handleplaner er tydelige og klart defineret.
- alle vil og kan være med til at bidrage til arbejdet med globaliseringens krav til den danske folkeskole – Alle tager et ansvar i hverdagen, både ledelsen på skolerne, lærere, forældre, elever og kommunalt.
- arbejdet med globaliseringens krav til den danske folkeskole opleves som en opkvalificering af området.
- der er samklang mellem alle de implicerede parters forventninger til arbejdet med globaliseringens krav til den danske folkeskole.
- opkvalificering af undervisningen på området skal udbygges og fastholde den i forvejen rummelige skole.

Fokusområde: Faglighed og forståelse

I fremtidens skole i LTK udarbejdes retningslinjer for, hvilke faglige kvalifikationer globaliseringens krav til den danske folkeskole stiller. Faglighed og fagudbuddet nytænkes.

Det anbefales, at

- elevernes sprogkunderskaber styrkes - der udbydes flere sprogtimer. Generelt flere sprogtimer på skoleskemaet – engelsk fra 0.klasse.
- skolerne udbyder flere fremmedsprog, udover tysk/fransk – f.eks. spansk, kinesisk.
- elevernes naturvidenskabelige kompetencer styrkes. Bevidsthed om konkurrencedygtighed på dette felt skal styrkes hos eleverne.
- elevernes basisviden styrkes i alle skolefag.
- elevernes IT-kunderskaber styrkes
- lærernes IT-kunderskaber skal prioriteres og styrkes via kurser, samarbejde og sparring – Brug af interaktive medier skal implementeres i undervisningen i højere grad.
- efteruddannelse af lærere – globaliseringens krav til den danske folkeskole stiller også nye krav til lærernes faglighed.

Samtidig med et fokus på ovennævnte færdigheder ligger der en udfordring, i at fremtidens skole rustes til en interkulturel forståelse.

Det anbefales, at

- der arbejdes på en styrkelse af elevernes forståelse for andre folkeslag og at der derigennem opbygges en øget forståelse af etnicitet, religion og kultur i et bredere perspektiv. Undervisningen skal gennem større viden om og indsigt i andre landes kulturer, traditioner og historie danne grundlag for en øget respekt og tolerance. Samtidig skal elevernes viden om dansk kultur/traditioner/historie styrkes, ud fra princippet om at det er lettere at forholde sig til det fremmede og forstå forskellighederne med et solidt kendskab til dansk kultur.

Fokusområde: Organisation og miljøet i klasserne

Fremtidens skole i LTK organiseres, så der gives det bedst mulige grundlag for det pædagogiske personales arbejde med globaliseringens krav til folkeskolen, med fokus på at bruge ressourcerne optimalt. Det anbefales, at der udvikles en ny struktur, der giver mulighed for at benytte/udnytte alles potentialer.

Det anbefales, at

- undervisningen i større udstrækning foregår på tværs af klasser, årgange og skoler – brug af fleksibel klassesdeling.
- niveaudeling og holddeling implementeres i længere perioder igennem hele skoleforløbet – Visionen er at støtte og udfordre eleverne mere systematisk, både fagligt og socialt.
- projektorienteret undervisning opkvalificeres og prioriteres.
- der er større mulighed for kreativ udfoldelse – mht. lokaler, redskaber/værktøjer o.a.
- tværfaglig undervisning opkvalificeres og prioriteres.

- eleverne modtager periodevis undervisning på engelsk – geografi undervises på engelsk.

I fremtidens skole i LTK skal der være fokus på klasse miljøet som et vigtigt fundament for, at arbejdet med globaliseringens krav til den danske folkeskole kan lykkes. Det anbefales, at der sættes øget fokus på undervisningsdifferentiering, klasseledelse og relationer. Lærerteamet har fokus på at opøve elevernes motivation og nysgerrighed i forhold til globalisering. Visionen er at skabe et inkluderende undervisningsmiljø med fokus på respekt, tolerance for- og accept af- forskellighed – herunder etnicitet, kultur, baggrund, forudsætninger og kompetencer. Lærerteamet må have øget fokus på at udvikle elevernes samarbejdsevne og omstillingsparathed.

Arbejdet med globaliseringens krav til den danske folkeskole skal indgå som en integreret del af den almene undervisning – det gælder især sprogundervisningen, men også i de øvrige fag hvor viden om verden uden for Danmarks grænser kommer til udtryk (fx geografi, historie og samfundsfag). En måde at imødekomme en sådan udfordring kunne være at forstå denne som en tilbagevendende dialogproces mellem fagene og repræsentanter for forældre, erhvervsliv og uddannelsesinstitutionerne. Disse kunne løbende diskutere, hvilke udfordringer globaliseringen forventes at medføre.

Endelig anbefales det, at der arbejdes for en udvidelse af det internationale samarbejde – f.eks. gennem venskabsklasser og udvekslingsprojekter. Elever skal opleve og indgå i interkulturel kommunikation gennem internettelefoner som Skype.

Indsats og aktiviteter

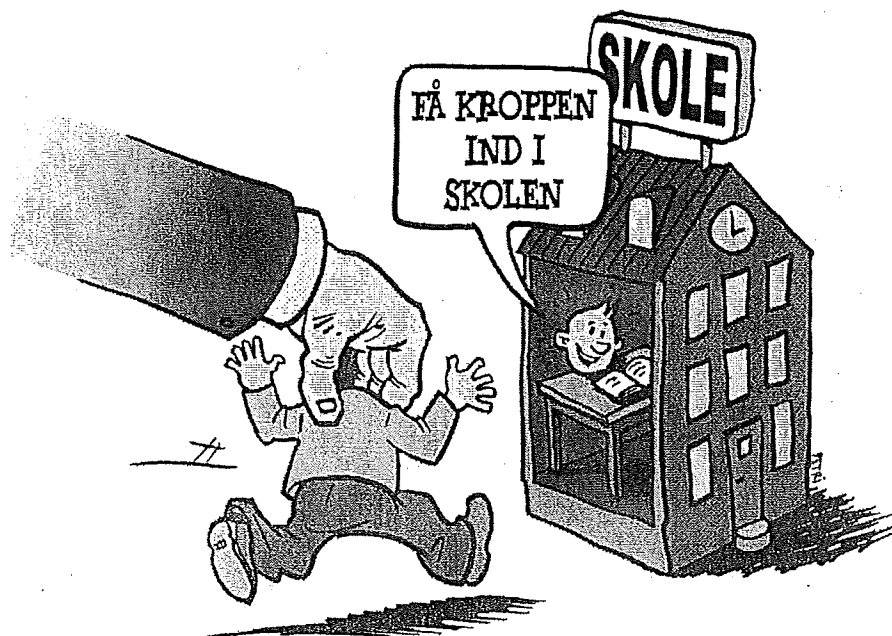
- Som et led i at møde globaliseringens krav er det et mål at elevernes sprogkunderskaber styrkes. Hvis muligt kan det ske ved at der udbydes flere sprog timer i engelsk i udskolingen. For at kombinere en styrkelse af de sproglige færdigheder med en øget forståelse af globaliseringen, fordres det at projektorienteret og tværfaglig undervisning opkvalificeres og prioriteres.
- For at kvalificere det pædagogiske arbejde med globalisering og globaliseringens krav skal der udvikles en elektronisk idébank med konkrete forslag, eksemplariske undervisningsforløb og henvisninger, som lærerne i kommunen kan anvende som inspiration. Ressourcelærere/konsulenter på området er med til at sætte processer i gang på den enkelte skole, i den enkelte klasse, på den enkelte årgang – (organisering af læringsmiljø, materialer, brug af rollemodeller, supervision og faglig sparring).
- Forældrenes ”møde” med globaliseringen til dagligt og deres baggrund/kultur inddrages i undervisningen. Der skal sættes ressourcer af til at skabe netværk af forældre på tværs af skolerne, som kan komme med input og forslag til forældreinddragelse på området.
- I udskolingen skal samarbejdet ml. ungdomsuddannelserne og skolerne styrkes – forventninger og krav til elevernes faglige kundskaber og sociale forudsætninger skal afstemmes. Uddannelsesvejledningen skal være mere globalt orienteret.
- Hvis fremtidens skole i LTK skal imødekomme de krav globaliseringen stiller til den danske folkeskole, bør der afsættes ressourcer til opkvalificering, struktur, organisering, fysiske rammer og samarbejde. Der må afsættes ressourcer til kompetenceudvikling og efteruddannelse i blandt andet brug af IT og interaktive medier i undervisningen, samarbejde og relationskompetencer,

projektorienteret undervisning og undervisningsdifferentiering. Der afsættes tid for ledelse og stab ift. implementeringsarbejde – herunder udviklingspulje til nye strukturer.

Spørgsmål til fælles eller individuel refleksion

- Hvordan skaber vi i fremtidens skole i LTK en fælles forståelse af, hvilke krav globaliseringen stiller til den danske folkeskole?
- Hvordan skaber vi en skole, der kvalificeret og systematisk ruster eleverne til at interagere i en globaliseret verden?
- Hvad er værdisættet/ visionerne for fremtidens skole i en globaliseret verden?
- Hvilke gode erfaringer har vi med at ruste eleverne til at begå sig som verdensborgere i en globaliseret verden?
- Hvordan vil skolen synliggøre arbejdet med globaliseringens krav for elever, forældre og aftagere?
- Hvordan vil man i fremtiden kunne registrere, at vi på skolerne arbejder med globaliseringens krav til folkeskolen – hvordan kan man evaluere på dette område?
- Hvordan kan vi videndele om arbejdet med globaliseringens krav på den enkelte skole og på tværs af skolerne i kommunen?
- Hvordan kan vi organisere en struktur i fremtidens skole, der med periodevis holddeling/niveaudeling og samarbejde med andre skoler imødekommer globaliseringens krav?
- Hvilket udbud af fag skal eleverne tilbydes? FSA?
- Skal der særligt fokus på udskolingen i Fremtidens skole?
- Hvilke ressourcepersoner er der brug for på skolerne og i kommunen? Og hvordan bruger vi disse ressourcepersoner i det daglige arbejde med globaliseringens krav?
- Hvilke kommunale netværk har vi behov for?
- Hvad er den danske folkeskole god til, og hvordan bevarer vi det? Det danske skolesystem er et produkt af dansk kultur.

TEMA 2: Læring og pædagogik



I Lyngby-Taarbæk Kommune arbejdes der kontinuerligt med at skabe de mest optimale rammer for elevernes læring. *Hvilke krav stiller det til undervisningens organisering, skoleledelsen, lærernes kompetencer og skolernes fysiske indretning? Hvordan skabes det bedst mulige indskolingsforløb – med et tæt samarbejde mellem undervisning og fritid? Kan elevernes tid i skolefritidsordningen og ressourcerne her anvendes bedre til blandt andet at skabe bedre rammer for elevernes læring?*

Der tegner sig følgende fire fokusområder:

- Den fleksible skole, herunder lærerens rolle i den fleksible skole
- Organisering af undervisningen
- SFO og skole
- Det fysiske læringsmiljø.

Fokusområde: Den fleksible skole, herunder lærerens rolle i den fleksible skole

Generelt er der en god fornemmelse af den fleksible skole som ramme for udvikling i folkeskolen. Der er en række gode erfaringer, der peger i retning af:

- At det fleksible skema giver metodefrihed.
- At skabe variation i undervisningen ud fra forskellige metoder som CL, classroom management etc.

Det anbefales, at der arbejdes med differentiering i alle dens skikkelser: Holddeling, individuelle tilrettelagte forløb, undervisning på årgange i stedet for i klasser. Desuden kunne der uddannes faglige vejledere, som er

ansvarlige for at indsamle relevant viden om pædagogisk forskning og mangfoldiggøre denne til det pædagogiske personale på skolen. Alle lærere underviser i linjefag, så den fleksible skole fastholder den høje grad af "fagfaglighed". Samtidig gives der god mulighed for efteruddannelse af lærerne, idet organisationen omkring skemalægningen betyder, at teamet vil dække et evt. fravær med relevante projekter i egne fag.

Indsatser og aktiviteter

- Der arbejdes i værksteder et par lektioner hver uge med udgangspunkt i elevplanen. Eleven er med til at målsætte sammen med læreren. Der kan både være fokus på de faglige styrker og svagheder og dermed på den individuelle undervisning (differentiering). Denne form for individualisering skal ikke præge den daglige undervisning, men fungere som en støttende eller opbyggende foranstaltning i de specifikke timer. For at organisere dette kan man konkret bruge p-fagstimerne/holdtimerne til en form for lektiecafé, hvor lærere på skift deltager. Målsætningen laves i samarbejde med elevens egne faglærere, men kan sagtens varetages af andre end klassens egne lærere. Skal IKKE være et tilbud, men integreret i skoledagen.
- Introducere tutortanken i form af en kontaktlærer, så man går væk fra den traditionelle klasselærertanke og over til, at hver lærer i teamet har ansvaret for kontakten med en gruppe elever. I forhold til punkt 1 kunne det være kontaktlæreren, som var med til at målsætte eleverne. Det vil især være i udskolingen, at eleverne kan profitere af denne ordning.
- Bruge den fleksible skole til at styrke årgangstanken og afdelingstanken, hvor undervisningen foregår på tværs af klasser og årgange og skaber nye rammer for undervisningen. Inden for denne struktur kan man overveje tanken om kønsopdelt undervisning i perioder ud fra spørgsmålet, hvordan vi tilgodeser pigers og drenges forskellige måde at lære på. Svaret på den udfordring der ligger, i at danske skoler ifølge Thomas Nordahl i for stor grad belønner adfærd, der især tiltaler piger, mens typisk drengedadfærd ofte anses for problematisk, er muligvis ikke kønsopdelt undervisning, men snarere et fælles arbejde i lærerkorpset om drenges og pigers sociale adfærd og hvordan man kan få plads til et bredere spektrum af drengedadfærd.
- Et ekstra fokus man skal have på det fleksible skema er i forhold til de elever, som har brug for megen struktur og forudsigelighed. De skal støttes, så de ikke drukner i strukturen.
- Tænke undervisning meget bredere end som en aktivitet, der foregår i et klasselokale.
- Styrkelse af de kreative - praktisk/musiske fag i skolen, især i udskolingen, ved at prioritere videreuddannelse af lærere.

Spørgsmål til fælles eller individuel refleksion

- Hvordan sikrer vi, at lærerne får de nødvendige redskaber og metoder til at arbejde med en høj grad af variation inden for opgaveformuleringer, læringsveje og læringsmiljøer?
- Hvordan kan skolerne skabe de bedste rammer for skolens teams, så de administrative opgaver som f.eks. skemalægning bliver afviklet så nemt og hurtigt som muligt, og den primære tid kan blive brugt på pædagogisk udvikling?

Fokusområde: Organisering af undervisningen

De gode erfaringer, som der her skal bygges videre på, går i retning af at skabe variation i undervisningen, at blive ved med at styrke såvel det faglige som det sociale fællesskab, arbejdet med læringsstile samt at skabe betingelser for en så høj grad af valgfrihed som muligt. Det sidste ud fra devisen, at det vil skabe større engagement, hvilket understøttes af "Nysyn på folkeskolen" fra KL, hvor der står: "En organisering af overbygningen, der bygger på elevernes kompetencer til i stigende omfang selv at tilrettelægge en meningsfuld skoledag ud fra egne mål og læringsstrategier, fører til høj motivation, mere læring og bedre trivsel. Det gælder for både de stærke og svage elever." Hans Henrik Knoop taler om at "meningsfulde krav om at lære opfyldes via engageret lyst til at lære." Det vigtige i denne sammenhæng er at finde en passende kombination af metoder, der imødekommer de forskellige elevgrupper. Erfaringsmæssigt risikerer man ifølge Jørgen Søndergaard at ressourcetsvage elever kommer til kort ved en meget udbredt projektarbejdsform. Derfor skal en del af undervisningen bygge på lærerstyring og fast strukturering og forudsigelighed.

Det anbefales, at der rettes fokus mod en høj grad af videndeling på og mellem skolerne, så den praksis, der fungerer, bliver formidlet videre til lærerne, f.eks. i form af "lærerdage", hvor de gode historier og dokumenteret udbytte for eleverne bliver præsenteret. Endvidere at der tænkes i helhedsskole, hvor læreres og pædagogers kompetencer kan komplementere hinanden, f.eks. ved at lave "hands on", dvs. have en kreativ time hver dag midt på dagen. Skolens nærmiljø (forældre, virksomheder, faciliteter) bør bringes aktivt ind i undervisningsforløbene, og man bør afløse klasselærerfunktionen med mentorordninger, hvor hver lærer varetager både det sociale og det faglige omkring eleverne. Sidst men ikke mindst bør praksis baseres på forskning i langt højere grad.

