



# En plads i fællesskabet

Omstillingsplan 2021-2024  
Borgercenter Børn og Unge



Borgercenter Børn og Unge  
Socialforvaltningen  
Københavns Kommune  
April 2021  
Foto: Colourbox

# Indhold

En plads i fællesskabet .....	4
Vores mål .....	4
Vi bygger ovenpå .....	4
Spor i omstillingsplanen .....	5
Det faglige udgangspunkt .....	5
Omstillingsplanens spor .....	6
Tidlig indsats .....	6
Løsninger i samarbejde med familiens netværk .....	6
Skolegang og deltagelse i positive fællesskaber .....	7
Sammenhængende forløb .....	8
En god overgang til voksenlivet .....	9
Tværgående spor .....	10
Inddragelse af borgeren - Borgerdreven Udvikling .....	10
Samarbejdet omkring borgeren - Relationel Kapacitet .....	10
En fælles faglig tilgang .....	11
Implementeringsstrategi og involvering .....	12
Indflydelse og involvering .....	13
Implementering af den fælles faglige tilgang .....	13
Implementering af konkrete tiltag .....	13

# En plads i fællesskabet

Børn og unge i København har krav på en barndom i trivsel og tryghed. En barndom, hvor nære omsorgspersoner skaber en stabil ramme med tryghed og kærlighed. En barndom med venner og kammerater, som de kan identificere sig med, udvikle sig sammen med – og som kan støtte dem, når noget er svært.

Desværre vokser nogle udsatte og sårbare børn op og mangler dette. Her er det Borgercenter Børn og Unges opgave at støtte og hjælpe barnet og familien.

Formålet med denne omstillingsplan er at skabe en klar strategisk retning for udviklingen af det udsatte børne- og ungeområde i København. Planen skal forene vores faglige ambitioner og indsatser af høj kvalitet med områdets rammevilkår, herunder de økonomiske rammer og krav om løbende effektiviseringer.

Vi kalder omstillingen for "En plads i fællesskabet". Det gør vi, fordi vi i langt de fleste tilfælde kun er gæster i barnets liv. Vi er der i nogle timer i døgnet eller i en periode af barndommen og ungdommen. Det er vores opgave og mål at understøtte en barndom med trivsel og tryghed, at forebygge omsorgssvigt og at give udsatte børn og unge et godt fundament for voksenlivet. Men for at lykkes med

det, skal vi have fællesskaberne omkring barnet i spil. Det gælder både de nære fællesskaber, som giver kærlighed, omsorg og stabilitet, og de brede fællesskaber, som kan være identitetsskabende, støttende og udviklende.

At sætte fokus på fællesskaber står ikke i modsætning til den faglige og professionelle indsats, som vi som medarbejdere i BBU leverer hver dag. Snarere tværtimod. Det er via vores indsats hos både myndighed, i forebyggende tilbud, på døgninstitutioner, i plejefamilier mv., at de gode og solide fællesskaber omkring barnet kan etableres, fastholdes og blive varige relationer i barnets liv.

## Vores mål

Med omstillingsplanen har vi sat os som mål, at udsatte børn og unge i København:

- Får en tidlig indsats.
- Får eller bevarer stabile, nære voksenrelationer til forældre eller familiens netværk.
- Inkluderes i positive fællesskaber, fx fællesskaber i skolen, i fritids- og foreningslivet, i den udvidede familie, i et fritidsjob mv.

## Fællesskaber

**Med fællesskab mener vi både det nære fællesskab i familien og med familiens netværk, fællesskabet i dagtilbuddet eller skolen og fællesskabet i fx forenings- eller klublivet mv.**

- Får folkeskolens afgangsprøve, gennemfører en ungdomsuddannelse og får en god overgang til voksenlivet.
- Oplever sammenhæng i indsatserne.

## Vi bygger ovenpå

Denne omstilling ligger i tæt forlængelse af "Tæt på Familien", som siden 2014 har været vores strategiske ramme for arbejdet med udsatte børn og unge i København. Med "Tæt på Familien" blev der sat fokus på en tidlig og mere forebyggende indsats for udsatte børn og unge, på inddragelse af netværk og tæt kontakt mellem familie og sagsbehandler.

