



# Udviklingsstrategi Børn og Familie

---

**Strategi for arbejdet med udsatte børn og unge  
i Randers Kommune 2016-19**



April 2016

## Indledning

Børn og Familie i Randers kommune har besluttet at udforme en udviklingsstrategi, der skal danne rammerne for den strategiske indsats for området i årene 2016-19. Udviklingsstrategien skal fungere som rammesættende og retningsgivende for arbejdet og bidrage til, at aktørerne på området har det rette fokus.

Udviklingsstrategien bygger på dels kommunens børn- og ungepolitik samt KL's udspil: "De udsatte børn – fremtiden er deres".

KL sætter i deres udspil "De udsatte børn – Fremtiden er deres" fokus på en styrket indsats, der tager udgangspunkt i barnet og de unge og deres muligheder for et godt liv. Formålet er at sikre, at alle børn og unge er en del af fællesskabet.

### KL's udspil bygger på tre pejlemærker:

1. Tidlig og forebyggende indsats. Det tværprofessionelle samarbejde skal styrkes.
2. Helhedsorienteret indsats. Børnene og deres forældre skal opleve at være i dialog med én kommune.
3. Målrettet indsats. Der skal fokus på effekt i foranstaltningerne.

Flere udsatte børn og unge skal have et hverdagsliv, der minder om alle andres. KL's udspil rummer en række anbefalinger til opnåelse af dette mål, og samtidig lægger udspillet op til politiske, ledelsesmæssige og faglige overvejelser i forhold til det, der allerede gøres på området samt overvejelser om, hvorvidt indsatsene lykkedes. Dermed understøtter udspillet fra KL arbejdet med en udviklingsstrategi for børn og familieområdet i Randers Kommune.

### En samlet strategi som vejen frem

KL's udspil er i tråd med Randers Kommunes Børn og Ungepolitik, som har til hensigt at sikre kvalitet og kontinuitet i indsatser og pædagogisk arbejde. Jævnfør børn- og ungepolitikken, vil Randers Kommune sikre, at alle børn og unge vokser op med de bedst mulige betingelser for læring, udvikling og trivsel. Dette er desuden i overensstemmelse med regeringens målsætning om at bryde den negative sociale arv, ved at skabe bedre udviklingsbetingelser for børn, der vokser op i udsatte familier.

Med udgangspunkt i kommunens værdier, børn- og ungepolitikken samt de udfordringer, der skal adresseres, vil der med nærværende rapport blive udpeget en konkret strategi for det videre arbejde med at sikre, at alle børn og unge er en del af fællesskabet. Udviklingsstrategien bygger desuden på væsentlige elementer fra KL's udspil: "De udsatte børn – fremtiden er deres".

Udviklingsstrategien for Børn og Familie skal **synliggøre fokusområder** og **sætte kursen** for det videre arbejde. Dette arbejde går på tværs af Børn og familie og resten af Randers Kommune, men involverer i allerstørste omfang familierne, de unge og børnene, som er hovedpersonerne i alt det, vi gør. De udpegede fokusområder er formuleret som visioner, som samtidig ledsages af et handleplans- og opfølgingsværktøj,

som de respektive afdelinger i Børn og Familie vil arbejde med. Udviklingsstrategien vil dermed sikre en kobling imellem mission, visioner og de mål, der skal styres efter i hverdagen, hvorved der skabes fælles retning for vores arbejde samt mulighed for at følge op på, om vi når de mål, vi har sat os.

Udviklingsstrategien har følgende formål:

- At sikre ejerskab til strategien på alle niveauer
- At sikre sammenhæng mellem vision, kerneopgave, mål og fokusområder
- At skabe en rød tråd og fælles retning for alle aktører
- At sikre en systematisk målopfølgning
- At sikre sammenhæng og koordination mellem initiativerne

Strategien for Børn og Familie løber i perioden 2016-19. Strategien favner ikke alle relevante fokusområder, men udpeger en række konkrete og prioriterede områder, som der sættes ekstra fokus på i den treårige periode. Dermed skal strategien for Børn og Familie ses som led i en samlet udviklingsplan for hele børn- og familieområdet i Randers Kommune.

### Proces

Den udvidede ledergruppe har været involveret i udformningen af missionen og beskrivelsen af kerneopgaven for Børn og Familie. Der har været nedsat en arbejdsgruppe, der i løbet af foråret 2016, har udformet visionerne for området.

Til udformningen af nærværende strategioplæg har der blandt andet været afholdt fokusgruppeinterviews med en række medarbejdere samt afholdt en workshop med deltagelse af mange forskellige interessenter. Desuden deltager Randers Kommune som referencekommune i Socialstyrelsens Projekt vedrørende en tidlig og forebyggende indsats samt samarbejder med Socialstyrelsens Task Force.

