



Svar på 10-dages forespørgsel fra Radikale Venstre vedr. Familiecentret og udrulningen af Relationel Velfærd

14. juli 2025
Side 1 af 6

Mahad Yussuf, Radikale Venstre, har stillet spørgsmål til Sociale Forhold og Beskæftigelse angående Familiecenteret og udrulningen af Relationel Velfærd. Dette notat svarer på spørgsmålene.

Besvarelsen vedrører hovedsageligt Familiecenteret, da flere af spørgsmålene er rettet mod konkrete forhold her. Det er vigtigt at understrege, at arbejdet med Relationel Velfærd i Børn, Familier og Fællesskaber (BFF) ikke kun er forankret i Familiecenteret, men at det er en fælles faglig og strategisk tilgang, der udfoldes i og på tværs af alle tre centre i BFF.

Udviklingen og implementeringen af Relationel Velfærd sker i et samspil mellem den driftsnære praksis og tværgående ledelses- og udviklingsfora, hvor fælles læring og koordinering er bærende principper.

Implementeringen af Relationel Velfærd er sket over en periode på godt 2 år og er gennemført samtidig med implementeringen af Barnets lov og håndtering af meget store økonomiske udfordringer. De økonomiske udfordringer følger primært af et markant stigende antal forældre, der har brug for tabt arbejdsfortjeneste som følge af deres barns skolefravær. En økonomisk situation, der nu er så alvorlig, at der er tale om et merforbrug på 6% af driftsafdelings samlede budget i 2025. Derfor har rådmanden fundet det nødvendigt at indføre et kvalificeret forbrugs- og ansættelsesstop fra 1. juli 2025.

1. Hvilke konkrete tiltag har forvaltningen iværksat for at sikre stabil ledelse og mindske lederomsætningen i Familiecentret?

Forvaltningen har styrket lederunderstøttelsen gennem en tydeligere ledelsesstruktur, faste ledernetværk og en tættere opfølgning fra driftschef og centerchefer. Der arbejdes aktuelt på at forbedre en onboarding- og mentorordning for nye ledere. Samtidig arbejdes der målrettet med trivsel og et fælles ansvar for arbejdskulturen, da stabile rammer og nærværende ledelse er afgørende for en bæredygtig opgaveløsning i Familiecenteret og BFF.

I forlængelse heraf implementeres i 2026 en ny, samlet lederstruktur i BFF, hvor alle ledere samles i ét tværgående mødeforum to gange om måneden. På nuværende tidspunkt er det én gang om måneden. Formålet er at skabe klarhed, fælles retning og styrket koordinering på tværs af centre og funktioner. Den nye struktur skal understøtte en robust ledelsespraksis og sikre, at ingen ledere står alene med komplekse opgaver.

Den fælles ledelse er forankret i en grundtanke om, at stærk ledelse opstår, når vi forbinder perspektiver, praksis og mennesker – og skaber helhed og retning i opgaveløsningen for børn og familier i Aarhus Kommune.

Sociale Forhold og Beskæftigelse

Fagligt sekretariat
Aarhus Kommune

FAS

Jægergården, Værkmestergade
15 B
8000 Aarhus C

Sag: EMN-2025-007999
Dokumentnummer:
14953235

Sagsbehandler:
Ellen Heltoft
Marianne Kaye Cohen





14. juli 2025
Side 2 af 6

2. Hvordan arbejder forvaltningen aktuelt med rekruttering og fastholdelse af erfarne socialrådgivere og specialrådgivere?

Rekrutteringen sker målrettet gennem faglige netværk med fokus på Relationel Velfærd og tværfagligt samarbejde. Familiecentret rekrutterer gennem oplag af ledige job på diverse jobsites. Vi oplever, at der langt oftest er kvalificerede ansøgere til stillingerne. Vi besætter kun ledige stillinger, hvis der er kvalificerede ansøgere til stillingerne. Fastholdelse understøttes gennem faglig udvikling, sparringsmøder, mulighed for makkerskaber, ledelsesmæssig understøttelse, supervision, fleksible rammer, mulighed for specialisering samt et læringsmiljø præget af kollegial sparring. I 2025 er der desuden igangsat en systematisk onboarding og et styrket introduktionsforløb. Familiecentret har et systematisk og grundigt introforløb for nye medarbejdere. Et lignende er også implementeret i Relationel Velfærd i 2025.