### Spor i Omstillingsplanen

Omstillingsplanen indeholder fem spor, som tilsammen kan bidrage med at nå vores mål. Indsætserne under de fem spor vil samtidig bidrage til de økonomiske effektiviseringer, som området skal levere de kommende år.

#### De fem spor:

- Tidlig indsats
- Løsninger i samarbejde med familiens netværk
- Skolegang og deltagelse i positive fællesskaber
- Sammenhængende forløb
- En god overgang til voksenlivet.

Sporene suppleres af to tværgående spor. De har betydning for, at vi lykkes med de fem spor.

Disse er:

- Inddragelse af borgeren – og arbejdet med servicekultur (bl.a. via projekt Borgerdreven udvikling).
- Samarbejdet omkring borgeren – Relationel Kapacitet.

I det følgende udfoldes først det faglige udgangspunkt, der ligger til grund for omstillingsplanen. Dernæst beskrives omstillingsplanens spor.

### Det faglige udgangspunkt

Vi ved at nære, stabile relationer er afgørende for børn og unges opvækst og trivsel. Det kan være relationer til forældre eller andre omsorgspersoner, som udgør de blivende og bærende relationer i barnets liv. Det er i disse relationer, at barnet opbygger selvværd og identitet og oplever at være elsket. Desværre viser undersøgelser, at udsatte børn og unge ofte mangler netop nære, stabile relationer<sup>1</sup>. Forskning tyder også på, at fællesskaber, som fx fællesskabet i en klub, forening eller en subkultur spiller en vigtig rolle for udsatte og sårbare børns trivsel. Disse fællesskaber og relationer kan også være dem, som hjælper udsatte børn og unge væk fra et liv på kanten af samfundet eller støtter dem i overgangen til voksenlivet. Men vi ved også, at udsatte unge i mindre grad deltager i civilsamfundets fællesskaber, de er mindre aktive i foreninger, og de deltager ikke i fritidsaktiviteter i lige så høj grad som majoriteten af danske unge<sup>2</sup>.

Endelig ved vi, at det er afgørende, at vi får grebet tidligt ind, når et barns mistrivsel begynder samt at skolegang og en ungdomsuddannelse er helt afgørende for, at udsatte børn og unge kommer godt i gang med voksenlivet. Desværre viser undersøgelser, at for mange udsatte børn ikke får folkeskolens afgangsprøve eller gennemfører en ungdomsuddannelse.

### Veje til fællesskabet

**I Borgercenter Børn og Unge hjælper vi børn og familier med forskellige typer udfordringer.**

**For nogle børn vil vejen til et stabilt fællesskab være kort. For andre vil den kræve en intensiv, langvarig og sammenhængende professionel indsats.**

Det er med afsæt i denne viden og i dialog med medarbejdere, ledere og MED-udvalg på tværs i Borgercenter Børn og Unge, samt UdsatteRåd og FrivilligRåd, at omstillingsplanen er udarbejdet.

<sup>1</sup> SUS/Bikubenfonden: "Ung mellem anbringelse og eget hjem"

<sup>2</sup> Mandag Morgen: "Udsatte unge: Fra kanten til fællesskabet"

# Omstillingplanens spor

## Tidlig indsats

I Borgercenter Børn og Unge har vi gennem flere år haft fokus på den tidlige og forebyggende indsats for udsatte børn og unge. Dette arbejde ønsker vi at fortsætte og videreudvikle, fordi vi ved, at det er afgørende for børns og unges trivsel og udvikling.

Forskning viser fx, at barnets første 1000 dage er afgørende for dets muligheder senere i livet. Vi vil derfor arbejde målrettet på:

- At vi får kendskab til børn i begyndende vanskeligheder tidligt i problemudviklingen. For nogle børn vil det være, når de er helt små, mens udfordringerne hos andre først opstår i ungdomsårene.
- At vi sætter ind med den rette og relevante støtte i forhold til problemudviklingen.

