



Udviklingsstrategi 2020-23

Familie



Udvikling, Læring og Samarbejde

RANDERS

1. Indledning

I foråret 2016 blev der udarbejdet en udviklingsstrategi for familieområdet i Randers Kommune, der blandt andet tog afsæt i KL's udspil fra 2015. "De udsatte børn – fremtiden er deres" og Randers Kommunes børn- og ungepolitik. Udviklingsstrategien 2016-19 blev godkendt af byrådet d. 17. maj 2016. Med strategien blev udvalgte fokusområder synliggjort, og kursen, for arbejdet med udsatte børn og unge i Randers Kommune, blev sat. Nu er det tid til, at strategien skal videreudvikles, så den også fremadrettet sætter retningen for de kommende års udvikling på familieområdet, for perioden 2020-23.

Med den første strategi nåede vi langt. Fundamentet for et fagligt professionelt arbejde blev etableret. Samtidig blev vi rystet tættere sammen – både i ledergruppen men også på tværs af hele familieområdet. Dette blandt andet som følge af, at der i perioden blev arbejdet målrettet med især visionerne om at styrke den professionelle ledelse og den sociale kapital. Fokus på ledelsesopgaven som disciplin og samarbejdet på tværs er aktivt blevet understøttet af tiltag som fælles audits, etablering af intern skole og refleksionsrummet, hvor den fælles målsætning er, at vi skal blive bedre til at lære af hinanden.

Det kan være vanskeligt at have det fulde overblik over alle de projekter og nye indsatser, der

igangsættes, men der er sket rigtig meget i perioden fra 2016-19. Sideløbende med de fælles centrale projekter har de enkelte centre således iværksat forskellige tiltag, som har betydning i forhold til praksis, for medarbejdernes udvikling og samarbejdet med familierne.

Som eksempler kan nævnes det omfattende udviklingsforløb MyndighedsCentret har haft i samarbejde med Socialstyrelsens Task Force, etablering af dagaflastningstilbud, Netværksenhed, forebyggelsesprojektet i PPR, igangsætning af Familie og Netværk, forskningsprojektet i FamilieCentret med Ph.d. Marie Østergaard Møller samt opstarten af efterværnsenheden for blot at nævne nogle af de tiltag, der er blevet iværksat i denne periode.

Tilbageblikket på hvad der er sket, og hvordan vi flytter os, er vigtigt.¹ Med den nye strategi, som vi nu skal i gang med at tegne og leve, starter vi således et andet sted, end hvor vi stod i 2016.

Det betyder også, at selv om den overordnede mission er den samme, og vi arbejder efter de samme langsigtede visioner, så sætter vi ind med et andet fokus og zoomer ind på nye temaer, som vi ønsker skal danne rammen for de næste års arbejde med udsatte børn og unge i Randers Kommune.



¹ Jf. statusrapport på arbejdet med at implementere udviklingsstrategien 2016-19 for familieområdet

2. Vi arbejder videre

I 2016-19 drejede strategiarbejdet sig, i vid udstrækning, om at blive rystet tættere sammen på tværs af Familie og på at få et større kendskab til hinandens områder. Samtidig var det centralt, i denne periode, at arbejde med sikker drift,- herunder økonomistyring, kvaliteten i det socialfaglige arbejde og arbejdsmiljø. Dette arbejde danner det naturlige fundament for den nye strategi for 2020-23, hvor der er udpeget tre overordnede indsatsområder.

Missionen for Familie er den samme i den nye udviklingsstrategi som i den tidligere, og afspejler således fortsat det, vi arbejder for og til enhver tid sigter mod:

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

Missionen underbygges af en række visioner, der retter sig mod henholdsvis borgerne og organisationen. Disse visioner er de samme i den nye udviklingsstrategi 2020-23, som i den tidligere strategi, idet visionerne er både overordnede og langsigtede. Samme mission og samme visioner skal dermed sikre kontinuitet og fordybelse i forhold til visionsarbejdet i Familie, der samtidig understøtter visionerne i Børn- og ungepolitikken samt Uddannelsespolitikken for Randers Kommune.

De nye temaer 2020-23

Hvad zoomer vi ind på?

Forslag til temaer har været drøftet i de respektive centre, i ledergruppen samt i centerledergruppen, og der er udvalgt tre temaer, som danner hovedoverskrifterne for kommende års fokus indenfor familieområdet.

