

MBU - Rådmandsmøde (Rådmandsmøde)

11-11-2025 12:00 - 14:15

Rådmandens kontor, rådhuset

Information:Helle Bach Lauridsen

Ole Kiil Jacobsen (afbud)

Morten Korsgaard Kristensen

Rasmus Rosendahl Brink Graff

Nikolaj Harbjerg

Rasmus Ellermann-Aarslev (afbud - Aase Bak deltog i stedet for)

Tanja Nyborg

Thomas Medom

Indhold

Punkt 1: Godkendelse af referat fra den 4. november 2025.....	1
Beslutning for Punkt 1: Godkendelse af referat fra den 4. november 2025.....	1
Punkt 2: Forberedelse af byrådsmøde d. 12. november 2025.....	2
Beslutning for Punkt 2: Forberedelse af byrådsmøde d. 12. november 2025.....	2
Punkt 3: Svar på forslag fra EL og Viggo Jonassen, UFP, om tabt arbejdsfortjeneste ved skolevægring og lignende (HBL).....	2
Beslutning for Punkt 3: Svar på forslag fra EL og Viggo Jonassen, UFP, om tabt arbejdsfortjeneste ved skolevægring og lignende (HBL).....	2
Punkt 4: SUS' afsluttede erfaringsopsamling af Relationel Velfærd (HBL).....	3
Beslutning for Punkt 4: SUS' afsluttede erfaringsopsamling af Relationel Velfærd (HBL).....	3
Punkt 5: Eventuelt.....	4
Beslutning for Punkt 5: Eventuelt.....	4

Punkt 1: Godkendelse af referat fra den 4. november 2025

Beslutning for Punkt 1: Godkendelse af referat fra den 4. november 2025

Referatet blev godkendt.

MBU - Rådmandsmøde (Rådmandsmøde)

04-11-2025 12:30 - 13:30

Rådmandens kontor, rådhuset

Information:Helle Bach Lauridsen

Ole Kiil Jacobsen

Jette Bjørn Hansen

Morten Korsgaard Kristensen (afbud)

Rasmus Rosendahl Brink Graff (afbud)

Nikolaj Harbjerg

Rasmus Ellermann-Aarslev

Stefan Møller Christiansen (afbud)

Susanne Holst

Tanja Nyborg

Thomas Medom

Pkt. 4: Tid: 10 min. Deltagere: Anders Hovmark

Pkt. 5: Tid: 10 min. Deltagere: Stine Jepsen

Indhold

Punkt 1: Godkendelse af referat fra den 28. oktober 2025.....1

Beslutning for Punkt 1: Godkendelse af referat fra den 28. oktober 2025.....1

Punkt 2: Forberedelse af udvalgsmødet d. 5. november 2025.....1

Beslutning for Punkt 2: Forberedelse af udvalgsmødet d. 5. november 2025.....1

Punkt 3: Evt.....1

Beslutning for Punkt 3: Evt.....1

Punkt 1: Godkendelse af referat fra den 28. oktober 2025

Beslutning for Punkt 1: Godkendelse af referat fra den 28. oktober 2025

Referatet blev godkendt.

Punkt 2: Forberedelse af udvalgs mødet d. 5. november 2025

1. Godkendelse af dagsorden
2. Referat fra udvalgs mødet d. 22.10.25
3. Status på elever til Læssøesgades Skole
4. Skriftlige orienteringer
5. Sager på vej
6. Eventuelt

Beslutning for Punkt 2: Forberedelse af udvalgs mødet d. 5. november 2025

Intet til referat.

Punkt 3: Evt.

Beslutning for Punkt 3: Evt.

Intet.

Punkt 2: Forberedelse af byrådsmøde d. 12. november 2025

Beslutning for Punkt 2: Forberedelse af byrådsmøde d. 12. november 2025

Intet til referat.

Punkt 3: Svar på forslag fra EL og Viggo Jonassen, UFP, om tabt arbejdsfortjeneste ved skolevægning og lignende (HBL)

Tid: 10 minutter

Deltager: Louise Dam Overballe

Beslutning for Punkt 3: Svar på forslag fra EL og Viggo Jonassen, UFP, om tabt arbejdsfortjeneste ved skolevægning og lignende (HBL)

Louise Dam Overballe.

Forvaltningschef Helle Bach Lauridsen har sat forslaget på dagsorden med henblik på, at rådmanden godkender vedlagte byrådsindstilling, "Svar på forslag fra EL og Viggo Jonassen, UFP, om tabt arbejdsfortjeneste ved skolevægning og lignende" (bilag 1).

Forslagsstiller foreslår, at der iværksættes en analyse af et antal sager om dækning af tabt arbejdsfortjeneste, hvor behovet for sådan dækning er affødt af barns/børns skoleproblemer (skolevægning, skolemistrivsel e.l.). Analysen foreslås forankret i strategisk styregruppe MSB/MBU og afsluttet i sommeren 2026, så eventuelle nye tiltag kan indgå i forbindelse med efterårets budgetforhandlinger.

Det indstilles,

1. At rådmanden godkender den i bilag 1 vedlagte byrådsindstilling.

Beslutninger

Udkastet til byrådsindstillingen blev godkendt.

HBL følger op.

5. november 2025
Side 1 af 2

Beslutningsmemo

Emne **Svar på forslag fra EL og Viggo Jonassen, UFP, om
tabt arbejdsfortjeneste ved skolevægring og lignende**
Til Rådmanden

Børn og Unge

Pædagogik, Organisation og
Sundhed
Aarhus Kommune

1. Hvorfor fremsendes forslaget?

Forvaltningschef Helle Bach Lauridsen har sat forslaget på dagsorden, med henblik på at rådmanden godkender vedlagte byrådsindstilling, *Svar på forslag fra EL og Viggo Jonassen, UFP, om tabt arbejdsfortjeneste ved skolevægring og lignende* (bilag 1).

Byrådet besluttede den 27. august 2025 at sende forslag fra Enhedslisten og Viggo Jonassen, UFP, om tabt arbejdsfortjeneste ved skolevægring og lignende til besvarelse hos Sociale Forhold og Beskæftigelse og Børn og Unge.

Forslagsstiller foreslår, at der iværksættes en analyse af et antal sager om dækning af tabt arbejdsfortjeneste, hvor behovet for sådan dækning er af født af barns/børns skoleproblemer (skolevægring, skolemistrivsel e.l.). Analysen foreslås forankret i strategisk styregruppe MSB/MBU og afsluttet i sommeren 2026, så eventuelle nye tiltag kan indgå i forbindelse med efterårets budgetforhandlinger. Analysen skal desuden ses i sammenhæng med anmodningen i B2026 om yderligere tiltag på området herunder styrkelse af effektfulde indsatser til Magistratens budgetforslag 2027.

2. Indstilling – hvad skal der tages stilling til?

Det indstilles at:

- rådmanden godkender den i bilag 1 vedlagte byrådsindstilling.

3. Hvilke ændringer indebærer forslaget?

Sociale Forhold og Beskæftigelse og Børn og Unge bakker op om forslaget fra EL og Viggo Jonassen, UFP og anbefaler, at analysen udarbejdes med et todelt fokus. Del 1 vil belyse problem- og sagsforløb for børn og familier med skolefraværersproblematikker fra de første tegn viser sig og i perioden op til, at der bevilliges tabt arbejdsfortjeneste, og del 2 vil belyse forældrenes relation til arbejdsgiver og beskæftigelsesforvaltningens eventuelle støtte til familien.

Målet med analyserne er at pege på mulige tiltag som, ud fra et forældreperspektiv, kan bidrage til at nedbringe ufrivilligt skolefravær og øge sandsynligheden for at flere forældre kommer tilbage på arbejdsmarkedet. Disse tiltag kan potentielt indgå i drøftelserne af tabt arbejdsfortjeneste i forbindelse med budgetforhandlingerne i efteråret 2026.

PPR Administration og Strategi

Grøndalsvej 2
8260 Viby J

Direkte telefon: 41 87 44 51

Sag: EMN-2025-008910
Dokumentnummer:
15332757

Sagsbehandler:
Louise Dam Overballe

5. november 2025

Side 2 af 2

4. Økonomiske konsekvenser af forslaget

Analysen iværksættes inden for den eksisterende økonomiske ramme i Sociale Forhold og Beskæftigelse og Børn og Unge.

5. Videre proces og kommunikation

Hvis rådmanden godkender indstillingen, fremsendes den til byrådsbehandling – forventeligt inden årets udgang.

Indstilling

Til Aarhus Byråd
Fra Sociale Forhold og Beskæftigelse samt Børn og Unge
Dato **Dato for fremsendelse**

Svar på forslag fra EL og Viggo Jonassen, UFP, om tabt arbejdsfortjeneste ved skolevægning og lignende

1. Resume

Byrådet besluttede den 27. august 2025 at sende forslag fra Enhedslisten og Viggo Jonassen, UFP, om tabt arbejdsfortjeneste ved skolevægning og lignende til besvarelse hos Sociale Forhold og Beskæftigelse og Børn og Unge.

Forslagsstillerne foreslår, at der iværksættes en analyse af et antal sager om dækning af tabt arbejdsfortjeneste, hvor behovet for sådan dækning er affødt af barns/børns skoleproblemer (skolevægning, skolemistrivsel eller lignende).

Sociale Forhold og Beskæftigelse og Børn og Unge bakker op om forslaget og anbefaler, at analysen udarbejdes med et todelt fokus. Del 1 vil belyse problem- og sagsforløb for børn og familier med skolefraværsproblematikker fra de første tegn viser sig og i perioden op til, at der bevilliges tabt arbejdsfortjeneste. Del 2 vil belyse forældrenes relation til arbejdsgiver og samspillet mellem det at være på tabt arbejdsfortjeneste og komme tilbage på arbejdsmarkedet. Arbejdet med analysen forankres i strategisk styregruppe MSB/MBU.

Målet med analysen er at pege på mulige tiltag som ud fra et forældreperspektiv kan bidrage til at nedbringe ufrivilligt skolefravær og øge sandsynligheden for, at flere forældre kommer tilbage på arbejdsmarkedet. Disse tiltag kan potentielt indgå i drøftelserne af tabt arbejdsfortjene-

ste i forbindelse med budgetforhandlingerne i efteråret 2026.

2. Beslutningspunkter

Det indstilles:

At 1) byrådet godkender, at der iværksættes en analyse med et todelt fokus. Del 1 vil belyse problem- og sagsforløb for børn og familier med skolefraværsproblematikker fra de første tegn viser sig og i perioden op til, at der bevilliges tabt arbejdsfortjeneste. Del 2 vil belyse forældrenes relation til arbejdsgiver og samspillet mellem det at være på tabt arbejdsfortjeneste og komme tilbage på arbejdsmarkedet.

At 2) byrådet godkender, at der som resultat af analysen kan peges på eventuelle nye tiltag, som kan indgå i drøftelserne af tabt arbejdsfortjeneste i forbindelse med Budget 2027.

3. Hvorfor fremsendes indstillingen?

Byrådet besluttede den 27. august 2025 at sende forslag fra Enhedslisten og Viggo Jonassen, UFP, om tabt arbejdsfortjeneste ved skolevægning og lignende til besvarelse hos Sociale Forhold og Beskæftigelse og Børn og Unge.

4. Hvilken værdi skabes for borgere og samfund?

En analyse af problem- og sagsforløb for børn og familier med skolefraværsproblematikker skal bidrage til yderligere viden om, hvornår og hvilke indsatser der kan igangsættes på et tidligt tidspunkt hos børn og familier med skolefraværsproblematikker med henblik på, at problematikkerne ikke skal vokse sig større og medføre mistrivsel, skolevægning og tabt arbejdsfortjeneste.

Derudover skal analysen af forældrenes relation til arbejdsgiver og beskæftigelsesforvaltningens eventuelle støtte bidrage med viden om, hvordan arbejdsgiver og forvaltning kan støtte forældrene i at fastholde tilknytningen til arbejdsmarkedet.

Målet med analysen er at pege på mulige tiltag som ud fra et forældreperspektiv kan bidrage til at nedbringe ufrivilligt skolefravær og øge sandsynligheden for, at flere forældre kommer tilbage på arbejdsmarkedet. På den måde

skabes et kvalitativt supplement til det allerede igangværende arbejde om skolefravær og tabt arbejdsfortjeneste på tværs af Magistratsafdelingerne for Sociale Forhold og Beskæftigelse og Børn og Unge. Disse tiltag kan potentielt indgå i drøftelserne af tabt arbejdsfortjeneste i forbindelse med budgetforhandlingerne i efteråret 2026.

5. Hvad, hvem og hvordan?

Hvad:

Forslagsstiller foreslår, at der iværksættes en analyse af et antal sager om dækning af tabt arbejdsfortjeneste, hvor behovet for sådan dækning er affødt af barns/børns skoleproblemer (skolevægring, skolemistrivsel eller lignende). Analysen skal belyse problem- og sagsforløb, herunder familiens og skolens første opmærksomhed på problematikken, håndtering af skole og socialforvaltning, mulige årsager til mistrivsel, indsats i skolen, eventuel ventetid og uvished om indsats. Der er ligeledes forslag om, at analysen belyser relation til arbejdsgiver og beskæftigelsesforvaltningens eventuelle støtte.

Der lægges således op til en analyse, der skal rumme mange elementer. Sociale Forhold og Beskæftigelse og Børn og Unge anbefaler, at analysen får et todelt fokus. Del 1 vil belyse problem- og sagsforløb for børn og familier med skolefraværsproblematikker fra de første tegn viser sig og i perioden op til, at der bevilliges tabt arbejdsfortjeneste. Del 2 vil belyse forældrenes relation til arbejdsgiver og samspillet mellem det at være på tabt arbejdsfortjeneste og komme tilbage på arbejdsmarkedet.

Derudover anbefales det, at analysen tænkes sammen med de initiativer fra Budget 2026, der skal forebygge mistrivsel og fravær og bidrage til, at antallet af forældre, der har behov for tabt arbejdsfortjeneste, reduceres. Desuden skal analysen inddrage de 11 anbefalinger fra forældrekommissionen i dokumentaren 'Skolens tabte børn' samt øvrige tiltag på området der kunne komme til, eks. fra det netop indgående finanslovsforlig.