Fundamentet for en tidlig og rettidig indsats er, at vi i Borgercenter Børn og Unge får kendskab til familier i begyndende vanskeligheder så tidligt som muligt. Det kræver, at vi samarbejder tæt med de personer omkring barnet og familien, der ofte er de første til at opdage udfordringerne. Det vil typisk være personale i daginstitutioner, skoler og sundhedsplejen. Derfor er Børne- og Ungdomsforvalt-

ningen en vigtig samarbejdspartner, som vi gerne vil invitere ind i et tættere samarbejde.

I Borgercenter Børn og Unge har vi i flere år brugt, det vi kalder indsatsstappen, som beskriver intensiteten i forskellige indsatser med rådgivning og vejledning på trappens første trin og døgninstitutionsanbringelser på det øverste trin. Indsatsen skal starte på det rette trin, dvs. det trin som matcher støttebehovet i forhold til udfordringerne og ressourcerne hos barnet og familien. Ambitionen er, at der sker en bevægelse ned af indsatsstappen i takt med at barnets og familiens behov for støtte mindskes.

En tidlig og rettidig indsats kan spænde vidt: I nogle situationer tilfælde kan det være, at et spædbarn anbringes i familiepleje, fordi forholdene i hjemmet ikke udgør et trygt og støttende opvækstmiljø for barnet.

Uanset hvor på indsatsstappen indsatsen iværksættes, skal muligheder i netværk, positive fællesskaber og barnets skolegang tænkes ind i sagsbehandlingen og integreres som en central del af indsatsen.

## Løsninger i samarbejde med familiens netværk

Familien og dens netværk er ofte de blivende relationer i barnets liv. De er der, før Socialforvaltningen

får kendskab til familiens udfordringer, og de er der, efter Socialforvaltningen har afsluttet en indsats.

Derfor er familien og dens netværk for langt de fleste børn og unge helt afgørende for at finde gode, holdbare løsninger – uanset om barnet bor hos forældrene, eller er anbragt uden for hjemmet.

Løsninger i netværket kan spænde vidt og afhænger af barnets behov og de ressourcer, der er i familiens netværk. Et eksempel kan være en aftale med en onkel, som følger barnet til en fritidsaktivitet en gang om ugen og dermed giver barnet mulighed for at deltage i det sociale fællesskab omkring fritidsaktiviteten, samtidig med at der knyttes bånd til en stabil voksen. Det kan også være en aftale om, at barnet er hos en legekammerats familie hver tredje weekend, eller at en mormor henter et anbragt barn efter skole én gang om ugen. Løsningerne i samarbejde med familien og netværket er individuelle, men de er et vigtigt supplement til de indsatser, som vi iværksætter i Borgercenter Børn og Unge. Vores opgave er at facilitere, at inddragelsen sker og sammen med familien finde gode og holdbare løsninger.

Arbejdet med at inddrage netværket er ikke nyt, og vi har dermed et solidt fagligt grundlag at stå på. Derfor forventer vi med omstillingen, at

netværket inddrages og får en aktiv rolle i alle de familier, hvor det er muligt – og hvor familien giver samtykke hertil.

Samtidigt ved vi, at inddragelse og aktivering af netværket er svært, tager tid og kan kræve overvinde hos både familien og de professionelle. Det kræver derfor et kontinuerligt fokus på kompetencer i netværksinddragende metoder hos medarbejderne fra både myndighed og udfører, og at der skabes systematik omkring inddragelse af netværk hele vejen gennem forløbet, og at der er mulighed for tæt sparring med kollegaer og ledelse.

### **Skolegang og deltagelse i positive fællesskaber**

Skolen, foreninger, sportsklubber, arbejdspladser m.v. er afgørende sociale arenaer for alle børn og unge – også udsatte børn og unge. Her kan man blive en del af et fællesskab, identificere sig med andre, få venner og rollemønstre og lære sociale spilleregler. Positive fællesskaber i civil-/almen-samfundet kan og skal ikke erstatte den indsats, som ydes hos os i Borgercenter Børn og Unge. Men de er et vigtigt supplement, der kan bidrage til at udsatte børn og unge oplever sig inkluderet i et fællesskab. Disse fællesskaber kan – på samme måde som netværket – spille en mere vedvarende rolle i barnet/den unges liv, også når forvaltningens indsats afsluttes.