3. Der ønskes en opdateret og præcis opgørelse af personale- og lederomsætningen i Familiecentret – som efterspurgt i MED-referatet fra 07.04.25.

Det er på nuværende tidspunkt ikke muligt at generere de ønskede data direkte fra vores systemer, da vi aktuelt er i gang med en omlægning af lønsystemet. Oplysningen kan derfor kun fremskaffes via manuel gennemgang og sammensætning af data fra flere kilder og enheder. Det kræver en betydelig ressourceindsats og kan medføre visse begrænsninger i forhold til datapræcision og sammenlignelighed.

Der er dog ingen tvivl om, at både leder- og personaleomsætningen i 2024 ligger på et højere niveau end i de foregående år.

4. Hvordan sikrer forvaltningen, at nye medarbejdere i Relationel Velfærd får tilstrækkelig oplæring og kompetenceudvikling til at løfte specialiserede opgaver?

Forvaltningen er i gang med at implementere et fælles introduktionsforløb bestående af to halve dage – én med fokus på værdier og kultur og én med fokus på struktur og organisering. I de enkelte centre – herunder Familiecentret – tilbydes desuden teamintroduktion, mentorordning og oplæring inden for de specifikke faglige områder. Der arbejdes parallelt med aktionslæring og tværfaglige læringsforløb, særligt inden for komplekse områder som eksempelvis tabt arbejdsfortjeneste.

5. Hvad er forvaltningens strategi for at modvirke den dokumenterede fejlprocent i sagsbehandlingen – f.eks. i kørselsbevillinger?

Der er igangsat et kvalitetsløft, hvor hyppige fejltyper identificeres og analyseres, og hvor arbejdsgange revideres med henblik på øget faglig sikkerhed.





14. juli 2025
Side 3 af 6

Særligt inden for det kompenserende ydelsesområde – hvor der ofte opstår fejl og uklarheder – er der indført faste læringsmøder samt procedurer for faglig sparring og fælles afklaringer. Det gælder blandt andet ydelser som aflastning, kørsel og tabt arbejdsfortjeneste. Koblingen mellem praksis og lovgrundlag styrkes desuden gennem målrettet juridisk og konsulentfaglig sparring.

6. Hvordan vil man fremadrettet sikre, at medarbejdere kun har opgaver, de har kompetence og erfaring til at løse – især ift. sager om tabt arbejdsfortjeneste?

Som led i et målrettet arbejde med at styrke kvalitet og retssikkerhed har vi igennem en periode arbejdet på at sikre, at komplekse opgaver – herunder sager om tabt arbejdsfortjeneste – varetages af medarbejdere med relevant myndighedsfaglig viden og erfaring. Der er indført en tydelig opgavefordeling baseret på faglighed, hvor visse opgaver forudsætter specialiseret viden og derfor kun kan håndteres af bestemte faggrupper.

Det tværfaglige samarbejde styrkes gennem makkerskaber og systematisk vidensdeling, så medarbejdere aktivt kan trække på hinandens kompetencer. Ledelsen har samtidig øget fokus på supervision, faglig sparring og kompetenceudvikling, og der følges løbende op på, at opgaverne er placeret hensigtsmæssigt. Målet er at sikre høj faglig kvalitet og retssikkerhed for borgerne – samt tryghed og faglig understøttelse for medarbejderne i opgaveløsningen.

7. Hvilke handlinger har forvaltningen iværksat eller planlagt som reaktion på den markante negative udvikling i trivsel og social kapital, som fremgår af trivselsmålingen fra efteråret 2024?

Resultaterne af trivselsmålingen har i alle afdelinger affødt lokale handleplaner, teamdialoger og målrettede ledelsesindsatser. Afdelingerne har forskellige arbejdsopgaver og fagligt fokus, hvorfor alle afdelinger har forskellige arbejdsmiljøhandleplaner. Eksempelvis er der i de socialfaglige afdelinger i Familiecentret blevet arbejdet med at afbøde evt. negative konsekvenser af høje følelsesmæssige krav. Alle socialfaglige afdelinger har læst beskrivelsen og arbejdet konkret med det i deres afdeling, og nogle afdelinger har gennemgået power point om arbejdet med høje følelsesmæssige krav, der er udarbejdet af Organisation & Ledelse i MSB. De administrative afdelinger har alle taget stilling til, hvordan det for dem er relevant at arbejde med at forebygge høje følelsesmæssige krav. Alle ledere i distrikterne/Relationel Velfærd har ligeledes modtaget dette materiale og beskrivelse af mulige handlinger til fri afbenyttelse.