Missionen for Børn og Familie er:

I samspil med borgerne skaber vi den bedst mulige trivsel og udvikling hos børn, unge og familier.

Denne mission uddybes i henholdsvis fem borgerrettede og fem organisationsrettede visioner indenfor en række udvalgte fokusområder. Opsummerende er der med de fem borgerrettede visioner fokus på; *medbestemmelse, forebyggende indsats, tværgående samarbejde, kvalitet i opgaveløsningen og nytænkning af indsatsen*.

Det betyder, at barn og familie systematisk inddrages, således at de oplever medbestemmelse i forhold til eget liv. Derudover sætter vi ind med forebyggende indsatser, så børn og familiers vanskeligheder ikke får lov at vokse. Forebyggende og tidlig indsats kræver, at de involverede medarbejdere er bevidste om hvad de skal gøre, hvis der opstår bekymring. Derfor vil vi, for at styrke det tværgående samarbejde, udvikle et fælles sprog og et fælles begrebsapparat omkring tidlig opsporing. Det kræver høj faglighed og at alle aftaler overholdes, hvilket tilsammen kan bidrage til, at kvaliteten i opgaveløsningen øges. Endelig er det en forudsætning for en tidlig og forebyggende indsats, at den enkelte familie mødes med den rette støtte, hvorfor vi vil sikre en løbende tilpasning af vores indsatser.

Med de fem organisationsrettede visioner rettes opmærksomheden mod en styrkelse af organisationen indenfor følgende områder; *helhed og sammenhæng, professionel ledelse, social kapital, dokumenteret effekt og økonomisk balance i et udviklingsperspektiv.*

Det er således hensigten, at der med et styrket samarbejde på tværs i Børn og Familie, skabes helhed og sammenhæng i opgaveløsningen. Det er ledelsen i Børn og Familie der sikrer en fælles retning samt koordinerer ansvar og roller. Igennem øget samarbejde og fælles retning er det intentionen at styrke de sociale og faglige relationer til gavn for helheden. Endvidere vil vi målrettet og systematisk anvende den aktuelt bedste viden til gavn for det enkelte barn og familie, og vi vil løbende dokumentere effekten af indsatsen. Slutteligt er det væsentligt, at der i Børn og Familie er økonomisk ansvarlighed på alle niveauer, således at økonomi og faglighed balanceres på en måde, så der skabes økonomisk råderum for udvikling af nye indsatser.

Udviklingsstrategien er forvaltningens endelige beslutningsgrundlag for det fremtidige arbejde i Børn og Familie, og næste skridt bliver at PPR, Udføreområdet, Myndighed og Krisecenteret, udarbejder egne mål i en virksomhedsplan inden for rammerne af denne strategi.

## De 5 borgerrettede visioner



### Kort om udviklingsstrategiens form

For at sikre, at vi fastholder det rette fokus og foretager de rigtige prioriteringer, er udviklingsstrategien bygget op omkring en række fokusområder, der dels retter sig mod borgeren og dels mod organisationen.

## Udviklingsstrategi - Børn og Familie 2016-2019

Den overordnede og fælles mission som alle medarbejdere i Børn og Familie arbejder ud fra, er missionen, der er defineret som:

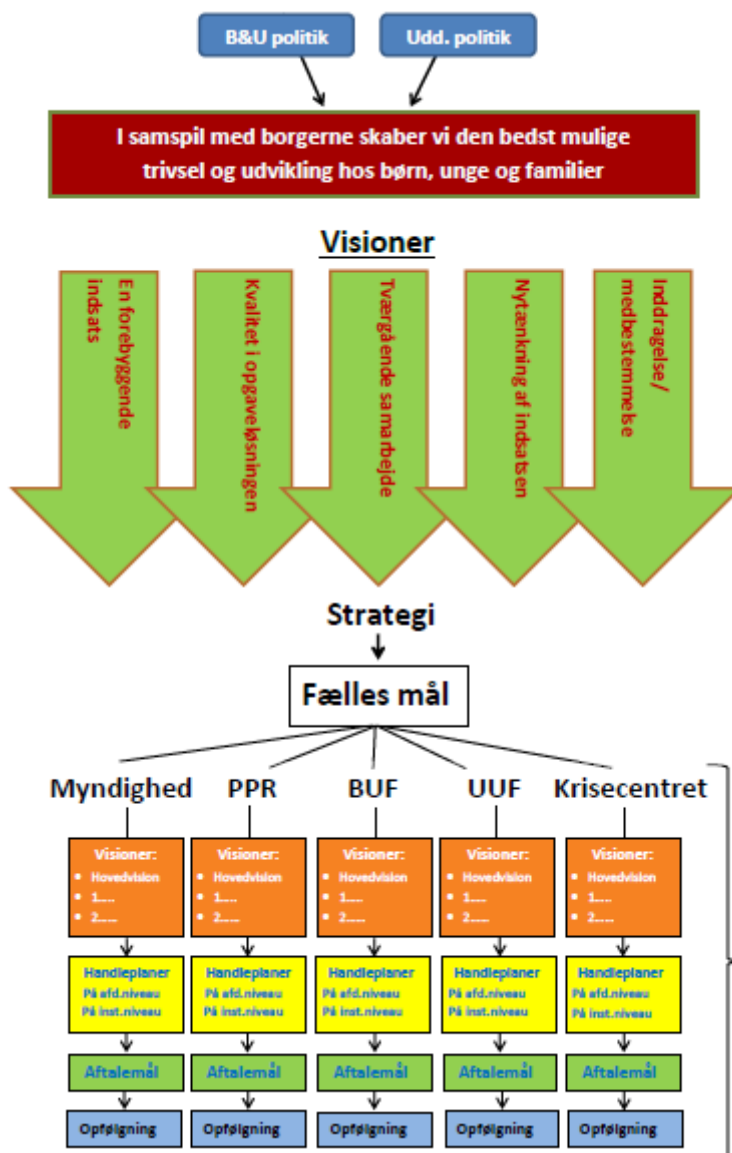
*I samspil med borgerne skaber vi den bedst mulige trivsel og udvikling hos børn, unge og familier.*

Derunder er der i Børn og Familie udarbejdet en række visioner, som skal sikre familierne den bedst mulige service.

I nedenstående figur illustreres sammenhængen mellem missionen i Børn og Familie og de borgerrettede fokusområder (illustreret ved de grønne vertikale pile). Disse danner baggrund for omstående udviklingsstrategi. De decentrale enheder arbejder ud fra fælles definerede mål, der alle taler ind i den samlede strategi. Den løbende opfølgning sker med udgangspunkt i udviklingsstrategiens beskrevne mål, der kobles tæt til aftale- og budgetmål.

Strategien er hermed forvaltningens endelige beslutningsgrundlag for det fremtidige arbejde i Børn og Familie, og næste skridt bliver at PPR, Udføreområdet, Myndighed og Krisecenteret, udarbejder egne mål og en virksomhedsplan inden for rammerne af denne strategi.

## Udviklingsstrategi - Børn og Familie 2016-2019



I det følgende gives en kort gennemgang af de valgte fokusområder. Først gennemgås de fem borgerrettede fokusområder, og efterfølgende redegøres der for de fem organisationsrettede fokusområder.

### En tidlig og forebyggende indsats

Det første borgerrettede fokusområde er visionen om en forebyggende indsats, hvormed målet er, at:

*Vi sikrer en tidlig opsporing og sætter ind med forebyggende indsatser, så børn og familiers vanskeligheder ikke får lov til at vokse.*

Regeringen har en målsætning om at bryde den negative sociale arv, hvorfor der er behov for en tidlig og målrettet indsats over for de børn, der vokser op i udsatte familier<sup>1</sup>.

Hvis der ikke reageres tidligt på begyndende problemstillinger, kan det have store konsekvenser for børns muligheder både i barndommen og i voksenlivet. Det er derfor afgørende, at de fagprofessionelle omkring børnene er opmærksomme på tegn på mistrivsel hos børnene og agerer, så det bliver muligt at sætte tidligt ind.

Jo tidligere vi griber ind, desto mere effektive er vi i forhold til at sikre en positiv livsbane for udsatte børn og unge. Det er der både god livskvalitet og samfundsøkonomi i. Det indebærer, at der helt tidligt i et barns liv tilføres ressourcer til dets udvikling.

Der ligger et stort samfundsmæssigt potentiale i, at vi tidligt i et barns liv styrker både barn og forældre. Deri ligger også en økonomisk prioritering og en eventuel omlægning af budgettet på området. Der skal tages stilling til, hvordan vi vælger at foretage prioriterede investeringer tidligt i et udsat barns liv, og hvor gevinsten skal hentes på kort og lang sigt<sup>2</sup>.

I Randers kommune er vi allerede godt i gang med at se på, hvordan vi kan omprioritere midler på en sådan måde, at vi sikrer muligheden for at gribe tidligt ind. Vi styrker de forebyggende indsatser mellem det almenne område og de specialiserede indsatser på familieområdet ved at sikre, at de fremskudte rådgivere har en lettere adgang til at iværksætte forebyggende tiltag sammen med almenområdet, så vi undgår at børns vanskeligheder får lov til at vokse.