Indsatser og aktiviteter

- Bruge den fleksible struktur til at arbejde med holddeling, projekter og værkstedsundervisning. Afløse den fagdelte undervisning med en tværfaglig, hvor man øver, opdager og eksperimenterer samtidig med at der imødekommes behov om forudsigelighed og struktur for dem som har brug for dette.
- Tage udgangspunkt i den enkelte elev med fokus på fællesskabet! Kombinere individuel målsætning med fokus på fællesskabet som bærende element. Klasseledelse som vigtig kompetence er central i denne sammenhæng.
- Valgmuligheder for elever ved f.eks. at dyrke linjetanken, så eleverne i større grad har indflydelse på deres fagkombinationer. I Fredericia Kommune har de søsat projekter i udskolingen, hvor eleverne kan vælge alt fra innovation til sportslinjer. Det vil være en god idé at organisere det sådan, at de forskellige skoler tilbyder forskellige linjer, da det vil give den bredeste vifte af muligheder. Kan hænge godt sammen med tanken om udskolingskoler. I "Nysyn på folkeskolen" fra KL står der: "Skolerne skal fremover udbyde linjer i udskolingen, så eleverne kan vælge den linje, de interesserer sig mest for, f.eks. forud for at de starter 7. klasse. En linje består dels af fælles basale, obligatoriske kernefag, dels af linjespecifikke fag. Kun fantasien sætter grænser for, hvilke linjer, der kan være – f.eks. musiklinjen, designlinjen, samfundsfagslinjen etc." I den sammenhæng bliver det vigtigt at fastholde fokus på mål og resultater.

- Videndeling mellem skolerne, så de daglige praksiserfaringer bliver bredt ud til kommunens skoler. Der var forslag om "Lærernes dag", hvor man fra kommunal side skaber rammerne for videndeling.
- Fællesskabets skole hvor små og store elever lærer af hinanden. Elev-til-elev undervisning er meget værdifuld og kunne nemt styrkes i den fleksible skole. Der er klar evidens for at elever, der underviser elever på samme årgang har positive effekter. At dyrke mulighederne i at ældre elever underviser yngre elever er værd at prøve.

Spørgsmål til fælles eller individuel refleksion

- Lave og Wenger arbejder ud fra begrebet praksisfællesskaber, hvor man i høj grad fokuserer på det sociale i læringsituationer. Praksisfællesskabet handler ud fra præmissen om, at mennesket er socialt og har brug for relationer til fagligt at udvikle sig. Lave og Wenger gør op med tanken om, at mennesket udelukkende lærer ved at erhverve viden fra lærer til elev og over til, at mennesker lærer af hinanden. Hvordan kan læreren organisere undervisningen, så praksisfællesskabet bliver en nødvendighed og ikke bare en ny form for gruppearbejde?
- Er det en vej og organisationsform til at imødekomme ønsket om at arbejde på tværs af årgange?
- Læringspyramiden sætter fokus på, hvad der fungerer i formidlingsituationen. Hvordan kan vi omsætte læringspyramidens forslag til praksisværktøjer?



Fokusområde: Skole og SFO

Der er generelt et stort ønske om at styrke samarbejdet mellem skole og SFO samt at udvikle et fælles sprog for lærere og pædagoger. Der er gode erfaringer med de fælles indskolingshuse, hvor det fælles fysiske læringsmiljø fordrer læring og pædagogik. Endvidere er der gode erfaringer med at omtænke klassedannelsen i 0. klasse, så man f.eks. først danner klasserne efter 6 måneder.

Det anbefales, at helhedsskolen skal være baseret på trivsel, leg og læring. Det understøttes ved at arbejde ud fra et cirkulært perspektiv med fokus på det relationelle, hvorved man f.eks. får mulighed for at spotte og udvikle på talenterne. Forholdet mellem lærer og pædagog skal være et ligeværdigt fagligt forhold som team med fælles opgave og mål.

Indsatser og aktiviteter

- Skabe en helhedsskole med mere leg i undervisningen og mere læring i fritidsdelen. En skole hvor man inddrager elevernes livsverden og skaber en helhed for eleverne. Samarbejdet mellem pædagoger og lærere skal styrkes, så alle kompetencer bliver udnyttet fuldt ud. Kroppen skal mere i spil. I helhedsskolen kan der skabes mulighed for midt på dagen at have fysiske aktiviteter, dvs. integrere SFO-delen.
- Åbne fagene og nytænke dem i forhold til integration af SFO-delen, så de værkstedsaktiviteter, som nu ligger i SFO-delen, kan bruges i undervisningen.
- Nye måder at danne klasser på ved skolestart, så man først lærer eleverne at kende og derefter deler dem op. Det kan også være et opgør med klasses tanken og over til årgangstanken med kontaktlærere i stedet for klasselærere.
- Ansætte f.eks. elever fra 8. klasse i SFO-tiden som assistenter som f.eks. kunne hjælpe med lektielæsning.
- "Partnerskab i indskolingen".
- Spørgsmål til fælles eller individuel refleksion.
- Lærere og pædagogers kompetencer skal klarlægges og sættes i spil. Hvordan skaber skolen de rette rammer for denne proces?
- Klassedannelse efter børnehaveklassen er et opgør med den traditionelle tankegang. Hvilke kriterier skal man som skole tage hensyn til i denne proces?
- Helhedsskole kunne være en skoledag, som varer fra 8-14. Det giver lærere og pædagoger 6 timer, hvor de kan jonglere med fælles kompetencer. Hvordan kan man skabe en skoledag, som i høj grad tilgodeser indskolingselevernes behov, både fysisk og psykisk?

Fokusområde: Det fysiske læringsmiljø

I Gentofte Kommune har man i de sidste 10 år arbejdet med SKUB-projektet på folkeskolerne. På deres hjemmeside står der følgende:

"Undervisning skal kunne organiseres i større eller mindre enheder på tværs af alder, fag, klasser og klassetrin, så læringsituationen omkring det enkelte barn kan optimeres. Det er målet, at børnene skal have adgang til en mangfoldighed af undervisningsmiljøer, som det er nemt og hensigtsmæssigt at skifte imellem. Det gode læringsmiljø tager hensyn til at der er mange forskellige læringsstile og præferencer for indlæring." (www.skub.dk)

Dette citat er værdifuldt, idet det sætter både elev og undervisning i fokus. Hvordan skaber vi et miljø, som stimulerer læring? For at besvare dette spørgsmål vil det også være nyttigt at have haft en pædagogisk diskussion på de enkelte skoler, hvor man definerer læring, og hvilke pædagogiske tiltag man vil benytte. Det er pædagogikken, som skal styre indretningen. Det er også derfor, at et af kravene til det fysiske læringsmiljø er fleksibilitet, så det er muligt at ændre indretningen alt efter læringsituationen.

Det anbefales, at indretningen faciliterer læring og pædagogik og at der sættes øget fokus på områder som akustik, farver og belysning. Lyset kan betyde meget for stemningen og dermed støjen, jf. indsats i børnehave i Århus. Vi anbefaler endvidere, at der indtænkes mobilitet og foranderlighed i inventaret, f.eks. møbler der kan ændre funktion, hvilket vil skabe mulighed for at organisere i eneundervisning, parundervisning eller gruppeundervisning efter behov.

Indsatser og aktiviteter

- Farver på væggene.
- Støjdæpende foranstaltninger.
- Mulighed for fleksibel indretning alt efter undervisningsmetoden.
- Mobilitet.
- At vi tilgodeser læringsstile ved indretning af lokaler.

Det psykiske arbejdsmiljø

Et godt læringsmiljø er meget mere end indretning af lokaler. Det handler også om det psykiske arbejdsmiljø på skolen og i klassen. Man kan sige, at det mål, man som skole kan arbejde hen imod, er et positivt klima.

Det kan man skabe ud fra følgende:

- At læreren viser, at hun sætter pris på eleverne.
- At læreren har kendskab til elevernes interesser ved at kunne henvise til det, eleven laver i fritiden, og skabe koblinger mellem skole- og fritidsliv.
- At vise tillid på forhånd
- At overdrage ansvar til eleverne.
- At støtte elevernes didaktiske kompetencer, så eleverne tager medansvar for hele klassens undervisningsproces.
- At læreren gør sine handlinger forudsigelige, så der ikke skabes utryghed blandt eleverne.
- Tydelig klasseledelse.

(Kilde: "At skabe et støttende læringsklima" - hvad ved vi om læringsmiljøets betydning?" af Hilbert Meyer, Manfred Pfiffner og Cathering Walter)

TEMA 3: Videreudvikling af det faglige niveau



Folkeskolen i Lyngby-Taarbæk Kommune har generelt et meget højt fagligt niveau med gode læseresultater og generelt et meget højt niveau ved folkeskolens afgangsprøver. Hvordan fastholdes dette niveau og hvordan kan det udvikles yderligere?

Alle deltagerne (elever, forældre, lærere, pædagoger og ledere) har i enighed betonet, at det faglige niveau ikke kan ses som en isoleret størrelse, men hænger uløseligt sammen med trivsel, lyst og motivation. Dette korresponderer fuldstændigt med Hans Henrik Knoop's fokus herpå. Endvidere blev det betonet, at der i forbindelse med temaet bør være lige stort fokus på alle elever, dvs. både de fagligt svage, de fagligt gode og fagligt virkelig stærke elever skal medtænkes. At sætte et højt ambitionsniveau for fagene fordrer at

- Der skal være klare målsætninger for fagene (herunder et stærkt samarbejde og enighed omkring dem og om, hvordan de kan integreres på tværs).
- Der skal stilles krav til eleverne, og de skal samtidig støttes i at opfylde kravene.
- Det faglige niveau hos lærerne skal være højt.
- Undervisningen skal være spændende og vedkommende.

Der tegner sig følgende tre fokusområder:

- Skole-hjem-samarbejdet.
- Faglig sparring (samarbejde, videndeling og udvikling).
- Selve undervisningen.

Fokusområde: Skole-hjem-samarbejdet

Der findes i kommunen en række gode erfaringer, som der kan bygges videre på. De bedste erfaringer handler om at der er et tæt og velfungerende skole-hjem-samarbejde. Forældrene vil gerne bidrage og

inddrages og de er generelt meget engagerede og ressourcestærke. Forældrene har i høj grad fokus på deres børns skolegang og læring og deltager aktivt i arrangementer, både faglige og sociale, ligesom de gerne bidrager hertil.

Det anbefales, at der arbejdes videre på, at lærere og forældre komplementerer hinanden i at skabe bedst mulige vilkår for at fastholde og videreudvikle et højt fagligt niveau. Til at nå dette skal der etableres et dialogforum, der kan bidrage til en afklaring af ansvarsområder og samarbejdet mellem lærere og forældre og en afklaring af, hvordan en inddragelse af forældrene kan ske på en optimal måde.

Indsats og aktiviteter

- Der iværksættes tilbud om kurser for forældre i, hvordan man yder støtte til læring – herunder afklaring af rollen som ekspert kontra rollen som vejleder.
- I forhold til fagligheden i de enkelte fag giver skolerne forældrene specifik information om mål og metoder for de enkelte undervisningsforløb, hvilket kan danne baggrund for, at forældrene bedre kan understøtte elevens læring.
- Alle skoler giver adgang til lektiecafé på skolen hvor forældre kan medvirke.
- Alle skoler formulerer deres forventninger til forældrene tydeligt: Hvad bør man som forældre tage på sig af medansvar i forhold til at støtte sine børns faglige udvikling?
- Skolerne undersøger hvordan de enkelte forældre kan inddrages som ekspertressource, der kan berige undervisningen. Ifølge Jørgen Søndergaard peger erfaringer fra andre skoler, hvor man har brugt særlige forældrekompetencer eller resourcepersoner fra virksomheder/andre uddannelsesinstitutioner dog på, at denne type indsats risikerer at fremstå som information snarere end undervisning. Det stiller krav til lærerne om at forberede sådanne indslag i undervisningen sammen med "gæsten udefra", så det kommer til at udgøre en integreret del af et sammenhængende læringsforløb. Forældre og evt. andre gæsteundervisere skal bruges prioriteret og målrettet.

Spørgsmål til fælles eller individuel refleksion

- Hvordan ser det ideelle skole-hjem-samarbejde ud?
- Hvordan kan forældrene bidrage til undervisningen med deres viden og ressourcer?
- Skaber en medinddragelse af forældrene som aktive understøttere af elevens læring et skel/gab mellem børn fra henholdsvis ressourcestærke og mindre ressourcestærke hjem?
- Er skolen tydelig i forhold til sine forventninger til forældrene?
- Der lukkes op for et stort forældreansvar, er der balance (så det ikke tipper)?
- Hvordan håndteres forældrehenvendelser om undervisningen? Er dialogen herom optimal?
- Kan ressourcestærke forældre indgå som netværksstøtter for ikke-ressourcestærke forældre?

Fokusområde: Faglig sparring (videndeling og udvikling)

Lærerne opleves generelt som fagligt dygtige i kommunen, og de oplever selv at have et velfungerende (team)samarbejde.

Det anbefales, at der både kommunalt og på den enkelte skole arbejdes for den vision, at alle lærerne oplever at være en del af aktive og berigende "fagfaglige" netværk, hvor de sammen udvikler deres fag og kompetencer. Lærerne lærer allerede meget af hinanden, og det ses af både elever og lærere som en kilde til yderligere kompetenceudvikling at udnytte dette lærende lærer-fællesskab. Der ligger et stort potentiale i kraft af de yderst kompetente faglige fyrtårne og vejledere, som kan udnyttes i en bredere sammenhæng, såvel på den enkelte skole som på kommunalt plan. Eksempelvis kan de faglige fyrtårne indgå i eksemplariske undervisningsforløb sammen med faglærerne. Videndeling mellem kolleger og skolerne imellem styrkes, således at der er aktiv videndeling og kompetenceudveksling imellem kolleger og aktiv videndeling og kompetenceudveksling imellem skolerne i kommunen. Endvidere skal der arbejdes for et yderligere frugtbart og stimulerende samarbejde mellem skolerne og aftagere (såvel gymnasier, erhvervsskoler og arbejdspladser).

Indsatser og aktiviteter

- Eksempler på best practice / eksemplariske undervisningsforløb udbredes og gøres tilgængelige for alle.
- Der skabes øget tilgængelighed og tydelighed i mulighederne for at få faglig sparring/feedback/hjælp fra fagvejleder.
- Der oprettes synlige faglige netværk på tværs af skolerne og på skolerne. Herunder oprettes kommunikationsplatforme.
- Den enkelte lærers særlige kompetencer udnyttes i faglige sammenhænge/bredt på skolen.
- Der laves visuelt synlige kompetenceplaner for lærerne.
- Forstærket kultur for deling af forberedelse og lærernes egenproducerede interaktive tavler.
- Der indledes et fagligt samarbejde mellem f.eks. folkeskole og gymnasium, hvor lærergrupperne f.eks. kan bidrage til hinandens faglighed og pædagogik.
- IT indgår som understøttende faktor i fagene, og der er nem adgang til IT-pædagogisk vejledning.

Spørgsmål til fælles eller individuel refleksion

- Hvordan kan der arbejdes videre på at inddrage, udvikle og styrke den enkelte lærers faglighed optimalt på skolen og på tværs af skolerne?
- Udnyttes det potentiale, der ligger hos nogle lærere (de yderst kompetente) i en bred sammenhæng såvel på den enkelte skole som på kommunalt plan?

Fokusområde: Undervisningen

De gode erfaringer peger på, at der generelt undervises på et højt niveau både pædagogisk og fagligt. Eleverne er glade for undervisningen og forældrene er tilfredse. Samtidig er der enighed om, at der skal

bygges videre på de gode erfaringer, og at en fortsat videreudvikling af undervisningens form og indhold er nødvendig, for at kunne være forrest i forhold til at matche de krav, der stilles til fremtidens skole.

Det anbefales, at der indledes et aktivt og forpligtende samarbejde mellem folkeskolen og dens aftagere. Samarbejdet sigter på at forbedre faglighed, pædagogik og overgang i et frugtbart samarbejde. Det anbefales at der iværksættes pædagogisk forsøgsarbejde, som evalueres. Forsøgsarbejde med flotte resultater udbredes til at være praksis. Tendensen til at integrere og skabe et frugtbart forhold mellem kreativitet/innovation og faglighed skal styrkes (se også temaet Innovation). Ud fra de input der er fremkommet, anses det som afgørende for at kunne indfri ambitioner om højt fagligt niveau at

- den enkelte elev ses og anerkendes på en måde der styrker dennes selvværd.
- der ikke skelnes mellem kreativitet og faglighed, for kreativiteten i fagene er udviklet og praktiseres.
- faglighed og tværfaglighed ikke ses som modsætninger men gensidigt berigende – tværfagligheden skærper "fagfagligheden".