Arbejdet med trivselsmålingerne i de enkelte afdelinger har blandt andet resulteret i strukturændringer, styrket prioritering af mødefora og et tættere





samarbejde om opgaveløsningen. Arbejdsmiljøgrupper og MED-udvalg er inddraget i processen, og der arbejdes aktivt med kulturforandringer, hvor åbenhed, forventningsafstemning og tydelig retning er centrale elementer. Forvaltningen anerkender, at trivsel og kvalitet er nært forbundne, og arbejder derfor målrettet med begge dele.

14. juli 2025
Side 4 af 6

8. Hvordan forholder forvaltningen sig til Arbejdstilsynets besøg den 10.04.25, og hvad er de vigtigste konklusioner og næste skridt herfra?

Arbejdstilsynets besøg resulterede i et påbud i en af klyngerne i distrikterne/Relationel Velfærd om at adressere uklare og modstridende krav til medarbejderne. Det blev påpeget, at arbejdsmiljøudfordringer kan påvirke kvaliteten i opgaveløsningen og dermed potentielt true retssikkerheden for børn og familier i alvorlige sager. Allerede inden tilsynets besøg var der iværksat en række forbedringstiltag på baggrund af trivselsmålingen, men disse blev vurderet som utilstrækkelige.

Der arbejdes nu systematisk med følgende indsatsområder:

- Tydeliggørelse af roller og arbejdsgange
- Prioritering og styring af opgaver
- Faglige læringsrum og kollegial sparring
- Involvering af arbejdsmiljøorganisationen
- Løbende opfølgning og dialog med Arbejdstilsynet

Opgaverne er blevet gennemgået, og der arbejdes med differentiering i forhold til kompleksitet. Der er tæt dialog med ledelsen, og medarbejderne udviser stort engagement i at få de nye strukturer til at fungere – i tråd med målene for Relationel Velfærd.

Arbejdstilsynets besøg resulterede også i et påbud i Døgnafdelingen, der arbejder med anbringelsessager inden for både social – og specialområdet, og arbejder fx med at foretage screening, afdækning og børnefaglige undersøgelser i eksisterende sager, indstilling til anbringelse i børne- og ungeudvalget samt opstart af anbringelse. Påbuddet handlede om arbejdsmængde- og tidspres kombineret med høje følelsesmæssige krav.

Vigtigste konklusioner:

- Arbejdstempoet og -mængden er for højt i Døgnafdelingen.
- Arbejdet med høje følelsesmæssige krav skal intensiveres.

Næste skridt:

Der er påbegyndt en handleplan for påbuddets fokuspunkter. Denne tages med på Døgnafdelingens sparringsmøder. I slut august/primo september har Døgnafdelingen en hel dag, som er dedikeret til at færdiggøre handleplanen, som igangsættes derefter.





14. juli 2025
Side 5 af 6

9. Hvad er forvaltningens vurdering af, at to centre (Familiecentret og Ungecentret) forvalter samme lovgivning, men har markant forskellige rammer og tilgange?

Der er forskelle i afdelingernes opgaver, målgrupper og i organisering, hvilket afspejler forskellige faglige tilgange og metoder. Forvaltningen betragter dette som et udviklingsrum og har nedsat en tværgående arbejdsgruppe mellem Ungecenter Rådgivning og Visitation (URV) og Familiecenteret. Gruppen arbejder løbende med at identificere muligheder for harmonisering, fælles læring og udviklingspotentialer – herunder i forhold til overgange, specialisering og støttefunktioner. Unge, Job og Uddannelse arbejder også med relationel velfærd som tilgang og specifikt i indsatsen Tættere på de unge

10. Er der overvejelser om at harmonisere praksis, specialiseringsgrad og normering på tværs af Familiecentret og Ungecentret for at sikre mere ensartet kvalitet i indsatsen?