I Budget 2026 anmodede forligspartierne Børn og Unge og Sociale Forhold og Beskæftigelse om at fremlægge yderligere konkrete tiltag, der skal forebygge mistrivsel og fra-

vær og reducere behovet for tabt arbejdsfortjeneste, herunder styrkelse af effektfulde indsatser til Magistratens budgetforslag 2027. Resultaterne af denne analyse forventes at kunne bidrage hertil.

Det er vurderingen i Sociale Forhold og Beskæftigelse og Børn og Unge, at denne analyse vil bidrage med ny viden om de udfordringer, som børn og familier står over for i forhold til skolefraværsproblematikker, som kan supplere de tidligere analyser, der primært har fokuseret på de økonomiske konsekvenser af stigende bevillinger til tabt arbejdsfortjeneste.

Hvem:

Der nedsættes en arbejdsgruppe på tværs af Sociale Forhold og Beskæftigelse og Børn og Unge, som udarbejder analysen i fællesskab. Børn og Unge bliver tovholdere på del 1, mens Sociale Forhold og Beskæftigelse bliver tovholdere på del 2.

Hvordan:

Analysen tager udgangspunkt i journaler og interviews af børn og familier med skolefraværsproblematikker samt allerede eksisterende kvalitativt materiale (eksempelvis borgerrejser) fra tidligere analyser vedrørende familier med børn i mistrivsel.

Der udarbejdes et kommissorium, der beskriver analysens formål og metoder mere dybdegående.

6. Hvilke ressourcer kræves?

Analysen iværksættes inden for den eksisterende økonomiske ramme i Sociale Forhold og Beskæftigelse og Børn og Unge.

7. Hvordan følges der op?

Resultaterne af analysen vil foreligge i sommeren 2026 og afrapporteres til rådmændene i begge magistratsafdelinger og til Strategisk Styregruppe MSB/MBU, som også følger initiativerne vedr. mistrivsel, skolefravær og tabt arbejdsfortjeneste fra Budget 2026-2029.

Analysen ses dermed i sammenhæng med bestillingen fra Budget 2026 om, at der skal udvikles yderligere initiativer, som skal foreligge til Magistratens budgetforslag 2027. I regi heraf laves løbende afrapporteringer til henholdsvis Børn- og Ungeudvalget og Social- og Beskæftigelsesudvalget.

Anette Poulsen

/

Erik Kaastrup Hansen

Thomas Medom

/

Tanja Nyborg

Bilag

Bilag 1: Forslag fra EL og Viggo Jonassen, UFP, om tabt arbejdsfortjeneste ved skolevægning og lignende

Tidligere beslutninger

Beslutningsforslag vedr. tabt arbejdsfortjeneste ved skolevægning og lignende, Byrådsmødet den 27. august 2025, punkt 19

Vedtagelse af budget 2026-2029, Byrådsmødet den 8. oktober 2025, punkt 2-10

Fagligt sekretariat, MSB

PPR, MBU

Antal tegn: 7.413

Sagsbehandlere:

Marianne Kjær Lauridsen

Louise Dam Overballe

Tlf.: 20 36 12 94

Punkt 4: SUS' afsluttede erfaringsopsamling af Relationel Velfærd (HBL)

Tid: 10 minutter

Deltagere: Helle Mølgaard og Louise Dam Overballe

Beslutning for Punkt 4: SUS' afsluttede erfaringsopsamling af Relationel Velfærd (HBL)

Louise Dam Overballe og Helle Mølgaard.

Forvaltningschef Helle Bach Lauridsen har sat forslaget på dagsorden med henblik på, at rådmanden kommenterer den i bilag 1 vedlagte erfaringsopsamling af Relationel Velfærd. Derudover skal rådmanden træffe beslutning om, hvordan rapporten skal præsenteres for Børn- og Ungeudvalget.

Vedlagte rapport fra Socialt Udviklingscenter (SUS) er den afsluttende erfaringsopsamling af Relationel Velfærd og indeholder en række opmærksomhedspunkter i forhold til MBU's rolle i implementeringen, bl.a. problematiseres PPR's involvering i de tværgående sager og der peges på, at den tidlige opsporing blandt skoler og dagtilbud stadig kan styrkes for at afhjælpe familier og børn i mistrivsel.

Det indstilles,

1. at rådmanden kommenterer den i bilag 1 vedlagte erfaringsopsamling.
2. at rådmanden træffer beslutning om, hvordan og hvornår rapporten skal præsenteres for Børn- og Ungeudvalget og godkender de opmærksomhedspunkter, som skal fremhæves over for udvalget.

Bemærkninger

Handlinger som opfølgning på erfaringsopsamlingen blev drøftet, herunder fælles handlinger med MSB med afsæt i den strategiske styregruppe i forhold til samarbejde. Nye måder i forhold til at kontakte PPR blev drøftet.

Beslutninger

Rådmanden godkendte opmærksomhedspunkterne fra erfaringsopsamlingen. Det blev besluttet, at udvalget skal præsenteres for erfaringsopsamlingen, samt hvilke handlinger som kan igangsættes som opfølgning på erfaringsopsamlingen.

HBL følger op.



Beslutningsmemo

5. november 2025

Side 1 af 2

Emne **Drøftelse af SUS' afsluttende erfaringsopsamling af Relationel Velfærd**
Til Rådmanden

Børn og Unge

Pædagogik, Organisation og Sundhed

Aarhus Kommune

Chefgruppen – rapportens kvalitet

1. Hvorfor fremsendes forslaget?

Forvaltningschef Helle Bach Lauridsen har sat forslaget på dagsorden, med henblik på, at rådmanden kommenterer den i bilag 1 vedlagte erfaringsopsamling af Relationel Velfærd. Derudover skal rådmanden træffe beslutning om, hvordan rapporten skal præsenteres for Børn- og Ungeudvalget.

Vedlagte rapport fra Socialt Udviklingscenter (SUS) er den afsluttende erfaringsopsamling af Relationel Velfærd og indeholder en række opmærksomhedspunkter ift. MBUs rolle i implementeringen, bl.a. problematiseres PPRs involvering i de tværgående sager og der peges på, at den tidlige opsporing blandt skoler og dagtilbud stadig kan styrkes for at afhjælpe familier og børn i mistrivsel.

Forud for en drøftelse i Børn og Unge-udvalget vil det derfor være fordelagtigt hvis rådmanden har haft mulighed for at forholde sig til rapporten og dens konklusioner samt hvordan disse skal fremlægges udvalget.

2. Indstilling – hvad skal der tages stilling til?

Det indstilles at:

- rådmanden kommenterer den i bilag 1 vedlagte erfaringsopsamling.
- rådmanden træffer beslutning om, hvordan og hvornår rapporten skal præsenteres for Børn- og Ungeudvalget og godkender de opmærksomhedspunkter som skal fremhæves overfor udvalget.

3. Hvilke ændringer indebærer forslaget?

Socialt Udviklingscenter (SUS) har fulgt implementeringen af Relationel Velfærd og færdiggjorde i september 2025 deres afsluttende erfaringsopsamling. Erfaringsopsamlingen baserer sig på kvalitative interviews med forældre og medarbejdere/ledere.

I erfaringsopsamlingen fremhæves følgende otte opmærksomhedspunkter fra de i alt 29 forældreinterviews:

1. At blive taget alvorligt når man som forældre oplever mistrivsel
2. Når familier møder et komplekst system

PPR Administration og Strategi

Grøndalsvej 2
8260 Viby J

Direkte telefon: 41 87 44 51

Sag: EMN-2023-003413
Dokumentnummer:
15332967

Sagsbehandler:
Louise Dam Overballe



3. Når fagligheden ikke matcher familiernes behov
4. Vente
5. Samarbejde med PPR
6. Overgange
7. Manglende samarbejde mellem skole og familie
8. At få tabt arbejdsfortjeneste

5. november 2025
Side 2 af 2

Særligt relevant for MBU er forældrenes problematisering af PPRs involvering i de tværgående sager og deres oplevelse af, at den tidlige opsporing blandt skoler og dagtilbud ikke fungerer optimalt for at afhjælpe familier og børn i mistrivsel.

Når udvalget skal drøfte erfaringsopsamlingen, foreslås det at vi i oplægget sætter fokus på følgende:

- Samarbejdet med skoler og dagtilbud ift. tidlig, forebyggende indsats
- Samarbejdet med PPR
- At i de distrikter, hvor arbejdet med Relationel Velfærd fungerer efter hensigten, er man glad for samarbejdet

Derudover bemærkede chefgruppen, at erfaringsopsamlingen rent metodisk bygger på udsagn fra en mindre gruppe af forældre, som alle er udpeget af rådgivere fra Børn, Familier og Fællesskaber i MSB. Dette medfører at de indsamlede udsagn kan være behæftet med en række bias. Denne pointe foreslås også nævnt for udvalget ifm. oplægget.

4. Økonomiske konsekvenser af forslaget

Der er ikke umiddelbart økonomiske konsekvenser ved sagen.

5. Videre proces og kommunikation

Rapporten kan sættes på møde i Børn- og Ungeudvalget enten d. 26. november eller d. 10. december.

Efter drøftelsen på rådmandsmødet udarbejdes et konkret oplæg for udvalget med afsæt i chefteamets og rådmandens opmærksomhedspunkter.

Vi foreslår i den forbindelse at lægge os op ad rammesætningen som blev brugt da rapporten blev præsenteret i Social- og Beskæftigelsesudvalget:

- Orientering om de vigtigste pointer og opmærksomhedspunkter fra erfaringsopsamlingen.
- Orientering om hvilke handlinger, som der fremadrettet vil blive arbejdet med på baggrund af erfaringsopsamlingen.

En status på implementering

Relationel Velfærd på 0-15-års- området i Aarhus Kommune



Socialt
Udviklingscenter

En status på implementering Relationel Velfærd på 0-15 års området i Aarhus Kommune

Udarbejdet af SUS - Socialt Udviklingscenter, september 2025

Tekst:

Malene Steiniche Kjær

Philipp Pelch

Simon Hjortnæs Haugegaard

SUS - Socialt Udviklingscenter

Nørre Farimagsgade 13

1364 København K

www.sus.dk

Indholdsfortegnelse

Forord	4
1. Introduktion.....	5
1.1. Centrale læringspunkter 2 ½ år inde i implementeringen	5
1.2. Relationel Velfærd i Danmark og i Aarhus Kommune	6
1.3. Erfaringsopsamlingen bygger på interviews med forældre og medarbejdere	7
1.4. Læsevejledning.....	8
2. Forventede forandringer ved implementering af Relationel Velfærd	10
3. Forældrenes stemmer.....	12
3.1. Forældrenes oplevede forandringer	13
3.2. Virksomme ingredienser set fra forældrenes perspektiv.....	16
3.3. Opmærksomhedspunkter set fra forældrenes perspektiv	20
Forældrenes stemmer: Refleksionsspørgsmål.....	25
4. Medarbejdernes stemmer.....	26
4.1. Medarbejdernes oplevede forandringer	26
4.2. Virksomme ingredienser set fra medarbejdernes perspektiv	29
4.3. Opmærksomhedspunkter set fra et medarbejderperspektiv.....	31
Medarbejdernes stemmer: Refleksionsspørgsmål.....	34
5. Hvordan går det med implementeringen af Relationel Velfærd?	35
5.1. Hvordan udfolder de fem mekanismer sig i praksis?	36
5.2. Hvor langt er Børn, Familier og Fællesskaber med implementeringen af Relationel Velfærd – set i lyset af forandringsteorien?	38
6. Udviklingspunkter for den videre implementering.....	43
7. Ledelse af Relationel Velfærd.....	47
Ledelse af medarbejdere i Relationel Velfærd – Refleksionsspørgsmål:.....	51

Forord

Siden starten af 2023 har vi i hele Børn, Familier og Fællesskaber i Aarhus kommune, arbejdet med en omstilling fra system-velfærd til Relationel Velfærd. Processen har rørt alle hjørner i organisationen, og det har påvirket både tilgangen, kulturen og strukturen. Jeg er både stolt og glad for det, vi har opnået, selvom vi absolut ikke er i mål. Har vi lavet fejl undervejs? Ja, det har vi. Er der ting vi burde have gjort anderledes? Ja, det er der.

Vi har fået SUS - Socialt Udviklingscenter (SUS) til at undersøge, hvordan det går med implementeringen af Relationel Velfærd i Børn, Familier og Fællesskaber. De har derfor spurgt familier og personale, som har tilknytning til os. Det handler denne rapport om.

Det er helt afgørende, at familierne oplever en positiv forandring i både børnenes trivsel, den støtte de modtager og samarbejdet med os i Børn, Familier og Fællesskaber. Forældrene fortæller, at de i højere grad føler sig hørt, mødt og anerkendt af proaktive, pålidelige og initiativrige medarbejdere. Det skal vi alle sammen være stolte af.

Men implementering og forandring tager tid i en stor organisation, og kalder samtidig på en aktiv koordinering og et organisatorisk samspil med vores tætte samarbejdspartnere. Det er naturligt, at man som medarbejder oplever tvivl og ubehag i så omfattende en forandring. Mange faglige perspektiver skal forenes i et samarbejde med børnene og deres familier som centrum.

Som erfaringsopsamlingen her viser, skal vi fortsat arbejde med læring, refleksion og løbende justeringer. Det systemskifte vi er igennem stiller store faglige og personlige krav til alle ansatte. Vi skal derfor også fremover have fokus på, at sikre relevante og endnu tydeligere rammer for arbejdet. Derfor har vi et naturligt og øget fokus på, at alle medarbejdere har og får et godt og sikkert arbejdsmiljø som ansatte i Børn, Familier og Fællesskaber.

Jeg vil gerne takke alle jer medarbejdere og ledere, som hver dag yder en ekstraordinær indsats i den forandring, vi sammen går igennem. Det er i høj grad jeres fortjeneste, at familierne oplever mærkbare og positive ændringer i samarbejdet med Børn, Familier og Fællesskaber.

Vi skal nu arbejde videre med de indsigter, rapporten her bidrager med. Jeg ser frem til vores fortsatte samarbejde og er sikker på, at vi er på rette kurs.