Vi ved, at en god skolegang og uddannelse er en af

de vigtigste beskyttelsesfaktorer for udsatte børn og unge. Skolen er samtidig et afgørende fællesskab, hvor sociale kompetencer læres og vigtige venskaber og fællesskaber etableres. Vi vil derfor arbejde på at brobygge til og understøtte udsatte børn og unges deltagelse i positive fællesskaber, herunder skolen. Det vil naturligvis altid ske med udgangspunkt i de behov og ressourcer, som barnet eller den unge har, og det vil altid være barnet, den unge og familien, som fortæller og definerer, hvad de positive fællesskaber er for dem.

I forskellige dele af Borgercenter Børn og Unge har vi gode erfaringer med samarbejdet med organisationer, klubber, virksomheder, boligsociale helhedsplaner mv. Men for mange medarbejdere er det nye opgaver, der kalder på nye tilgange og redskaber til, hvordan man konkret understøtter barnets deltagelse i fx en forening eller et fritidsjob.

For myndighed kan det fx handle om at være nysgerrig på barnets interesser og sætte deltagelse i et positivt fællesskab som eksplicit mål i handleplanen. Mens det for jer, der arbejder på både forebyggende tilbud, døgninstitutioner og i familieplejen kan handle om at understøtte barnet i at deltage i sociale fællesskaber. Samtidig skal vi understøtte foreninger, sportsklubber og arbejdspladser mv. i at rumme, engagere og fastholde udsatte børn og

unge. Her skal vi i tæt dialog med civil- og almen-samfundet, så vi på bedst muligvis kan støtte op om dem.

Fokus på skolegang har længe været et centralt mål i arbejdet med udsatte og sårbare børn og unge. Dette fokus skal fortsætte og styrkes i tæt samarbejde med barnet, skolen, forældrene og familiens netværk. Vi arbejder på at understøtte et stabilt frem-



møde og et skoleunderstøttende miljø i hjemmet, hvis dette ikke er til stede. I mange tilfælde starter dette arbejde allerede i før-skolealderen med at skabe gode rutiner omkring fremmøde i daginstitutionen. Men vi skal og kan ikke arbejde alene. Når barnets sociale forhold er en væsentlig barriere for gennemførelse af skolegangen, skal vi samarbejde med Børne- og Ungdomsforvaltningen, dvs. skolen, klassens lærere, Ressourcecenteret, Ungdommens Uddannelsesvejledning samt relevante aktører i almensamfundet og familiens netværk.

### **Sammenhængende forløb**

I Borgercenter Børn og Unge råder vi over mange højt kvalificerede og specialiserede indsatser til udsatte børn og unge, men der er potentiale i at arbejde mere systematisk med at skabe sammenhæng hele vejen gennem et forløb. Dels fordi det giver tryghed og en oplevelse af sammenhæng for både barn, forældre og professionelle, hvis der er klare mål for indsatsen, og at alle ved, hvad der forventes af hvem. Og dels så den enkelte indsats løbende justeres i takt med barnets og familiens udvikling og ikke løber længere – eller kortere – end nødvendigt.

Derfor vil vi udvikle forløb, der kæder vores indsatser bedre sammen. Forløbene vil altid blive tilpasset det enkelte barns udvikling, og der vil være en tæt og hyppig opfølgning for at sikre, at indsatsen hele



tiden matcher behovene. Derfor er et tæt samarbejde mellem familien, myndighed, tilbud og øvrige relevante aktører et afgørende element i at skabe sammenhængende forløb. Et andet afgørende element er, at der gennem hele forløbet er et kontinuerligt fokus på at styrke ressourcerne hos barnet, familien og netværket.