Indsatser og aktiviteter

- Strukturen inden for udkolingen bør nytænkes. F.eks. særlige skoler kun med 7.-9.klasse/ ny klassesdannelse på alle skoler efter 6. klasse/frit skolevalg i kommunen efter 6. klasse/ de enkelte udkolingsafdelinger udbyder særlige linjer/har en særlig profil. Derved opdyrkes et bredere fællesskab i udkolingen på tværs af klasser.
- Øget undervisningsdifferentiering, der udbygger behovstilpassede tiltag for alle elever. Det skal sikre at der tilbydes tilpasse udfordringer for de dygtigste, f.eks. i form af undervisning på gymnasieniveau for de dygtigste i 9. klasse. Differentieret undervisning kan tage form af undervisning på tværs af skoler (f.eks. alle franskelever fra 3 skoler) og på tværs af institutioner (f.eks. folkeskoleelever på gymnasium).
- Inddrage virksomheder og andre aftagende uddannelsesinstitutioner i planlægningen og afviklingen af undervisningsforløb for forskellige klassetrin.
- Fællesskab og faglighed skal sammensmeltes, de skal ikke være modsatrettede størrelser. Det kan eksempelvis ske ved at de fagligt stærke elevers evne til at forklare udnyttes.
- Der undervises med fokus på kompetencer i stedet for færdigheder. Her tænkes på færdigheder som en evne til at udføre en aktivitet, der bidrager til effektiv udførelse af et trin i en opgave, mens der med kompetencer menes en bevidst evne til effektiv brug af erfaringer, kundskaber og kvalifikationer i en kontekst, altså en situation. Afgangsprøven i retstavning og færdighedsregning er eksempler på prøver i færdigheder, mens projektopgaven er et eksempel på, at eleven skal anvende kompetencer for at løse opgaven.
- Undervisningen begynder på alle skoler, når det ringer. Der indføres en fælles kultur i det kommunale skolevæsen: Læreren og eleverne er til stede i klassen, når det ringer, dvs. der indføres f.eks. en "teaterklokke" og man undgår den spildtid, der i dag forekommer (f.eks. når elever først forlader den noget afsidesliggende boldbane, når det ringer). Der ligger ligeledes en spildtidsfaktor i

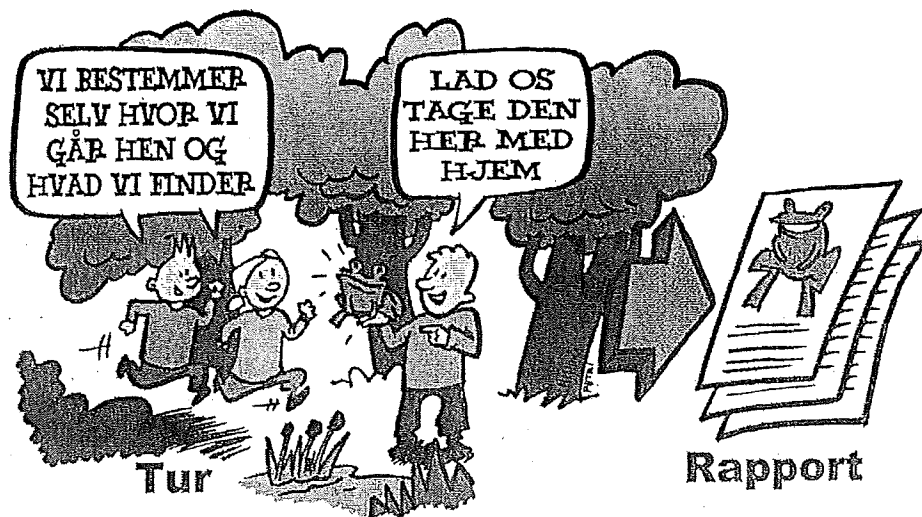
den praktiske omstændighed, at der på mange skoler ikke findes en fast tilsluttet pc til den interaktive tavle.

- Særlige tiltag for alle elever, også for de dygtigste, f.eks. undervisning på gymnasieniveau i 9. klasse for de dygtigste.
- Særlig skole for drenge, der har det svært (Virum Gymnasium har succes med kønsopdelt undervisning, som giver faglig dynamik og identitet).
- Der dyrkes et bredere fællesskab i udskolingen på tværs af klasser.
- De kreative fag genindføres i udskolingen.
- Tværfaglige forløb giver fagene ny legitimitet og et bredere perspektiv.
- Projektarbejdsformen opkvalificeres.
- Fælles kommunale faglokaler f.eks. fransk sproghus eller fysikhus, der bookes med vejleder (dvs. som en slags udvidet naturskole for andre fag).
- LTK udvikler sine egne afgangsprøver som modstykke/supplement til Folkeskolens Afgangsprøver i erkendelse af, at høje karaktergennemsnit ved afgangsprøverne ikke i sig selv er et succeskriterie for et fremtidsorienteret skolevæsen.
- I LTK-prøverne kombineres fagene på en måde, der er relevant ift. erhvervslivet, mange kompetencer sættes i spil og prøven afspejler virkeligheden.

Spørgsmål til fælles eller individuel refleksion

- Hvordan udnyttes det potentiale, der ligger i holddeling i og på tværs af klasser (f.eks. efter niveau, motivation, forberedelse, engagement, interesse, lærerstyret/ikke-lærerstyret og køn) på den enkelte skole?
- Hvordan kan lærere støttes i at give lektier for, der er differentieret og afstemt efter den enkelte elev?
- Med et øget fokus på kompetencer vil der være kompetencer man ikke så let kan måle og bedømme og dermed fremvise/måle sig i forhold til de øvrige danske (folke)skoler. Eksempelvis er det nemt at måle på retstavning, men sværere at måle på f.eks. kreativ formidling af et stof, sikkert metodevalg eller tværfaglig problemløsning. Hvad sker der, når vi dyrker ikke-målbare kompetencer? Kan vi være så langt fremme, at det bliver et problem? Udnyttes den omgivende verden optimalt i undervisningen? Og interagerer skolen tilstrækkeligt med sin omverden?
- Styrker kreativitet og tværfaglighed fagligheden på skolen?
- Er vi bedst til de dygtige (og normale) elever i LTK?

TEMA 4: Styrkelse af naturfagene



Lyngby-Taarbæk Kommune vil med projektet "Fremtidens skole" i 3 faser afklare, hvilken fremtidig skoleudvikling, vi ønsker i kommunen. I forhold til området "Styrkelse af naturfagene" har Børne- og fritidsforvaltningen stillet følgende spørgsmål:

- Hvordan kan undervisningen i naturfagene styrkes, så Lyngby-Taarbæk Kommune bliver lige så godt placeret i mellemkommunale benchmarks som på læseområdet?
- Hvilke krav stiller dette til undervisningens indhold, organisering, lærernes kompetencer og efteruddannelse?

Disse spørgsmål har dannet grundlag for diskussioner, som her præsenteres som en række anbefalinger til det videre arbejde.

Der tegner sig følgende tre fokusområder:

- Lærerrollen i fremtidens naturfagsundervisning.
- Videndeling og overgange.
- Undervisning og projekter.

Tværgående for disse tre fokusområder gælder en række gode erfaringer, som vil blive uddybet i det følgende:

- Elever lærer bedst naturfag igennem oplevelser og eksperimenter.
- Naturfagsuddannede lærere fanger lettest elevernes interesse i naturfagsundervisningen.

- Naturfagene er et godt udgangspunkt for undervisningen i andre fag (faglig læsning).
- Overgange er vigtige imellem indskoling-mellemtrin-udskoling.
- Naturfagsnetværk er vigtige på den enkelte skole og fælles kommunalt.

Fokusområde: Lærerrollen

Det anbefales, at

- naturfagslærere skal være liniefagsuddannede eller i det mindste have modtaget længerevarende kompetencegivende kurser. Der er en tendens til at det timemæssige lille fag Natur/Teknik (N/T) bliver varetaget af ikke liniefagsuddannede lærere. En uheldig tendens da dette fag lægger grunden og skaber interessen for naturfagene op igennem skoleforløbet og videre igennem uddannelse og erhverv.

Uddannelse alene skaber ikke nødvendigvis spændende lærere. Men sandsynligheden for at en fagligt velfunderet lærer skaber en undersøgende og eksperimenterende undervisning er stor. En lærer der er faglig sikker vil bedre kunne slippe undervisningen "løs" og vil kunne guide eleverne til større oplevelser og erkendelser. Mere banalt vil en liniefagsuddannet lærer også være uddannet i brugen af, hvorledes diverse redskaber og instrumenter skal bruges i undervisningen.

Den enkelte skole har ansvar for at undervisningen i alle naturfagene bliver varetaget af fagligt kompetente personer, og skolen skal ligeledes sørge for at lærerne får opfølgende kurser igennem hele deres karriere. Ressourcer til dette skal være til stede på kommunalt plan, og indtænkes i budgettet.

Fokusområde: Videndeling og overgange i Fremtidens skole.

For at optimere naturfagsundervisningen anbefales det, at idéer, undervisningsforløb og projekter bliver delt skolerne og dermed lærerne imellem. For at denne videndeling er mulig, kræves det, at kommunernes naturfagslærere har et fælles kommunalt netværk. Ligeledes skal de informeres om nye tiltag inden for fagene. I en hverdag kan sådanne informationer let drukne i andet arbejde, som de pågældende lærere også er involverede i. Derfor er det af stor betydning, at der på den enkelte skole, gerne i den enkelte afdeling, findes en kontaktperson der varetager videndelingen imellem de enkelte lærere, netværket og øvrige tiltag inden for det naturfaglige område. Flere skoler har allerede en sådan naturfagsvejleder.

I årsplanlægningen skal der afsættes tid til et antal fælles møder for alle naturfagslærere på den enkelte skole. På denne måde kan naturfaglige problematikker diskuteres og ligeledes kan naturfagsvejlederen informere om kommunale og nationale tiltag og idéer. En anden vigtig del af sådanne møder er diskussionen omkring og planlægningen af den faglige progression fra N/T i indskoling og op til naturfagene i udskoling.

En sådan progression er specielt vigtig, da faget N/T er meget bredt favnende. Faget har derfor en iboende fare for, at den enkelte lærer uden en klar fælles progression kan vægte en del af faget højere end en anden. Hvis dette sker, kan det medføre at eleverne er knapt så godt klædt på til enkelte naturfag frem for andre i udskoling.

Fokusområde: Undervisning og projekter

Undervisningen i naturfagene skal som allerede nævnt varetages af faglærere. Ligeledes er netværket lokalt og kommunalt vigtigt for fagene. Undervisningen i indskolingen bør for en stor del indeholde ture/oplevelser udenfor skolen. Klasserne behøver ikke at tage på lange heldagsture. Ganske meget N/T undervisning kan foregå i skolens nærmiljø. De situationer, hvor erfaringen viser der sker en læring, er når eleverne har fået en forhåndsviden/instruktion om et emne, og de derefter bliver "sluppet" løs og skal prøve at opleve det selv. "Når eleverne læser og oplever, lærer de, når de kun læser om emnet, glemmer de".

Indsatser og aktiviteter

- Igennem hele skoleforløbet er det vigtigt at holde tæt kontakt til naturskolen, som kan tilbyde "udvidet" undervisning i alle naturfag.
- Den tværfaglige dimension i forhold til naturfagene styrkes, f.eks. i disse konstellationer:
 - Det foreslås at man kombinerer N/T med dansk under arbejdet med faglig læsning.
 - En del af N/T's pensum lægger op til at arbejde med emnerne, "sunde måltider" og "ernæring", hvor samarbejdet med hjemkundskab er oplagt.
 - På naturfaglige ture vil tværfagligt samarbejde imellem N/T og billedkunst være oplagt, erfaringen viser, at ganske mange elever oplever en større kreativitet når de er udenfor klasselokalet. En akvarel malet af f.eks. en sommerfugl på en tur, vil hjælpe eleven med at huske oplevelsen og eleven vil lettere kunne genkende arten en anden gang.
 - Samfundsfag, geografi og biologi vil inden for en række emner naturligt overlappende hinandens faggrænser f.eks. global opvarmning og dens konsekvenser.
 - At inddrage matematik og IT i form af f.eks. regneark i behandlingen af data i fysik/kemi ligger også lige for.
- Endvidere ønskes der fokus på begrebet "udeskole" da man flere steder har gode erfaringer med denne arbejdsform. Dette ikke kun med et naturfagligt udgangspunkt, men i stort set alle fag. Udeskole kræver dog lidt flere lærere eller pædagogtimer end "almindelig skole", da man af sikkerhedsmæssige årsager, specielt i indskolingen, har brug for 2 voksne til en klasse, når man bevæger sig rundt udenfor skolen.
- Fra udlandet (USA blandt andet) har man, på det alderstrin der svarer til 6.kl., gode erfaringer med at afholde en naturvidenskabelig festival (sciencefair). Denne afholdes på den enkelte skole, hvor eleverne præsenterer et naturfagligt produkt for forældre, men også for indbudte eksperter på områderne. Noget lignende burde afprøves på Lyngby-Taarbæk kommunes skoler. Her vil der være stor brug for netværket til både praktisk planlægning, afvikling og evaluering.
- Det foreslås at eleverne i 7. og 8. klasse, to til fire gange pr. år, deltager i fælles kommunale naturfagsfestivals af en uges varighed. Det anbefales, at der samtidig afholdes lignende festivals i andre fag, da man således også tilgodeser elever med andre interesser.

Mange af de handlingsanvisninger til styrkelse af naturfagene i kommunen der er kommet frem under arbejdet med temaet, er allerede i gang. Således er naturfagsnetværket en realitet, det tværfaglige samarbejde er ligeledes i gang og flere andre idéer og projekter. Men for at styrke fagene yderligere, er der

stadig meget at tage fat på og ikke mindst ligger der en udfordring i at synliggøre og dele det allerede eksisterende gode arbejde skolerne imellem.

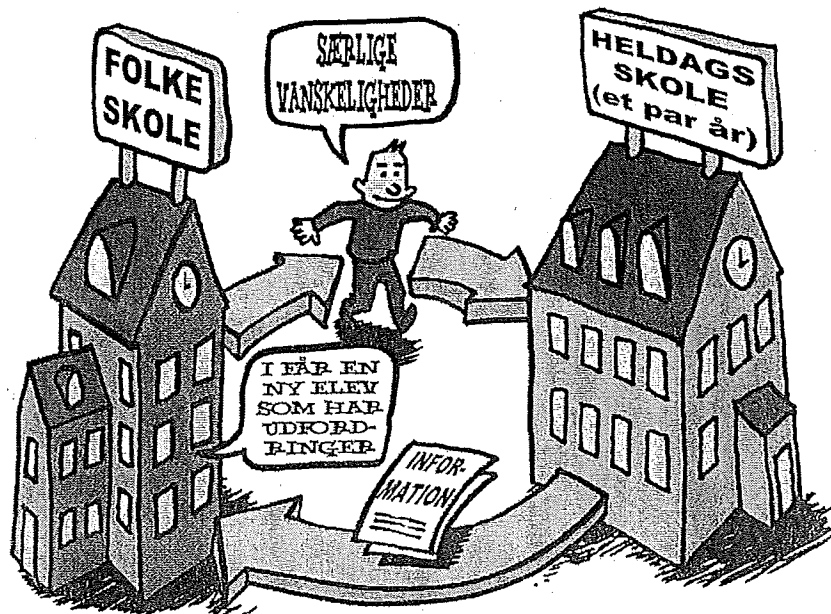
Synliggørelse og samarbejde er også et arbejdsfelt i forhold til uddannelse og erhverv.

De involverede parters store engagement under arbejdet med temaet viser med alt tydelighed at kommunen har store ressourcer at trække på, når naturfagene skal styrkes.

Spørgsmål til fælles eller individuel refleksion

- Skal SFO's personale inddrages i naturfagsundervisningen? Skal klubbernes?
- Skal der være fælles mål for naturfagene allerede i børnehaven?
- Er det faglige spring for stort fra N/T til de andre naturfag?
- Hvornår og hvorfor laver man praktisk arbejde i naturfagene?
- Hvordan styrkes den faglige læsning og skrivning i naturfagene?
- Hvordan udvikles fagsproget på de forskellige trin – fra hverdagsprog til fagsprog?
- Kan der bevidst arbejdes med elevernes sproglige udvikling i naturfagene?
- Hvordan inddrages eleverne i planlægningen og organiseringen af undervisningen?
- Skal naturfagene både være dannelsesfag og erhvervsrettede? I bekræftende fald, hvordan tilgodeser man begge dele?
- Hvordan lærer man eleverne at være undersøgende og observerende?
- Hvordan er det muligt at skabe og fastholde et samarbejde med gymnasier og uddannelsesinstitutioner i forhold til naturfagene?
- Hvem har/ skal have det overordnede ansvar for videndeling og samarbejde skolerne imellem i naturfagene i kommunen?
- Hvem har/ skal have det overordnede ansvar for samarbejdet med uddannelse og erhverv i forhold til naturfagene i kommunens skolevæsen?

TEMA 5: Inklusion



I forhold til området "Inklusion" har Børne- og Fritidsforvaltningen stillet følgende spørgsmål:

- "Hvad virker forebyggende på eksklusion af elever?"
- "Hvilke krav stiller en effektiv indsats til folkeskolen med hensyn til undervisningens organisering, lærernes kompetencer o.a. i forhold til undervisning af elever med særlige behov?"

Lyngby-Taarbæk Kommunes Specialtilbudsudvalg har i oktober 2010 udarbejdet en definition på begrebet "Inklusion", som er blevet revideret og nu lyder således:

Inklusion er en værdi, som vi i Lyngby-Taarbæk Kommune bekender os til.

Alle børn og unge skal ses og værdsættes som unikke personer og sikres ret til faglig, personlig og social udvikling i et ligeværdigt, socialt fællesskab.

Barnet skal føle sig som aktør i sit eget liv og opleve at kunne bidrage til og være værdifuld i fællesskabet.