- Netværksinddragelse
- Forandringsledelse og implementering
- Styrkelse af relationerne internt og eksternt

Netværksinddragelse

Inddragelse af netværket og arbejdet med Signs of Safety (SOS) er udpeget som et helt centralt fokusområde i det socialfaglige arbejde på tværs af Familie de kommende år. Dette fordi der er viden om, at inddragelsen af netværket og styrkelsen af langvarige tilhørsforhold kan medvirke til at skabe en positiv udvikling for barnet. Målet er således at sikre, at familiens eget netværk får en mere fremtrædende rolle i løsningen af familiens udfordringer og får øget ansvar for egen situation.

Der er i 2019 igangsat et omfattende kompetenceudviklingsforløb i Signs of Safety på tværs af Familie, og uddannelsesforløbet strækker sig ind i 2020. Herefter er det målet, at der skal arbejdes videre med implementeringen og forankringen af netværksarbejdet i dybden, således at alle medarbejdere indenfor Familie, optimalt set, på sigt kan varetage mødelederrollen, ligesom at LØFT og Signs of Safety anvendes som metode indenfor behandlararbejdet.

Forankringen af metode og mindset vedrørende SOS leder frem til det andet tema i udviklingsstrategien, der vedrører forandringsledelse og implementering.

Forandringsledelse og implementering

Der er en opmærksomhed på, at der løbende og mere eller mindre konstant igangsættes mange projekter og udviklingsinitiativer, - og at det derfor nogle gange kan være svært at følge med og få forankret et projekt, inden det næste er søsat. På den baggrund er der udtrykt et behov for, at der fra et ledelsesmæssigt perspektiv, arbejdes mere stringent og målrettet med forandringsledelse og implementering,- herunder opfølgning og evaluering. Det er vigtigt, at der stadig er plads til at udvikle, tænke nyt og afprøve anderledes metoder. Men netop for at skabe det rette afsæt for udvikling, er der behov for, at ledelsen tager ansvar for at tænke udvikling i dybden, så alle-

rede igangsatte tiltag forankres, og så der er sammenhæng i den måde, vi arbejder og udvikler organisationen på.

Arbejdet med netværksinddragelse og SOS vil indgå som en case for arbejdet med forandringsledelse og implementering, og herudover vil det være målet, at forandringsledelse og implementering tænkes ind i de allerede eksisterende opgaver rettere end i forhold til udviklingen af et nyt projekt vedrørende dette.

Styrkelse af relationerne internt og eksternt

Der har som nævnt i Familie været arbejdet med at styrke kendskabet til hinanden og med at styrke samarbejdet på tværs. I den næste strategiperiode sættes der fokus på at videreudvikle vores samarbejde og relationerne yderligere. Vi skal blive endnu bedre til at dele den viden, vi har og til at lære af egne og hinandens erfaringer. Det er et mål, at der sikres tværfaglig sparring i forhold til fælles opgaver, og at vores forskellige fagligheder, i videre udstrækning, komme til at supplere hinanden med henblik på at kvalificere indsatsen.

Det er også en målsætning, at vi bliver endnu bedre til at rette os mod omverdenen og udvider vores eksterne samarbejde med relevante samarbejdspartnere som fx frivillige, styrelser og uddannelses- og forskningsinstitutioner.

De videre skridt

Med nærværende udviklingsstrategi 2020-23 er rammen for de næstkommende års arbejde sat. Der arbejdes videre ud fra vores overordnede mission og visioner (se side 7), og der zoomes i særdeleshed ind på de ovenfor nævnte temaer vedrørende netværksinddragelse, forandringsledelse og en fortsat styrkelse af vores interne og eksterne relationer.

Som led i at styrke arbejdet med de udpegede temaer i udviklingsstrategien 2020-23 vil der følge et forløb med det formål at operationalisere målsætningerne og med henblik på at igangsætte processer, der understøtter den ønskede udvikling og styrker arbejdet med de udpegede fokusområder.

Sideløbende hermed har de enkelte centre indenfor Familie, hver især en opgave med at arbejde videre med og videreudvikle på de tiltag, der lokalt giver mening og er behov for i forbindelse med at kvalificere den socialfaglige indsats og som understøtter visionerne. Hermed sikres at opgaverne løses bedst muligt i eget center og på tværs af organisationen.



3. Visionerne

De borgerrettede visioner

En tidlig og forebyggende indsats

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

En tidlig og forebyggende indsats er afgørende i arbejdet med udsatte børn og unge. Dette fordi det er veldokumenteret, at ressourcer investeret tidligt er afgørende for børns og unges udvikling, ligesom tidlige indsatser øger effekten af senere indsatser.² Forskningen viser således, at tidlige indsatser påvirker børns fremtidige udviklings- og læringsmuligheder og styrker børnenes evne til at profitere af efterfølgende indsatser.³ Tidlig indsats handler om at opspore de børn, der har behov for støtte på et tidligt tidspunkt samt at iværksætte tilstrækkelig med støtte, så problemerne ikke vokser sig større.