Samtidig understøtter vi i stærkt stigende grad inklusionsindsatsen på almenområdet. Både fordi det samfundsøkonomisk er en god idé, men også fordi en stabil hverdag i et udsat barns liv, mindsker behovet for specialiserede indsatser.

Som en del af visionen om en forebyggende indsats, indgår Randers Kommune i et partnerskabsprojekt med Socialstyrelsen. Dette projekt er en del af forebyggelsespakken "Tidlig indsats – Livslang effekt", hvor Socialstyrelsen danner partnerskaber med syv kommuner "...om en strategisk omlægning til en tidligere forebyggende og mere effektiv indsats på området for udsatte børn og unge". Med dette partnerskabsprojekt er det hensigten at styrke kommunernes brug af forebyggende indsatser og dermed fremme udsatte børns trivsel, udvikling og læring. Der rettes således fokus på både sagsbehandlingen, tilbudsviften og koblingen til almenområdet<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Socialstyrelsen - <http://socialstyrelsen.dk/born/forebyggelse-og-tidlig-indsats>

<sup>2</sup> KL's udspil: "De udsatte børn – fremtiden er deres" marts 2015

<sup>3</sup> Socialstyrelsen: <http://socialstyrelsen.dk/tvaergaende-omrader/puljer-og-udbud/born-og-unge/udbud-eu-udbud-af-201dpartnerskab-om-en-tidligere-forebyggende-indsats-pa-området-for-udsatte-born-og-unge>

Mål med partnerskabsprojektet:

1. Flere socialt udsatte børn og unge opspores på et tidligt tidspunkt i problemudviklingen.
2. Flere socialt udsatte børn og unge modtager virksom støtte tidligere i problemudviklingen.
3. Flere indsatser for socialt udsatte børn og unge har fokus på at styrke familie og netværk.
4. Flere socialt udsatte børn og unge får mulighed for et normalt hverdagsliv – flere udsatte børn støttes i et hverdagsmiljø.
5. Øget anvendelse af institutionsanbringelser som korte, målrettede og behandlende foranstaltninger – færre langvarige institutionsanbringelser.
6. Flere socialt udsatte børn og unge sikres læring – flere udsatte børn og unge støttes i skolegang og uddannelse.

### Kvalitet i opgaveløsningen

Det andet borgerrettede fokusområde er visionen om kvalitet i opgaveløsningen. Hensigten med denne vision er:

*Gennem et personligt ansvar for vores opgaver, et højt fagligt niveau og en reflektiv praksis, sikrer vi høj kvalitet.*

*”Myndighedsarbejdet er en forudsætning for, at barnet eller den unge får den rigtige indsats og er et helt centralt element i den omstilling, som er i gang på det udsatte børne- og ungeområde”<sup>4</sup>. Samtidig bidrager god sagsbehandling til økonomisk bæredygtighed på området.*

Vi skal have fokus på dokumentation, evaluering og opfølgning. Fokus for alle indsatser skal være, om de bidrager til progression i barnets, den unges og familiens liv – hvis ikke, skal de standses og erstattes af andre indsatser. Hvis der skal ske progression i barnets, den unge og/eller familiens udvikling og trivsel, kræver det, at de bevilligede indsatser baserer sig på virksomme metoder. Desuden er det væsentligt, at myndighedsområdet har kendskab til en bred vifte af indsatser til udsatte børn og unge, og at det i dialog med udføreområdet vurderes, om barnet eller den unge vil kunne profitere af indsatsen<sup>5</sup>.

For at kunne praktisere dette, er det afgørende, at der er høj kvalitet i sagsbehandlingen på myndighedsområdet. Vi skal have styr på basis forstået på den måde, at vi reagerer hurtigt og relevant på alle underretninger, at vi bruger den børnefaglige undersøgelse til at afdække barnets ressourcer og udfordringer og handleplanen til at beskrive målene med indsatsen og bruger den som et aktivt redskab, til at følge op. Vi skal bruge ledelsesinformation aktivt, så vi sikrer, at vi bruger tid på det rigtige.

I Familieafdelingen i Randers kommune har vi betydelige udfordringer på dette felt. I samarbejde med Socialstyrelsens Task Force arbejder vi derfor intensivt på at styrke sagsbehandlingen og øge kvaliteten af det socialfaglige myndighedsarbejde. Det har afgørende betydning for områdets evne til at arbejde med stram økonomisk styring på enkeltstatsniveau, ligesom et højt fagligt niveau har afgørende betydning for den enkeltes trivsel og arbejdsglæde.