Inklusion er en dynamisk og vedvarende proces. Skolevæsenet skal skabe mulighed for tilstedeværelse, oplevelse af fællesskab, aktiv deltagelse og et optimalt læringsmæssigt udbytte for alle børn. I denne proces skal der tages særligt hensyn til de børn, som er i farezonen for eksklusion.

Inklusion indebærer:

- at barnet deltager i de fælles læringsmiljøer.
- et perspektivskifte fra individ til system.

- fokus på befordrende læringsmiljøer, som inkluderer og imødekommer alles behov.
- et almenpædagogisk ansvar. Kompetencer fra både almen - og specialområdet bringes i spil for at muliggøre størst mulig grad af inklusion.”

De gode erfaringer i LTK, som der her skal bygges videre på drejer sig om:

- Kommunens forebyggende og tidlige indsats.
- Fokus på inklusion og trivsel i indskoling.
- Viden- og erfaringsdeling fra gruppeordningerne til almenklasserne på skoler med gruppeordninger. Særligt hvis lærerne arbejder begge steder.
- Gruppeordninger, der inkluderer børnene i almenundervisningen i udvalgte timer.
- Elever, der inkluderes i et kommunalt specialtilbud i en periode, før derefter at vende tilbage til almenklassen. En del af den gode erfaring har udover det specifikke faglige arbejde været højt informationsniveau og bevarelse af socialt tilhørsforhold til almenklassen.
- Udover, at der er gode erfaringer med, at elever i en periode er i et kommunalt specialtilbud, er der også gode erfaringer med at enkelte elever får lov til at gennemføre deres skoletid i et specialtilbud. F.eks. de elever, der oplever inklusion i almenskolen, som en helt speciel form for eksklusion.
- Klassernes rummelighed i forhold til særlige behov og vanskeligheder.

Fokusområde: Værdigrundlag

Det anbefales at der udarbejdes overordnede værdisæt og visioner for inklusion, der giver et godt afsæt for arbejdet med inklusion på alle niveauer ned gennem feltet.

Visionen er, at

- inklusion ikke kun er en skoleopgave, men en samfundsopgave.
- inklusion skal være socialt fair – den må ikke være ydmygende for nogle elever.
- svagheder skal være irrelevante, der skal i stedet fokuseres på styrker.
- den succesfulde inklusion er ”usynlig”. Der skabes rum, hvor alle inkluderes, og fora, hvor det ikke altid er den samme, der ”stikker ud”. Undervisningsdifferentiering og alternative undervisningsformer er et must. Det er vigtigt at holde for øje, at inklusion er for alle – vi må ikke lægge strategier, der i sin formulering reelt betyder stemping/ekskludering af enkelte grupper/individer.
- alle vil og kan være med til at skabe de nødvendige rammer for den inkluderende skole - forholde sig til opgaven. Rammerne skal være brugbare, så lærerne ikke drænes, og der ikke opstår misforhold blandt eleverne.
- alle elever føler, at de har haft et godt skoleforløb.

- det er vigtigt, at eleverne har handlingskompetence.
- ingen skal have et ringere tilbud end de har i dag, men et bedre – kvalitetssikringen er et fælles ansvar.
- arbejdet med inklusion opleves som en opkvalificering af området.
- den i forvejen gode skole fastholdes.
- der er plads til forskellighed. Det kan være styrkende.
- der er fælles indsats - samklang, og det enkelte barn ses og behandles derefter.
- der tages udgangspunkt i barnets tarv og trivsel. Det enkelte barn ses i samspil med sine omgivelser. Eleven skilles fra problemet – se handlinger som kommunikation.
- segregation kan være hensigtsmæssig i en periode for at sikre de rette rammer og standarder for inklusion.
- relationen fastholdes som det vigtigste pædagogiske middel.
- specialtilbud rettes også mod lærerne/pædagogerne og ikke kun den enkelte elev med blandt andet sparring og supervision.
- eksklusion og inklusion er ikke hinandens modsætning, når udgangspunktet er det enkelte barns tarv.

Fokusområde: Faglighed

I fremtidens skole i LTK udarbejdes retningslinjer for videndeling og brug af hinanden ift. inklusion. Faglighed og fagudbuddet nytænkes.

Det anbefales, at

- der er fokus på pædagogers og læreres kompetencer til at arbejde inkluderende. Eftervidereuddannelse indenfor f.eks. klasseledelse, undervisningsdifferentiering, børn i særlige vanskeligheder - ADHD, ordblindhed osv..
- uddanne ressourcepersoner: AKT-vejledere, differentieringsvejledere – metodiske, didaktiske og relationelle kompetencer.
- lærer- og pædagogsamarbejde optimeres.
- nye redskaber skal i spil – værktøjskasser.
- der tilbydes et større fagudbud og anderledes opdeling - flere praktisk/musiske fag, hvor ikke-bogstærke elever har styrker.
- innovative klasser, hvor elever underviser andre elever f.eks. i IT, elever, der driver et skoleblad, læringsstile mm. IKT kan gøre det nemmere at undervisningsdifferentiere.

- Det pædagogiske arbejde vægtes højt i forhold til fagligheden også i udskolingen.

Fokusområde: Organisation

Fremtidens skole i LTK organiseres, så der gives det bedst mulige grundlag for det pædagogiske personales arbejde og inklusion af eleverne med fokus på at bruge ressourcerne optimalt. Det anbefales, at der udvikles en ny struktur, der giver mulighed for at benytte/udnytte flere (alle) børns potentialer.

Det anbefales, at

- lærere arbejder på tværs af almen- og specialtilbud.
- det specialpædagogiske landskab i LTK består af relevante undervisningstilbud i form af specialtilbud, der retter sig mod elever, der ikke kan profitere af inklusion i almenskolen.
- gruppeordninger/-integration bevares og videreudvikles. Videndeling systematiseres.
- der er holddeling og fleksibel klassedeling i en fleksibel skole særligt på mellemtrinnet og i udskolingen – en ny struktur. Holddelinger kan give mulighed for andre arbejdsformer og fællesskab på tværs af klasser og årgange, eks. IT-rygsæk, familieklasser, hold med tydelig struktur og forudsigelighed, indretning af fagets lokale mm.
- holddeling er en organisatorisk løsning mulighed for elever med behov for faste strukturer, overskuelighed og forudsigelighed, når skolerne organiserer sig fleksibelt, i temauger, projektuger o.lign. Undervisningsdifferentiering betyder også, at nogle elever har behov for struktur.
- specialundervisning og lektiehjælp placeres så vidt muligt efter skoletid, så eleverne i skoletiden er en del af fællesskabet i klassen. Specialundervisning skal som udgangspunkt foregå i klassen eller tæt på klassen; men der skal også være mulighed for at støtte eleven individuelt uden for klassen i kortere tid, hvis det tjener elevens tarv bedst – som f.eks. lydarbejde for elever i læse- og stavevanskeligheder.

Fokusområde: Samarbejde

I fremtidens skole i LTK bør der skabes de bedst mulige platforme for samarbejde om børnene.

Det anbefales, at

- forvaltningen og det pædagogiske personale dokumenterer og deler viden og erfaringer.
- der udvikles evalueringsværktøjer, der kobler de forskellige kasser sammen – hvad virker?
- der udarbejdes værktøjskasser – fællesmængden skal gøres større.
- det tværfaglige samarbejde udvikles med forståelse for hinandens arbejdsvilkår.
- ressourcelærere/konsulenter er med i klasserne til at sætte processer i gang (materialekasser, organisering af læringsmiljø, brug af rollemodel, supervision osv.)
- lærerne har adgang til psykologsparring og støtte blandt andet i åben konsultation.
- udfordringerne løses i teams på tværs af faggrupper.

- udvikling af informationsflow ("vandrejournaler") baseret på resourcesyn. Det afklares, hvad vi skal bruge diagnoser til.
- kommunale beslutningstagere og sagsbehandlere får bedre kendskab til skolen.
- der videreudvikles på platformene, hvor skole, dagtilbud og fritid samarbejder eks. "Børn og Unge på tværs".
- dagtilbud kender skolernes strukturer og kulturer for at justere aktiviteter og normer.
- der er gode platforme til brobygning til ungdomsuddannelserne, herunder også tilbud til elever i særlige vanskeligheder. Skolen har som mål at ruste alle elever til en ungdomsuddannelse – så vidt det er muligt.
- der er opmærksomhed på, hvor godt eleverne er rustede til ungdomsuddannelser, hvis de kommer direkte fra en specialskole og ikke fra folkeskolen.

Fokusområde: Forældreinddragelse og samarbejde

Hvis inklusion i fremtidens skole i LTK skal lykkes, er forældreinddragelse, -ansvar og -samarbejde vigtig.

Det anbefales, at

- der tilbydes kommunale netværk til forældre med børn med diagnoser.
- børnene er klar til skolestart. Dette kan blandt andet forsøges sikret ved rullende indskoling, klassedeling efter en periode og italesættelse og inddragelse af forældre - relationel kickstart med trivselsambassadører blandt forældrene.
- der er højt informationsniveau om børn i særlige vanskeligheder – for alle elever og forældre. Med bevidstheden om tavshedspligt. Der er i den pædagogiske personalegruppe kompetencer til støtte og mulighed for psykologhjælp.
- der er tydelige udmeldinger til forældrene fra lærerne, om at skolen har styr på undervisningsmetoder /kompetencer til at håndtere forskellige diagnoser/udfordringer.
- der er styring på forældresamarbejdet med krav, rammesætning, og gode erfaringer. Der er forventninger til, at klassens liv er alles ansvar, og alle bidrager til inklusion, både i forhold til børn i særlige vanskeligheder og børn i ikke særlige vanskeligheder.

Fokusområde: Miljøet i klassen / afdelingen

I fremtidens skole i LTK er der fokus på klassemiljø som en vigtig base for, at arbejdet med inklusion kan fungere.

Det anbefales, at

- der er øget fokus på undervisningsdifferentiering, klasseledelse og relationer.
- der er åben kommunikation, så vidt muligt, ift. ekstra ressourcer til enkelte elever for at undgå en mulig manglende forståelse.

- klasselæreren har overblik over klassens trivsel og sammenhæng.
- der er øget fokus på klassemiljøet i udkolingen, som et grundlag for læring og trivsel.
- der er øget fokus på kost og motion som vej til at opnå bedre læring.

Indsatser og aktiviteter

Hvis inklusion i Fremtidens skole i LTK skal lykkes, bør der afsættes ressourcer til opkvalificering, struktur, organisering, fysiske rammer og samarbejdsplatforme.

Det anbefales, at

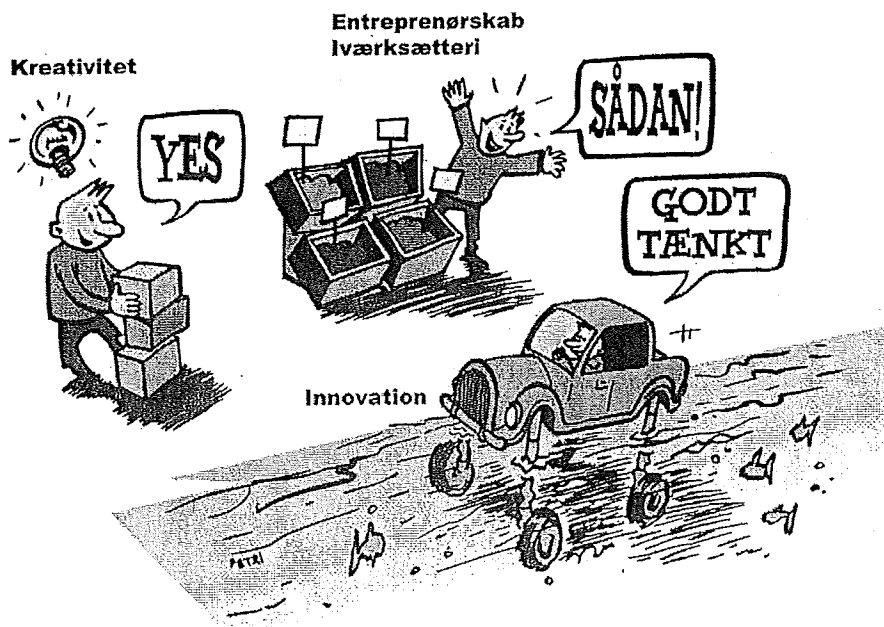
- der afsættes ressourcer til kompetenceudvikling og efteruddannelse i blandt andet undervisningsdifferentiering, klasserumsledelse, relationskompetence, læringsstile, anerkendende pædagogik, diagnoser og inklusion – hvad virker og hvad virker ikke?
- der afsættes ressourcer til uddannelse af kompetencepersoner.
- der afsættes ledertid til implementeringsarbejdet.
- der afsættes mødetid til implementeringsarbejdet.
- der afsættes en udviklingspulje til nye strukturer.
- der er AKT-ressourcer til elever med udadreagerende adfærd.
- der tilbydes vejledning og mulighed for psykologhjælp i udkolingen til elever i særlige vanskeligheder.
- der tilbydes hjælp, information og kurser til forældre med børn i særlige vanskeligheder.
- der er nemmere adgang til hjælpemidler, eks. IT-rygsæk med CD-ord, Diktus og andre hjælpeprogrammer, som en naturlig del af undervisningen.
- kommunal prioritering af IT-rygsækkene ift. at få rygsækkene ud på skolerne ved skoleårets start, og at der hos IT-personalet er en pædagogisk indsigt i programmerne.
- der er en balance i tildelingen af ressourcer, så skolerne har mulighed for at skabe de nødvendige tiltag for en succesfuld, inkluderende skole. Dette bør der være kommunal opmærksomhed på, når der rykkes rundt på bevillingerne til specialområdet og almenområdet.
- der afsættes ressourcer til kommunens specialtilbud, blandt andet "Heldagsskolen", "Sorgenfriskolen" og "Skovhuset".

Spørgsmål til fælles eller individuel refleksion

- Hvordan skaber vi på skolen en fælles forståelse af inklusionsbegrebet? – se Specialtilbudsudvalgets definition?

- Hvad betyder det at være inkluderende? Er vi ekskluderende i vores kultur – at vi ikke inviterer det anderledes ind?
- Hvad er værdisættet / visionen for vores inkluderende skole?
- Hvilke gode erfaringer har vi med inklusion? – så lad os gøre mere af det.
- Hvor kan vi hente mere viden om inklusion?
- Hvordan skaber vi en mere inkluderende skole?
- Hvordan vil man i fremtiden kunne registrere, at vi har en inkluderende skole?
- Hvilke kompetencer har vi at bringe i spil i arbejdet som inkluderende skole?
- Hvordan vil vi bruge de allerede eksisterende specialpædagogiske kompetencer, som vi har i kommunen?
- Hvilke ressourcepersoner har vi brug for?
- På hvilke platforme skal samarbejdet i vores inkluderende skole foregå?
- Hvordan får vi informeret hinanden internt og i overgangsfaserne?
- Hvordan kan vi videndele på skolen og på tværs af skolerne i kommunen?
- Hvad skal der være i vores værktøjskasse for at understøtte den inkluderende skole?
- Hvordan kan vi organisere en struktur, der fremmer en inkluderende skole?
- Vil vi kunne facilitere vores inkluderende arbejde med videreudvikling af vores gruppeordninger / etablering af gruppeordninger på vores skole?
- Har vi behov for at sætte fokus på vores udskoling? Hvilket udbud skal vi have af fag og holdtimer? Hvad med FSA?
- Hvordan vil vi organisere vores specialtilbud i den inkluderende skole?
- Hvilke ressourcer har vi behov for? Og hvordan vil vi prioritere dem?
- Hvilke kommunale netværk har vi behov for?
- Vil undervisningsassistenter være en mulighed?
- Hvad er vores inklusionsgrænse?
- Hvordan vil vi inddrage forældrene i vores inkluderende skole?

TEMA 6: Innovation



Det nævnes ofte, at Danmark har brug for flere iværksættere og for udvikling af en iværksætterkultur. Der er bred enighed om, at også folkeskolen bør spille en vigtig rolle i udviklingen af en sådan kultur.

Hvordan kan udviklingen af en iværksætterkultur sættes på dagsordenen og indgå i folkeskolens undervisning og målsætninger? Hvordan kan vi fremme innovative kompetencer hos eleverne i folkeskolen? Hvordan fremmer vi innovationskulturen i den pædagogiske og didaktiske praksis og i skolen som virksomhed?

Definitioner

Kreativitet "novelty" forstås som det indre, en mental konstruktion hos den enkelte, den gode idé i hovedet på en person, en kreativ tankegang. Brud med tidligere tænkning, at kunne se nye mulighedshorisonter og tværgående berigelser. Idérigdom skabt alene eller sammen med andre.

Kreativitet opstår - ifølge Ph.d. Anne Kirketerp - når der er uligevægt mellem et behov (erkendt eller ikke erkendt) og de metoder, der eksisterer for at tilfredsstille behovet. Kreativiteten kan være:

1. legende, som når børn leger sig frem til en løsning - hvor metoden måske er kendt af andre, men ikke af barnet.
2. sammensættende, som når "genier" sammensætter ting og viden på ualmindelige måder (hvorfor er der ingen, der har tænkt på det noget før?).
3. fornyende, hvor det handler om at absorbere erfaringer der er almindeligt tilgængelige, og ud fra disse producere noget helt anderledes.