Ruth Lehm
Driftschef for Børn, Familier og Fællesskaber
Magistratsafdelingen Sociale Forhold og Beskæftigelse, Aarhus Kommune

1. Introduktion

Denne rapport giver en status på implementeringen af Relationel Velfærd på 0-15-års-området i Aarhus Kommune. Formålet er at gøre status 2,5 år efter de første distrikter er begyndt at implementere Relationel Velfærd i februar 2023, at samle erfaringer og pege på, hvad der skal til for at understøtte den videre implementering. Fundene i denne rapport skal ses som spæde indikatorer og ikke mindst vise, hvor implementeringen fungerer efter hensigten, og hvor der er potentiale til at udvikle, justere og kvalificere.

Rapporten bygger på erfaringer og oplevelser hos både forældre og medarbejdere og tager udgangspunkt i den forandringsteori og de forventede forandringer, som Aarhus Kommune selv har formuleret i forbindelse med implementeringen af Relationel Velfærd. Ved en så omfattende transformation, som Børn, Familie og Fællesskaber er i gang med at implementere, må man forvente, at de samlede resultater først kan ses om mange år. Derfor er denne rapport ikke en afsluttende evaluering, men et læringsredskab, der skal bidrage til at justere kursen, fastholde momentum og styrke implementeringen af Relationel Velfærd i de kommende år.

FAKTA om Relationel Velfærd i Aarhus Kommune

Formål: At styrke samarbejdet mellem familier, dagtilbud, skoler, PPR, sundhedspleje, myndighedsrådgivere og specialiserede udførere, så løsninger findes tidligere, og indsatsen bliver helhedsorienteret og tæt på barnets og familiens hverdag.

Baggrund: Aarhus Kommune har gennem flere år arbejdet med forsøg og investeringsprojekter inspireret af bl.a. den svenske investeringsmodel og Hilary Cottams principper for Relationel Velfærd. Positive resultater fra projekter som Relationel familierådgivning og Tættere på familien førte til beslutningen om skalering.

Implementering: Siden 2022 har Børn, Familier og Fællesskaber arbejdet med at forankre Relationel Velfærd som en fælles tilgang, kultur og struktur på 0-15-årsområdet. Det omfatter medarbejdere i alle distrikter fordelt på 47 teams, bydækkende centre samt samarbejde med Magistratsafdelingen for Børn og Unge. I februar 2023 påbegyndte de første 2 distrikter at arbejde med Relationel Velfærd, herefter fulgte 11 distrikter i august samme år. I 2024 påbegyndte 22 distrikter arbejdet, og i februar 2025 blev de sidste 12 distrikter en del af Relationel Velfærd

Status: Implementeringen er i en tidlig fase. De første erfaringer peger på forbedret samarbejde og trivsel, men også behov for vedvarende fokus på organisering, ledelse og kompetenceudvikling.

1.1. Centrale læringspunkter 2,5 år inde i implementeringen

Erfaringerne fra de første 2,5 års implementering viser, at mange af mekanismerne i forandringsteorien, der skal understøtte de langsigtede mål med Relationel Velfærd, allerede udfolder sig i praksis – både i medarbejdernes og forældrenes oplevelser. Samtidig er der tydelige områder, der kræver fortsat opmærksomhed, hvis potentialet skal realiseres fuldt ud.

Både forældre og medarbejdere beskriver en tydelig bevægelse mod mere ligeværdige relationer og en mere helhedsorienteret indsats. De fleste forældre oplever større tilgængelighed, hurtigere

handling og mere målrettet støtte, når først de er kommet ind i 'systemet'. De føler sig i højere grad hørt, anerkendt og inddraget i løsningerne, og mange beskriver bedre trivsel hos børnene. Medarbejderne fremhæver i overvejende grad, at de kan handle tidligere og mere fleksibelt, bruge deres faglighed på nye måder og arbejde tættere sammen med kolleger og samarbejdspartnere.

Samtidig viser erfaringerne, at vejen til den passende hjælp ofte er lang og krævende for familierne, og at det tidlige opsporingsarbejde stadig kan styrkes. Forældre med komplekse problemstillinger oplever ofte fortsat at skulle agere tovholdere.

For mange medarbejdere kan arbejdspress, uklare roller og forskelle i praksis mellem teams udfordre kontinuitet og kvalitet, og mange medarbejdere efterlyser tættere ledelsesmæssig støtte og bedre strukturer for koordinering.

Mange af de kortsigtede virkninger i forandringsteorien kommer ligeledes til udtryk i samtalerne med de interviewede familier og medarbejdere, og både medarbejdere og forældre beskriver konkrete forandringer, som er indtrådt relativt hurtigt i mødet med den relationelle tilgang. Nogle af de langsigtede virkninger – som fx børns deltagelse i fællesskaber, forældres tilknytning til arbejdsmarkedet og reduktion af udgifter til specialiserede indsatser – er sværere at vurdere i denne tidlige fase af implementeringen og med det datagrundlag, denne rapport bygger på. Alligevel peger forældrenes erfaringer på positive tendenser.

Centrale læringspunkter

- Forældre og medarbejdere oplever, at det er meningsfuldt at arbejde med Relational Velfærd; At der tages udgangspunkt i familiernes drømme, behov og ressourcer, og at samarbejdet er tæt, tillidsfuldt og responsivt.
- Tillidsfulde relationer mellem medarbejdere og forældre er fundamentet for forandringer – og kræver tid, tilgængelighed og kontinuitet.
- Øget beslutnings- og handlekraft tæt på familierne opleves som meningsfuldt og effektivt, og skal følges af klarere rammer og fælles standarder.
- Det tætte samarbejde i teams og den nære kontakt til familierne gør det lettere at identificere behov og igangsætte støtte. Tidligere opsporing og respons kan dog stadig styrkes – særligt for børn i mistrivsel, hvor problemerne først viser sig i hjemmet.
- Tværfaglige teams fungerer bedst, når der er tydelig rollefordeling, systematisk videndeling og en faciliterende ledelse tæt på.
- Forældre oplever størst udbytte, når der er sammenhæng og koordination på tværs af skole, dagtilbud, fritid og indsats i familien.
- Arbejdspress og uens praksis mellem teams kan udfordre implementeringen og bør adresseres som en del af forankringsarbejdet.

1.2. Relational Velfærd i Danmark og i Aarhus Kommune

Relational Velfærd er en tilgang til velfærdsarbejde, hvor relationen mellem borger og professionel er det bærende udgangspunkt for at skabe forandringer. Tilgangen har fået øget opmærksomhed i Danmark gennem det seneste årti, inspireret af internationale erfaringer, særligt Hilary Cottams bog *Radikal hjælp* (2018). I Danmark er idéerne blevet afprøvet i forskellige kommunale indsatser – ofte i mindre skala og med nyoprettede teams, der specifikt skal arbejde med Relational Velfærd. Eksempler er *Opgang til Opgang*, *Relational Familierådgivning* i Aarhus Kommune og *Energi til*

hinanden i Esbjerg Kommune. Fælles for disse er, at de har været geografisk afgrænsede og bemandet med medarbejdere, der blev rekrutteret specifikt til opgaven, så både ledere og medarbejdere har været motiverede til at arbejde ud fra et stærkt borgerperspektiv frem for et systemperspektiv.

Implementering af Relationel Velfærd i Børn, Familier og Fællesskaber i Aarhus Kommune skiller sig – efter SUS' bedste vurdering – ud ved at være den første kendte indsats i Danmark, hvor Relationel Velfærd implementeres i stor skala i en driftsorganisation – med eksisterende medarbejdere og ledere – på tværs af hele børne- og familieområdet. Det er en transformation, der omfatter både myndighedsopgaver og udfører-funktioner, og som grundlæggende ændrer måden at arbejde på. Det betyder, at både strategisk og daglig ledelse skal understøtte, at medarbejdere arbejder på nye måder, ofte uden at medarbejderne selv har valgt det. Det kan skabe faglig usikkerhed, frustration og behov for nye kompetencer – men også åbne for flere muligheder for at skabe mere meningsfulde og sammenhængende indsatser for børn og familier.

I Danmark er flere større implementeringsprojekter vedrørende Relationel Velfærd på vej, bl.a. i Uddannelseshuset i Esbjerg Kommune (Jobcenter for unge) og børne- og familieområdet i Herning Kommune. Men Børn, Familie og Fællesskaber i Aarhus Kommune er frontløberen i at lave en så stor transformation på alle niveauer i organisationen, hvor man vil arbejde og organisere sig på en radikal anderledes måde til gavn for trivslen blandt børn og deres familier.

Erfaringer fra både Danmark og udlandet viser, at store systemforandringer tager tid – ofte mange år – før de er fuldt integreret i praksis og giver varige resultater. Det gælder i særlig grad, når forandringen ikke blot handler om nye metoder eller en organisationsændring, men om en grundlæggende ændring i både tilgang, kultur og struktur. Implementeringen af Relationel Velfærd i Børn, Familier og Fællesskaber bør derfor stadig ses som at være i sin spæde fase. Arbejdet med at omsætte Relationel Velfærd i stor skala kræver fortsat vedholdenhed, fælles retning og tid til, at nye arbejdsgange og samarbejdsrelationer kan finde fodfæste og blive en naturlig del af praksis.

1.3. Erfaringsopsamlingen bygger på interviews med forældre og medarbejdere

SUS har i forbindelse med implementeringen af Relationel Velfærd understøttet Aarhus Kommune både som proces- og læringspartner. Vi har gennemført dataindsamlinger og analyse som led i en formativ evaluering, der skal understøtte løbende læring og justeringer i implementeringen af Relationel Velfærd. Denne rapport bygger på kvalitative data indsamlet gennem samtaler med forældre og medarbejdere. Desuden trækker vi på viden og observationer fra workshops med medarbejdere og ledere samt møder med Aarhus Kommunes programledelse af implementeringen af Relationel Velfærd.

Vi har gennemført i alt 29 enkeltinterviews med forældre (19 i foråret 2024 og 10 i foråret 2025) samt enkelinterviews og fokusgrupper med medarbejdere på tværs af faggrupper med i alt knap 50 medarbejdere. Forældrene, der har deltaget i interviews, er blevet rekrutteret i to runder. I første runde stod medarbejdere i de distrikter, hvor Relationel Velfærd var implementeret på det tidspunkt, for at udvælge forældre, der kunne deltage i interviews. Det gav en effektiv rekruttering, men kan have betydet, at forældre med en god relation til medarbejderen og særligt positive oplevelser blev overrepræsenteret. I anden runde blev der anvendt en bredere rekrutteringsstrategi, hvor flere, tilfældigt udvalgte forældre i de distrikter, der var i gang med Relationel Velfærd, blev kontaktet. Hensigten med denne tilgang var at mindske risikoen for en skæv rekruttering af forældre. Det kan dog ikke udelukkes, at også denne tilgang har tiltrukket

forældre med særligt positive erfaringer eller forældre med særligt negative erfaringer, som de ønsker at viderebringe.

SUS har kun kendskab til familiernes samarbejde med Børn, Familier og Fællesskaber igennem det, de har fortalt os. Det betyder, at vi ikke altid har vidst, hvilken faglig baggrund familiernes primære kontaktperson har haft eller fra hvilke organisatoriske enheder i Børn, Familier og Fællesskaber, familierne i øvrigt får hjælp fra, medmindre forældrene selv har vidst det. Det betyder blandt andet, at når der i denne rapport står medarbejdere i Børn, Familier og Fællesskaber, kan det dække over rådgivere, specialpædagogiske konsulenter, familiebehandlere mm. I forældrenes citater kan der være forskellige betegnelser for familiernes primære kontaktperson, da forældrene ikke altid er bekendt med medarbejdernes titler eller tilhørsforhold.

Medarbejdere og ledere, der har deltaget i workshops, interviews og fokusgrupper er blevet inviteret af Aarhus Kommune, med det formål at afspejle forskellige faggrupper, niveauer i organisationen og ansættelsessteder. Derfor har både medarbejdere fra skoler, daginstitutioner, sundhedsplejen og PPR deltaget foruden medarbejdere i Børn, Familie og Fællesskaber i både distrikter og bydækkende centre. På de afholdte workshops har medarbejdere og ledere blandt andet forholdt sig til og arbejdet med viden og fund fra forældrefortællinger, medarbejdernes faglige og personlige bevægelse i Relationel Velfærd, praksiseksempler for Relationel Velfærd, principper for ledelse af Relationel Velfærd og strukturen i Relationel Velfærd.

Metodisk har vi kombineret semistrukturerede interviews med *Most Significant Change*-tilgangen, som går ud på at indsamle fortællinger fra interviewpersonerne om de mest betydningsfulde forandringer, de har oplevet. Denne metode er særligt velegnet i komplekse sociale indsatser, hvor resultaterne kan være mangeartede og ikke let måles kvantitativt. I praksis betyder det, at interviewpersonerne har fortalt om den forandring, der for dem har været mest betydningsfuld, og hvorfor det er netop den forandring, de tillægger vægt. Derefter er de blevet spurgt til specifikke elementer i forandringsteorien, så vi kan vurdere om og hvordan, de ønskede mekanismer og trin på vejen, udfolder sig i praksis.

Vi har analyseret datamaterialet for at identificere mønstre, læringspunkter og uforløst potentiale. Analysen er foretaget som en tematisk analyse, hvor vi har samlet udsagn i tre hovedkategorier:

- Forandringsdomæner - hvilke typer af forandringer oplever deltagerne?
- Virksomme ingredienser - hvad har gjort forskellen?
- Opmærksomhedspunkter - forhold, der hæmmer den ønskede forandring.

I analysen har vi forholdt os reflektivt til, hvordan rekrutteringsmåden kan have påvirket datamaterialet, og vi har afsøgt både positive og kritiske stemmer i interviewene. Vi tolker udsagn og tendenser med blik for, at visse erfaringer kan være overrepræsenterede, og vi lægger vægt på mønstre, der går igen på tværs af datakilder og deltagertyper. Hermed søger vi at nuancere analysen og undgå at konkludere på baggrund af enkelte meget positive eller meget negative beretninger alene.

