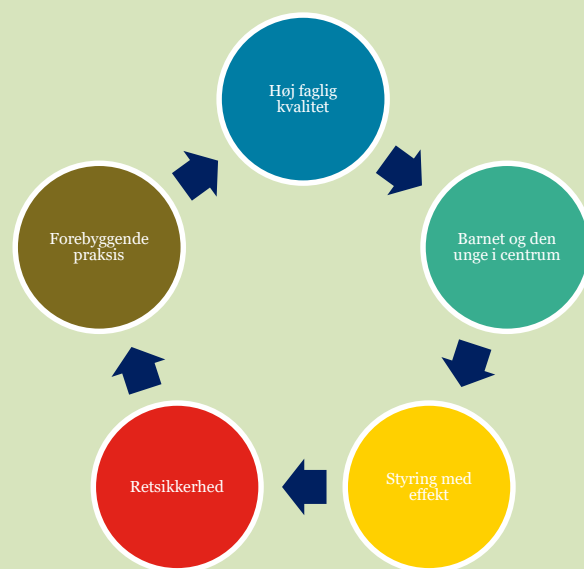


# Udviklingsstrategi for det specialiserede område for børn, unge og familier i Faxe Kommune

Center for Børn, Unge & Familier

Forelagt Børn & Læringsudvalget, oktober 2022  
Redaktionelt opdateret januar 2023





### **Indledning:**

Gennem de første ca. 9 måneders erfaring siden centerfusionen af Center for Børn, Unge & Familier, er der i Afdelingen for det specialiserede børn, unge og familieområde gjort en række erfaringer, som samlet set gør det nødvendigt at genoprette og derfra videreudvikle området gennem en samlet strategi. Denne udviklingsstrategi præsenterer følgende hovedelementer:

- Udfordringer og afsæt
- Strategiplan
- Værdier
- Forandringsspor
- Værktøjer til forandring
- Overordnede pejlemærker
- Kommende proces

### **Hvad tager udviklingsstrategien afsæt i?**

Det specialiserede område for børn, unge og familier er præget af en udgiftsdrivende praksis der, både på gennemsnitspriser og omfang af foranstaltninger, ligger langt over sammenligneligt gennemsnit i forhold til regionen og landsplan. Det omfatter både høje udgifter til forebyggende foranstaltninger og til myndighedsområdet (anbringelser m.v.). Samtidigt ses et meget højt udgiftsniveau på forebyggende indsatser.

Flere eksterne analyser af området, senest servicetjekket fra Implement og parathedsvurderingen i forbindelse med centerets partnerskabsdeltagelse i regi af Komponent, bekræfter ledelsens fund og vurderinger, og gør, at der samlet set, er stor viden om områdets udfordringer.

Det vurderes entydigt, at der er behov for genopretning af området samt en omfattende og helhedsorienteret strategisk, faglig og økonomisk udvikling af området.

For at lykkes med denne genopretning er der brug for en klar strategisk retning, ledelsesmæssig kapacitet og stabilitet samt kompetenceløft af både medarbejdere og ledelse. Dernæst er der behov for at arbejdspladskulturen og mindsettet hos medarbejdere og ledere udvikles i en retning, der gør det realistisk at omsætte strategien til den ønskede udvikling i praksis.

Der er behov for, at ledelsen sætter retning og ramme, foretager nødvendige strategiske prioriteringer og er vedholdende for at lykkes med at skabe de nødvendige forandringer. Områdets udgangspunkt gør, at der vil være tale om et langt sejt træk, og at medarbejdere