Innovation er kreativitet, der er systematiseret, dannet på ny, kategoriseret, italesat og operationaliseret med henblik på at skabe en værdi – en "value". Ikke en økonomisk værdi, men en generel værdi, til glæde for andre.

Entrepenørskab (og iværksætteri) er det handlende aspekt, dvs. den operationaliserbare innovation, der føres ud i livet. Gøres virksom, aktivt anvendelig og brugbar for andre. At være entreprenant er at være foretagsom, at iværksætte noget.

Sammenfattende er der tale om en kreativitet eller idéskabelse, der transformeres til en værdi til glæde for andre, som derefter udmøntes i et konkret tiltag.

Det er vigtigt at forstå værdi, som gevinster eller et gode for andre. Der kan f.eks. være tale om øget trivsel i skolen eller en oplevelse til glæde for andre. Inden for den innovative didaktik kunne man tale om de læringsmæssige gevinster, der er ved at være nyskabende i det didaktiske felt, eller det kunne være en pædagogisk værdi, hvis der tænkes innovativt inden for classesamtaler, samt en organisatorisk værdi ved nye arbejdsgange i skolens daglige praksis.¹

Peter Drucker peger eksempelvis på social innovation som en væsentlig værdiskabende proces. Social innovation tager udgangspunkt i sociale behov frem for i teknologi. Det drejer sig om nye måder at organisere på, nye former for samspil, nye konstellationer og nye arbejdsformer og roller²

Pædagogisk innovation handler om koncept- og produktudvikling inden for det pædagogiske og didaktiske fagområde. Det drejer sig her særligt om omsætning, anvendelse og formidling af faglig og forskningsbaseret viden³

Fokusområde: Elevernes innovative kompetencer

De gode erfaringer og det virkelig bevaringsværdige i forhold til at styrke elevernes innovative kompetencer handler om, at når der arbejdes projektorienteret styrkes nogle af de grundfærdigheder, som er påkrævet for at udvikle innovative kompetencer. Eleverne trænes i selvstændigt eller i grupper at fordybe sig og arbejde frem mod et mål inden for en given tidsramme og til slut formidle deres projekt.

Eleverne sætter sig selv i spil, lærer at samarbejde og oplever flow.

Fokus på læringsstile og mange intelligenser i klasseværelset hjælper til udvikling af mange forskellige kompetencer og måder at angribe opgaverne på.

Visionen i relation til dette fokusområde er, at Lyngby-Taarbæk Kommune udvikler elever, der er innovative, aktive og skabende i forhold til eget liv og som er klar til at berige iværksætterkulturen i Danmark. For at realisere dette må vi sætte os som mål at udvikle elevernes henholdsvis:

Personlige kompetencer

- Evne til at tænke nyt, se muligheder og omsætte idéer til værdi.

¹ *Innovation i folkeskolen* Af Ebbe Kromann og Lasse Skånstrøm, seminarielektorer ved Frederiksberg Seminarium.

² *Findes der en formel for innovation?* Af Lotte Darsø, ph.d. i innovation, innovationsrådgiver i Dansk Management Forum

³ *Innovation i den nye læreruddannelse på Frederiksberg* Af Lasse Skånstrøm.

- Identitet, karakterstyrker og læringsstile. Hvem er jeg? Hvad er jeg god til? Hvordan er jeg god til noget?
- Samarbejdsvillighed.
- Kreativitet.
- Nysgerrighed.
- Selvstændighed.
- Mod og vilje til at gå nye veje og tænke på tværs, og til at se fejl som et skridt på vejen mod succes.
- Selvværd og selvtillid. Det er også ok at være bedst.
- Evne til at være personligt entreprenante på deres eget liv, forstået på den måde at det er vigtigt at kunne udleve sin egen biografi.

Sociale kompetencer

- Relationskompetence.
- Kommunikation.
- Handlingstillid.
- Lydhørhed og åbenhed overfor nye idéer.
- Vilje til nye udfordringer.

Viden om innovation og iværksætteri

- Evne til at arbejde tværfagligt og kombinere viden fra flere fag- og erfaringsområder.
- Helhedstænkning.
- Kvalitetsbevidsthed, evne til at identificere de bedste idéer og fordybe sig i processen.
- Evne til at omsætte idé til praksis
- "Doing-kompetencer" når elevernes virksomhed i skolen bliver flyttet fra "som om" aktiviteter i form af plancher og fremlæggelser for lærerens skyld, til noget virkeligt som f.eks. præsentation af en idé for en virksomhed.

Indsatser og aktiviteter

- Holddeling på tværs af klasser.
- Sammensmeltning af leg og læring. Eksperimenterende tilgang til læring.
- Styrkelse af de kreative fag. Lad dem fortsætte længere op i skoleforløbet.

- Anvende de kreative og musiske fag i den almindelige undervisning. F.eks. flere kreative fremlæggelser, eller ved at anvende andre former for beskrivelser end ord. F.eks. tegne det, man taler om, illustrere sammenhænge med figurer, pile, bruge metaforer eller danne helt nye begreber, slogans, lyd eller billeder.
- Elevplanlagte undervisningsforløb.
- Brainstorm og mindmap som almindelige redskaber i undervisningen.
- Undervise i innovationsprocesser, deres organisering og arbejdsformer.
- Undervisning der har relevans for start, drift og vækst af egen organisation eller virksomhed.
- Afsætte tid i forløb til at udvikle prototyper som en måde at fremme udvikling af koncepter på.

Spørgsmål til fælles eller individuel refleksion

- Hvordan sikrer vi den enkelte elevs udvikling i den innovative fleksible skole?
- Hvilke kompetencer skal udvikles hos eleverne og hvordan gøres det bedst?
- Hvordan genkender og anerkender vi tegn på innovativ tænkning i den daglige undervisning?
- Hvilke handlinger og betingelser fremmer kreativitet og innovation?
- Hvordan kan vi tænke leg og læring sammen i hverdagen?
- Hvordan kan vi indarbejde mere kreativitet og nysgerrighed i undervisningen?

Fokusområde: Innovativt skolemiljø

De gode erfaringer i kommunen peger på en række forhold som skal fastholdes. Den fleksible skoles åbne skemaramme giver, hvis den udnyttes optimalt, god mulighed for at samle undervisningen i forløb og arbejde tværfagligt og projektorienteret. Lærerne kan sammensætte og afstemme timeforbruget inden for de enkelte fag til tværfaglige forløb, hvor læringsprocessen er i centrum.

Teamstrukturen og det tætte samarbejde mellem SFO og skole danner ramme for sparring og udnyttelse af det pædagogiske personales personlige og faglige kompetencer.

Metodefriheden i folkeskolen giver det pædagogiske personale mulighed for at forholde sig forskende og undersøgende til egen praksis og udvikle på undervisningsmetoder og egen praksis.

Fokus på det trygge og anerkendende læringsmiljø skaber grobund for at turde kaste sig ud i refleksive og innovative processer.

Der er i kommunen allerede igangsat videreuddannelses- og kursustiltag med henblik på en fælles forståelse af innovationsbegrebet og hvilke elementer, der kendetegner en innovationsfremmende undervisning.

Vision for dette område er, at medarbejderne i fremtidens skolesystem er del af et innovativt miljø, reflekterer over egen praksis, søger og afprøver nye idéer og inddrager forskning og andres erfaringer. Tør give slip på kontrollen og hengive sig til processer, hvor løsningen ikke på forhånd er kendt.

Den professionelle anerkendende medarbejder har fokus på elevens individuelle udvikling, styrker og svagheder og ser forandring og nytænkning som et positivt vilkår.

Skolen som virksomhed er bevidst om sin placering i samfundet, knytter forbindelse til omverden og virkeligheden uden for skolen, skaber meningsfulde og autentiske læringsituationer og anviser hvor undervisningen peger hen. Vi arbejder på at gå fra den reproducerende til den skabende skole.

For at realisere dette må vi sætte som målsætninger, at vi skal

- udvikle en ny lærerrolle som facilitator og vejleder for elevernes individuelle læringsprocesser.
- udnytte det pædagogiske personales personlige kompetencer bedre.
- arbejde med åbne opgavetyper, som giver rum til at finde egen vej til målet.
- åbne op for at udfordre vores underliggende antagelser.
- anerkende og værdsætte serendipity, hvor undervisningen ved en tilfældighed havner i udvikling af nye tanker og idéer.
- dyrke det anderledes og skæve.
- anerkende genialitet og pleje og udvikle på særlige talenter.
- belønne innovative lærere og elever.
- afskaffe årsplanerne til fordel for individuelle læreplaner hvor der er fokus på, hvad der skal læres og ikke på, hvad der skal laves.
- skabe rum i organisationen til coaching, feedback, evaluering, dokumentation, refleksion og videndeling.
- benytte og udvikle skiftende arbejdsformer og arbejdsmiljøer i klasserummet.

Indsatser og aktiviteter

- Uddannelse af innovative fyrtårne, som kan brede viden ud på de enkelte skoler.
- Elevløn – belønning af innovative elever/løsninger/opgaver.
- Kompetencebank på tværs af teams eller skoler så alles individuelle kompetencer udnyttes bedre.
- Videndele så vi får spredt de gode innovative tiltag.
- Reflektere over og evaluere praksis og coache og sparre med hinanden i hverdagen.
- Skabe plads til eksperimentet i undervisningen.
- Tage undervisningen ud af klasseværelset. Bruge naturen og nærområdet til situeret læring og autentiske læringsituationer.

- Øge samarbejdet mellem SFO og skoledel og tænke mere i samlede forløb.
- Benytte og forholde os til redskaber og metoder til at fremme nysgerrighed, samarbejde og innovativ tænkning. F.eks:
 - KIE-modellen
 - Cooperative Learning
 - Læringsstile
 - Mange intelligenser
 - Værkstedssarbejde
 - Æstetiske læreprocesser
 - Værdibånd
- Evaluering af lærere og ledelse med henblik på at højne kvaliteten og fremme det innovative skolemiljø.

Spørgsmål til fælles eller individuel refleksion

- Hvordan kan vi sammen begrebsafklare og få et fælles sprog om de innovative processer?
- Kan vi finde at andet ord iværksætter, da ordet refererer specifikt til handels- og omsætningstanken og forsnævrer begrebet?
- Hvad er innovationsprocesser, og hvordan kan de beskrives?
- Hvilke værdier ligger til grund for begrebet innovation?
- Hvorfor er innovation kommet på dagsordenen?
- Hvilke undervisningsstrukturer fremmer innovation?
- Er det en særlig innovationsdidaktik, der skal udvikles eller er det blot elementer af den nuværende praksis, der skal fremhæves for at imødekomme nye krav?
- Hvordan kan vi blive bedre til at videndele gode erfaringer?
- Hvad kendetegner et innovativt skolemiljø?
- Hvad er vi villige til at give køb på for at gøre plads til innovation?

Fokusområde: Netværk

Der findes allerede en masse mindre projekter, hvor kommunens skoler samarbejder med offentlige og kulturelle institutioner som f.eks. det årlige mosaikbillede til Sorgenfri Kirke.

Visionerne for dette netværk som fokusområde er at

- forældre og omverden indgår i et forpligtende samarbejde med folkeskolen.

- forældre til skolebørn i Lyngby-Taarbæk Kommune er generelt ressourcestærke og meget interesserede i deres barns skolegang og kan bidrage med en bred vifte af personlige og faglige kompetencer, som kan komme skolens elever til gode.
- virksomheder og kulturelle institutioner i nærområdet kan drage fordel af at indgå i et tættere samarbejde med skolen og samtidig bidrage ved at give elevernes læring en autentisk ramme med virkelige modtagere.
- eleverne skal lære at navigere i netværkssamfundet, som er globalt, favoriserer immaterielle ting – idéer.
- informationer og relationer, og som er intenst sammenkoblet i netværk.

For at realisere disse visioner foreslår vi, at der arbejdes mod følgende mål:

- Skabe tættere forbindelse til virkeligheden udenfor skolen i undervisningen.
- Gøre virksomheder og undervisningsinstitutioner i nærområdet bevidste om at de kan få både pr og kontakt til vores kloge børn ved at indgå i samarbejdet.
- Arbejde med autentiske læringssituationer med virkelige problemstillinger og modtagere.
- Anskueliggøre for eleverne hvor undervisningen peger hen og hvorfor den er relevant.
- Sikre at skolen er på omgangshøjde med omverdenen.
- Indgå i netværk med omverdenen som er bygget på tillid, sympati og respekt.

Indsatser og aktiviteter

- Alle forældre leverer 10 timer årligt til skolen. Nogen kan bidrage med specifik faglighed og i samarbejde med læreren tilrettelægge undervisning, nogen kan invitere til virksomhedsbesøg mens andre kan bidrage med arbejdskraft til forbedringer af fysiske rum, opsyn eller madlavning til skolearrangementer.
- Forældrene bidrager med at stille problematikker/udfordringer fra deres arbejdsliv til rådighed for innovationsforløb. Bidragene samles i en "bank", så de kan bruges bredt på skolen eller kommunalt.
- Ekstern evaluering på projektopgaver og emnearbejde. F.eks. kan virksomheder i lokalområdet indgå i evaluering af projektopgaver.
- Genindføre erhvervspraktikken i en ny og bedre form. Evt. i form af lokal erhvervsmesse.
- Åbne op for sponsorer. F.eks. til projektførløb, indretning af lokaler, IT og andet apparatur til brug i innovative processer.
- Mentorordninger hvor fagpersoner udefra kan virke som sparringspartnere for hhv. pædagogisk personale eller elever.
- Systematiseret netværk med en samlende koordinator/konsulent på tværs af skolerne.

Spørgsmål til fælles eller individuel refleksion

- Hvilke værdier medfører et tættere samarbejde med forældre og omverdenen?
- Hvordan skaber vi en tættere forbindelse til virkeligheden udenfor skolen i undervisningen?
- Hvad kendetegner autentiske læringssituationer med virkelige problemstillinger og modtagere?
- Hvordan kan vi anskueliggøre for eleverne hvor undervisningen peger hen og hvorfor den er relevant?
- På hvilke måder vil ekstern involvering som f.eks. mentorordninger forandre folkeskolen?
- Hvilke konsekvenser vil det få at åbne op for sponsorater fra virksomheder i folkeskolen?
- Hvordan kan vi sikre at skolen er på omgangshøjde med omverdenen?

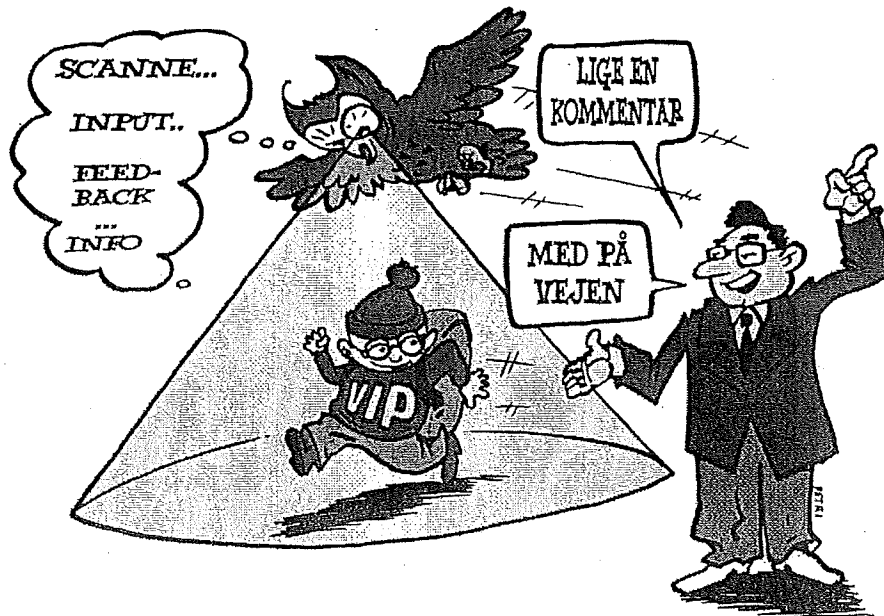
Innovation Cup

Mange stemmer i processen har peget på, at det kunne være spændende med en kommunal konkurrence på tværs af skolerne med innovation og iværksætteri for fuld udblæsning.

Indsatser og aktiviteter

- 14 dage med undervisning på tværs af fag og evt. klasser og årgange. F.eks. for 6. – 8. kl. Men også muligt for hele skolen.
- Planlægningen kan kobles til det nye fælles elevråd.
- Kunne med fordel arrangeres på tværs af skolerne, så alle 8. klasser f.eks. kunne danne blandede grupper. Derimod skal der nok ikke arbejdes på tværs af årgange.
- Lokale virksomheder, offentlige eller kulturelle institutioner byder ind med visionsbåret eller konkret problemstilling som mangler en løsning.
- Husk det fagfaglige indhold i innovationsprojekterne, så det ikke bliver tomme former uden indhold.
- Pædagogisk personale fungerer som vejledere og facilitatorer, men indgår ikke i idéskabelsen og de kreative processer.
- Lærerne beskriver de innovative læreprocesser, der fører frem mod produkterne.
- Rådgiver eller facilitator udefra.
- Eleverne gennemgår hele den innovative proces fra idé til produkt.
- Eleverne bygger prototype og foretager beregninger på omsætning.
- Eleverne præsenterer og markedsfører idéen for udbyderen af projektet ved stor messe for alle deltagere.
- Løsningerne vurderes og præmieres af de eksterne udbydere.