1.4. Læsevejledning

Rapporten kan læses i sin helhed for en samlet status på implementeringen af Relationel Velfærd. Læseren kan også dykke ned i de kapitler, der er mest relevante:

Kapitel 2 beskriver Aarhus Kommunes forandringsteori, som danner rammen for denne status på implementeringen af Relationel Velfærd. Forandringsteorien tydeliggør de centrale mekanismer,

trin på vejen og forventede virkninger, som implementeringen af Relationel Velfærd sigter mod, og udgør det analytiske fundament for både dataindsamling og fortolkning.

Kapitel 3 og 4 præsenterer forældres og medarbejderes erfaringer og oplevelser med Relationel Velfærd. Med udgangspunkt i interviews med forældre og medarbejdere og en tematisk analyse undersøges det, hvilke typer af forandringer deltagerne oplever, hvad der har gjort en forskel for dem, og hvilke barrierer der kan stå i vejen for forandring.

Kapitel 5 vurderer, hvor langt implementeringen er nået i forhold til forandringsteorien og de ønskede virkninger. Her samles stemmer og indsigter på tværs og bruges til at vurdere fremdrift, mønstre og tegn på ændringer – både i familiernes møde med kommunen og internt i organisationen.

Kapitel 6 og 7 peger på de udviklingspunkter og organisatoriske erfaringer, der bør have opmærksomhed i det videre arbejde. Der sættes særligt fokus på ledelsesmæssige indsigter, implementeringsbetingelser og det længere perspektiv for at forankre Relationel Velfærd som tilgang, kultur og struktur.

Rapporten er skrevet med henblik på at kunne bruges både af ledere, medarbejdere og samarbejdspartnere, der arbejder med Relationel Velfærd – og af andre, der ønsker at lære af Aarhus Kommunes erfaringer med at omsætte Relationel Velfærd i stor skala.

2. Forventede forandringer ved implementering af Relationel Velfærd

Forandringsteorien for implementeringen af Relationel Velfærd udgør rammen om denne statusopsamling. I læringsevalueringen har der således været en særlig opmærksomhed på, om og i hvilken grad de underliggende mekanismer, trin på vejen og kort- og langsigtede virkninger er realiseret ind til nu. Denne forandringsteori er udarbejdet af Børn, Familier og Fællesskaber.

Når vi i afsnit fem diskuterer, hvor langt kommunen er i ambitionen om at implementere Relationel Velfærd, gør vi det med de forskellige trin og elementer i forandringsteorien som vurderingsramme. Derfor følger herunder en kort beskrivelse af forandringsteoriens delelementer, og en visuel præsentation af forandringsteorien vil fremgå på næste side.

Fem underliggende mekanismer:

Forandringsteorien baserer sig på fem underliggende mekanismer, der forventes at understøtte den forandring, der er formålet med implementeringen af Relationel Velfærd:

1. **Relationsarbejde:** Gennem opbygning af tillidsfulde og respektfulde relationer skabes grundlaget for en støtte, der opleves som reel og meningsfuld. Når medarbejdere kender barnet og familien godt, bliver det lettere at tilpasse indsatsen.
2. **Empowerment:** Ved at tage udgangspunkt i familiens eget blik på deres situation og ressourcer, styrkes deres ejerskab og handlekraft. Dette aktiverer familiens egne handlemuligheder og kan understøttes gennem brug af peers, der spejler og inspirerer.
3. **Tid og tilgængelighed:** En reorganisering af arbejdet sikrer, at medarbejdere har tid til at være til stede i relationen – både med familier og kolleger. Det muliggør tidlig opsporing, hurtigere handling og forebyggelse, før problemer vokser sig store.
4. **Responsiv tilgang:** Hjælpen gives, når familien er klar, og justeres løbende på baggrund af feedback. Dette kræver mod og fleksibilitet, men giver også mulighed for hurtigere og mere helhedsorienteret støtte, som mindsker behovet for tunge og langvarige forløb.
5. **Helhedssyn:** Barnets vanskeligheder ses i sammenhæng med omgivelserne og hverdagslivet, og løsninger findes i fællesskabet omkring barnet. Med en tydelig tovholderfunktion og koordinering på tværs kan støtten gøres mere sammenhængende og overskuelig for familien.

Langsigtede og kortsigtede virkninger

Aarhus Kommunes omlægning til Relationel Velfærd har som mål at forbedre livsbetingelserne for børn, unge og deres familier ved at gøre hjælpen mere bæredygtig og meningsfuld.

Forandringsteorien viser, at kommunen på lang sigt forventer, at flere børn og unge trives, lærer og udvikler sig, og deltager i positive fællesskaber i skole, dagtilbud og i fritid. Forældre skal i højere grad kunne fastholde eller genoptage tilknytningen til arbejdsmarkedet, og der skal ske et fald i udgifter til specialiserede indsatser og overførselsydelser. Medarbejdere skal opleve øget arbejdsglæde og mening i deres arbejde, hvilket kan bidrage til lavere medarbejderomsætning.

På kortere sigt er det målet, at familierne vil opleve hjælpen som mere relevant og meningsfuld, fordi den afspejler deres egne perspektiver. Medarbejdere får bedre mulighed for at handle tidligt og

mere målrettet, og det tværfaglige samarbejde skal styrkes. Samtidig skal der opstå en fælles tilgang og et fælles sprog, som skaber større sammenhæng i støtten på tværs af kommunen.

Ressourcer, aktiviteter og trin på vejen

For at nå disse resultater kræver omlægningen en række konkrete ændringer i både praksis og organisering. Der skal skabes tid og plads til, at medarbejdere kan være nærværende i dialogen med familier og samarbejdspartnere. Samtidig skal der arbejdes med faglig udvikling i relationel tilgang, helhedssyn og fleksibilitet, så medarbejderne er rustet til at agere inden for den nye fælles retning.

Der skal også etableres strukturer, der muliggør løbende feedback og justering af indsatser, og det skal sikres, at støtten koordineres og opleves som overskuelig – blandt andet gennem tydelig tovholderfunktion og et tættere tværfagligt samarbejde. Disse organisatoriske og faglige investeringer er centrale skridt på vejen til at realisere intentionerne i forandringsteorien.

Prioritering af ekstra medarbejderressourcer. Dedikering af ... Dedikering af ledelseskraft til omlægningen Øget brug af peers - erfaringsseks-	ORGANISERING Lokale tværfaglige teams/klynger med udfører og myndighed i MSB og MBU - tværfaglig ledelse Specialviden fra medarbejdere i bydækkende afdelinger i MSB samt PPR og Sundhed i MBU trækkes løbende ind i lokale teams TILGANG Tovholder for familien. Faglighed fra hele teamet bringes i spil (ikke kun en enkelt medarbejder) Udvikning af den klassiske rollefordeling mellem udfører og myndighed Medarbejdernes faglighed er en indsats i sig selv LÆRING Introduktionskursus til nye teams + aktionslæring Medarbejder i MSB og MBU introduceres til den nye tilgang og samarbejdsform Understøttelse af faglig ledelse i nye rammer. Understøttelse af at medarbejderne arbejder efter det nye via læringsamtaler	Ændret mindset Der arbejdes langt mere med barnets og familiens drømme, ønsker og håb for hverdagen og fremtiden som udgangspunkt for indsatsen - Dette sker i den måde familien mødes på i alle sammenhænge og sætter familien i fokus Fællesskabsopbyggelse. Der arbejdes tættere sammen og dannes mere fællesskab med familien og barnets netværk, dagtilbud, skoler, fritidstilbud og civilsamfundet - vi har fokus på barnets nærmiljø	Ligeværdigt tværfagligt samarbejde Alle parter har en forståelse for, hvordan de bidrager til opnåelsen af de ønskede resultater Styrkelse af den tidlige opsporing Børnenes og familiens udfordringer Finder bæredygtige løsninger tidligt De fagprofessionelle og familierne finder nye veje sammen, samarbejder om løsninger og sikrer velfærd	Sænket stressniveau hos familierne Forældrene oplever, at de: - I mindre grad skal være den koordinerende part i barnets/familiens sag - Bliver mødt med tillid og anerkendelse. Støtten tager udgangspunkt i familien Tidlig og tilpasset støtte Forældrene oplever, at de: - Familiernes handlekraft styrket og nødvendig og tilstrækkelig hjælp sat i gang tidligt, så vi ser, at en positiv resiliensproces igangsættes - Støttes tilpasses på baggrund af familiens feedback og bliver mere virkningsfuld Helhedsorienterede indsatser på tværs - Fokus på blivende og bæredygtige løsninger Forældrene oplever, at de: - Tiltag koordineres, og det sikres, at de spiller sammen - Familiens plan er styrende - Løsninger tænkes i et langtids perspektiv og sikrer barnets og familiens velvære Større arbejdsglæde og oplevelse af mening og opbygning af social kompetence hos medarbejderne	Tilfredshed hos børn, unge og familier - Familier oplever en bedre og mere relevant Større børnetrivsel - Børnene trives Udvikling hos børn, unge og familier - Børn, unge og familier lærer og udvikler sig. - Børnene kan indgå i fællesskaber Større tilknytning til arbejdsmarkedet for
--	--	---	--	---	---

3. Forældrenes stemmer

I dette afsnit præsenterer vi forældrenes perspektiver på Relationel Velfærd. Perspektiverne er samlet i en række centrale tematikker, som mange af forældrene har nævnt i interviews, som er gennemført i to runder i henholdsvis foråret 2024 og foråret 2025. Tematikkerne i forældrenes oplevelser i de to runder er stort set sammenfaldende, og vi sonder derfor ikke eksplicit mellem dem i teksten. Vi gennemgår først syv forandringer, som forældrene primært oplever, og herefter ni bud på, hvad der, ifølge forældrene, har gjort en forskel i forhold til at skabe positive forandringer for familierne. I præsentationen af forandringerne er der primært fokus på de positive forandringer, og i mindre grad kritiske perspektiver og opmærksomhedspunkter. Dette følger til sidst, hvor vi præsenterer otte opmærksomhedspunkter, som forældrene fremhæver som værende udfordrende i samarbejdet med Aarhus Kommune.

Syv forandringer set fra forældrenes perspektiv

- Bedre trivsel for barnet
- Forældrene oplever mere ro og mindre stress
- Forældre skaber bedre rammer for barnet
- Forældrene føler sig hørt, mødt og anerkendt
- Forældrene føler sig ikke så alene
- Et bedre samarbejde mellem forældre og skole eller daginstitution
- Håb for fremtiden

Ni virksomme ingredienser set fra forældrenes perspektiv

- Mødet med mennesker, der lytter, forstår og hjælper
- Tidlig, hurtig og tilpasset indsats
- Hjælpen er mere tilgængelig – også på den lange bane
- Faglig kompetent hjælp
- Helhed, koordinering og sammenhæng
- Indflydelse på løsninger
- Proaktive, pålidelige og initiativrige medarbejdere
- At blive aflastet
- Samtaler med børn

Otte opmærksomhedspunkter set fra forældrenes perspektiv

- At blive taget alvorligt, når man som forældre oplever mistrivsel
- Når familier møder et komplekst system
- Når fagligheden ikke matcher familiernes behov
- Ventetid
- Samarbejde med PPR
- Overgange
- Manglende samarbejde mellem skole og familie
- At få tabt arbejdsfortjeneste

3.1. Forældrenes oplevede forandringer

Bedre trivsel for barnet

Mange af de interviewede forældre oplever, at deres børn føler sig mindre presset, har færre 'nedsmeltninger', deltager i fællesskaber og får venskaber – forandringer, der styrker både barnets og hele familiens trivsel. En stor del af forbedringerne tilskrives den støtte, forældrene har modtaget gennem Børn, Familie og Fællesskaber og for nogles vedkommende (special)skole eller daginstitution.

Flere fortæller, at børnene er blevet mere sociale og udadvendte, deltager i flere aktiviteter, er mere sammen med andre børn og kan være længere tid i skole. Et eksempel er en pige i mistrivsel, der via en medarbejder i Børn, Familier og Fællesskaber fik hjælp til at blive en del af en fritidsklub, hvor hun fik mod på at starte på efterskole.

Når skoletilbuddet tilgodeser barnets behov, interesser og motivation, vokser både selvtillid og socialt liv. Selv på nedsat tid er det vigtigt for forældrene, at barnet er en del af et skole- eller institutionsfællesskab.

Forældrene oplever, at børn, der har regelmæssige samtaler med en medarbejder eller støtteperson, profiterer af at have en fortrolig voksen uden for familien. Det giver dem et frirum til at dele udfordringer, også i relation til forældrene. Medarbejderne møder børnene i øjenhøjde, styrker selvforståelsen og giver redskaber til at håndtere svære situationer. Nogle børn er begyndt at sætte ord på problemerne – og enkelte har endda delt deres udfordringer med kammerater.



Forandringen er, at nu kan hun bedre være i hverdagen. Hun kan have en hel dag uden at blive ked af det, have nedsmeltninger og gå i hårdknude. Vi kan ændre på nogle ydre omstændigheder, så hun bliver mindre presset.



Nu begynder hun at klare det selv. Hendes veninder, de kommer hjem til os nu, og hun kommer hjem til dem. Hun går mere i klubben, hygger sig og laver mad sammen med de andre... Jeg kan mærke på hende, at hun har det bedre nu. Hun er også gladere.

Forældrene oplever mere ro og mindre stress

En gennemgående oplevelse blandt de interviewede forældre er mere ro og mindre stress i hverdagen – for både dem selv og børnene. Med støtte fra Børn, Familier og Fællesskaber er mange gået fra konstant at være på overarbejde til at have et større overskud.

Forældrene oplever sig aflastet, både helt konkret i form af aflastningstilbud eller tabt arbejdsfortjeneste, og mere indirekte, når de har en medarbejder, som de kan læne sig op ad, dele det svære med og få sparring af på konkrete udfordringer og konflikter. Det frigiver energi til at være forældre – både for barnet i mistrivsel og eventuelle søskende.

Flere forældre oplever, at de ikke længere skal kæmpe mod systemet for at få hjælp, og at de derfor har mere overskud til at fokusere på at være der for børnene. Det er stressreducerende, når en medarbejder tager nogle af opgaverne fra forældrene og derigennem aflaster dem. Nogle forældre fortæller også, at hjælpen har styrket deres fokus på egenomsorg, hvilket smitter positivt af på barnet.