Et eksempel på et sammenhængende forløb er tilgangen i "Idrætsprojektets Fritidspakke". I Fritidspakken arbejdes der på at motivere, guide, vejlede og træne barnet til deltagelse i fritidsaktiviteter samtidig med, at netværk hjælpes til at understøtte deltagelsen. Når barnet er klar, hjælpes han eller hun over i et Fritidsjob eller Fritidsliv med Men-



tor, hvor støtten er mindre intensiv. Derved sikres et sammenhængende forløb uden bratte stop og med det klare mål at støtte barnet eller den unge til at få et aktivt fritidsliv. Et andet eksempel er de nye sammenhængende forløb, der er udviklet som en intensiv behandlingsindsats på en døgninstitution efterfulgt af hjemmebaseret støtte. Forløbene indeholder elementer fra den evidensbaserede metode CTI (Critical Time Intervention), hvor der arbejdes målrettet og i faser med opbygning af strukturer, ressourcer og relationer, der understøtter et selvstændigt hverdagsliv.

### **En god overgang til voksenlivet**

Ungdomsårene er for mange en sårbar periode fyldt med usikkerhed på sig selv, konflikter med forældre og tvivl om store valg med hensyn til fx uddannelse og voksenliv. For børn og unge, der i forvejen er udsatte eller sårbare, byder ungdomsårene og overgangen til voksenlivet ofte på yderligere udfordringer. Unge fortæller fx om udfordringer med at håndtere økonomi, studie eller job, almindelig husholdning, ustabile boligforhold, ensomhed, psykisk ustabilitet, et stort forbrug af rusmidler mv.<sup>3</sup>

Noget af det, der i særlig grad er vigtig for sårbare og udsatte unge i overgangen til voksenlivet, er at have et netværk og stabile relationer, der kan støtte, når man oplever udfordringer af den ene eller an-

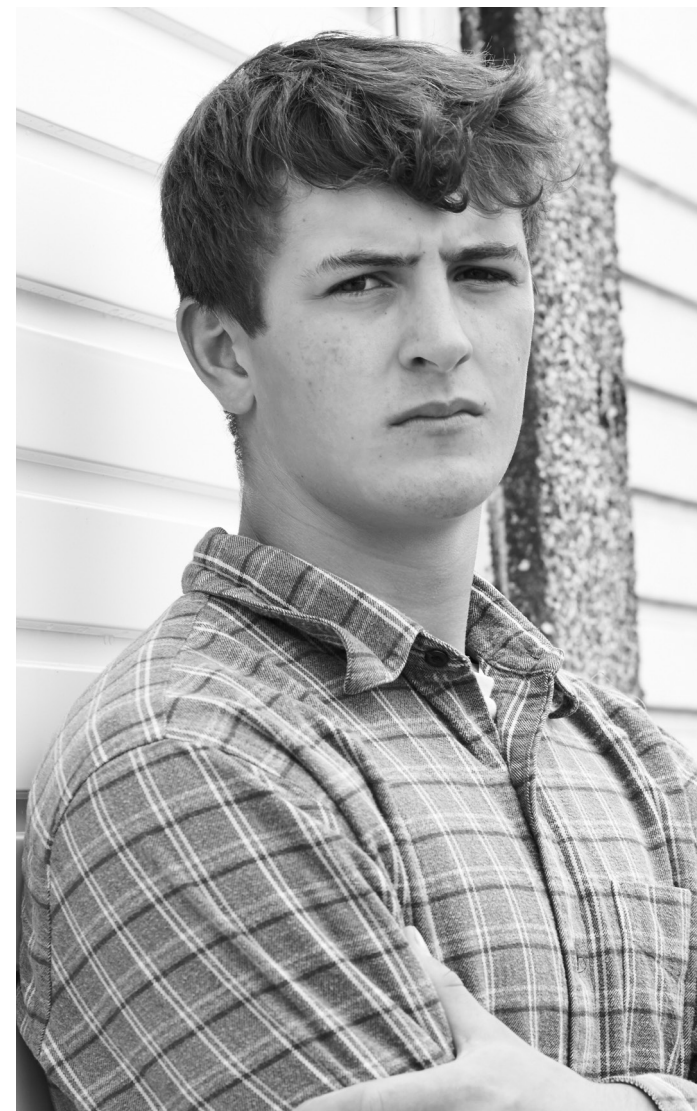
den art. Derfor hænger en god overgang til voksenlivet tæt sammen med omstillingsplanens øvrige spor.