TEMA 7: Dokumentation og evaluering



I den offentlige sektor er der et stigende krav om dokumentation og evaluering af de opnåede resultater og kvaliteten af de ydelser, vi leverer. Spørgsmålet er, hvordan evaluering- og dokumentationskulturen skal se ud i fremtiden, og hvordan den vitale viden fra den teoretiske såvel som den praktiske verden bliver epicentret for vores praksis i Lyngby-Taarbæk Kommune. Hvilken dokumentation er der brug for og hvor meget? Hvordan måler vi bedst muligt effekter og resultater? Og hvor stor metodefrihed skal vi have i de enkelte organisationer? Gennem fokusgruppeinterviews ad flere omgange med direkte - og indirekte interessenter er her samlet en beskrivelse af bud på, hvordan dokumentation og evaluering ser ud i fremtiden på skolerne i Lyngby-Taarbæk Kommune (LTK).

Et værdimæssigt afsæt for evaluering og dokumentation

Evaluering er et værktøj til løbende at optimere læring og dokumentation til systemer i og omkring læringssituationen. Dette udgangspunkt er den inderste kerne i forståelsen af og arbejdet med dokumentation og evaluering i fremtidens skolearbejde i LTK. Eleven er VIP i læringssituationen, og derfor er elevinddragelse afgørende.

Vi ved fra pædagogisk forskning, at relationen er afgørende for læring, og derfor vægter vi relationelt arbejde. Situationer i og omkring evaluering og dokumentation er ægte, tillidsvækkende og nuancerede – eleven skal kunne genkende sig selv og blive udfordret i dette billede. Enhver evaluering er efterfulgt af handling, og rummer formidling af viden om next step. Teamet reflekterer over denne viden, så den føres med ind i undervisningen. Progression og dynamik er centrale begreber, der dominerer vores evalueringsspraksis, og mantraet er, at nærvær og kant skaber udvikling. Det er således meningsfulde handlinger, der præger vores praksis, og vi bygger vores handlinger på en systemisk forståelse.

Evaluering og dokumentation tager afsæt i anerkendende pædagogik, og i mødet med den enkelte elev, gør vi brug af viden om elevens præferencer. Evaluering opleves som lettende og berigende, og elever, lærere, pædagoger, forældre og ledelse føler, at evalueringen kvalificerer dem. Vi arbejder med et fælles anerkendende sprog, og vi dyrker dialogen. Faglighed og trivsel er indbyrdes afhængige, og vi har derfor i evalueringskulturen fokus på begge dele og forbindelsen dem imellem. Vi stiller ambitiøse mål og har høje forventninger til hinanden. Man kan sammenfattende sige, at evaluering bliver brugt som en pædagogisk metode, der fungerer som en centrifugal- og centripetalkraft i skolesystemet - to meningsfulde mekanismer, der udsender og optager viden.

Helt grundlæggende stiller vi kontinuerligt spørgsmålet: Hvorfor skal vi evaluere?

De gode erfaringer og det videre bevaringsværdige

Skole-hjemsamtalen fungerer fint, den giver mulighed for at inddrage forældrene og rummer masser af potentiale. Samtalerne tager udgangspunkt i, at eleven er kompetent og kan fungere som et spejl, der skaber fælles refleksion. Elevsamtalen fungerer også godt, og mange tillægger det stor værdi, at man som lærer har tid til en god dialog og mulighed for at give feedback inden for forskellige områder til hver enkelt elev. Mange er kommet langt med at gøre eleverne medejere af samtalen ved hjælp af forskellige samtaleark. Samtalearkene kan være alt fra en bearbejdet flowmodel til målskiven, og lærerne har været gode til at udvikle og afprøve forskellige igangsættende modeller.

En fælles model som SAL er værdsat. Den fungerer godt på de enkelte skoler, og teorien bag den hænger godt sammen med vores syn på evaluering og dokumentation. Den har også været et godt eksempel på, hvordan man kan indføre metoder, så de for alvor bliver forstået og giver mening. SAL skal fortsat være en vigtig del af vores evalueringssystem, og det er dejligt, at den findes på alle skoler.

Fordi skolerne har haft mulighed for at udvikle egne evalueringssystemer inden for en fælles ramme, er lærerne blevet gode til at udvikle og vurdere metoder. Det skal vi fortsætte med at dyrke. Mange afprøver de samme metoder, det gælder fx portfoliometoden, og det er en kvalitet, når vi deler viden og erfaringer skolerne imellem.

Det er fint at få test – det gælder både kommunale og nationale - og mange er ved at blive bedre til at trække dem ind i formative sammenhænge og dermed gøre dem til en del af et helt elevbillede. Det virker godt, når læsevejledere eller andre ressourcepersoner kan sparre læreren og komme med anbefalinger til, hvordan resultaterne kan influere på undervisningen. Vi er glade for midtvejsevalueringer og løbende feedback (det gælder både elever, lærere og forældre), og det skal vi blive endnu bedre til. Nogen bruger små didaktiske strukturer som makkerfeedback for at skabe mere plads til refleksion og i det hele taget få bragt mere feedback på banen. Det er noget, som vi fortsat skal dyrke intensivt. Teamsamtaler og udviklingssamtaler fungerer godt. De må gerne udvikles, så der ud over udviklingsperspektivet også evalueres – og måske dokumenteres?

Karakterer fungerer fint i udskolingen. Der ligger mange muligheder i at tænke dem med ind i en mere grundig og holistisk evaluering, hvor de altid er koblet sammen med next step. Det kan være svært at finde tid til at bringe dem med ind i en dialog om progression sammen med eleven. Der er delte meninger om afgangsprøven, men der er overvejende tilfredshed med formen – særligt som bindeled til andre uddannelser.

Visioner - den ideelle praksis i Lyngby-Taarbæk Kommune

Det anbefales, at

- der i de kommende år arbejdes på at højne fagligheden og bevidstheden omkring evaluering som et særligt fag. Evalueringskulturen skaber elever, der har lyst til at lære og opleve mere, og vi har nuancerede elevbilleder, der går på tværs af fag.

Visionen er, at eleven i samarbejde med læreren vælger, hvilke metoder der fungerer godt for ham/hende. Metodevalget kan være styrkebaseret, er situationsbestemt og vi har en individualiseret evalueringskultur. Uforudsigelighed er værdifuldt, og der er ingen evalueringskulturer eller – situationer, der er rigide eller rituelle. Pandekagehuset i Edens Have er det billede, der bedst karakteriserer evaluering og dokumentation i LTK. Der er en stor variation af lækre sager og mange nye begyndelser og eventyr fulde af intensitet og kvalitet. Samtidig er der en vis standardisering af evalueringssystemet, f. eks. er der et fælles sprog fra vuggestue til skole (F.eks. SAL-modellen). Der er masser af energi i evalueringskulturerne, fordi de er båret af enkelthed og kvalitet, og vi arbejder med positive oplevelser.

Det anbefales, at

- der arbejdes ambitiøst med klassekultur og læringsmiljøer, og vi finder metoder, der kan måle kulturer og miljøer. Evaluering skal ses som et vigtigt element i en dynamisk kultur. En sund evalueringskultur er afgørende for at skolevæsenet i LTK (i samspil med forvaltningen) bliver en lærende organisation. Vi er alle i en læringsproces i et dynamisk samspil med dokumentation, der både bliver brugt udadtil og indadtil i vores lærende organisationer. På den måde integrerer vi hele tiden viden udefra, samtidig med at vi påvirker omverdenen og sætter spor i den nationale og internationale skoleverden. Vi kan bruge alle typer af information – og er gode til at kommunikere dem, det må gerne "nive," men det er altid potentialet for udvikling, der er i fokus.

Vi er globalt orienterede og skolerne fungerer som lærende organisationer, der møder og udfordrer verden. Evaluering består af flere filer, mere lyd og alle elever går ud af skolen med et multimedie-cv. Vi lader os inspirere af metoder fra erhvervslivet, lokalt som globalt, og bruger flere øjne til at se med. Det kan f.eks. være censorer, kunstnere, virksomhedsledere eller pædagoger - vi evalueres af omverdens faglighed. Intranet, web 2.0, mobilen – er de steder, hvor man kan finde sine evalueringer. Der er potentiale i formidlingen, og vi undersøger forskellige platforme for formidling a la Facebook.

Evalueringskulturen består både af summative og formative evalueringer. Når der er evalueret på elevens læring, efterfølges den af refleksion og analyse, der skaber læring i lærerteamet, der nu planlægger undervisning på baggrund af den viden. Denne dynamik er drivkraften i den lærende organisation. Der er mere dokumentation, og lærerne er stærke til at lede og styre informationerne. Den implicitte viden ekspliciteres, så elever og forældre har adgang til den. Eleverne er gode til også at evaluere sig selv, og vi arbejder bevidst med et metakognitivt perspektiv, hvor vi undersøger forståelsen bag forståelsen. Læringsproces og dokumentation smelter sammen. Vi behersker sproget og dialogens kunst, og der er flere skriftlige evalueringer, som eleverne også selv er med til at producere.

Forældrenes møde med evalueringskulturen er præget af åbenhed og oplysning. Vi arbejder opmærksomt med de forskellige behov, og forventningsafstemmer kontinuerligt, og vi har en kultur, hvor forældrene er trygge og inddrages i beslutningsprocesser. Vi bygger broer mellem forældre, skole og SFO og forældrene inddrages i evaluering som aktiver blandt andet gennem forældrekurser.

Vi målsætter og evaluerer på sociale/personlige kompetencer året igennem. Helt særligt er vi gode til at sætte mål i børnehøjde, der er tydelige og lette at arbejde med. Målene fungerer rammesættende for praksis, og de kan også være individuelle - ind imellem er eleverne selv med til at formulere dem. En skolekarakter viser, hvor stærk eleven er i social kompetence og i metodekompetence. Karakterer står aldrig alene. FSA er i proces – vil ressourcerne kunne bruges bedre? – og matche skoleforløbet bedre? Lærerevaluering er væsentlig, og der bruges metoder som supervision, coaching, observation og vejledning. Teamene er styrkede, selvevaluerende og selvudviklende.

Målsætninger

- At evaluering fører til at læring hele tiden er et fælles projekt. Det gælder på alle niveauer i skolesystemet. Vi stiller derfor hele tiden spørgsmålet: Hvorfor evaluerer vi? Vores evalueringer og dokumentationer bliver brugt til at kvalificere undervisningsdifferentieringen, og bidrager til at vi kan udfordre alle elever.
- Feedback skal til hver en tid være en mulighed og være nært forbundet med alle former for dokumentation og evaluering. Feedback inddrages endnu mere i undervisningen og foregår på mange forskellige måder. Den er koblet tæt sammen med målsætningen og er præget af nærvær. Eleverne er gode til at evaluere sig selv og læse feedback i undervisningsmiljøet. Vi er gode til at reflektere.
- Viden om behov og ønsker fra forskellige interessenter formidles indbyrdes.
- Vi lærer det anerkendende sprog, og vi ønsker derfor et klart sprog, der er tydeligt og styrker dialogen.
- Vi er fagligt stolte, og det fortæller vi gennem vores praksis. Vi bruger løs af dokumentationerne og evalueringerne såvel lokalt som nationalt og internationalt.
- Vi arbejder med før-, under- og efterevalueringer som en naturlig del af den løbende evaluering. Al evaluering opsamles kontinuerligt og opleves som sammenhængende og hel.
- Elevsamtalen og elevplanen er hele tiden i proces, og bliver bedre og bedre. Samtalen er hyppigere og kobles tæt sammen med evalueringssystemet. Elevplanen er elevens eget læringsredskab, og eleven forstår og arbejder med de mål, der sættes.
- Evaluering i kommunen er flermodal. Vi tager udgangspunkt i forskellige præferencer og arbejder alsidigt og innovativt med, hvordan vi kan omsætte det i praksis. Vi undersøger og observerer på, i hvor høj grad evalueringerne og dokumentationen nu også taler til flere sanser og læringsstile. Samtidig sikrer vi talentudvikling, som evalueringskulturen spotter og støtter. Vi kan dokumentere og integrere talenter.
- Vi er gode til at sætte mål i børnehøjde og formulere dem i børnesprog. Vi kan f.eks. omsætte Fælles Mål til tydelige, konkrete og enkle mål, der støtter vores fokus på progression og formidlingen af den. Vores mål er altid ambitiøse og vi sætter meningsfulde krav.

- Der er stor variation i arbejdet med metoder, vi er gode til at vurdere metoder og anvende dem, som giver mest mening i den aktuelle læringssituation. Evaluering og dokumentation er altid meningsfuld. Hvis den ikke giver mening, ændrer vi kurs. Vi kan spotte, hvis en særlig metode ikke fungerer for en elev. Vi arbejder med begrebet evaluerings-shoots – små skarpe iagttagelser eller tilbagemeldinger, der gør en forskel. God evaluering er ikke altid lang, men kan også være hurtig og med kant.
- Vi tager højde for biologien. Vi inddrager viden om hjernen og hukommelsen og bruger vores naturtalent for at aflæse nyttige informationer i systemer.
- Klasseledelse er rammen for den gode evaluering, for ledelse af læringsmiljøet sikrer, at der er gode rammer for løbende at evaluere og bruge dokumentationen til noget. Vi arbejder samtidig innovativt med skolens rum.
- Evalueringskulturen bliver mere tydelig over for forældrene, og skole-hjemsamtalerne synliggør og eksemplificerer evalueringen af eleven.
- Det er vigtigt at kunne se sig selv i en større sammenhæng. Evalueringer og dokumentation er altid i forhold til noget.
- Der evalueres hver gang ud fra evalueringstrekanten: LÆRER, ELEV, METODE. Alle dele indgår for at en evaluering kan kaldes fuldstændig.
- De personlige/socialt kompetencer vurderes i samme grad som de faglige og har samme status. Begge dele indgår som en enhed i evalueringerne. Vi bliver i det hele taget bedre til at måle og dokumentere de sociale kompetencer.
- Prøver bliver brugt i en formativ kontekst og indgår som en del af evalueringssystemet på skolerne. Karakterer bliver anvendt mere grundigt, og er altid koblet til informationer om de næste skridt.
- Vi bliver bedre til at inddrage intranet, mobiler og andre redskaber. Vi henter inspiration fra udlandet, og vores IT-vejledere opdaterer og vejleder elever og lærere.
- Vi holder ind imellem pause for at lade ting virke og vokse. På den måde får vi øje på kvaliteten ved det vi gør – man kan kalde det for en evaluering af 2. orden. Er det vi er i gang med noget, der styrker kommunens skoler? Vi er gode til at styre processer og arbejde målrettet.

Indsatser og aktiviteter

Konkrete handlingsplaner for realiseringer i LTK

Indsats 1 – Vejledere

Der udpeges to evalueringsvejledere på hver skole, der bruges internt som sparringspartnere for lærere og ledelse. Vejlederne er med til at styre de overordnede evalueringsprocesser på skolen, og de kan trækkes med ind i undervisningen eller til teammøder for at hjælpe med at evalueringssikre undervisningen og udvikle den. Vejlederne kan i perioder kobles til en klasse for at følge et forløb, hvor de f.eks. har særligt fokus på feedback og progression. Vi har brug for ”nye øjne,” og derfor kan skolerne låne vejledere hos hinanden. Evalueringsvejlederne har et særligt ansvar i forhold til den ”model”/det evalueringssystem, som

skolerne afprøver. De beskriver modellen sammen med ledelsen, og er med til at formidle formen samt evaluere og dokumentere den internt og eksternt. De kan f.eks. også give feedback og deltage i visionære samtaler i forvaltningen eller med politikere. Vejlederne efteruddannes kontinuerligt og er ansvarlige for, at vi inddrager ny forskning om evaluering og dokumentation.

Indsats 2 – workshops

Der afholdes workshops for elever og lærere, der handler om blandt andet strategier, evalueringsmetoder og fastsættelse af mål. Eleverne får redskaber til at kunne evaluere sig selv, og de får mulighed for at få en dybere forståelse og modtage handleanvisninger inden for skolens evalueringssystem. Der er mulighed for at træne refleksion og bevidst arbejde med feedback og progression. Lærerne kan sammen reflektere over metoder, og få hjælp og tid til at få gang i den løbende evaluering, så den bliver en helhed. En workshop er en enkeltstående vitaminindsprøjtning, og indholdet kan variere. Det er primært lærere og evalueringsvejlederne, der leder dem.