I Familie arbejdes der blandt andet tidligt og forebyggende når:

- PPR arbejder systematisk med inkluderende indsatser i samarbejde med dagtilbud og skoler og afholder tværfaglige møder med mulighed for sparring fra flere faggrupper
- MyndighedsCentret og FamilieCentret har etableret en spædbørnsindsats på tværs af centrene og i samarbejde med Sundhedsplejen. Herunder etablering af "Fælles Gravidteam"

Der skal fortsat arbejdes med at udvikle vores forebyggende indsatser, så udsatte børn og unge oplever hurtig og kvalificeret handling, hvis de ikke er i trivsel. Dette forudsætter blandt andet et tæt samarbejde med sundhedspleje, dagtilbud og skoler.

Kvalitet i opgaveløsningen

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

Kvalitet er helt centralt i forhold til at sikre den bedst mulige indsats for vores borgere og for at sikre, at vores ressourcer bruges effektivt. Socialstyrelsen peger konkret på elleve punkter, der er medvirkende til at skabe lovende praksis, og derigennem høj kvalitet.⁴ Der peges bl.a. på vigtigheden af, at opgaveløsningen er funderet i teori og evidensbaseret viden, samt at metoderne er velbeskrevne og har tydelige mål. Der peges også på centrale temaer som faglig refleksion og relationelt samarbejde. Kvalitet i opgaveløsningen drejer sig således også om at kunne kalde på de rigtige parter på de rigtige tidspunkter i et forløb.

I Familie arbejdes der blandt andet med at styrke kvaliteten i opgaveløsningen når;

- Der er udarbejdet procedure for afholdelse af Audits, som et fælles forum for læring og udvikling, på tværs af Familieområdet
- FamilieCentret har etableret psykologfaglig sparring for alle medarbejdere på tværs i FamilieCentret. Herunder arbejdes der med videreudvikling af makkerskab i arbejdet – også det tværfaglige makkerskab – ex. psykolog og familiekonsulent

Et fortsat fokus på at styrke kvaliteten forudsætter først og fremmest viden,- men også vidensdeling, forankring af viden samt evnen til at lære af egne og andres erfaringer. Vi skal blive endnu bedre til at øve os og til at justere og reflektere.

Tværgående samarbejde

Vi er insisterende i det tværfaglige samarbejde

Forskningen viser, at det der virker mest forebyggende på sociale problemer er en indsats, som er helhedsorienteret og koordineret, og som målrettet sætter ind på flere niveauer af barnets, den

² Inspiration til omlægning af indsatsen for udsatte børn og unge; viden om tidligere og forebyggende indsatser, Socialstyrelsen, juni 2016

³ Heckmann & Masteroy, 2008

⁴ SFI, Lovende Praksis på det specialiserede socialområde, 2016

unges og familiens liv samtidigt.⁵ Den tidlige indsats er afhængig af, at forskellige faggrupper kan samarbejde om at hjælpe udsatte og sårbare børn og unge.⁶ Arbejdet med tidlig indsats kræver således, at alle involverede medarbejdere er bevidste om, hvad de skal gøre, når der opstår en bekymring for et barn/ung, og hvad de kan forvente af de øvrige fagprofessionelle, som de samarbejder med. Rammen for dette arbejde sættes blandt andet med den tværfaglige samarbejdsmodel i Randers Kommune, der netop har til hensigt at understøtte et systematisk samarbejde mellem fagprofessionelle, familie og netværk, så læring, udvikling og trivsel sikres for alle børn og unge.

Det kræver stærke fagligheder blandt de involverede medarbejdere. Medarbejderne i dagtilbud og skoler skal have de rette kompetencer til at inkludere sårbare børn og unge, mens medarbejderne fra de specialiserede områder skal have kompetencerne til at arbejde konsultativt og understøttende ind i almenområdet.⁷ Det kræver også en fælles forståelse af, at medarbejderne i almenområdet – lærere og pædagoger m.fl. – har en afgørende rolle, både inden problemerne har vokset sig store, men også når der samarbejdes med fx PPR og MyndighedsCentret. Det er de voksne, der er tættest på barnet, der har den største rolle i at skabe forandringerne.