“

Det er en kæmpe hjælp, at vi ikke begge to skal haste ud ad døren og ikke skal have koordineret alle mulige ting. Det har givet en masse ro. Jeg har kunnet være lige, hvor han (sønnen) havde brug for mig og skulle ikke forholde mig til andre ting.

“

Vi oplever, at vi er mindre stressede, fordi der er nogen, der går ind og tager over og fortæller os, hvordan vi skal gøre. Det er bare så rart, at vi ikke længere står tilbage med følelsen af at være alene.

Forældre skaber bedre rammer for barnet

Mange forældre oplever, at de gennem hjælp fra Børn, Familier og Fællesskaber har fået større forståelse for deres barn og konkrete og hverdagsnære værktøjer til at håndtere udfordringer. Det kan være at skabe mere struktur, reducere sanseindtryk eller kommunikere på en måde, der vender kritiske situationer til noget positivt.

Flere fortæller, at de nu lytter mere til børnenes behov og inddrager dem i løsninger. Tidligere overså de signaler i barnets adfærd, men med støtte fra medarbejdere er de blevet bedre til at kigge bagom og forstå de bagvedliggende årsager. For nogle har det været afgørende at få en udefrakommende til at hjælpe med at identificere de rammer, der forværrede trivslen, og erstatte dem med mere forudsigelige, trivselsfremmende og roskabende omgivelser.

Resultatet er færre konflikter både mellem forældre og børn og forældrene imellem. Når forældrene forstår barnet bedre, kan de skabe rammer, der matcher barnets behov og forebygger en alt for presset hverdag.

“

Vi var ret frustrerede over..., hvad det var, der påvirkede vores datter så meget. Der hjalp familierådgiveren os med at pille tingene fra hinanden og belyse det. Vi fandt ud af, hvad der fyldte for vores datter, og hvordan vi kunne hjælpe med at strukturere dagen anderledes for hende.

“

Hvis vi ikke havde haft familierådgiveren, så tror jeg min kone og jeg var gået fra hinanden, fordi vi var så udfordrede.

Forældrene føler sig hørt, mødt og anerkendt

Mange interviewede forældre har oplevet et opslidende forløb, før de fik hjælp, hvor skole eller daginstitution ikke lyttede til deres bekymringer, især når problemerne primært viste sig i hjemmet. Nogle har endda følt, at deres dømmekraft blev betvivlet, eller at de blev mistænkeliggjort.

Kontakten til en medarbejder i Børn, Familier og Fællesskaber beskrives som en stor lettelse – endelig er der en professionel, der anerkender oplevelserne og arbejder for at skabe trivsel for barnet og familien. Forældrene oplever nu et samarbejde i stedet for en kamp, hvor de inddrages og finder løsninger sammen med medarbejderen.

Flere fremhæver, at relationen til medarbejderne er respektfuld og ligeværdig, og at fokus er på familiens og forældrenes oplevelser og ressourcer. For nogle står det i kontrast til tidligere erfaringer, hvor deres perspektiver og indsigt ikke blev værdsat i dialogen med fx skolen eller daginstitutionen.



Det var utrolig vigtigt, at hun kiggede på os og sagde, at vi ikke var dårlige forældre, og vi gjorde det bedste, vi kunne, og at hendes job var, at give os nogle flere ressourcer, som vi kunne bruge... Hun gentog det også på skolen, at vi var nogle omsorgsfulde forældre, der gjorde, hvad vi kunne derhjemme.



Førhen har jeg følt, at jeg nogle gange blev kørt over. At jeg skulle leve op til krav i systemet, uden at mine behov blev inddraget i processen. Denne gang bliver jeg klart lyttet til, og mine behov bliver taget alvorligt.

Forældrene føler sig ikke så alene

For mange af de interviewede forældre har tiden op til, at de fik relevant hjælp, givet dem en oplevelse af at stå meget alene med at navigere i og få kontakt til et uoverskueligt system. Det er vanskeligt at vide hvilken hjælp, der findes, hvor den findes, og hvordan man kan få adgang til den, når man har et barn i mistrivsel. I den periode var frustration, sorg og afmagt dominerende.

Med støtte fra Børn, Familier og Fællesskaber føler de sig nu mindre alene om udfordringerne. Det giver tryghed at have en fast kontaktperson, man hurtigt kan nå ved tvivl eller behov, og det mindsker følelsen af at bære hele ansvaret selv.

Flere forældre nævner også, at det er betryggende at vide, at de altid kan kontakte medarbejderen, selvom hjælpen på et tidspunkt udfases, hvis der igen skulle opstå et behov.



Der har været en tryghed og ro i at vide, at hvis jeg har stået i nogle problemstillinger med ham (sønnen), så har jeg nogen at gå til.



Hun har bakket mig op i min måde at håndtere vores situation på, og det har været rart, når jeg har stået meget med det alene.

Et bedre samarbejde mellem forældre og skole eller daginstitution

Flere forældre har tidligere oplevet, at samarbejdet med skolen var præget af manglende forståelse og lydhørhed. Når en medarbejder fra Børn, Familier og Fællesskaber fungerer som bindeled, opleves relationen ofte som forbedret. Medarbejderen legitimerer behovet for hjælp og fungerer som mægler, brobygger og oversætter mellem hjem og skole.

Forældre fremhæver, at medarbejderen i Børn, Familier og Fællesskaber bidrager med konkrete forslag til, hvordan barnet kan trives bedre i skolen, fx at få pauser i løbet af dagen, hvilket også gavner livet derhjemme. Det skaber tryghed for barnet, når skole og forældre arbejder i samme retning.

I nogle tilfælde har skolen via medarbejderen i Børn, Familier og Fællesskaber fået øget forståelse for barnets udfordringer og er blevet mere villig til at finde løsninger, der matcher barnets behov. Enkelte oplever også, at lærere og pædagoger naturligt skaber rammer, hvor barnet kan trives og blomstre. Fx ved at skabe forudsigelighed og hjælpe børnene til at være en del af fællesskabet

For få familier fungerer samarbejdet bedst, når kommunikationen mellem skole og hjem primært går gennem medarbejderen.

“

Førhen følte vi os meget efterladte i samarbejdet med skolen, men efter at have fået FC (Familiecentret) i ryggen har vi oplevet, at vi bliver taget mere seriøst af PPR og fra skolens side... Vi skal ikke længere debattere tingene, fordi der nu sidder en faglig kompetent familierådgiver, der ved, hvad vi gør.

“

Skolen er også blevet meget bedre til at lave en struktur, som skaber ro hos hende.

Håb for fremtiden

Mange forældre føler sig nu bedre rustet til at håndtere barnets udfordringer, selvom de ved, at udfordringerne ikke forsvinder helt. De og børnene har fået ny indsigt, forståelse og redskaber til at navigere i svære situationer. Trygheden styrkes af, at de altid kan kontakte en medarbejder fra Børn, Familie og Fællesskaber ved behov.

Flere oplever fornyet håb om, at barnet kan klare sig godt trods udfordringer. Bedre trivsel, fx at barnet kan være mere i skole, ses som en vigtig indikator for fremtiden. Nogle forældre har fået øje på alternative veje, hvor barnet kan trives, hvilket åbner for flere muligheder og giver optimisme for deres børn i fremtiden.

“

Jeg oplever faktisk at have alle nødvendige redskaber til at kunne være tryk i at køre det hele videre selv.

“

Jeg har også mere håb på deres vegne, fordi jeg har fundet ud af, at der er alternative veje for mine dejlige piger. Det vidste jeg ikke før.

3.2. Virksomme ingredienser set fra forældrenes perspektiv

I dette afsnit udfolder vi, hvad forældrene fremhæver som betydningsfuldt for de forandringer, de har oplevet. Hvad er det, der har skabt de positive forandringer, de har oplevet? Forældrene beskriver en række virksomme ingredienser, som er opstået i samarbejdet med kommunen. I det følgende præsenteres disse ingredienser struktureret omkring centrale tematikker.

Mødet med mennesker, der lytter, forstår og hjælper

For de fleste af de interviewede forældre betyder det alverden at møde en medarbejder fra Børn, Familier og Fællesskaber, der lytter, forstår og vil hjælpe. Trygheden bygger på en personlig relation, hvor man kan dele både store og små problemer uden at føle sig til besvær.

Flere beskriver medarbejderne som en god ven af familien eller et ekstra familiemedlem – en person, der oprigtigt og omsorgsfuldt interesserer sig for både børn og forældre. Også vigtige personer i skole- og institutionsregi har haft stor betydning for børnenes trivsel ved at skabe rammer, der imødekommer barnets behov. Når støtten kommer fra trygge relationer i barnets daglige miljø, som fx en klubmedarbejder, der også fungerer som timeaflaster i hjemmet, opleves det som særligt gavnligt.

“

Det gør en stor forskel at kende den person, man taler med i telefonen. Vi oplever, at det skaber en bedre relation og gør, at vi bliver mere lyttet til. Vi har en tæt og god kontakt, og jeg føler, at jeg trygt kan ringe og tage de ting op, jeg har brug for.



Hun (medarbejderen) tænker også på mig, selvfølgelig også på min datter. Hvordan går det med hende? Har hun det bedre? ... Hun gør ikke bare tingene og siger, nu har jeg gjort det, og så må de selv klare det. Hun er interesseret og følger med. Går hun til det? Laver I det? Har I været til det? Hun følger med i, hvad der sker med politiet, med retten, med alt.

Tidlig, hurtig og tilpasset indsats

Når en medarbejder fra Børn, Familier og Fællesskaber tilknyttes familien, oplever mange af de interviewede forældre ofte hurtigt at få relevant støtte – enten gennem et direkte forløb med den pågældende medarbejder, specialiseret faglig bistand eller netværksmøder, hvor barnets trivsel hjemme og i skolen drøftes, og løsninger findes i fællesskab.

Efter en opslidende kamp for at blive hørt, mærker de fleste en tydelig forskel: Der handles, og løsninger tilpasses familiens situation. Enkelte familier påpeger, at de kan mærke skiftet fra, hvordan det var at få hjælp fra kommunen tidligere, hvor de skulle vente, fordi der var flere beslutninger, som medarbejderne ikke selv kunne træffe. Nu kan der hurtigere igangsættes løsninger af den pågældende medarbejder. Enkelte oplever, at der stadig holdes mange møder uden, at der reelt sker noget.

En tæt relation til medarbejderen over tid gør det muligt at justere hjælpen løbende, så den matcher familiens behov fremfor at blive tilbudt en systemdefineret løsning.



Det virker godt for mig, at familierådgiveren er tilgængelig, og at vi kan skrue op og ned for støtten ud fra mine behov. Da jeg fx kom hjem fra krisecenteret, var mit behov for støtte størst. Familierådgiveren mødtes med mig næsten tre gange om ugen.



Hun byder sig til, er opsøgende, og så snakker hun ikke bare. Hun gør noget.

Hjælpen er mere tilgængelig – også på den lange bane

Mange af de interviewede forældre oplever, at hjælpen fra Børn, Familier og Fællesskaber er mere tilgængelig end tidligere. Nem kontakt via SMS og telefon giver tryghed og minimerer følelsen af at stå alene. Tilgængelighed og hurtig respons betyder, at frustrationer, afmægtighed og konflikter ikke vokser sig for store, så den familiære situation forværres.

Det fremhæves som vigtigt, at hjælpen kan tilrettelægges efter familiens behov, både hvad angår tid og sted. Besøg i hjemmet gør det lettere at møde børn og forældre i trygge omgivelser og giver medarbejderen indsigt i familiens fysiske rammer.

Forældrene værdsætter, at kontakten ikke stopper, men kan fortsætte over tid, så de altid kan få hjælp uden at skulle starte forfra, selvom hjælpen udfases. I perioder med ventetid på specialiserede tilbud eller udredning fra PPR eller børn- og ungepsykiatrien oplever mange, at støtte fra distriktets medarbejdere hjælper med at forebygge forværring af barnets mistrivsel.



Det virker utrolig godt, at familierådgiveren er så tilgængelig. Jeg kan skrive og ringe til hende, og der går ikke flere uger, før jeg hører noget. Der går højst en dag eller to, men oftest er det samme time,

som jeg har skrevet, at hun svarer. Vi har før prøvet med ungevejlederen og PPR, at der går lang tid imellem, man har kontaktet dem og får svar.

“

Det tilbud, at hun kommer hjem til os, og at vi ikke skal ud af huset, det er det, der har gjort, at det har fungeret så godt. Det er ikke os, der skal kastes ind i deres skema. Så den nemme tilgængelighed, det har virkelig også været en hjælp for os’.

Faglig kompetent hjælp

Flere af de interviewede forældre fremhæver vigtigheden af, at medarbejdernes faglighed matcher familiernes udfordringer for at kunne vejlede korrekt. Det er væsentligt, at denne faglighed hurtigt bringes i spil, og at familierne kan kobles på andre medarbejdere, hvis der er behov for kompetencer, som den primære medarbejder ikke har. Forældre oplever det ofte som en styrke, når nye kompetencer og ressourcer inddrages ved behov. Ligeledes er det gavnligt, at medarbejderne har indgående kendskab til systemet, så den rette hjælp kan sættes i værk. Fx hvilke muligheder for hjælp, der findes, hvordan procedurene er for at få den rette hjælp, eller hvilke begrænsninger, der er fx i forbindelse med aflastning eller tabt arbejdsfortjeneste.

Når medarbejderne kender familierne godt, og relationen er stærk, oplever forældrene, at faglighed, kompetencer og viden om muligheder kommer bedst i spil. Modsat har nogle forældre tidligere oplevet, at hverken faglighed eller familiernes behov var i fokus i kontakten med kommunen.

“

Det er som om fagligheden er mere i fokus, fremfor tidligere, hvor der var tale om hvilke varer og ydelser, der var mulighed for at få.

“

Hun har en viden om systemet, og ved derfor hvilke instanser i systemet, vi skal trække på for at imødekomme vores behov.

Helhed, koordinering og sammenhæng

Mange af de interviewede forældre fremhæver værdien af at have én gennemgående kontaktperson, der både kan finde den rette hjælp, hjælpe med at navigere i systemet og som de kan tale ærligt med om familiens udfordringer. Det giver mulighed for at tage tingene ét skridt ad gangen, reducere kompleksiteten og mindske frustration.