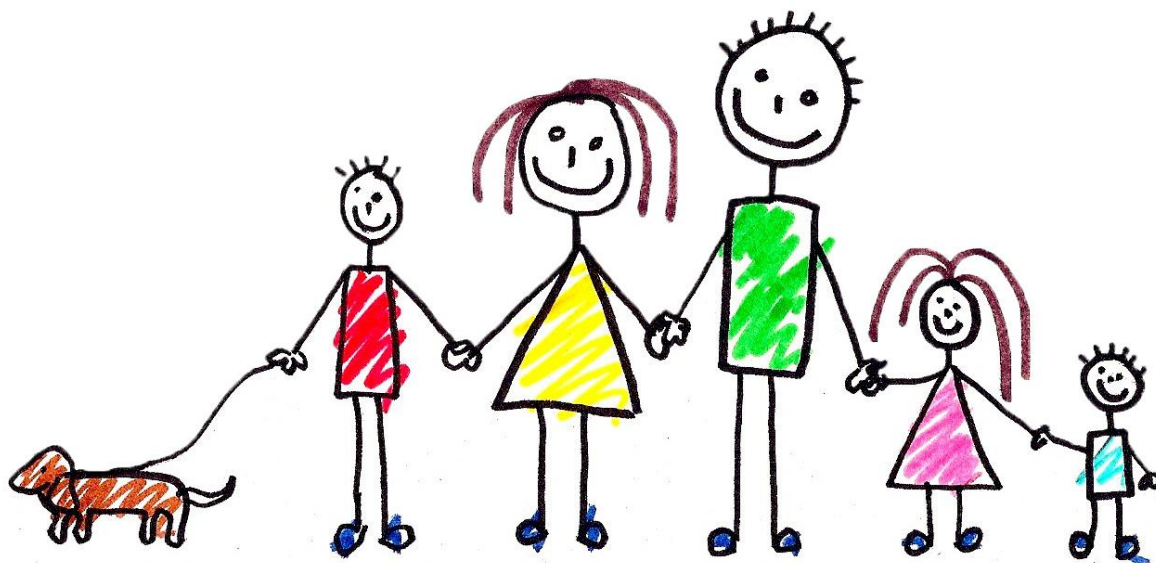
og ledelse forpligter sig loyalt på strategien samt den fastsatte tilgang og udmøntning af denne.

Der er også behov for, at medarbejderne aktivt bidrager med åbenhed, nysgerrighed og engagement i de kommende års faglige og kulturelle forandringer, at den enkelte forpligter sig på at samarbejde om retningen, og at vi i fællesskab bidrager til at løfte området til en ny og bedre praksis.

#### *Særligt fokus:*

Sagsbehandlingen har i udviklingsstrategien en meget høj prioritering, idet sagsbehandlingen er afgørende for kvalitet og sikker styring samt drift af det samlede område. De seneste års proces med Implement peger tydeligt på, at en genopretning af myndighedsfunktionen er en omfattende organisatorisk og kulturel proces. Det betyder, at:

- Der er behov for en strategisk udviklingsplan med en klar implementeringsstrategi
- Der er behov for effektive styringsgreb, der kan fastholde retningen og sikre økonomisk effektivitet
- Der skal arbejdes med både faglig og kulturel udvikling for at komme i mål
- Borgerperspektivet skal inddrages i udviklingen. Det gælder både i forhold til lovmedholdelighed og borgernes generelle oplevelse af at blive inddraget og respekteret i et værdigt samarbejde.



#### **Rammer**

Den strategiske udviklingsplan tager sit afsæt dels i analyser, data og erfaringer, men også i overordnede rammer, som:

Den sammenhængende børn og ungepolitik: ”Et aktivt og ligeværdigt fællesskab, hvor alle har mulighed for at klare sig godt.”

Direktionens tre spor og det fælles fundament i Faxe Kommune:

- Borgerperspektivet; den oplevelse, som borgeren eller virksomheden sidder tilbage med efter mødet med os. Værdier som værdighed, ordentlighed og professionalisme skal være i centrum for vores møde med borgere og virksomheder – og så skal vi have blik for processen og åbenhed omkring denne.
- Arbejdspladskulturen; hvordan vi udvikler vores arbejdsplads. Gode arbejdspladser er defineret ved en høj grad af tillid, stolthed og fællesskab.
- Styring; Styring og ledelse hånd i hånd, og bidrager i fællesskab til værdi for borgerne og medarbejderne. Gode arbejdspladser er defineret ved en høj grad af tillid, stolthed og fællesskab.

Center for Børn, Unge & Familiers vision: ”Sammen kan vi mere for borgerne” samt den fælles mission: ”Børn, unge og familier oplever en høj grad af livsduelighed, således de opnår at mestre og lykkes med eget liv.”

**Afdelingen for det specialiserede børn, unge og familieområde har ligeledes en vision:**

Sammen tager vi ansvar for rammer og resultater for børn og unges trivsel og livsduelighed i Faxe Kommune.

Og en **mission**, der uddyber visionen:

*Afdelingen bidrager til, at alle Faxe Kommunes børn og unge opnår de bedste muligheder for udvikling, trivsel og livsduelighed. Det gør vi ved forebygge, ved at sikre tidlig opsporing og ved at handle rettidigt med den hjælp og støtte, som barnet og den unge har brug for.*

*Vi leverer altid høj faglig kvalitet, som skaber størst mulig effekt, og vores praksis lever op til lovkrav på alle områder.*

*Vi inddrager barnet, den unge, forældre og netværk i samarbejdet om løsninger på en respektfuld, værdig og imødekommende måde.*