<sup>4</sup> KL's udspil: "De udsatte børn – fremtiden er deres", marts 2015, s. 35

<sup>5</sup> KL's udspil: "De udsatte børn – fremtiden er deres" marts 2015



Ligeledes er der på udføreområderne fokus på kvalitetsudvikling med udgangspunkt i Udviklingsprofilen, der skal sikre, at vi hele tiden har fokus på, at det vi gør, har den tilsigtede virkning i forhold til det enkelte barn eller unge.

### **Tværgående samarbejde**

Det tredje borgerrettede fokusområde er visionen omhandlende tværgående samarbejde. Hensigten dermed er, at:

*Vi er insisterende i det tværfaglige samarbejde.*

Forudsætningen for at kunne hjælpe udsatte børn og unge er, at de voksne omkring dem opdager selv små signaler på, at de ikke trives og udvikler sig, som de skal.

*"Hvis vi skal lykkes med forebyggelse blandt børn og unge i udsatte positioner, er der behov for et fælles sprog, en fælles forståelse og et fælles begrebsapparat. Det skal stå lysende klart for alle involverede medarbejdere, hvad de skal gøre, når der opstår bekymring, og hvad de kan forvente af de øvrige fagprofessionelle, de samarbejder med"<sup>6</sup>. Arbejdet med tidlig opsporing kræver således, at alle involverede medarbejdere er bevidste om, hvad de præcist skal gøre, når der opstår en bekymring, og hvad de kan forvente af de øvrige fagprofessionelle, som de samarbejder med.*

Det kræver stærke fagligheder blandt de involverede medarbejdere. Medarbejderne i almenområdet skal have de rette kompetencer til at inkludere sårbare børn og unge, mens medarbejderne fra de specialiserede områder skal have kompetencer til at arbejde konsultativt og understøttende ind i almenområdet<sup>7</sup>.

Det kræver også en fælles forståelse af, at medarbejderne i almenområdet – lærere og pædagoger etc. – har en stor og væsentlig rolle i at hjælpe børn og unge i problemer. Både inden problemerne har vokset sig store, men også når der er en foregribende indsats i gang i Familieafdelingen.

I Randers kommune har vi ambitioner om, at udvikle og implementere et fælles sprog og et fælles begrebsapparat omkring tidlig opsporing på tværs af almenområdet og det specialiserede område. Desuden har vi i Børn og Familie et ønske om at udvikle og implementere en fælles model for tværfagligt samarbejde omkring udsatte børn og unge.

### **Nytænkning af indsatsen**

Det fjerde borgerrettede fokusområde er visionen om nytænkning af indsatsen. Formålet med denne vision er, at:

*Vi sikrer en løbende tilpasning af vores indsatser, så vi kan møde den enkelte familie med den rette støtte, og dermed bidrager til at barnet får et liv med så almindelige opvækstvilkår som muligt.*

Det har et betydeligt potentiale for udsatte børn og unge og dermed også et væsentligt samfundsøkonomisk potentiale, hvis vi i kommunerne tager afsæt i den nyeste forskning. Den peger på, at de mest virksomme indsatser er dem, der er tættest på en opvækst i en almindelig familie. Det kræver, at kommunerne

<sup>6</sup> KL's udspil: "De udsatte børn – fremtiden er deres" marts 2015, s. 6

<sup>7</sup> KL's udspil: "De udsatte børn – fremtiden er deres" marts 2015

tilrettelægger de sociale indsatser som tidsafgrænsede 'pit stop' på vej tilbage i almenområdet og i større udstrækning benytter anbringelse i slægt og netværk som alternativ til de traditionelle anbringelsesformer.

Vi taler i Danmark ofte om den 'svenske model', når vi skal beskrive udviklingen for de indgribende indsatser. Her er indsatsstrappen et af kerneprincipperne. Indsatsstrappen understreger dels, at forebyggelse og intervention i eget miljø altid er målet, og at indsatser over for børn og unge altid sker ud fra et forløbsperspektiv, som sikrer gradvis nedtrapning af indsatsen med henblik på at komme tilbage til almenmiljøet.

Udgangspunktet er, at foranstaltningerne til udsatte børn og unge skal være så tæt på en opvækst i en almindelig familie som muligt. Det betyder eksempelvis, at når det er muligt, vælges plejefamilier altid frem for institutionsanbringelser. Hvis det er nødvendigt at anbringe et barn på en institution, så er forløbet kort, målrettet og intensivt med det formål, at barnet skal tilbage til plejefamilien, egen familie eller et andet mindre indgribende tilbud.

I Randers har der længe været arbejdet med en indsatsstrappe (Randers-trappen) og aktuelt pågår der en revitalisering af arbejdet med implementering af intentionerne bag.