Lykkes vi med at understøtte stabile, nære voksenrelationer, deltagelse i positive fællesskaber og en god skolegang, vil vi have skabt et godt fundament for de unges tilværelse – også efter vores indsats med dem ophører.

I Borgercenter Børn og Unge har vi parallelt med dette en vigtig opgave i at ruste udsatte og sårbare unge bedre til voksenlivet – både op til det 18. år og i en eventuel efterværnsperiode. Det kan være ved at have øget fokus på at støtte unge i nødvendige hverdagslivskompetencer, som fx budgetlægning og husholdning, og at bruge efterværnsperioden endnu mere målrettet til at forberede de unge på at leve et selvstændigt voksenliv. Samtidig skal vi samarbejde med andre aktører omkring de unge, fx UU-vejledere, Københavns Ungeindsats (KUI), Borgercenter Voksne, Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen mv. for at sikre en sammenhængende indsats for de unge.

### **Tværgående spor**

Omstillingsplanens spor udstikker den faglige retning og vores ambitioner de kommende år. På tværs af sporene vil vi have fokus på at inddrage borgere og på at samarbejde på tværs for at skabe



<sup>3</sup>SUS/Bikubenfonden: "Ung mellem anbringelse og eget hjem".

gode løsninger. Parallelt med arbejdet med de fem spor skal vi i Borgercenter Børn og Unge derfor også arbejde med følgende:

### **Inddragelse af borgeren – Servicekultur**

I Borgercenter Børn og Unge skal vi blive endnu bedre til at lytte til og inddrage borgerne. Det gælder både i forbindelse med udarbejdelsen af nye løsninger som led i omstillingsplanen og i det konkrete arbejde med de enkelte familier. Ambitionen er at skabe en servicekultur, hvor borgerne i endnu højere grad end i dag oplever sig mødt af forvaltningen og hvor borgerne oplever, at der tages udgangspunkt i deres ønsker, mål og udfordringer.

Der er med budgetaftalen for 2021 afsat midler til at arbejde med at forbedre servicekulturen i de tre borgercentre. Som led heri vil vi i Borgercenter Børn og Unge arbejde på at skabe en øget borger-tilfredshed samt løsningsforslag og forandringsprojekter, som i højere grad tager afsæt i barnets og familiens ønsker og oplevelser.

### **Samarbejdet omkring borgeren – Relationel Kapacitet**

Hvis vi skal lykkes med ambitionerne i omstillingen, er det tværfaglige samarbejde en meget vigtig strategisk indsats. Ofte er familiernes udfordringer så komplekse, at ingen faggruppe kan løse det

alene. Derfor forudsætter omstillingen, at vi udvikler evnen til at samarbejde og finde løsninger på tværs af organisationen – og med andre aktører omkring barnet og familien, når opgaverne kræver det. Det handler ikke kun om, at vi som organisation kan samarbejde internt, men at vi også træder et skridt tilbage fra vores egen delopgave og ser på den samlede indsats i et borgerperspektiv. Vores indsats skal være koordineret, og vi skal spørge barnet og familien, hvad der er meningsfuldt for dem. Netop evnen til at skabe gode og løsningsfokuserede samarbejdsrelationer er det, vi kalder relationel kapacitet. Den relationelle kapacitet vil vi fremme ved på nye måder at sætte os sammen på tværs af Borgercenter Børn og Unge og vi skal forpligte os til at samarbejde og bidrage til bedre løsninger i helt konkrete sager.