Forældrene oplever, at medarbejderne i Børn, Familier og Fællesskaber ser hele familiens situation – ikke kun barnets trivsel. Der tages også højde for fx forældrenes arbejdssituation, eller hvordan søskende påvirkes af at have en søster eller bror, der er syg eller i mistrivsel.

Medarbejderne skaber helhed, koordinering og sammenhæng mellem barnets hverdagsarenaer som fx hjem, skole og daginstitution, og mellem forskellige hjælpeinstanser som fx aflastning, specialskole og ansøgningsprocesser om hjælpemidler. Den faste kontaktperson fungerer som én indgang til hjælpen, der påtager sig en koordinerende rolle, følger op og holder familien orienteret.

Nogle familier oplever dog stadig manglende sammenhæng mellem arenaer og instanser, selvom de er afhængige af medarbejderens hjælp til at binde det hele sammen. Enkelte fortæller, at de selv må stå for koordineringen – et forhold, der uddybes under afsnittet om opmærksomhedspunkter.

“

Konsulenten er sådan en slags blæksprutte, der er vores indgang til kommunen. Vi kan altid henvende os til ham, og så siger han ja eller nej, eller siger, at han lige vil finde ud af det. Det gode ved det er, at der er muligheder, og han viser os en vej.

“

Hun har været rigtig god til at koordinere indsatsen mellem skole, aflastningssted og hjemmet, så vi forsøger at skabe en fælles retning og arbejde med de samme tilgange på tværs af miljøerne.

Indflydelse på løsninger

Mange forældre oplever at have medbestemmelse og indflydelse på løsningerne, hvilket får dem til at føle sig taget alvorligt, at de har noget at bidrage med, og at deres ressourcer bliver aktiveret. Som en forælder udtrykker det: 'Hvis man ikke bliver taget seriøst, giver man op i længden'.

Indflydelse betyder også, at hjælpen bedre matcher behovene, og at forældrene får større ejerskab over de løsninger, de sammen med medarbejderne sætter i gang. Samtidig fremhæves vigtigheden af, at medarbejderne bidrager med idéer og forslag, da forældre ofte ikke kender de muligheder, der findes og ikke ved, hvad deres behov er i en presset livssituation. På den måde kan der opstå en konstruktiv dialog om, hvad der vil fungere bedst i forhold til familiens ønsker og drømme.

Flere forældre fortæller desuden, at de har fået hjælp til at inddrage børnene i løsningerne, så også de føler sig hørt og mere involveret.

“

Det betød meget, at de bare kom og lyttede til os, og de kom med små idéer til, hvad vi kunne lave om. Fx lavede vi familieregler, som stadigvæk gælder. Familierådgiverne foreslog, at vi inddrog vores døtre i at lave familiereglerne, og det har betydet, at de har været mere motiverede for at overholde dem.

“

Vi har oplevet at blive lyttet til som forældre og blive taget alvorlig. At der er en, der sætter sig ned og siger: 'Hvad har du brug for? Fortæl mig det'.

Proaktive, pålidelige og initiativrige medarbejdere

Mange af de interviewede forældre fremhæver betydningen af medarbejdere, der tager initiativ, handler og tør afprøve alternative løsninger, der matcher familiens behov. Mange oplever, at medarbejderne fra Børn, Familier og Fællesskaber byder sig til og er proaktive, hvilke forældrene værdsætter højt.

Det styrker tilliden og trygheden, når medarbejderne hjælper med at lægge en klar plan for, hvad der iværksættes hvornår, og med hvilke mål. Et vigtigt element er, at de holder, hvad de lover, følger op på aftaler og spørger ind til, hvordan det går i familien.

“

Lige da vi startede, blev jeg mødt af specialpædagogen, der sagde: 'Jeg kan komme næste uge. Skal vi mødes?' Det blev vi helt paf over, for det har vi slet ikke oplevet tidligere.

“

Det var så rart, at hun foreslog noget konkret, for jeg vidste ikke, hvad jeg kunne bede om. Det er vigtigt for relationen, at der sker noget. Hun er god til at kigge fremad og sige 'Jeg tror, vi skal prøve det her'.

At blive aflastet

Som nævnt under forældrenes oplevede forandring i forrige afsnit, fortæller mange forældre, at de føler sig aflastet ved at have fået en betydningsfuld relation til en medarbejder fra Børn, Familier og Fællesskaber og derigennem fået relevant hjælp.

For mange forældre betyder den konkrete aflastning i form af timeaflastning, aflastningsinstitution og tabt arbejdsfortjeneste rigtig meget både for barnet, men også for hele familiens trivsel. Et par forældre nævner også, at et efterskoleophold for barnet i mistrivsel både er gavnligt for det udfordrede barn, men også for resten af familien.



Hvis vi ikke havde fået den hjælp, vi har modtaget, havde ingen af os kunnet hænge sammen derhjemme. Særligt aflastningen har været en stor støtte for familien og har givet os mere overskud til at være der for de andre søskende.

Samtaler med børn

En tryk og tillidsfuld relation til medarbejderne er vigtig – ikke kun for forældrene, men også for børnene. Forældre fremhæver betydningen af, at børnene inddrages i kontakten, relationen og hjælpen, og at de har mulighed for samtaler med medarbejdere i Børn, Familier og Fællesskaber. Samtalerne giver børnene bedre forståelse for deres udfordringer og redskaber til at håndtere dem. De giver også et fortroligt rum til at dele tanker og følelser og få et andet perspektiv end det, forældre, lærere eller pædagoger kan tilbyde.



Sagsbehandleren har blandt andet afholdt børnesamtaler med vores ældste søn, da han har vist tegn på stress og belastningsreaktioner – og det har været en rigtig positiv oplevelse.



Alle har været rigtig gode til at snakke med vores døtre, og det har været så fint, at de har snakket med nogen, uden vi skulle være med. Vi har heller ikke fået at vide, hvad de har snakket om, og det har børnene haft brug for.

3.3. Opmærksomhedspunkter set fra forældrenes perspektiv

At blive taget alvorligt, når man som forældre oplever mistrivsel

Mange af de interviewede forældre fortæller, at det har været svært at få skole eller daginstitution til at lytte, når bekymringer om barnets trivsel primært har vist sig i hjemmet. Hvis personalet i skole eller daginstitution ikke oplever bekymrende adfærd eller ser tegn på mistrivsel, så er det svært for forældrene at indgå en dialog med dem om en eventuel mistrivsel, der skal tages hånd om. Ofte har de allerede gennem længere tid forsøgt at forstå og finde løsninger på at støtte barnet på egen hånd.

Flere beskriver det som en lang kamp at blive hørt og anerkendt i deres oplevelser, bekymringer og afmagt. Hjælpen kommer ofte så sent, at både børn og forældre er slidte, stressede, og hverdagen er præget af konflikter – hvilket påvirker overskuddet til at tage imod hjælpen.

Nogle forældre er overraskede over, hvor mange ressourcer det kræver at få hjælp fra kommunen, og udtrykker taknemmelighed over selv at have haft kræfterne til at kæmpe. De bekymrer sig samtidig

for, at ikke alle familier har disse ressourcer, eller at de ikke selv kan blive ved med at have ressourcerne.

“

Det har overrasket mig, hvor meget det har krævet af mig som forælder i en belastet familie at få den rette hjælp. Det kræver nærmest halvtidsarbejde at få den hjælp, man har brug for. Det er svært at magte, når man i forvejen er presset som familie.

“

Med vores yngste datter har vi sagt siden 0. klasse, at hun var ked af det, havde ondt i maven, og det er først i 7. klasse, hvor der kommer en underretning et andet sted fra, at der sker noget.

Når familier møder et komplekst system

Nogle forældre oplever, at vejen til hjælp gennem kommunen går via mange personer uden koordination eller sammenhæng – især når årsagen til barnets udfordringer endnu er uklar, eller når behovet for hjælp ændrer sig undervejs. Manglende koordinering ses også i familier med flere børn med forskellige udfordringer, hvor det kan være svært at skabe en sammenhængende hjælp, der tilgodeser forskellige behov og samtidigt have et helhedsblik på familien.

Forældre beskriver, hvordan de må gentage deres historie, hver gang sagen overdrages, eller bruge kræfter, de ikke har, på at kommunikere med mange forskellige personer om fx bevillinger.

Der er flere forældre, der fortæller, at de bliver sendt mellem læge, skole, PPR og hospital under udredningsforløb, uden at nogen tager ansvar eller gør 'noget'. Denne kompleksitet forlænger ventetiden på hjælp, øger afmagtsfølelsen, mens barnets mistrivsel fortsætter eller forværres.

Hvis hjælpen kommer fra forskellige instanser, oplever forældrene, at de skal have opfølgninger og deltage i møder med hver enkel instans, da der arbejdes med forskellige mål, også selvom det er samme personkreds, der deltager i møderne. Fra et familieperspektiv virker det ikke altid logisk, at opfølgninger sker parallelt.

Når systemet opleves komplekst og ugenenskueligt, og forældrene ikke bliver hjulpet til at navigere i det, efterlades forældrene forvirrede og med oplevelsen af, at de selv skal have styr på noget, de ikke kender til eller kan gennemskue. Nogle forældre synes ikke, at de får den rette hjælp til at skabe overblik og gennemskuelighed. De oplever, at de selv skal følge op på fx. netværksmøder og statusmøder, timeaflastere, der siger op eller udebliver, eller når et barn ikke længere er tilknyttet et forløb, og de selv skal finde ud af, hvad næste skridt kunne være.

“

Vi føler hele tiden, at vi selv skal navigere, og at vi selv har ansvaret for at finde hjælp. Er det der? Eller er det der? Eller er det i PPR? Eller er det børnehaven? Det er stadigvæk os, der skal have styr på det hele... Det er, når vi er presset, at vi skal navigere i det, og vi magter det ikke.

“

Generelt oplever vi, at der er meget dårlige vilkår for koordinering mellem kommunens forskellige afdelinger, hvilket gør processerne lange og frustrerende.

Hvis fagligheden ikke matcher familiernes behov

Få af de interviewede forældre oplever, at medarbejdere mangler den nødvendige faglighed til at støtte familien – både i forhold til at forstå og håndtere barnets udfordringer, kende systemet og dets

støttemuligheder samt kendskab til lovgivningen. Selvom forældrene kan føle sig lyttet til, er det ikke altid nok, fx når der kræves specialviden om mental mistrivsel i forbindelse med et fysisk handicap.

Flere oplever manglende viden og kompetencer i barnets hverdagsarena om, hvordan man kan skabe bedre rammer for børnene, og at almenområdet ikke altid er lydhøre, når Børn, Familier og Fællesskaber tilbyder at klæde personalet på.

Mange forældre har svært ved at gennemskue hvilke muligheder, der er, for at få hjælp. Især i starten, hvor sygdom, handicap eller mistrivsel rammer. Uden fagpersoner til at vejlede kan det være uklart, hvor man skal henvende sig. Enkelte forældre oplever, at de selv må oplyse og guide professionelle, især når barnet har en sjælden sygdom, handicap eller diagnose.

“

Vi sagde til vores sagsbehandler, at vi gerne ville søge om noget mere aflastning. Hendes svar var, at det var op til os at vurdere, hvor meget vi ville søge, og fordi vi er så pressede, så søgte vi om 40 timer om måneden. Der gik tre måneder, før vi fik svar, og så blev den afvist, fordi vi havde søgt om for mange timer. Skulle vi så have søgt 25 timer? Vi spurgte jo vores sagsbehandler.

“

Jeg har oplevet, at kvaliteten af de tilbud og den vejledning, vi har fået fra vores sagsbehandler, har været lav. Det har været utilfredsstillende og frustrerende som forælder at skulle tvivle på, om vi får korrekt vejledning, og om de arbejder ud fra de rigtige paragraffer.

Ventetid

Mange forældre oplever lange ventetider. Det kan både dreje sig om ventetid fra, at familierne får bevilliget en støtte til, at støtten bliver udmøntet, og det handler for mange forældre om ventetid i forbindelse med udredninger. Særligt ventetid på kontakt til PPR nævnes ofte. Når flere instanser er involveret, skaber hver overgang yderligere forsinkelser. Forældrene oplever, at ventetiden kan forværre barnets mistrivsel og have negative konsekvenser for hele familiens situation.

For mange familier bliver ventetiden mere tålelig og forværring forebygges, når de har en medarbejder fra Børn, Familier og Fællesskaber, der hjælper med familiens udfordringer, mens de venter. Forældrene forstår, at der kan være ventetid på den rette hjælp, men understreger vigtigheden af at blive orienteret undervejs om ventetidens længde og næste skridt.

“

Ventetid kan jeg håndtere, men jeg kan næsten ikke være i, at jeg ikke ved, hvornår og hvordan noget skal ske i PPR. Når jeg kontakter dem, så får jeg ikke fat i dem, og de vender ikke tilbage.

“

Inden vores datter blev syg, havde både vi og egen læge gentagne gange forsøgt at få PPR involveret, men vi blev ved med at blive afvist af både skole og PPR. Da vi endelig fik et møde med PPR, havde de så lang ventetid, at vores datter nåede at blive indlagt inden det planlagte møde”

Samarbejde med PPR

En del af de interviewede forældre oplever et mangelfuldt samarbejde med PPR. De peger på, at PPR-medarbejdere ofte er syge, svære at få kontakt til og ikke vender tilbage på henvendelser. Ifølge forældrene deltager PPR sjældent i netværksmøder, og forældrene mangler støtte og vejledning fra PPR i, hvordan skolens og daginstitutionens personale kan understøtte deres barn bedst muligt.



Det føles forkert, at vi har en datter, der går mere og mere ned i tid (i skolen), så hun skal gribes nu. Vi vil gerne i dialog om, hvordan vi kan finde et skoletilbud, der matcher vores datter. Vi kan ikke komme i kontakt med PPR, fordi hun er sygemeldt, men det er PPR, der skal ind over.