Dette skal sikre, at vi møder barnets udfordringer med en forebyggende tilgang og en aktiv stillingtagen til, hvordan vi hurtigst muligt kommer ned af trappen igen.

### Medbestemmelse

Det sidste borgerrettede fokusområde er visionen om medbestemmelse, hvormed formålet er, at:

*Barnet og familien oplever at have indflydelse og medbestemmelse på sit eget liv, fordi vi systematisk inddrager barnet, familien og det øvrige netværk.*

Det er afgørende, at myndighedsområdet arbejder systematisk med at inddrage barnets familie og netværk i hele sagsforløbet og på alle trin på indsatsstrappen.

Ifølge forskningen er inddragelse af hele familien og netværket i sagsforløbet afgørende for, at udsatte børn og unge får samme muligheder for succes senere i livet, som andre børn og unge.

En tidlig inddragelse af familien og netværket er med til at give dem ejerskab for de beslutninger, der træffes og øger motivationen for at arbejde med at nå målene.

International forskning peger på flere forhold, der er vigtige for, at kortvarige anbringelser på institutioner skal opnå succes. Blandt andet at anbringelsesindsatsen skal sammentænkes og integreres med andre parallelle indsatser, der gennemføres i barnets familie og netværk under anbringelsen. Det vil sige, at problemstillinger vedrørende barnets familieliv eller skolegang skal adresseres, mens barnet er anbragt. Desuden at indsatsen konsekvent skal involvere barnets familie i behandlingsarbejdet.

Inddragelse og medbestemmelse er derfor centrale elementer, både i relation til den socialfaglige kvalitet, men også i et økonomisk perspektiv.