# En fælles faglig tilgang

Samlet repræsenterer omstillingsplanen på mange punkter en særlig faglig tilgang – en måde at tænke og praktisere det sociale arbejde på. Omstillingen til dette faglige fokus er en bevægelse, der har været i gang i nogle år bl.a. i regi af "Tæt på Familien". Mange af grundelementerne vil derfor være velkendte for os i Borgercenter Børn og Unge, men vi ønsker at være endnu mere ambitiøse i forhold til, at det skal afspejle sig i den faglige praksis.

Vi skal fortsætte bevægelsen fra en forståelse af, at det primært er forvaltningens indsatser, der er løsningen på barnets problemer til at være en medspiller og facilitator, der støtter udsatte børn, unge og familier til selv at arbejde sig henimod deres mål for et godt liv. Vi skal med vores faglighed kunne inddrage og støtte op om familiens egne ressourcer, kompetencer og netværk. Vi skal skabe løsninger i samarbejde med både familien, netværket, skolen og samfundets positive fællesskaber. Det betyder også, at vi for en stor del af børnene ikke skal være relationen til borgeren, men derimod hjælpe med at vedligeholde, genetablere eller brobygge til positive relationer i barnets og familiens eget netværk. Og vi skal lytte til både barnet og familien, da de er eksperterne på deres eget liv.

## Centrale elementer i det fælles faglige fokus

- **Forebyg:** Vi sætter tidligt ind med kvalificerede indsatser.
- **Lyt og inddrag:** Lyt til barnets og familiens ønsker og mål.
- **Tænk netværk først:** Vi afsøger altid muligheder i hele netværket - og gør dem til en aktiv del af løsningen.
- **Brobyg:** Vi er der kun midlertidigt i barnets liv. Derfor skal vi som en del af den professionelle indsats understøtte, at barnet får relationer til familie, netværk og venner, som også på længere sigt kan være en del af barnets liv.
- **Vær ambitiøs:** Vi fokuserer altid på skole og har ambitioner på barnets og den unges vegne.
- **Vær modig:** Sammen med barnet og familien skal vi turde gøre tingene anderledes, end vi plejer for at lykkes.



# Implementeringsstrategi og involvering

Med "En plads i Fællesskabet" er der skabt en retning og klare mål for arbejdet hos os i Borgercenter Børn og Unge de kommende år, som ligger i forlængelse af "Tæt på Familien". Der er tale om en omfattende og ambitiøs omstilling.

Det er en omstilling, som involverer mange ansatte, forskellige faggrupper, mange arbejdspladser og en stor organisation. Derfor er det en omstilling, som kræver en høj grad af involvering, vedholdenhed og at der arbejdes på mange forskellige måder.

Et hovedfokus i implementeringsstrategien er, at "En plads i Fællesskabet" skal implementeres i driften. Målet med de tiltag, som igangsættes i regi af omstillingsplanen, vil derfor være en integration i de arbejdsgange og processer, som udgør vores kernerdrift i Borgercenter Børn og Unge.

I implementeringsstrategien skelnes der mellem implementering af den fælles faglige tilgang og implementering af konkrete tiltag, hvoraf nogle vil være tværgående tiltag og gælde alle relevante arbejdspladser, mens andre vil være lokale tiltag på enkelte arbejdspladser.

I dette afsnit beskrives først involveringen af medarbejdere, interessenter og borgere, og dernæst

hvordan hhv. den fælles faglige tilgang og konkrete tiltag implementeres i driften. Endelig beskrives den overordnede tidsplan for omstillingen.

Implementeringsstrategi	
<b>Fælles faglig tilgang</b>	Den fælles faglige tilgang, som ligger til grund for omstillingsplanen skal gøres relevant, meningsfuld og nærværende i dagligdagen på alle arbejdspladser i BBU.
<b>Konkrete tiltag</b>	<b>Tværgående tiltag</b> Tiltag, som går på tværs af BBU og som skal implementeres på alle relevante arbejdspladser med mulighed for lokale tilpasninger. De konkrete forslag, der er beskrevet i første del af denne plan, vil være sådanne tværgående tiltag.
<b>Lokale tiltag</b>	Tiltag som er lokalt initierede skal bidrage til omstillingsplanens mål, men de kan være udsprunget af særlige lokale udfordringer, muligheder, behov eller ideer.