I Familie arbejdes der blandt andet med at styrke det tværgående samarbejde via:

- *Den tværfaglige samarbejdsmodel som beskriver retningslinjer for samarbejdet og koordinerer indsatsen på tværs af sundhedspleje, dagtilbud, skole og familieområdet*
- *Et nyt koncept for Familieområdets centrale visitation, hvor relevante parter fra hele familieområdet samt fx dagtilbud- og skoleområdet inviteres til at deltage med henblik på at sikre en helhedsorienteret vurdering og tværgående indsats*

Nytænkning af indsatserne

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

Familieområdet er et område i konstant udvikling i forhold til nye politiske visioner, ny lovgivning og ny viden på området. Derfor er det vigtigt, at indsatserne også løbende opdateres og nytænkes. I Familie har vi fokus på implementering af evidensbaserede metoder, der skal sikre, at vores borgere får de bedst mulige indsatser. Men nytænkning handler ikke kun om at holde indsatserne opdaterede, det handler i vid udstrækning også om selv at turde tænke nyt, særligt inden for de områder, hvor vi ved, der er udfordringer.

I Familie har der blandt andet været arbejdet med at nytænke vores indsatser, når:

- *MyndighedsCentret og UngeCentret har etableret en Efterværnsenhed, hvor der, i samarbejde på tværs af afdelingerne, arbejdes med at specialisere og målrette indsatsen*
- *FamilieCentret og UngeCentret arbejder tættere sammen i forhold til den tværgående indsats for unge i målgruppen i begge centre*

En nytænkning af indsatserne handler ikke altid om at tænke anderledes. Det handler i lige så vid udstrækning om at forankre og om at blive bedre til at arbejde med det, vi allerede gør ved at være nysgerrige på eksisterende praksis.

Medbestemmelse og inddragelse

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

Borgerinddragelse er et lovmæssigt krav, som ofte efterleves gennem informering og høring til borgeren. Desværre viser forskning, at selv om borgere informeres og høres i overensstemmelse med lovgivningen, oplever en stor del fortsat, at de ikke er blevet hørt, samt at de ikke er klar

⁵ Hougaard & Højbjerg, 2015

⁶ Vidensportalen på det sociale område, Socialstyrelsen, 2016

⁷ KL-s udspil: "De udsatte børn – fremtiden er deres", 2015

over, hvorfor forvaltningen træffer de afgørelser, de gør.⁸ Det kan få betydning for indsatsens effekt.

International forskning viser, at familiernes oplevelse af, at være blevet inddraget i sagen er afgørende for, om indsatsen lykkes.⁹ I Familie ønsker vi at arbejde målrettet med inddragelse af netværket, ikke blot så vi overholder vores forvaltningsmæssige forpligtelse, men ud fra en viden og forståelse af, at inddragelsen netop kan blive løsningen af familiens problemstillinger. Der ligger en stor ressource i at arbejde med en styrkelse af netværket, hvor familien tager ansvar for løsningen af egne udfordringer.

I Familie arbejdes der blandt andet med medbestemmelse og inddragelse, når:

- *Der igangsættes et omfattende kompetenceudviklingsforløb vedrørende Signs of Safety, og hvor inddragelsen af netværket bliver en integreret del af det socialfaglige mindset*
- *Den unge og familierne betragter handlingsmålene som deres og er motiveret for indsatsen*
- *Når MyndighedsCentret igennem en årrække har arbejdet med inddragelsen af det private og professionelle netværk fx via det inddragende netværksmøde*

En måde at sikre inddragelse på, er at invitere til medbestemmelse i forhold til vejen mod målet. Familien skal i videst muligt omfang blive medskabere af deres egne løsninger.

De organisationsrettede visioner

Helhed og sammenhæng

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

I udviklingsplanen for 2016-2019 havde vi fokus på at skabe samarbejde på tværs i organisationen, for at sikre helhed og sammenhæng i opgaveløsningen. De forskellige centre i Familie er kommet tættere på hinanden og har fået et større kendskab til hinandens kompetencer. Fremadrettet har vi et mål om, i endnu videre udstrækning, at øge bevidstheden om, at vi er hinandens forudsætninger, og at vi skal blive endnu bedre til at spille hinanden gode. Jo bedre vi er til at dele vores viden og nye indsigter, samt at kalde på hinandens kompetencer på tværs i organisationen, jo bedre service og kvalitet kan vi levere overfor familierne.

Vi er også forpligtet til at tænke helhed og sammenhæng i forhold til vores øvrige samarbejdspartnere indenfor fx almenområdet, sundhedspleje, uddannelsesinstitutioner m.fl. for at understøtte sammenhængende og meningsfyldte forløb for de familier, vi beskæftiger os med.