Overgange

Nogle forældre er kede af, at de skal skifte kontaktperson, når deres barn fylder 15 år, da de allerede har opbygget en tryk relation til den nuværende kontaktperson og så skal starte forfra med en ny medarbejder. For familier med børn i forskellige aldre opleves det også fragmenteret, når én medarbejder følger børn under 15 år, mens en anden fra Unge, Job og Uddannelse følger de ældre, uden at de to samarbejder, og der opleves forskelle i tilgang og relation.

En anden bekymring er overgangen fra børnehave til skole, hvor forældrene ofte får begrænset information om fx skoledag, SFO-rammer eller transport til specialtilbud. Forældrene oplever selv at skulle opsøge information, samtidig med at de skal skabe tryghed for barnet i nye og ukendte rammer.



Om kort tid fylder min yngste datter 15 år, og så kan vi ikke have familierådgiveren mere, og det er vi enormt kede af, fordi hun kender os og vores historie så godt. Vi har heller ikke den bedste erfaring med Ungevejledningen, så det bekymrer mig selvfølgelig.

Manglende samarbejde mellem skole og familie

For nogle familier er samarbejdet med skolen præget af mistillid, fordi skolen ikke lyttede til deres bekymringer om barnets udfordringer derhjemme i første omgang. Derfor foregår kommunikationen ofte gennem medarbejderen fra Børn, Familier og Fællesskaber.

Mange familier oplever, at skolen eller daginstitutionen har svært ved at skabe de nødvendige rammer for barnets trivsel, eller at løsninger bliver sat i værk uden inddragelse af familien. Nogle forældre overvejer eller har foretaget et skoleskift på grund af dårligt samarbejde, men for mange forældre er det vigtigt, at barnet kan blive i en kendt kontekst blandt klassekammerater.

Forældre til børn med støtte i dagtilbud eller skole oplever ofte lavt informationsniveau, når ændringer sker, fx ved langtidssygemeldinger, opsigelser, eller ændringer i bevilligede støttetimer.



Jeg har ikke haft noget samarbejde med skolen. Der kan gå 14 dage, før jeg hører fra dem. Jeg har prøvet mange, mange gange. 'Ej, det kan vi ikke. Det kan ikke lade sig gøre', siger de.



Jeg oplever, at skoleledelsen har haft en skjult agenda, hvor vi har oplevet at træde ind til et møde, hvor der er lagt en plan, og vi er de sidste, der får noget at vide.

At få tabt arbejdsfortjeneste

Nogle af de interviewede forældre oplever, at det tager lang tid at få tildelt tabt arbejdsfortjeneste, hvilket kan påvirke både familiens økonomi og barnets trivsel. For nogle er dokumentationskravene omfattende og særligt belastende, når hverdagen i forvejen er presset, fordi barnet ikke kan være i skole eller daginstitution, og forældrene derfor ikke kan passe deres arbejde.

Forældre med skiftende arbejdstider oplever ofte ekstra vanskeligheder, da møder og pasning af børn i dagtimerne gør dokumentationen og administrationen endnu mere krævende. Nogle vælger derfor ikke at søge, og må i stedet gå ned i arbejdstid med økonomiske konsekvenser til følge.

“

Systemet er simpelthen ikke gearret til skiftehold, og det har været så frustrerende. Nu er jeg endt med at gå ned på 25 timer. Og en sygeplejersløn på 25 timer... vi lever virkelig for få penge, og det har vi valgt, at det må vi gøre for, at det fungerer. Jeg har ikke engang haft overskud til at klage.

“

Det ville have gjort en stor forskel at få bevilget kompensation for tabt arbejdsfortjeneste. Som konsekvens af vores økonomiske situation står vi nu til at skulle flytte fra vores hus, hvilket bliver en stor omvæltning for min søn, der har brug for stabilitet.

Forældrenes stemmer: Refleksionsspørgsmål

Nedenfor præsenterer vi – med udgangspunkt i forældrenes oplevede forandringer - fem refleksionsspørgsmål, som kan være særligt relevante at forholde sig til i den videre implementering af Relational Velfærd.

1. **Hvilke tiltag kan iværksættes, så der i højere grad arbejdes med at etablere en fælles tilgang på tværs af organisatoriske skel og niveauer i både Børn, Familier og Fællesskaber og Magistratsafdelingen for Børn og Unge? Tiltag der understøtter, at forældrene tidligt oplever sig hørt, mødt og anerkendt i deres kontakt med professionelle om deres bekymringer.**

Mange forældre fortæller, at de før mødet med medarbejdere i Børn, Familier og Fællesskaber har kæmpet længe for at blive taget alvorligt, når deres bekymringer ikke er synlige i skole eller dagtilbud. Først når en medarbejder anerkender deres oplevelser, opstår der ro, tillid og motivation til at samarbejde. Uden denne oplevelse af at blive set og hørt, kan samarbejdet være præget af mistillid og modstand i en lang periode.

2. **Hvordan kan familiernes handlekraft styrkes yderligere, så de kan gøre mere selv - i tæt samarbejde med medarbejderne?**

Mange forældre beskriver, at inddragelse og hverdagsnær sparring styrker deres forældreskab og giver konkrete redskaber, der fungerer og forandrer. Når familierne involveres, oplever de større ejerskab og motivation for at fastholde forandringerne. Medarbejderne opleves som en stor kapacitet, der yder relevant og meningsfuld hjælp og rydder mange barrierer ad vejen for forældrene.

3. **Hvordan sikres det, at relationen understøtter barnets og familiens trivsel - og ikke bliver et mål i sig selv?**

Mange af de interviewede forældre nævner den tætte, stærke og næsten familiære relation som bærende for samarbejdet, og at det er med til at skabe den rette hjælp, der er tilpasset familiens behov og ressourcer. Relationen i Relational Velfærd er afgørende for at skabe reelle og bæredygtige forandringer, men er ikke et mål i sig selv. Hvis relationen bliver et mål i sig selv, risikeres det, at væsentlige problematikker overses og uheldige alliancer i samarbejdet med andre aktører kan opstå.

4. **Hvilke tiltag kan iværksættes, så flere forældre oplever sammenhæng, helhed og koordinering på tværs af barnets hverdagsarenaer, tilbud og eventuelle hjælpeinstanser?**

Flere forældre fortæller, at medarbejderne i Børn, Familier og Fællesskaber ofte fungerer som brobygger mellem hjem, skole, dagtilbud og fritid, så både forældre og barnet oplever, at der bliver arbejdet i samme retning og sammenhængende. Det opleves som en lettelse og skaber trivsel for barnet. Når denne koordination mangler, føler forældrene, at de selv skal være tovholdere, hvilket er tidskrævende, svært at overskue og gennemskue og er stressende.

5. **Hvordan kan kompleksitet og overgange, som er 'systemskabte', reduceres endnu mere, så familierne oplever, at hjælpen er sammenhængende?**

Nogle familier, hvor barnets mistrivsel kræver forskellige former for hjælp i forskellige regi, oplever et uoverskueligt antal møder, kontakter og processer, som de selv skal holde styr på. Desuden opleves overgange fx fra børnehave til skole samt overgangen ved det 15. år fra Børn, Familier og Fællesskaber til Unge, Job og Uddannelse som udfordrende, da forældrene synes, de starter forfra i 'systemet' og selv skal have koordineringen.

4. Medarbejdernes stemmer

I dette kapitel udfolder vi, hvordan den igangværende implementering af Relationel Velfærd opleves fra medarbejdernes perspektiv. Medarbejdernes stemmer er hørt igennem individuelle interviews i foråret 2024 og igennem fokusgruppeinterviews i foråret 2025.

Vi gennemgår først fem forandringer, som medarbejderne primært oplever, og herefter seks bud på, hvad der ifølge medarbejderne har gjort en forskel i forhold til at skabe positive forandringer for familierne og i deres arbejde med familierne. Til sidst vil vi fremhæve de opmærksomhedspunkter, som medarbejderne nævner, der kan forbedres for at styrke implementeringen af Relationel Velfærd.

Fem forandringer set fra medarbejdernes perspektiv:

- Et tættere samarbejde med familierne
- Et nyt syn på familierne
- Bedre blik for hele familien
- Vi spiller hinanden gode
- Større arbejds glæde

Seks virksomme ingredienser set fra medarbejdernes perspektiv:

- Vi kan handle tidligere og hurtigere
- Vi finder helhedsorienterede løsninger sammen
- Beslutnings- og handlekompetence tæt på
- En understøttende ledelse
- Strukturer der understøtter øget kendskab
- At bruge sig selv og sin faglighed på nye måder

Fire opmærksomhedspunkter set fra medarbejdernes perspektiv:

- Bekymring for den faglige kvalitet
- Et stort arbejds pres
- Større tydelighed omkring roller og forventninger
- Ledelse tættere på medarbejderne

4.1. Medarbejdernes oplevede forandringer

Et tættere samarbejde med familierne

De fleste interviewede medarbejdere oplever, at samarbejdet med familierne er blevet tættere og mere tillidsfuldt. De mødes hyppigere med familierne, kommer tiere ud i hjemmene og kender bedre til familiernes hverdag. Medarbejderne oplever også, at familierne har fået en bedre adgang til dem; At de kan ringe og fortælle, hvad der bøvler, og at medarbejderne derefter hurtig kan respondere og agere på henvendelsen.

Medarbejderne oplever, at kontakten med familierne i højere grad foregår på familiernes præmisser, og medarbejderne lægger større vægt på at lytte til familiens perspektiver, behov og

bekymringer. Da familiernes behov ændrer sig, er medarbejderne blevet bedre til at arbejde fleksibelt og justere indsatsen efter familiernes situation.

Mange medarbejdere oplever også, at de er mere lyttende, nysgerrige, ærlige og undersøgende for at forstå familiens situation og hjælpe bedst muligt. Dette er ikke nødvendigvis nyt for medarbejderne, men medarbejderne oplever, at det nu sker i højere grad, og at det er mere definerende for samarbejdet med familierne.

“

Men det allerfedeste er jo at være ude ved familierne... Hvis man tænker sådan helt klassisk, så sender vi et brev a la 'Vil du være venlig at møde her på forvaltningen, i vores flotte lokaler, og kom herind'. Og jeg bestemmer, hvornår det skal være, og jeg sætter dagsordenen... Nu er der frihed til at kunne gøre noget, fordi det giver mening. Fordi det er familierne, der efterspørger det.

“

Man bruger mere tid på at være undersøgende på, hvad familien oplever, der er problemet og finde ud af, hvad man kan bidrage med og i hvilken rækkefølge. Jeg var fx hjemme hos en mor, som ikke engang havde lyst til at snakke om hendes datter til at starte med, fordi økonomien fyldte så meget for hende, og det var så svært at få et overblik... Så jeg skulle tage et skridt tilbage og sige, okay vi skal have mere ro på først, før der er overskud til at arbejde med familien.

Et nyt syn på familierne

Langt de fleste af de interviewede medarbejdere bakker op om Relationel Velfærd. De oplever, at tilgangen giver mening i praksis i samarbejdet med familierne. Det nye syn på familierne er for medarbejderne en vigtig motivation i transformationen til Relationel Velfærd. Mange medarbejdere beskriver, at de altid gerne har ville arbejde mere relationelt for at skabe forandringer i familierne, men at det har været vanskeligt pga. et stærkt fokus på systemvelfærd.

Nogle medarbejdere nævner, at de tidligere har meget fokus på familiernes manglende motivation eller formåen i forhold til at deltage i og profitere af et tilbud. Der blev ofte peget på familierne som årsag til, at der ikke blev skabt forandringer. Nu er der mere fokus på, at hvis løsningen ikke skaber de ønskede forandringer, så er det fordi hjælpen ikke matcher familiernes behov, ressourcer og kompetencer.

I det hele taget fremhæves det af medarbejderne, at de fokuserer mere på familiernes ressourcer og kompetencer fremfor deres mangler og svagheder.

“

Relationel Velfærd er en måde at være i verden på, som giver værdi og mening. Både for mig. Men også for dem jeg møder på min vej. Om det så er samarbejdspartnere, eller om det er familierne.

“

Nu er det sådan, at hvis familien ikke er motiverede, så er det, fordi vi har ramt forkert. Så skal vi gå den anden vej. Så hvis familien ikke lykkes, så er det os, der skal kigge indad og gøre noget andet. Det forudsætter et helt andet menneskesyn, hvor man ser forældrene som kompetente mennesker på en anden måde end tidligere.

Bedre blik for hele familien

I takt med et tættere samarbejde med familierne beskriver mange medarbejdere, at de har fået et mere helhedsorienteret blik på familien og familiens kontekst. Det betyder, at medarbejderne er nysgerrige på hele familiens situation og tager udgangspunkt i familiens samlede udfordringer og ressourcer. De ser både børn, forældre, søskende og andre nære relationer, som påvirker og påvirkes

af mistrivselssproblematikken, og at den ofte udspiller sig både i skole eller daginstitution, hjem og fritid.

Medarbejderne oplever, at flere fagligheder i et team kan supplere hinanden og understøtte et bredere blik på familiens situation, udfordringer og potentialer, og at man er på hold sammen for at hjælpe familien. Selvom et helhedsorienteret blik altid har været en del af medarbejdernes opgave, så er det blevet nemmere at træde 'ud af siloen' og finde meningsfulde løsninger sammen med kolleger og familien, også fordi man hurtigere kan trække på kollegernes faglighed og erfaring.



I den familie... er det moren og så det ældste barn, der har problemet nu. Ikke noget med far og ikke noget med det lille barn. Her er man blevet mere opmærksom på, at det her kan sprede sig som ringe i vandet.



Jeg tænker, at nu er vi i højere grad flere mennesker ind over lidt hurtigere og kan så se med et mere bredt blik tidligere.

Vi spiller hinanden gode

Mange medarbejdere oplever, at de i højere grad spiller hinanden gode; At de er blevet bedre til at inddrage hinanden, bidrage med forskellige faglige perspektiver og muligheder og løse opgaver sammen.

Flere af de interviewede medarbejdere peger på, at de er mere tilgængelige for hinanden og for samarbejdspartnere, og at den øgede tilgængelighed og personlige relation styrker samarbejdet. Særligt fremhæves netværksmøderne som helt anderledes, hvor man ikke længere sidder og venter på, at den ene eller den anden part byder ind med hjælp fra hvert sit forvaltningsområde. Nu drøfter man fælles løsninger og stiller spørgsmål til hinanden, så familierne bliver hjulpet bedst muligt.