## **Indflydelse og involvering**

Forandringsprocesser lykkes i højere grad, når medarbejdere har ejerskab til forandringen og er involverede i udvikling, afprøvning og implementering af løsninger.

Derfor prioriterer vi involvering og indflydelse højt i Borgercenter Børn og Unge. Allerede i forbindelse med udarbejdelsen af omstillingsplanen er medarbejdere og ledere fra organisationen blevet inddraget via fx tværfaglige arbejdsgrupper, lokal- og afdelingsMED-udvalg og dialogmøde for alle interesserede medarbejdere.

Involvering og medarbejderindflydelse fortsætter de kommende år. Vi har valgt, at vi på samme måde som ved implementering af "Tæt på Familien", vil arbejde ud fra Fair Proces-tilgangen. Det er en tilgang, som skaber mulighed for reel involvering og indflydelse på forandringen på de enkelte arbejdspladser samtidig med, at involveringen sker inden for fælles rammer. To centrale begreber er vilkårsrummet og mulighedsrummet. Vilårsrummet udgør rammerne og retningen for forandringsprocessen. Mulighedsrummet er det, som man lokalt kan få indflydelse på, fx lokale tilpasninger, organiseringer, metodiske greb mv. Herudover nedsættes følgegrupper for hhv. medarbejdere og borgere-/interesseorganisationer.

## **Implementering af den fælles faglige tilgang**

Som beskrevet bygger omstillingsplanen på en fælles faglig tilgang – en særlig måde at tænke og praktisere det sociale arbejde på. Tilgangen er ikke ny, men den skal gøres endnu mere nærværende i dagligdagen og i højere grad omsættes til praksis i det konkrete arbejde både hos myndighed, i forebyggende tilbud og på døgninstitutions- eller familieplejeområdet.

Den fortsatte implementering af den fælles faglige tilgang vil ske gennem flere forskellige greb, fx lokal dialog om, hvordan omstillingsplanens mål kan omsættes til praksis på de enkelte arbejdspladser, netværk på tværs af BBU samt kommunikation og vidensdeling.

Samtidig har ledelsen – fra koordinatorene til direktører – en afgørende rolle for, at omstillingsplanens ambitioner og den faglige tilgang bliver nærværende i dagligdagen. De skal i dialog med medarbejdere omsætte overordnede mål til den lokale praksis og ikke mindst give medarbejderne sparring og støtte i det helt konkrete arbejde med fx at finde løsninger i samarbejdet med familiens netværk eller en lokal fodboldklub.

## **Implementering af konkrete tiltag**

Sideløbende med at den fælles faglige tilgang skal gøres endnu mere levende og nærværende i dag-

ligdagen skal konkrete tiltag implementeres. De to ting supplerer og understøtter hinanden. Ved implementeringen af de konkrete tiltag vil vi skelne mellem tværgående og lokale tiltag:

### **• Tværgående tiltag**

Tiltag, som går på tværs af BBU og som derfor skal implementeres på alle relevante arbejdspladser. De konkrete forslag, der er beskrevet i første del af denne plan, vil overvejende være tværgående tiltag. Flere vil løbende komme til. Der er i høj grad tale om tiltag, som er forholdsvist velafprøvede enten i Københavns Kommune eller i andre kommuner. Medarbejdere, ledere og evt. borgere på tværs af Borgercenter Børn og Unge har været – og vil fortsat blive – involveret i at udvikle de tværgående tiltag.

### **• Lokale tiltag**

Tiltag, som igangsættes på enkelte arbejdspladser og er lokalt initierede. Tiltagene skal også bidrage til omstillingsplanens mål, men de kan være udsprunget af særlige lokale udfordringer, muligheder, behov eller ideer. Der kan også være tale om mere uafprøvede metoder. Her vil muligheden for lokal indflydelse være større. Hvis disse lokalt udsprungne tiltag viser sig succesfulde, vil de kunne implementeres andre steder i organisationen.



**Borgercenter Børn og Unge**  
Socialforvaltningen  
Københavns Kommune