## De 5 organisationsrettede visioner

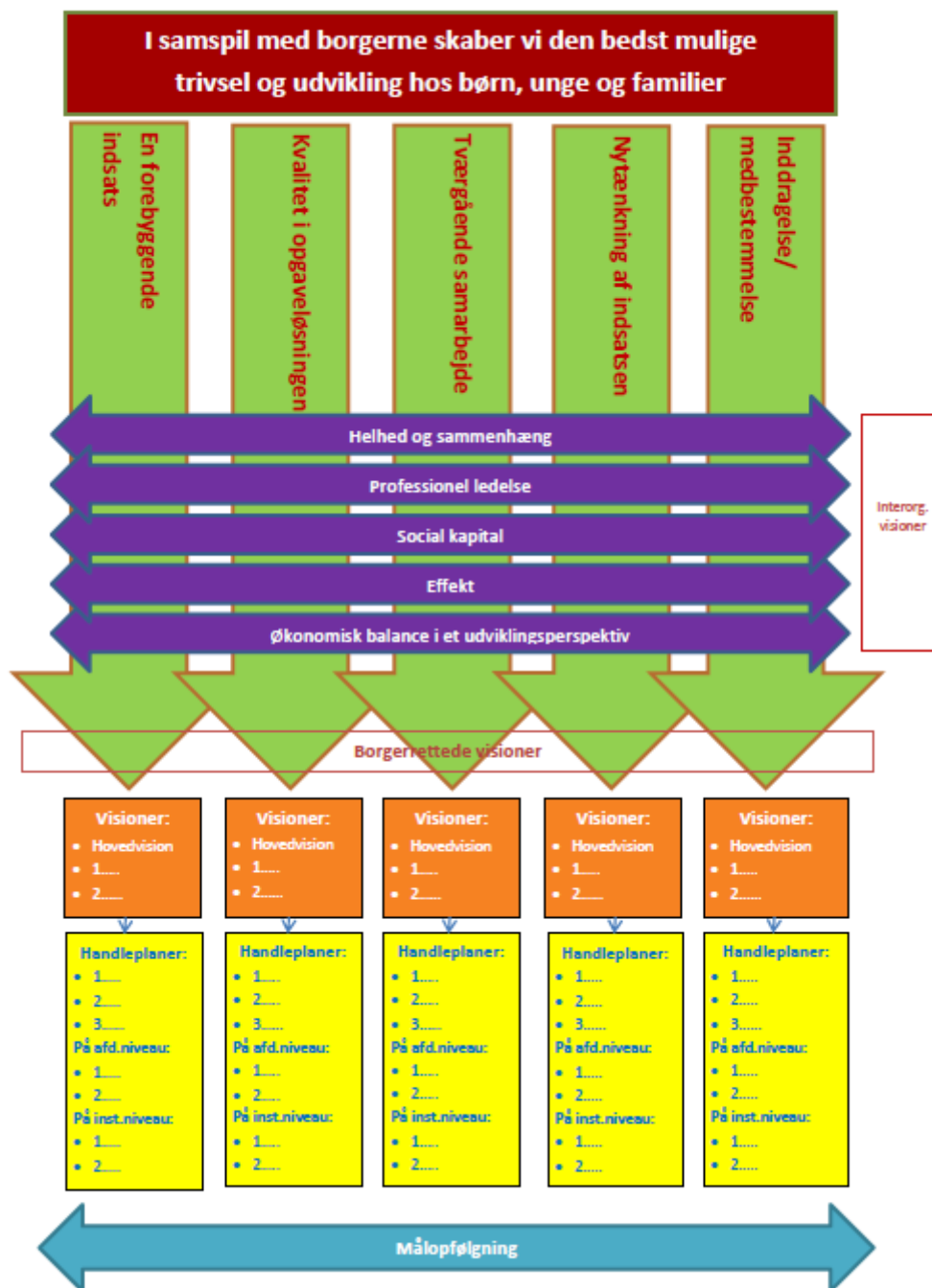


### De 5 tværgående organisationsrettede visioner

Nedenstående figur illustrerer sammenhængen mellem områdets kerneopgave, de borgerrettede fokusområder (illustreret ved de vertikale pile), de organisatorisk rettede fokusområder (de horisontale pile) og de beskrevne mål for området. De decentrale enheder arbejder ud fra fælles definerede mål, der alle taler ind i den samlede strategi. Den løbende opfølgning sker med udgangspunkt i udviklingsstrategiens beskrevne mål, der kobles tæt til aftale- og budgetmål.

Der arbejdes med målsætninger/visioner inden for hvert fokusområde som en inddragende proces, hvor alle medarbejdere forpligter sig til at arbejde efter organisationens fælles definerede mål.

Børn og Familie, Randers Kommune



### Helhed og sammenhæng

Det første organisationsrettede fokusområde er Helhed og sammenhæng, hvor visionen er:

Børn og Familie er ét hold, der samarbejder på tværs for at skabe helhed og sammenhæng i opgaveløsningen.

Gennem helhed og sammenhæng i mål og indsatser skal ledelsen understøtte et fælles fokus og en øget bevidsthed i forhold til, at man som decentral enhed er en del af noget større. Der er allerede initiativer i gang, der understøtter en tættere kobling mellem de decentrale enheder. Initiativerne skal foruden at understøtte oplevelsen af helhed og sammenhæng, medvirke til dels at hæve det faglige niveau og dels udnytte eksisterende ressourcer optimalt.

### Professionel ledelse

Det andet organisationsrettede fokusområde er professionel ledelse, hvor visionen er:

Lederne i Børn og Familie sikrer fælles retning, koordinerer ansvar og roller og medvirker til at skabe engagement og begejstring omkring vores fælles mål.

Lederne i Børn og Familie skal skabe resultater og udvikling sammen med medarbejderne. En vigtig del af dette er, at der sikres en fælles retning for hele området og at ansvaret i forhold til de enkelte opgaver koordineres, så alle kender deres roller. Det er afgørende, at ledelsen indenfor denne ramme er i stand til at skabe engagement og begejstring omkring de fælles mål, så opgaven giver mening for medarbejderne.

### Social kapital

Det tredje organisationsrettede fokusområde er Social Kapital, hvor visionen er:

Gennem tillid, retfærdighed og samarbejde styrker vi de sociale og faglige relationer til gavn for helheden.

I arbejdet med trivsel og arbejdsmiljø har organisationen siden efteråret 2015 brugt social kapital som perspektiv på indsatsen. De tre nøglebegreber i Social Kapital er tillid, retfærdighed og samarbejde. Gennem tillid, retfærdighed og samarbejde er målet således, at styrke de sociale og faglige relationer til gavn for helheden. Herigennem sikres, at fokus er på, at arbejdsglæde og trivsel hænger sammen med faglig dygtighed og kompetenceudvikling.

**Tillid** betyder, at man kan regne med hinanden og har tillid til det, kolleger og ledelse siger, og at ledelsen har tillid til, at medarbejderne af sig selv udfører et godt stykke arbejde.

**Retfærdighed** betyder, at alle i organisationen oplever, at de bliver fair behandlet. Det handler ikke kun om, at goderne bliver retfærdigt eller ligeligt fordelt, men mindst lige så meget om, at tingene går ordentligt for sig.

**Samarbejde** betyder, at man formår at arbejde effektivt sammen om kerneopgaven. Det gælder både medarbejderne imellem, på tværs af områder og afdelinger og mellem medarbejdere og ledelse.