Professionel ledelse

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

Ledelse er afgørende, når vi ønsker at skabe organisatorisk forandring, og ledelse har haft stor betydning for gennemførelsen af mange af de større tværgående og decentrale projekter, der har været gennemført i Familie i perioden 2016-19. Vi bevæger os blandt andet i samme retning via et vedholdende og tværgående ledelsessamarbejde. Offentlige ledere befinder sig i et krydspres, skiftende kontekster og stilles overfor mange indre og ydre krav. Samtidig foregår ledelse altid i en organisatorisk kontekst og forudsætter et øje for

⁸ Uggerhøj, 2014

⁹ Norcross, 2011 i Turnell m.fl. 2013

fællesskabet. Lederne i Familie skal have kompetencerne til at skabe udvikling og resultater sammen med medarbejderne.

Social Kapital

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

Siden 2015 har social kapital været et centralt fokusområde i Familie. Gennem værdier som tillid, retfærdighed og samarbejde har vi haft fokus på at styrke de sociale og faglige kompetencer. Dette værdimæssige fundament er blandt andet synliggjort med vedtagelsen af en Samarbejdskultur i Familie, hvor vi bygger videre på betydningen af det fælles ansvar, relationernes betydning samt evnen til at kunne reflektere åbent og nysgerrigt på praksis.¹⁰

Dokumenteret effekt

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

En måde at sikre kvalitet på kan være ved at arbejde med evidensbaserede metoder, som har påviselig effekt for familierne. Men vi kan også i højere grad styrke kvaliteten ved at blive bedre til at dokumentere om vores indsatser er virksomme. Det forudsætter blandt andet systematik, faglig refleksion, relationelt samarbejde, monitorering og opfølgning på allerede igangsatte og nye initiativer.¹¹

Vi skal også blive bedre til at forsøge os frem og til at være kreative. Dette kan være i form af prøvehandlinger, pilotprojekter og mindre eksperimenter med henblik på at udvikle vores viden og kompetencer og i forhold til at styrke samarbejdet med familierne.

Økonomisk balance i et udviklingsperspektiv

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

Økonomistyring er en vanskelig disciplin indenfor et vanskeligt styrbart område som det specialiserede socialområde. Samtidig viser analyser, at udgiftsniveauet i den enkelte kommune i udgangspunktet ikke kun er bestemt af de sociale forhold i kommunen, og at den enkelte kommune har muligheder for selv at påvirke udgiftsniveauet.¹² Men øvelsen er svær og kræver, at man holder tungen lige i munden. For en stram økonomistyring kan komme til at kollidere med sund fornuft og fleksibilitet, der ellers kan være grundlaget for, at familierne får den bedste service indenfor rammen.

I Familie har der været arbejdet med både BUM-model og en variant heraf i form af bestillerplanen. Dette har medført bedre styr på økonomien. Til gengæld er risikoen, at beregninger i ATA-tid og detailstyring kan aflede til mindre fleksible løsninger, og der er behov for at afprøve mulighederne for at arbejde os væk fra dette styringsparadigme til fordel for en mere strategisk og overordnet økonomistyring. Dette forudsætter et nyt mindset og en anderledes måde at tænke styring og tilrettelæggelse af arbejdet på.

¹⁰ Se Pjecen Samarbejdskultur, Familie, Randers.

¹¹ Lovende praksis på det specialiserede område, Socialstyrelsen, 2015

¹² Danske Kommuner, 2010

4. Afrunding

Hvor ser vi os selv om 4 år?

Familieområdet er rykket endnu tættere sammen og har fået skabt et stærkere tværfagligt samarbejde, hvor myndighed og udfører i samarbejde med hinanden og med familierne målretter og tilpasser indsatsen og sagsbehandlingen til den enkelte families behov og ønsker

Signs of Safety er bredt implementeret på tværs af hele familieområdet som en naturlig del af sagsbehandlingen samt behandlingsarbejdet, hvor der samarbejdes, i tværfaglige teams, med øget fokus på inddragelse af familien og netværket

Den tidlige opsporing og den forebyggende indsats i PPR samt i samarbejde med sundhedsplejen, dagtilbud og skoler er styrket i en sådan grad, at familien og netværket i højere grad bliver i stand til at løse sine udfordringer via afgrænsede indsatser og konsultativ bistand fra medarbejderne på familieområdet.

Vi har fået konkret viden om og erfaring med forandringsledelse og implementering ved at arbejde vedholdende med at sikre at nuværende og nye projekter organisatorisk forankres og har ejerskab hos medarbejderne.