*Vi sikrer en strategisk og effektiv udnyttelse af vores ressourcer.*



## **Værdier**

Udviklingsstrategien realiserer fire grundlæggende værdier i arbejdet og samarbejdet. Den værdibårne strategitilgang er valgt, fordi strategiers succes i høj grad vil afhænge af en

understøttende kultur. Med valget af de fire grundlæggende værdier sættes mennesket i centrum, hvilket også fordrer udvikling i kultur, mindset og faglighed. De fire følgende værdier repræsenterer hjørnesteenene i strategien:

- **Troværdighed**
- **Ordentlighed (i relation og sag)**
- **Ansvarlighed**
- **Respekt**

**Troværdighed** betyder, at vi altid siger, hvad vi gør, og at vi handler derefter, så der er overensstemmelse mellem det talte og det gjorte. Troværdighed betyder også, at vi altid arbejder inden for lovens rammer og opleves at have en høj kvalitet i vores arbejde.

**Ordentlighed** betyder, at det vi gør, og de handlinger og afgørelser der træffes, lever op til de moralske og etiske krav og forventninger, som vi står over for. Barnet, den unge og deres familier oplever vores ordentlighed ved, at vores adfærd og praksis på alle områder er imødekommende, korrekt, anstændig og pålidelig. Det gælder både på det overordnede plan og i de små, men ofte vigtige, detaljer.

**Ansvarlighed** betyder, at vi har, og altid stræber efter at vedligeholde, en indgående viden om såvel lovgivning og faglig viden og udvikling på området. Vi arbejder derfor hen imod en fast viden om, hvad der virker for vores børn, unge og familier – og hvad der ikke virker, det skal stoppes. Vores viden om børn og unges mistrivsel forpligtiger til handling. Det er netop ansvarlighed.

**Respekt** betyder, at vi ser det enkelte barn, den enkelte unge og den enkelte familie ud fra deres præmisser og situation. Den enkeltes oplevelser, livserfaring og ønsker vil altid være et afgørende pejlemærke for den hjælp og indsats, der ydes. Derfor skal barnet, den unge og familien altid høres, spørges og løbende involveres i de forløb og indsatser som igangsættes. Barnet, den unge og familien skal altid være i centrum og behandles som ligeværdige parter.



## Forandringsspor

Udviklingsstrategien sætter retning vha. fem forandringsspor for den ønskede udvikling hen mod visionen. Hvert spor vil blive konkretiseret gennem en handleplanen og en plan for indikatorer og effektmål.



### *Spør 1: Høj faglig kvalitet*

Indsats og sagsbehandling skal tilgodes, at effekten af rådgivning, tilbud og foranstaltninger understøtter, at alle børn og unge har samme muligheder, som deres jævnaldrende.

### *Spør 2: Barnet og den unge i centrum*

Alle børn og unge gør det så godt, de kan, og vi skal forstå deres adfærd som meningsfuld kommunikation fra barnets og den unges perspektiv. Det er de voksne omkring barnet og den unge, der skal handle anderledes for, at barnet og den unge lykkes bedre. Løsninger skabes derfor gennem en helhedsorienteret tilgang, hvor forældre, professionelle og netværk tager ansvar og samarbejder for, at barnet og den unge trives og lykkes.

### *Spør 3: Styring med effekt*

Faglig styring og økonomistyring handler om at skabe størst mulig effekt med de ressourcer, vi har til rådighed. Robust økonomistyring og databaseret ledelse understøtter retning og anvendes til kvalitetssikring og nytænkning af praksis, så vi skaber endnu mere værdi for borgeren. Borgerens oplevelse er i den forbindelse betydningsfuld data.

### *Spør 4: Retssikkerhed*

Vores rådgivning og beslutninger lever altid op til lovkravene. Barnet, den unge og familierne inddrages og oplever at kunne medvirke aktivt i samarbejdet. Barnet, den unge og familier oplever, at vi vejleder konstruktivt om rettigheder og eventuelle pligter i forhold til lovområderne.

### *Spør 5: Forebyggende praksis*

Vi udvikler helhedsorienterede løsninger, der øger forebyggelsen på området. Gennem effektivt og netværksbaseret samarbejde sikrer vi tidlig opsporing og rettidig handling.

## Forandringsværktøjer

I arbejdet med de fem spor sættes fokus på en række gennemgående værktøjer. De anvendes for at understøtte retningen for de ønskede forandringer.



### *Inddragelse:*

Alle børn og unge i Faxe Kommune skal opleve indflydelse på de betingelser, der har betydning for deres trivsel og udvikling. Børn og unge skal høres og inddrages aktivt, inden der træffes beslutninger, der vedrører deres liv. I Faxe Kommune sætter vi barnets og den unges perspektiv i fokus og inddrager systematisk og værdigt, så barnet og den unge oplever at være inddraget som et selvstændigt individ med egen stemme.