### Dokumenteret effekt

Det fjerde organisationsrettede fokusområde er dokumenteret effekt, hvor visionen er:

Vi vil målrettet og systematisk anvende den aktuelt bedste viden til gavn for det enkelte barn og den enkelte familie, og vil løbende dokumentere udbyttet af indsatsen.

Børn og Familie skal gennemgående være kendt for sit fokus på effekt. Både i valget af indsatser generelt, men også i opfølgningen overfor det enkelte barn. Det sker gennem udarbejdelse af gode handleplaner med få, præcise mål i myndighedsområdet og brugen af Udviklingsprofilen på udføreområdet. På den måde sikrer vi, at vi hele tiden styrer efter, at den indsats der er sat i værk overfor det enkelte barn, rent faktisk bidrager til at nå de opstillede mål.

### Økonomisk balance i et udviklingsperspektiv

Det femte og sidste organisationsrettede fokusområde er økonomisk balance i et udviklingsperspektiv, hvor visionen er:

I Børn og Familie er der økonomisk ansvarlighed på alle niveauer, hvor økonomi og faglighed balanceres, så der skabes økonomisk råderum for udvikling af nye indsatser.

I Børn og Familie arbejdes der målrettet på at skabe balance mellem udgifterne og den økonomiske ramme. Det kræver stram styring og fordrer økonomisk ansvarlighed på alle niveauer.

Samtidig skal der være fokus på, at vores bestræbelser på at balancere økonomi og faglighed er bæredygtige, så der skabes råderum for udvikling af nye indsatser.

Det skal samtidig synliggøres, at der er en meget tæt sammenhæng mellem økonomisk styring på området udsatte børn og den faglighed, der præsteres på enkeltsagsniveau.

## Målopfølgning



Udviklingsstrategien skal alene fungere som en ramme for det arbejde, vi i Børn og Familie vælger at sætte fokus på i perioden 2016-19. Rammen udfyldes af de initiativer, der finder sted dels på tværs af områderne i Børn og Skole og dels i de decentrale afdelinger i Børn og Familie.

Ambitionen med udarbejdelsen af en Udviklingsstrategi og koblingen mellem mission, visioner og de mål der skal styres efter i hverdagen, er helt overordnet at synliggøre hvordan de indsatser vi foretager os, bidrager til at skabe trivsel og udvikling hos børn, unge og familier.

Ved at vælge en række fokusområder og opstille konkrete visioner/mål indenfor hvert fokusområde, skaber vi fælles retning for vores arbejde. Samtidig sikrer vi, at vi bruger tid på og er optagede af det, som vi er blevet enige om, er det vigtigste i de kommende år. Vi skaber også samtidig en ramme, der gør det muligt at følge op på, om vi når de mål, vi har sat os.

Det betyder også, at Udviklingsstrategien skal fungere som vores hovedlandevej og understøtte, at vi får taget de rigtige valg og fravalg i forhold til nye initiativer.

Udviklingsstrategien 2016-19 handler ikke nødvendigvis om at opfinde en masse nye tiltag. Det handler om at systematisere de ting vi allerede gør, og gennem målopfølgning blive mere eksplicit og tydelig i forhold til, hvad vores indsatser rent faktisk bidrager til.

### Handleplaner

Konkret betyder Udviklingsstrategien, at der i hver afdeling skal opstilles konkrete, operationaliserbare mål indenfor hvert enkelt fokusområde. Den enkelte afdeling skal beskrive, hvad man gør for at leve op til visionen om en tidlig og forebyggende indsats, kvalitet i opgaveløsningen, professionel ledelse, økonomisk balance etc., hvilke indsatser der bidrager til det, hvordan man vil følge op på det, hvilke indikatorer for målopfyldelse man forventer at se hvornår osv.

Tanken er, at målene skal give mening i hverdagen og være tæt koblet til de virkelighedsnære problemstillinger, som eksisterer i de enkelte afdelinger og på tværs af afdelingerne i Børn og Familie. Målene skal desuden medvirke til øget sammenhæng og samspil i hele Børn og Familie.

Til brug for dette arbejde anvendes en fælles skabelon, der vil blive anvendt som redskab i den løbende opfølgning.

### Tidsplan for perioden april 2016 – maj 2017

April 2016	Orientering til medarbejderne på møder i afdelingerne
8/4 2016	Drøftelse i Sektor-MED
26/4 2016	Orientering til Børn og Skoleudvalget
Maj-juni 2016	Arbejde med fastsættelse af mål i afdelingerne
Ultimo juni 2016	Indsendelse og godkendelse af mål
September 2016	Opfølgning på mål
December 2016	Opfølgning på mål
Marts 2017	Opfølgning på mål
Maj 2017	Justering af Udviklingsstrategien