Den tværgående arbejdsgruppe mellem URV og Familiecenteret drøfter løbende justeringer i opgaveplacering og ressourceanvendelse. Forvaltningens ambition er at sikre, at alle børn og unge mødes med samme faglige kvalitet og retssikkerhed – uanset organisatorisk tilhørsforhold – samtidig med at der tages hensyn til kontekstnære løsninger. Der er bl.a. fokus på at harmonisere overgangene fra barn til ung. For børn i dagtilbud og skole er MBU en central samarbejdspartner, som ikke er relevant for de unge. Det er en stor forskel i forhold til arbejdet med relationel velfærd organiseres i hverdagen.

11. Hvordan vil forvaltningen arbejde med at styrke den tidlige indsats, så flere sager ikke ender i anbringelse?

Den tidlige og forebyggende indsats er en grundpille i Relationel Velfærd og en central del af forvaltningens tilgang til arbejdet med børn og familier. I praksis realiseres dette gennem en tæt kobling mellem opsporing, tværfaglig vurdering og tidlig handling. Der er etableret teams, hvor fagpersoner arbejder tæt sammen omkring barnet – ofte i samarbejde med både dagtilbud, skole og civilsamfund. Indsatserne bygger på tillid og relationer som fundament for forandring og stabilitet i familiens liv.

12. Hvad gør man konkret for at sikre, at familier modtager den nødvendige hjælp på rette tidspunkt – før problemerne eskalerer?

Essensen i igangsætningen af Relationel Velfærd har været at gøre op med den traditionelle opbygning, hvor forældre og børn skulle igennem en langvarig proces i det almene system fx skole, PPR mm. for derefter at blive





henvist til visitation i socialområdet myndighedsfunktion. For endelig måske at blive henvist til en indsats.

Omlægningen betyder, at en lang række af socialrådets myndighedsmedarbejdere og medarbejdere fra indsatserne er fordelt fysisk ud i de enkelte skoledistrikter fordelt i 10 klynger. På nogle områder har det været nødvendigt at rulle denne bevægelse tilbage for at fastholde en specialiseret viden/kompetence på færre hænder.

I det daglige arbejdes med rettidig og koordineret hjælp gennem en styrket struktur for rollefordeling, opgaveglidning og samarbejde mellem fagpersoner. Dette understøttes blandt andet gennem fælles læringsrum, aktionslæring og tydeligt placeret ansvar for koordination – alt sammen med det formål at sikre en helhedsorienteret vurdering af familiens samlede situation. Som en del af tilgangen er der også medarbejdere, der er fysisk til stede ude på skolerne, hvor de arbejder tæt sammen med det lokale personale. Det styrker den tidlige opsporing, de faglige vurderinger og den koordinerede støtte til barnet og familien – direkte i de miljøer, hvor behovene opstår.

I regi af BFF er der udarbejdet en strategi for at koble civilsamfundet tættere på den daglige drift. Formålet er at bringe fællesskaber, støtte og forebyggende tilbud helt tæt på de børn og familier, der har behov – som en integreret del af den samlede indsats. Som led i strategien samarbejdes der med over 80 civilsamfundsaktører og foreninger – herunder GirlTalk, Home-Start, Mødrehjælpen, SIND, Bedre Psykiatri og SpecialSport – om temaer som skolefravær, ensomhed, mental trivsel og hverdagsstøtte. Der er desuden igangsat initiativer for at styrke fritidspasning og deltagelse i fællesskaber, særligt målrettet børn i sårbare positioner. BFF stiller lokaler til rådighed for netværk og aktiviteter og tilbyder – i samarbejde med civilsamfundet – fritidsforløb som fx svømning og ridning for børn med særlige behov.

Indsatsen målrettes så tidligt som muligt – både før og uden en formel underretning – med en klar ambition om at gribe ind, før problemerne eskaleres. Den relationelle tilgang skal sikre, at hjælpen ikke blot er til stede, men også opleves som meningsfuld og tilgængelig for familierne. Forvaltningen arbejder bevidst med at gøre det lettere at sige ja til støtte – ved at styrke kontakthold, sænke barrierer og understøtte familien, før behovet bliver akut.

14. juli 2025
Side 6 af 6