Indsats 3 – Dobbeltklik

Vi kan dobbeltklikke på/fordybe os i områder, der kræver særlig opmærksomhed. Enten fordi de ikke fungerer, eller fordi de kan lære os noget. Vi indlægger tid til dobbeltklik i årsplanen på flere niveauer i skolen. På den måde kan vi gå et spadestik dybere, hvor vi har brug for det. Vi har f.eks. skemalagte refleksionsmoduler til bearbejdning af observationer og informationer. Man kan også dobbeltklikke på evalueringer, hvis man har brug for det. For nogen er karakteren/responsen nok, mens andre har brug for at dobbeltklikke på den og få anvisninger på et eller flere niveauer af kompetence.

Indsats 4 – En fælles model for evaluering og dokumentation i LTK

Der indføres en fælles ramme for evalueringssystemet i LTK. Derfra udvikler skolerne deres egne evalueringskoncepter, der beskrives og meldes ind til kommunen. Hver skole formulerer sit evalueringskoncept, der indeholder svar på, hvordan den enkelte skole arbejder med:

Hvilke processer og tiltag der er i gang for at sikre dokumentation i forhold til omverdenen, hvordan lærerne arbejder med faglighed i mål og målopfyldelse (Fælles Mål), løbende evaluering, testresultater, evaluering og relationer som kompetencer i sig selv, tempo og metoder, forældreinddragelse og kommunikationsveje (skriftlighed).

Der aftales i LTK en periode, hvor skolernes koncept får pause til at virke, og denne pause afløses af en ny udviklingsproces, der igen er fastsat i formål og tid. Der arbejdes i "pausen" med andre former for processer f.eks. rammer for skole-hjemsamtaler, og der er tid til møder og samtaler om den afprøvede struktur og metoder samt erfaringsudveksling skolerne imellem. Hver skole har fokus på at skabe en helhed af evaluering.

Indsats 5 – Forældre

Evalueringskulturen skal være mere tydelig for forældrene. Hver skole udarbejder en strategi for, hvordan de vil formidle evalueringer og dokumentationer og ikke mindst afstemme forventninger. Skolen og forældrene giver hinanden feedback et par gange om året. Det kan f.eks. være på en workshop eller i skolebestyrelsesregi. På disse møder kan det også drøftes, hvordan forældrene bliver inddraget i next step, og der kan udvikles idéer og sparrers. Evalueringsvejlederne er med i disse seancer. Skole-hjemsamtalen nytænkes, så elev og forældre inddrages i højere grad. Et bud på det kunne være at skole-hjemsamtalen foregår i team, hvor 2-4 elever sammen med lærere og forældre evaluerer og gør status. Der er flere samtaler for nogen og færre for andre, og de er fordelt over hele året. Alle forbereder noget, eleven bliver

mere aktiv og dialogen er i fokus. Der tales om den specifikke løbende evaluering inden for faget og den mere statusprægede generelle evaluering.

Indsats 6 – Oplevelsen

Vi skal bruge elevernes præferencer, når evaluering er svær, og have fokus på styrker frem for svagheder. Vi arbejder med et flermodalt evalueringsbillede, der tager udgangspunkt i oplevelser. Vi har fokus på alternative kompetencer, og den skriftlige dokumentation understøtter udviklingen af et fælles tydeligt, stærkt og præcist sprog. Vi henter viden fra positiv psykologi, og integrerer den i evalueringskulturen. Styrker er individuelle, men brugen af dem underbygger fællesskabet.

Indsats 7 - Læring

Formålet med evalueringen skal fremhæves. Evaluering er et værktøj til løbende at optimere læring, og dokumentere det i de omgivende systemer. Dette formål kan læses i vores handlinger og aktuelle aktører i skolen præsenteres kontinuerligt for den optik. Refleksion er afgørende for læring, og vi udvikler derfor flere samarbejdsrelaterede evalueringer og metoder, der gør elever og lærere gode til at reflektere over egen læring. Evaluering knytter sig endnu mere til undervisningen. Vi bevæger os på brændende kul, og arbejder helt bevidst med forstyrrelser og uforudsigelighed, der udfordrer vores praksis. På den måde lærer vi hele tiden af vores praksis, og lærerne evalueres derigennem. Ledelsen styrer disse processer, hvor f.eks. supervision og coaching er metoder, der kan bruges. Hvorfor evaluerer vi – det er en on-going story. Vi arbejder på skolerne med den svære samtale: "Svesken på disken i anerkendende sprog."

Indsats 8 - Processtyring

Processtyring er nøgleordet, for den måde vi arbejder på. Vi lærer hele tiden af vores evalueringer og af evalueringsystemerne på kommunens skoler. På den måde bliver alle i organisationerne bevidste om, hvilke metoder, der virker og hvorfor. Vi bliver stærke i metodeanalyse og ved, hvad vi afprøver og hvordan det påvirker læringsmiljøet. Evalueringsvejledere og ledelse definerer i samarbejde med lærerne processerne. Vi udvikler en procesfølsomhed, og vi kan holde pause (også i testning) for at få et skarpere blik på, hvad vi laver. Vi lader os inspirere af punktueringer – laver nedslag, hvor der er fokus på særligt udvalgte forløb, elever eller metoder.

På en årlig konference i kommunen præsenterer evalueringsvejledere, ledelsen eller lærere erfaringerne fra året, der er gået. De formidles også i andre interne fora og præsenteres også internationalt.

Indsats 9 – Elevinddragelse

Eleven er VIP. Det er elevens læring, det handler om, og derfor skal han/hun have større andel i sin evaluering. Lærere udrustes til at arbejde med involverende metoder og processer. Involverende evalueringer fordrer et tydeligt fælles sprog og tydelige mål – og det er derfor en indsats, der f.eks. arbejdes med på pc-kurser, i workshops og på udviklingsmøde. Potentialer er fortsat i fokus. Eleverne er selv med til at evaluere de metoder, skolen bruger, og vi arbejder hen imod, at elever også kan evaluere sig selv og hinanden. Hvilke processer fremmer elevernes evne til at kunne evaluere sig selv?

Elevplanen er mere deskriptiv. Den indeholder flere delmål, er mere beskrivende, mere visuel, mere tydelig og eleverne skriver med i den, og så består den både af produkter og af anvisninger.

Indsats 10 - Medie- og IT-verdenen

Web 2.0, active board, mobiltelefon, ipad, video, lydfile, mp3, pc'ere. Lærere og pædagoger præsenteres for den nuværende medie og it-plattform, og afdækker potentielle evalueringsredskaber. Vi arbejder med IT-

baserede kommunikationsformer og databaser, f.eks. en åben elevlog for elever, forældre og lærere. Vi lærer af best practice fra udlandet og aktuelle messer og konferencer. Lærere og elever kommer i medietræning og IT-vejledere og læringsvejledere står for minikurserne. Skolerne udpeger specifikt, hvilke medier de vil afprøve i en periode.

Indsats 11 - Metoder

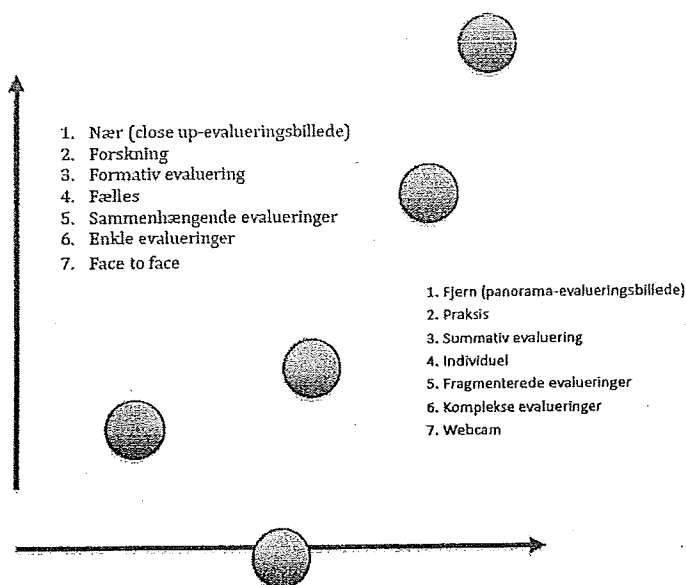
Didaktisk kompetence er af stor værdi. Vi bliver endnu bedre til at anvende, vurdere og udvikle metoder. Vi bruger Mel Levines opmærksomhedscockpit som inspiration til at arbejde med refleksioner, forståelse og dialog. En elev foreslog, at vi udarbejdede årets vækstkurve som skulle vise et billede af faglighed og trivsel. Workshops og kurser formidler og inspirerer, og det er både elever og lærere, der kommer på metodeworkshops. På den måde bliver eleverne også metodestærke. Den enkelte lærers fokus er på enkelthed og kvalitet. Der er metodebazarer på skolerne styret af ledelsen.

Indsats 12 – Målfastsættelse og feedback

Vi arbejder med undervisningsformer, der giver mulighed for løbende elev-feedback. Klasseledelse er rammen for dette arbejde. Hvert team arbejder bevidst med midtvejsevalueringer – med dynamisk evaluering, så man kan korrigere og justere undervejs i læringsprocesser. Teamene arbejder også med mange forskellige måder at give feedback på. Målfastsættelse og omsætning af Fælles Mål inspireret af tegn fra SMTTE-modellen prioriteres på skolerne. Ledelsen sætter det på dagsordenen i de aktuelle team, og evalueringsvejlederne støtter processen. Tydelige mål og tydelig anerkendende feedback efterlader en stilladseret elev i udvikling.

Spørgsmål, der drøftes videre lokalt

Efter det interessante og berigende arbejde med at beskrive fremtidens evaluering og dokumentation i LTK, befinder vi os i et spændingsfelt, i diskurser eller dilemmaer, der fortsat skal tages stilling til og handles på. Spændingsfeltet er grafisk illustreret herunder, og det bliver fremtidens udfordring at finde balancen.



TEMA 8: Styring



Hvis Lyngby-Taarbæk Kommune vil en skole i verdensklasse, der betræder nye veje på de ovennævnte områder, hvordan skabes der så de bedst mulige styringsmæssige rammer omkring folkeskolen? Hvordan sikres rammerne for central styring af et fælles skolevæsen samtidig med størst mulig frihed for den enkelte skoleledelse? Er mål- og rammestyring løsningen, hvor skolerne styres på mål og resultater – men hvor vejen hertil er op til de fagprofessionelle at definere? Eller er der behov for en mere detaljeret styring på indhold, organisering og faglige metoder? Forslagene deler sig i to kategorier – en ledelsesafdeling og en undervisningsafdeling.

I arbejdet i de to workshops er begrebet styring blevet delt ud i to fokusområder. I området ledelse blev der arbejdet med ledelsens og kommunens styring imens der i området undervisning er blevet arbejdet med planlægning og styring af undervisningens tilrettelæggelse og gennemførelse. Man kan sige at området ledelse arbejder med styring, imellem kommune/leder og leder/underviser, imens området undervisning tager sit udgangspunkt i styringen imellem leder/underviser og underviser/elev.

- Ledelse (kommune-leder-lærer)
- Undervisning (leder-lærer-elev-omverden)

Fokusområde: Ledelse

Det anbefales, at

- der i Lyngby-Taarbæk Kommune arbejdes med at udvikle en ny fælles forståelse af styring i kommunen. Vi finder det væsentligt, at det nye grundlag for styring bliver udviklet i en fælles proces. Det er vigtigt, at grundlaget for den nye forståelse som bliver udviklet er baseret på viden og at det er lavet i en ramme, der giver plads til forskellighed i de enkelte skoledistrikter.
- der i kommunen arbejdes målrettet på, at der arbejdes med så høj grad af mål og rammestyring som muligt og at detailstyringen bliver reduceret til et minimum. Hvilket betyder at der skal være meget klare mål, der kan evalueres.
- der arbejdes systematisk på at skabe en positiv fejlfinderkultur. Med dette udsagn menes at alle i kommunen arbejder konsekvent med at finde rigtige løsninger frem for at finde fejl. En anerkendende tilgang til de udfordringer som opdages, hvor det at lave fejl bliver set som en mulighed for læring.
- de mål og rammer der udvikles i det fælles udviklingsprojekt bliver rammer som skaber plads til innovation og muligheder for yderligere udvikling.
- samme proces skaber en flytning fra styring til ledelse. At de nye mål og rammer giver lederne mulighed for at lede deres medarbejdere mere og styre dem mindre. Lederne ønsker at være mere i ledelsesrummet.

Fokusområde: Undervisning

Det anbefales, at

- der i hele det pædagogiske område fokuseres ressourceorienteret. Sådan at hele sprogbrugen i organisationen er præget af en lyst til at finde mulighederne i situationer og i hinanden. Dette tænkes ikke kun i synet på eleverne, men også underviserne i forhold til hinanden og imellem dem og deres leder. Det kunne være et fælleskommunalt projekt hvor den anerkendende dialog sættes i centrum.
- den på mange områder stærke kommune bliver endnu stærkere ved at have en markant bedre videndeling på tværs af skoler og fagområder. At der udvikles rammer som giver både muligheder og incitament til at der deles gode erfaringer i større stil end i dag. Der blev i gruppen her talt meget om hvilke IT muligheder der var for opsamling af forberedelse til forskellige fag. Et andet emne her var, at eleverne meget gerne ønsker at kunne lave flere projekter på tværs af skolerne. Derfor kunne der måske laves tværkommunale projekter som var IT koordinerede, men som kunne skabe nogle helt nye faglige muligheder og relationer.
- der arbejdes mere systematisk med elev-demokratisk inddragelse. Eleverne fra elevrådene fortalte om hvordan de ikke bliver indkaldt til skolebestyrelsesmøderne og at de ikke synes at de er inddraget i vigtige beslutninger. Det er arbejdsgruppens stærke anbefaling, at Lyngby-Taarbæk gør dette område til en mærkesag. At det elev-demokratiske område opprioriteres og gives mere opmærksomhed, både i mål og i ledelsesmæssige incitament til arbejdet. Man bør overveje at overføre mål og rammestyringsmodellen til elevrådet. Det vil være et signal til eleverne om at elevdemokratiet tages alvorligt.

- underviserne bruger flere elevdifferentierende metoder til deres undervisning. At underviserne er opdaterede på nyeste didaktiske metoder, og at lederne i den nye mål- og rammestyring har magt og kraft til at hjælpe og dirigere deres undervisere med dette.
- der bliver holddelt meget mere på alle niveauer og i alle faggrupper. Der er forslag om at holddelingen ikke kun holder sig inden for folkeskolens rammer, men at erhvervsskoler og gymnasier tænkes med.
- udskolingen bliver udviklet efter en ny model, som giver den enkelte elev flere forskellige valgmuligheder.
- der udvikles en ny sundhedsreform, som eleverne er en aktiv del af at udvikle (elevernes eget forslag). Der bemærkes at de fleste elever ikke kender den der er nu, og at de på ingen måde efterlever den. Så derfor kommer forslaget om en ny proces hvor eleverne er dem, der skaber indholdet i reformen ud fra et fagligt arbejde omkring sundhed.

Spørgsmål til fælles eller individuel refleksion

- Hvad nu hvis vi indførte fast morgenmotion for alle elever og voksne? Hvad ville det give os på sundhedskontoen, den faglige konto og hvad ville det gøre for vores relationer?
- Hvad nu hvis elever oftere blev bragt i situationer, hvor de skulle undervise andre elever? Hvad ville det betyde for deres faglighed, deres evne til formidling og relationer på tværs af skolerne?
- Hvad nu hvis fritidsklubberne blev integrerede i skolerne? Kunne vi give ressourcer og kompetencer til hinanden?
- Hvad nu hvis lederne kun skulle lede?
- Hvad nu hvis Lyngby-Taarbæk Kommune blev det sted i landet hvor skolesystemet var mest med-drevet af eleverne? Det sted hvor elev-demokrati fungerede som en model for andre?
- Hvad nu hvis eleverne primært skulle undervises der hvor de viste talent og lyst? Hvis de i højere grad kunne vælge sig ud på linier som gav dem disse muligheder?

Internationale kommentarer

De internationale kommentarer er givet af

1. Thomas Nordahl, professor i pædagogik ved Høgskolen I Hedmark
2. Univ.-Prof. Dr. Michael Schratz, Dekan der Bildungswissenschaftlichen Fakultät, Leopold-Franzens-Universität Innsbruck
3. Hege Myhre, Førsteamanuensis, Høgskolen i Nord-Trøndelag.
4. Tony Townsend, Educational Leadership and Management at the University of Glasgow
5. Jan Helge Atterås, fylkesutdanningsjef i Buskerud.
6. Sheila Mcnamee, University of New Hampshire og medstifter af TAOS Instituttet.
7. Dr. David Gurr, University of Melbourne.

1. The demands of globalization in relation to the Danish Folkeskole (primary and lower secondary school).

A globalized world with an increased competence and interchange of services imposes requirements on the labour force and intercultural competences, language competences and a high educational standards . How do schools prepare pupils for a globalized world and international competition?