### *Kompetenceløft:*

Vi løfter os gennem et kontinuerligt fokus på at udvikle vores faglige kompetencer og sikre, at praksis er evidensbaseret og kan realisere vores strategi og målsætninger. Nye lovkrav, andres og egne erfaringer om god praksis samt børns, unges og familiers oplevelse af mødet med os, er vigtige faktorer i den fortløbende kompetenceudvikling. Kompetenceudvikling spænder fra evaluering af og feedback på daglig praksis til kurser og individuelt målrettede uddannelser for både ledere og medarbejdere.



#### *Kultur, mindset og adfærd:*

Der er en rød tråd mellem vores værdier, intentioner og børn, unge og familiers oplevelse af vores adfærd. Vi har en klar faglig retning i vores arbejde, og den enkelte medarbejder ved, hvad der skal til for at lykkes. Vi er bevidste om, og kan italesætte de værdier vores indsatser hviler på, og vores værdier afspejles i vores adfærd. Vi tør forholde os kritisk til egen faglighed og kan udfordre hinanden, sådan at vi løfter os i flok og udvikler os sammen.

#### *Forenkling:*

For at lykkes med at medvirke bedst muligt til trivsel, udvikling og livsduelighed for de udsatte børn og unge, skal vi anvende vores ressourcer klogt. Det kræver, at vi forenkler arbejdsgange og udvikler kompetencer, så den enkelte medarbejder har de bedst mulige betingelser for at lykkes med opgaven. Vi vil understøtte en forenklet praksis gennem kompetenceudvikling samt tydelige retningslinjer, arbejdsgange og serviceniveauer, så både medarbejdere og vores børn, unge og familier oplever et forståeligt og ensartet serviceniveau.

## **Styring af udviklingsstrategien**

At realisere en udviklingsstrategi på et komplekst område som det specialiserede børn og unge område, kræver en stærk styringsmæssig ramme, et klart fokus samt vedholdenhed og tid.

Arbejdet er allerede gået i gang. Der er skabt et nyt organisatorisk udgangspunkt med sammenlægningen af området til et samlet Center for Børn, Unge og Familier. Der er ansat en familiechef med en klar ledelsesstruktur, og der er indledt et arbejde hen mod den kommende Barnets Lov med en analyse af de nuværende parathedsniveau i organisationen (Komponent), og der arbejdes med interne og eksterne parter for at tage de første indledende skridt i en kvalitetssikring af det nuværende arbejde.

Som supplement til denne udviklingsstrategi er der udarbejdet en række dokumenter, der understøtter de procesmæssige skridt i arbejdet samt opfølgning på tiltagene:



Der er udarbejdet en samlet handleplan for de fem forandringsspor, der skal understøtte arbejdet med at komme fra strategi til praksis. **"Udviklingsstrategiens handleplan"** er et styringsdokument, der jævnligt følges op på, og som løbende vil blive tilpasset bl.a. i forhold til den løbende status. Formålet er at omsætte bevæggrunde og udviklingspotentiale til konkrete handlinger. Dokumentet er dynamisk og målgruppen er primært medarbejderne i afdelingen.

For at kunne måle fremdrift og opfyldelse af mål er **"Udviklingsstrategiens indikatorer og effektmål"** udarbejdet. Det er i høj grad et ledelsesværktøj til at følge

arbejdet med udviklingsstrategien. Det er et dynamisk dokument, der også anvendes til at afrapportere status på baggrund af. Formålet med dokumentet er at skabe overblik over den lange række af mål og sikre at der er målbar effekt ved handlingerne. Målgruppen er primært ledelsen i afdelingen, centerledelsen, direktion og politisk udvalg.

Udviklingsstrategiens aktiviteter medfører en række udgifter, der er dannet en oversigt over i "**Udviklingsstrategiens investeringsplan**". Investeringsplanens indhold er dynamisk og dermed foreløbig, idet ikke alle aktiviteter i udviklingsplanen er planlagt endnu, og derfor kendes de nøjagtige udgifter ikke. Investeringsplanen giver et skematisk overblik over de kendte udgifter fordelt på aktiviteter over de næste tre år. Formålet med dokumentet er et foreløbigt overblik over aktiviteter, der sættes i værk og de prioriterede udgifter hertil. Målgruppen er ledelsen i afdelingen, centerledelsen, direktion og politisk udvalg.

Vi er i mål som en lærende organisation i løbende udvikling, der leverer høj faglig kvalitet i vores ydelser i 2025.