Thomas Nordahl: Et ekstremt viktig spørsmål. Om dansk og norsk skole skal forberede elever på en internasjonal verden og internasjonal konkurranse, må lærere og skoleledere forstå dette og tar alvor et inn over seg. Jeg opplever nok en viss mostand til dette i norsk skole. De oppfatninger og holdninger som skolens lærere og ledere har til dette tema må det aktivt jobbes med. Jeg mener de ikke forholder til dette i dag, kan se ut som en fornektelse. Lengst innen denne utviklingen, om vi ser på Pisa-tester, er Singapore, Kina (Shanghai) og Korea. De ønsker å posisjonere seg til internasjonal konkurranse, og ser utdanning som første ledd i det økonomiske kunnskapssamfunnet.

Michael Schratz: By involving them in international contact - the earlier the better

Hege Myhre: Gjennom fremdeles å fokusere på demokratisk dannelse i den danske skolen, der kunnskap blir sett på som en viktig og integrert del av den demokratiske dannelsen.

Tony Townsend: We now need to recognize that we are educating students that come from all over the world, and that have different cultural and social values to our own. we need to train teachers for a view of diversity that enables them to work with this. in addition, we have the rapid interchange of information on a global basis and students are actively involved in this, through facebook, texting etc. we have to adopt a one world approach to education. We need to educate our students so that they can work and live comfortable anywhere in the world.

Jan Helge Atterås: Internasjonal konkurranse: her er vi antakelig svake I Norge. Kultur og holdninger tilsier at det er godt nok å yte middels. Jeg tror vi er dårligere enn mange europeiske land, og de asiatiske økonomiene kan gi oss et kraftig sjokk etter hvert.

Ellers krever den globaliserte verden et godt kunnskapsnivå og gode ferdigheter i språk. Og forståelse av hvordan en ter seg i møte med / samarbeid med folk fra andre kulturer.

Sheila Mcnamee A really important question and I feel fairly confident that the answer is that schools/education needs to be more collaborative – that's what the global economy of today demands. Any way to structure a conversation around this?

2. Learning and pedagogy: How do pupils learn best?

How do we create the most optimal framework for learning? What does the latest brain research say? Which requirements does that impose on organization, leadership, teachers' competences and the physical environment at schools? Could "the flexible school" be one of the answers? How do we create a close cooperation between before- and after-school care and teaching?

Thomas Nørdahl: Kjenner man evidensbasert forskning – John Hattie, forskning publisert 2009 - Visible learning. Kunnskap om endringskompetanse i skolen må på plass, jeg opplever dette mangler blant skoleledere og lærere.

Michael Schrat: I would build more on pedagogic learning theories than brain research, because it is the teachers who change the world through education, not the brains ...

Tony Townsend: We have to ask ourselves the question when do we learn best. the process of learning is identical in all human beings, the difference in outcomes relates to motivation and decision-making. since we only really learn something when we are asked a question (when we are told something we can either take it or leave it, when we are asked, we have to do something to answer), then we need to have teachers that know how to ask the right questions that will enable students to engage.

Jan Helge Atterås: Hjerneforskning skal jeg si lite om, er ikke ekspert, men: forskere jeg har hørt, sier at hvis en setter elevenes læring som hovedmålet med opplæringen, er det viktig å ha kunnskap om læringsstrategier. Ikke læringsstiler, som har vært på mote en stund.

Læreren er den viktigste innsatsfaktoren inn mot elevenes læring. Skoleledere bør derfor bruke tid på ledelse og utvikling av lærerne sine, være tett på praksisfeltet.

Det fysiske arbeidsmiljøet bør være tilfredsstillende (inneklima osv.) Dårlig fysisk miljø kan avmotivere. Godt fysisk miljø påvirker motivasjonen nøytralt. Utbedringer av et miljø som er godt nok, vil ikke påvirke motivasjonen positivt. Om det er klasseromsskoler eller baseskoler betyr antakelig ingenting bare det skjer god undervisning og læring tilpasset de fysiske rammer man har. Debatten for/mot baseskoler er antakelig et blindspor.

Sheila Mcnamee: Important questions with, obviously, no one right answer. Would be interesting to pull together a broad-based dialogue on this issue – one that is on-going (i.e., not a one-shot dialogue but a continuous process), inclusive of all stakeholders (even those who seem not to be stakeholders – after all, who *doesn't* have an interest in education?).

3. Further development of the educational standards

Schools in Lyngby municipality have reasonably high test results. How do we maintain this level and how can it be further developed?

Michael Schratz by linking standards with high educational expectations through sense-making through exposure to subjects which open the world to the students

Hege Myhre: Man vil forbedre sine resultater på det man arbeider for å få gode resultater på.

Tony Townsend: Are test results all we are interested in? Can students be successful beyond English, mathematics, science? The question we need to ask is what are the attitudes, skills and values (beyond the regular curriculum) that we want all students to achieve by the time they leave our schools. How can we teach these and how can we measure success?

Sheila Mcnamee: You might be interested in taking a look at this: RSA Animate - Changing Education Paradigms <http://www.youtube.com/watch?v=zDZFcdGpL4U>

4. Strengthening of natural sciences:

How can we strengthen natural sciences so we can become just as high-rated in benchmarks as we are in reading? Which requirements does this ambition impose on content, organizing and competence development for teachers?

Thomas Nordahl: Kan handle om mer en fagkompetanse, viktig å fokusere på grunnleggende pedagogisk kompetanse, klasseledelse, relasjonledelse, tilbakemeldinger, vurderingskriterier – områder som kjennetegner alle fag.

Michael Schratz: By not solely concentrating on the natural sciences but building them into a cross-curricular environment

Tony Townsend: I will go back to what I said previously, we learn from questions and if the right questions are asked then students will learn. How do we use what they do in their everyday lives to get them to focus on natural science?

Jan Helge Atterås: Riktig realfagssatsing – motivere de elevene som har gode forutsetninger for realfag. Ha gode lærere med solid fagkunnskap også i de lave årstrinnene i barneskolen.

Sheila Mcnamee Just a thought on this: There is a broad-scale movement to "collapse the silos" in education. Rather than independently develop science competencies, maybe the question should be about integrating competencies across disciplinary boundaries. How might literature and science, philosophy and math, etc be brought together by new pedagogical practices?

5. Inclusion:

Investments in the special education area have increased in line with the number of pupils who need it. How do we improve inclusion and broadness?

Thomas Nordahl: Må ses i sammenheng med område 1. Jeg har en mistanke om at tester bidrar til at flere elever blir flyttet ut av klasserommet. Lite forskning som underbygger at de gjennom å ta de svake ut – blir de beste bedre.

Michael Schratz: By using a full-inclusive approach which means that "everybody is different in a different

way" and not "special" students ...

Hege Myhre: Jeg er ingen hjerneforsker, men sosiolog og pedagog. Jeg tror vi gjør lurt i å fokusere på skolen som et sted for ro og trygghet framfor å gjøre "halsbrekkende" øvelser for å fange elevenes oppmerksomhet. Jeg tror ro og trygghet er det som mange barn og unge ønsker og trenger mest av alt.

Hege Myhre: Gjennom at lærerne får mulighet til å oppgradere sine kunnskaper og ferdigheter i klasseledelse og læringsmiljø. Se for øvrig svar på spørsmål 1 (fokus på kunnskap for demokratisk dannelse).

Tony Townsend: This is really not my field, so I am hesitant to talk too much about it. the real issue is what is best for the student and then how much does it cost in order to deliver this? I think the underlying values of tolerance and acceptance are key and we need to ensure that all students see others as equals, regardless of whatever disabilities they have (we all have them, some are more obvious than others), if inclusion is to work,

Jan Helge Atterås: All kjent forskning tilsier at tilpasset opplæring sammen med de andre elevene gir bedre resultater enn spesialundervisning, for de med små til middels tilpasningsbehov. Når det gjelder de med tyngste behovene, er jeg mer usikker på om inkludering er greia. Vi ser den samme utviklingen – økning i spesialundervisning også i Norge, samtidig som målet er å få ned volumet og gi tilpasset opplæring istedenfor.

Sheila Mcnamee: Good question – and obviously begs the question of who gets to define what is "normal" and what is tagged for "special education." Again, I think the video link above (#3) speaks to some of the problems with standardized testing and the definition of "normal/abnormal." What about connecting the issue of "inclusion" with #2 above (i.e., a serious consideration of how different people learn differently, a valuing of BOTH artistic forms of knowledge and the traditional "science, math, reading"??

6. Innovation:

We have an ambition of strengthening entrepreneurship and creativity and we find that schools play an important role in this. How can this question be put on the agenda and how do we integrate entrepreneurship in goals for teaching?

Michael Schratz: By making it part of a leadership for learning concept

Hege Myhre: La lærerne få mulighet til å se sammenhengen mellom entreprenørskap og skolens brede samfunnsansvar (eks. på demokratisk dannelse, likestilling, miljøansvar med mer).

Tony Townsend: Go back to issue 3. how can you expect the development of creativity and entrepreneurship if the way in which success is measured only looks at things like pisa results? we focus on what is measured. if you really want entrepreneurship and creativity to occur you have to give it the same status as reading and mathematics and you have to come up with some way of measuring and reporting this.

Jan Helge Atterås: Her kan vi mye. Se etter de gode eksemplene. Ungt Entreprenørskap (www.ue.no) gjør mye for å styrke dette feltet i skolen, det samme gjør den europeiske paraplyorganisasjonen JA-YE (www.ja-ye.org) De har sikkert forgreining i Danmark også.

Sheila Mcnamee: Extremely important question. I like this b/c you don't ask IF this is important, you presume it is and ask, instead, HOW. Perfect! Also connected to the video link.... Can we move away from the "technology of teaching/learning" to the "aesthetics of teaching/learning"?

7. Documentation and evaluation:

The public sector experiences an increased demand for evaluation, documentation and evidence for what really works. How can we strive towards working evidence based on all levels without ending up in unnecessary workloads? How do we identify needs for documentation and how should effects and results be measured? What level of freedom of choice in teaching methods is appropriate for each school in this area?

Thomas Nordahl: Viktig!! Det som ikke kan måles, eller snakkes om, det kan heller ikke forbedres. Vi må vite hva vi kan – for å bli bedre. Læreren og skolelederen må ansvarliggjøres. Rektorer må ta inn over seg ansvaret og tilrettelegge for sterk kobling mellom barnets voksenrelasjoner – hjem, skole evt andre.

Michael Schratz: by looking closely at the learning processes and find out how they contribute to the expected outcome (which is measured anyway)

Hege Myhre: Fokus på demokratisk dannelse, og kunnskap som en integrert del av demokratisk dannelse, vil kunne bidra til å forhindre rigid målorientering. Lærere må få mulighet til å oppnå større bevissthet om kunnskapens plass innenfor demokratisk dannelse. Dessuten: Mulighetene for åpen kommunikasjon på alle nivåer er viktig. Bevissthet om demokratisk dannelse og muligheten for åpen kommunikasjon er for øvrig to sider av samme sak.

Tony Townsend: You might be interested in having a look at what is happening in Victoria, Australia in terms of reporting, documenting and evaluating the health of the system. There is a computerised, systematic, system wide collection of information from teachers, that allows schools to measure themselves against both state averages and also schools that are similar to them. the only way of doing it without unmanagable workloads is to have teachers spend the same amount of time on data collection, but for the system to create a way in which this data can be used more vigorously. Computerisation is the key. The second issue is to make sure that teachers spend time on what really matters. We have to ask ourselves how much of what we now ask teachers to do results in very little impact. If the time that teachers spent on accountability issues was actually spent on improving their teaching or extending student learning, wouldn't this be better?

Jan Helge Atterås: Fokuserer på elevens læring. Måle det som har mest relevans og fokusere på dette. I utdanning i Norge utvikler vi kvalitetssystemer og tilstandsrapporter. Mye data er tilgjengelig. Unngå overrapportering om marginale forhold. Rapportering er en belastning på alle nivåer hvis det blir for mye av det. Kontrollregimer basert på veldig tydelig New Public Management-tenkning er litt ut på dato. Appreciative Inquiry er en mer spennende metode, forskende spørsmål: Hvor skal vi være om fem år? Hva må til for å komme dit? Hva er det vi gjør når vi oppnår gode resultater?

Sheila Mcnamee: This is a HUGE question! Yes, we want some benchmarks, we want some indication that certain forms of practice are more useful than others. BUT, all of the above are always context dependent. The challenge is setting up a system of documentation and evaluation that is not "authoritarian" nor presumed to be "objective." Rather, how do we develop dialogic opportunities where various forms of

documentation and evaluation can be in conversation with each other, thereby expanding the possibility for multiple innovations and forms of practice?

8. Management:

If the municipality aims for a world class school which can push limits further with regard to the above – how do we design our management structure and culture? How do we find a balance between central management of a common school system on the one hand and freedom for the individual school management on the other? Is target-oriented management the solution in which schools are managed on a goal level but where means and methods are left to each local management?

Thomas Nordahl: Er det mulig å styre sterkere på innhold og ikke bare på mål? Kunnskapsnivået hos skoleledere og lærere er ikke høyt nok for dette. Vi mangler og trenger et definert innhold i skolen. Hva barn konkret skal lære – ikke bare mål for hva de skal lære. Forskning underbygger dette, men blir ikke brukt hensiktsmessig. Lærere tror nok at de vet best – men det er ikke sannheten slik jeg oppfatter det.

Michael Schratz: I don't know what a world class school is (probably new public management speak), I would be happy with a successful school where kids learn what they need for their lives! Shared leadership on all levels is our approach.

Hege Myhre: Lærerne må komme mer med i diskusjoner om hvordan skoleledelse bør utøves; hva slags ledelse de trenger og ønsker i dagens danske skole. En forutsetning for dette er en styrking av lærernes profesjonsutvikling; åpne diskusjoner om læreryrkets formål og mandat, nasjonalt og lokalt.

Tony Townsend: Many school systems around the world have moved towards a self-managing school model, where the curriculum expectations and the means of assessing student performance remain at the system level, but where the decisions about how those expectations can be achieved and the distribution of resources to do this are decided by the school. Again Victoria, Australia was one system that seems to do this pretty well. The key to all of this is leadership and leadership that is distributed widely within the school and across the system. Providing school leaders with the skills to take on this responsibility is not something that can be done overnight. There needs to be a commitment of a number of years work by the system to get this right.

Jan Helge Atterås: Den modellen er ganske vanlig i Norge. Rektorene får klare mandater og delegert ansvar. Men skoleeier støtter skolene – for eksempel med kompetanseutvikling og på mange andre områder.

Sheila Mcnamee: Another huge question/issue! Seems to me that, as in many of my responses to issues above, there is no "one, right way" to answer this question. I favor the creation of a "loose structure" that allows for local-level innovation and fine-tuning to the situated circumstances. And, again, this seems like the perfect topic for a broad stakeholder dialogue – including the voices of students, parents, future employers, teachers, educational administrators, etc.

Tony Townsend har endvidere denne overordnede kommentar til Fremtidens Skole som prosjekt: There is no simple answer as to why some systems do better than others. It is a complex mix of demographics, financing, population size, community attitude to education, etc. perhaps rather than wishing to compete

with other countries, you need to decide for yourselves what a school system in an increasingly complex, rapidly changing, technological world might look like, this is not an easy answer.

A simple starting point was mentioned above:

1. What skills, attitudes, values and knowledge do we want every child who leaves our school system to have?
2. Then, how do we need to structure our schools to do this?

We shouldn't get the order of these two questions mixed up, but I think at the moment we do.

David Gurr har leveret en et svar som går på tværs af de 8 temaer. Han skriver:

With the current and ongoing fascination with international test comparisons there is some agreement about core areas, and there are some observations:

- Teachers matter. Having an able, highly qualified and well supported teaching workforce is a pre-requisite to having a successful school system. Able means attracting talented people into teaching. This may mean attracting academically skilled school or university students, and attracting experienced older workers who may be looking for a career change. Highly qualified means moving more to Masters level qualifications in teaching (as is done in Finland). Well supported means ensuring that once teachers are recruited they have opportunities to develop their teaching further – this is not left to chance though, and schools and systems need to have processes in place to provide teachers with feedback, to require professional learning plans and to support teachers to improve.
- Leadership matters. It has been claimed that this is the second most important element to school success after teachers. My paper gives my take on this.
- Physical, financial, and technological resources are useful to support teachers and leadership. By themselves they are only resources, but when combined with good leadership and a talented group of teachers, there is synergy and greater learning gains. Of course, schools also need to reflect a modern society and so changes in buildings and ICT are important for those reasons. More importantly, they are need to support the next point.
- Personalisation. My paper speaks to this, but let me say here that if we want students to do well, we need to know their social, emotionat and learning needs, and we need to be able to support the development of these.
- Curriculum and pedagogy matter. All of the above needs curriculum that is rich and appropriate, with teaching that is vibrant, interesting and which meets the needs of individual students. The pedagogy I have alluded to in several of the points above, but curriculum does need to be considered and it is here that decisions can be made which might help or hinder performance on international tests if that is of interest – see my next point.
- In terms of the international tests, we need not assume that we want to best in all the tests. For example, it might be that we have a science curriculum that is rigorous, interesting and relevant, but which does not match well with how the international tests work. Do we change our wonderful curriculum to improve test scores?

- International tests have use, but the driver for change at the local level must be to provide the most relevant, rich and rewarding curriculum supported with vibrant and caring pedagogy that works at the individual student level. Do this and the rest should be catered for.