Der kan jeg virkelig mærke en forskel, at vi vil hinanden noget mere, og vi forsøger at gå mere i takt i forhold til familierne. Det kan jeg helt klart mærke en forskel på. Samarbejdspartnere er ikke længere væk end et telefonopkald. Man skal ikke ind igennem labyrinten for at finde ud af, hvem er det, der kan hjælpe.

Større arbejdsglæde

Mange medarbejdere oplever, at omstillingen til Relationel Velfærd sætter deres faglighed og kompetencer i spil på en ny måde, og at det skaber stor glæde at få den mulighed, men man skal have lyst, viljen og modet til at ville noget nyt og anderledes.

Nogle af de interviewede medarbejdere fortæller, at det giver arbejdsglæde at gå på arbejde som den person, man er, og ikke kun være sin faglighed eller en repræsentant for 'systemet'. Medarbejderne nævner, at det er befriende at møde forældrene menneske til menneske, men at medarbejderne selvfølgelig altid bringer deres faglighed og erfaring med ind i dette møde. Mange medarbejdere oplever, at de er kommet tættere på familierne, og at de kan se, at den nye måde at arbejde på gør en reel forskel for familierne, hvilket både er lærerigt, givtigt og tilfredsstillende.

“

Jeg synes, jeg er blevet meget bevidst om mine egne kompetencer, og hvor skal jeg kalde på nogle andre... Tidligere vil jeg bare henvise til, at andre kunne udføre opgaven. Nu kommer min faglighed meget mere i spil. Jeg kan godt rådgive forældre om, hvordan man kan lave gode strukturer og rutiner, og jeg kan godt snakke med en teenager, der har det svært ved at gå i skole.

“

Jeg har aldrig haft så travlt, som nu. Men jeg har heller aldrig haft så stor arbejdsglæde.

4.2. Virksomme ingredienser set fra medarbejdernes perspektiv

Vi kan handle tidligere og hurtigere

Med tættere relationer og hyppigere kontakt kan medarbejderne reagere hurtigere på familiernes udfordringer og forandringer. Kendskab til lokale samarbejdspartnere, fx lærere, gør det muligt at mobilisere relevant hjælp tidligt.

Det styrkede teamsamarbejde gør det lettere at trække på kollegers faglighed, dele viden og finde bedre løsninger, herunder at arbejde i makkerskaber efter familiens behov.

Flere af de interviewede medarbejdere fremhæver også, at det er værdifuldt at de nu kan støtte familier i ventetiden, så barnets mistrivsel ikke forværres, og forældrene ikke står så alene.

“

Jeg synes, at den måde, vi arbejder på, mindsker ventetiden, fordi vi kan sætte noget i værk hurtigere i teamet, og vi kan arbejde i den ventetid, der ofte er til de meget specialiserede tilbud. At man i en familie kan tænke, det ville være godt, hvis de fik lidt hjælp fra en familiebehandler, og nu kan vi koble én på fra vores team eller få hjælpen selv: 'Ved du hvad, jeg har et møde i næste uge med den her familie. Kan du ikke lige komme med?'

Vi finder helhedsorienterede løsninger sammen

Flere medarbejdere italesætter, at formelle processer fylder mindre i deres arbejde nu. Tidligere handlede meget om at henvise eller visitere, og sager kunne blive skubbet fra ét bord til det næste igennem en længere periode. Nu oplever medarbejdere, at det tættere samarbejde med kolleger i de lokale teams, samarbejdspartnere og familierne gør det nemmere at have fokus på, hvad man sammen kan gøre for at imødekomme familiernes samlede udfordringsbillede.

Medarbejderne beskriver, at det tætte samarbejde med kolleger i distriktet mindsker silotækning og gør det nemmere at bygge bro til relevante fagligheder. Det tætte kendskab til resourcepersoner omkring familien gør, at de i højere grad griber fat i hinanden, og får øje på nye typer af løsninger. Det opleves som en vigtig forudsætning for at kunne hjælpe familierne, at det nu er et fælles ansvar for at hjælpe familierne.

“

Når man kan sidde hjemme med familien og vide, hvad lærerne hedder. Når jeg kan sige: Hvilken klasse går Magnus i? Nå, han går i 2.B. Nå, så har han Mette som lærer. Altså det der med, at det bliver så småt, eller det kommer tættere på. Vi kender virkelig bare hinanden rigtig godt... det bliver nemt at bygge bro.



Det her med at løfte i flok fra starten. Tidligere kunne vi komme til et netværksmøde, hvor skolen sagde, nu har vi prøvet alt i vores butik, så nu må I komme med noget. Nu starter vi alle tidligere og byder ind med noget hver især.

Beslutnings- og handlekompetence tæt på

Medarbejdernes beslutningskompetence betyder, at der kan iværksættes støtte uden at skulle igennem et langsommeligt beslutningsbureaukrati, hvilket de interviewede medarbejdere oplever meget tilfredsstillende. Det viser tillid, at de i langt højere grad selv kan foretage de faglige vurderinger, inden en given støtte sættes i værk.

Mange af de interviewede medarbejdere oplever, at de har fået muligheden for at arbejde mere frit, nysgerrigt, tålmodigt og eksperimenterende med udgangspunkt i familiernes behov. Her spiller både ledelsen og strukturelle ændringer en vigtig rolle for medarbejderne. Når ledelsen er tæt på medarbejdere, støtter dem i det nye, tværfaglige samarbejde, og giver dem opbakning til at afprøve nye veje, opleves det som motiverende.



Det har haft stor betydning, at ledelsen gav grønt lys til at være nysgerrige, undersøgende og have is i maven. Tidligere kunne jeg blive spurgt, om jeg havde gjort noget, og så kunne jeg have sendt en henvisning til et tilbud, hvor der var 1,5 års ventetid til. Nu har jeg fået et mandat til ikke nødvendigvis at gøre noget, men at lytte til familien, være sammen med dem og have ro og frihed til at gøre det, familierne har brug for.



Tidligere... var der en masse henvisninger og visitationer. Det kunne være en underretning. Det går hurtigere nu, og det er vigtigt særligt for dem, der har udfordringer, der haster. Jeg kan make things happen hurtigere... Det er stadigvæk nyt det her, men jeg kan sige nu, at det gavner virkelig meget.

En understøttende ledelse

Flere medarbejdere oplever, at ledelsen har givet dem muligheden for at arbejde mere frit, nysgerrigt og eksperimenterende med udgangspunkt i familiernes behov. Medarbejdere fortæller, at det er vigtigt, at ledelsen har et stærkt fokus på Relationel Velfærd som fundament, retning og mindset, og at ledelsen kan sparre og vejlede ud fra en Relationel Velfærdstilgang. Inddragelsen af medarbejderne er vigtig, så de oplever, at de har en rolle og stemme i, hvordan Relationel Velfærd kan omsættes i praksis.



Vi har fået ny personaleleder, og jeg kan mærke, at det er én, der sætter sig ind i vores arbejde og inddrager os, og han går videre med, hvad vi er usikre på. Sådan var det ikke før. Han har fået skabt et fællesskab. Ledelse er rigtig vigtig for at få os rykket sammen, og give os troen på, at vi også har en stemme i implementeringen af Relationel Velfærd.

Strukturer der understøtter øget kendskab

Medarbejderne oplever, at teammøder, faglig sparring og makkerpar styrker det tværfaglige arbejde. På møderne kan medarbejderne styrke deres indbyrdes relationer, lære hinandens faglighed bedre at kende og give hinanden vigtig viden om udviklingen i familierne. Her er der også plads til drøftelser om borgernes retssikkerhed, medarbejdernes risikovillighed og kvaliteten af faglige vurderinger. Medarbejderne udtrykker, at det er igennem møder i teams og i klynger, at

de får øje på hinandens kompetencer og praksis, men kendskabet styrkes yderligere i det konkrete samarbejde med familierne.

Desuden fremhæves kendskabet til andre aktører i lokalområdet, hvilket gør det lettere at tænke dem ind i en tidlig, helhedsorienteret løsning for familien. Det gavner samarbejdet, når der er formaliserede møder og systematikker for, hvornår man rækker ud til hinanden. Det har en positiv betydning, at der er en grundlæggende viden på almenområdet om, hvad Relationel Velfærd er.



Daginstitutioner og skolen har fået en lynindføring i baggrunden for Relationel Velfærd, og jeg vil sige, at vores distrikt har taget enormt meget fra, når vi snakker de kreative løsninger i lokalområdet. De har været så tændte lige fra starten på at gå ind i det her. Vi har fået udvisket utroligt meget i forhold til, at skolen kun forholder sig til skolen, og så kan vi tage os af det i hjemmet.

At kunne bruge sig selv og sin faglighed på en ny måde

Medarbejderne oplever, at det gør en positiv forskel for familierne at kunne anvende deres faglighed på nye måder – på familiernes præmisser og i tæt samarbejde med dem. Selvom det kan være udfordrende, så oplever mange medarbejdere det som en stærk drivkraft, at de nu i højere grad kan gøre det, der giver mening for familierne.

Medarbejderne oplever, at det gør en forskel for familierne, at man som medarbejder har modet og robustheden til at være til stede, lytte og stille sig til rådighed uden på forhånd at have besluttet, hvad familierne har brug for. Men også at man kan balancere det personlige med det professionelle i mødet med familierne.



Det kræver først og fremmest, at du som rådgiver eller udfører skal være villig til at gå ind i de her familier og bruge dig selv og stille dig til rådighed på en anden måde. Man kommer ind under huden på familierne, og jeg synes ikke, man kan være i en så tæt relation uden også at give noget af sig selv.

4.3. Opmærksomhedspunkter set fra et medarbejderperspektiv

Bekymring for den faglige kvalitet

I Relationel Velfærd i Børn, Familier og Fællesskaber skal medarbejderne løse opgaver på tværs af flere fagområder. Denne omlægning muliggør nogle af de virksomme ingredienser, medarbejderne selv fremhæver. Mange er dog bekymrede for, at fagligheden udviskes, når de påtager sig opgaver, de ikke er uddannede til eller føler sig kompetente til at løse. Det kan skabe usikkerhed, oplevelse af faglig utilstrækkelighed og frustration, som for nogen er en stor belastning.

Derudover er medarbejderne bekymrede for, at familierne ikke altid får hjælp af høj nok kvalitet, fordi opgaverne ikke nødvendigvis udføres af de mest kompetente, fx når en familiebehandler skal vejlede om ansøgning af aflastningstimer.



Jeg tror, at jeg havde tænkt, at min faglighed skulle være det, at jeg er familiebehandler. Men faktum er, at jeg 60% af tiden er socialrådgiver.



Nogle gange sidder folk og græder, når vi har teammøder, fordi der simpelthen er så meget og vi skal lære så meget nyt...; tabt arbejdsfortjeneste og ansøgninger og alt muligt, som vi ingenting ved om.

Et stort arbejdspress

Mange af de interviewede medarbejdere oplever et betydeligt arbejdspress under implementeringen af Relationel Velfærd. Flere peger på et højt og stigende sagstal samt mere opfølgende arbejde og flere mindre opgaver knyttet til hver familie, når samarbejdet med familier og lokale partnere intensiveres. Presset forstærkes, når medarbejdere skal lære nye opgaver, procedurer og arbejdsgange – særligt for dem uden erfaring med traditionelle socialrådgiveropgaver.

Der er bekymring for, at presset kan føre til sygemeldinger og opsigelser, hvilket yderligere belaster de tilbageværende, især i små teams med få kolleger.

Enkelte medarbejdere peger også på, at travlheden går ud over den relationelle tilgang, og at de oplever, at de kommer længere væk fra familierne, når der ikke er tid til samarbejdet med dem. Samtidig beskriver nogle medarbejdere, at forventningen om at 'løse flere opgaver selv' kan bidrage til et højt arbejdspress.



Vi har ikke oplevet, at sagstallet er blevet mindre, selvom der er flere faggrupper, der kan tage nogle sager. Jeg synes, at jeg har haft et højt sagstal over en rigtig lang periode. Det ved jeg også gælder for mange af mine kollegaer. Men det skal ses i sammenhæng med mange ting. Det kan også skyldes, at der jævnligt er sygemeldinger.



Mine kollegaer giver udtryk for, at selvom familierne har lettere adgang til os, så oplever de (kollegaerne), at de faktisk er kommet længere væk fra familierne, fordi de er så pressede.

Større tydelighed omkring roller og forventninger

Mange af de interviewede medarbejdere giver udtryk for, at de savner tydelighed om deres rolle og om forventningerne. Det gælder både forventninger til dem selv og til deres kolleger. Samtidig påpeger mange medarbejdere, at de kunne ønske sig mere oplæring og 'onboarding' til den nye rolle og opgaveløsning, både for sig selv og for nyansatte kolleger. I den forbindelse fremhæver flere, at det især er igennem sparring og makkerskaber med kolleger, at de tilegner sig ny viden og kompetencer og bliver trygkere i deres nye rolle.

Enkelte af de interviewede medarbejdere oplever, at der kan være forskellige budskaber fra den strategiske ledelse, som ikke harmonerer med udmeldingerne fra den daglige ledelse. Derfor ønsker medarbejderne en større ensartethed i kommunikationen for at skabe tryghed og stabilitet.



Jeg tænker, at mine kompetencer har udviklet sig. Det kræver, at man har en god base, når man begynder at arbejde på denne måde, for man er meget usikker. At man kan gå tilbage og sparre om en konkret problemstilling. Man bliver meget i tvivl, om man nu gør det godt nok, lige indtil man ser en positiv forandring. Så har man mere viden, er mere tryk i det og tør at prøve noget mere. Jeg har set en udvikling hos mig selv i forhold til det.

Ledelse tættere på medarbejderne

Mange af de interviewede medarbejdere efterlyser mere ledelse tæt på praksis og de daglige dilemmaer og tvivlsspørgsmål. Særligt i opstartsfasen er der behov for ledelsens sparring, opbakning og guidning, da oplevelsen af faglig utilstrækkelighed, mange opgaver og utryghed fylder både hos den enkelte og i teams.

Medarbejderne efterspørger, at ledelsen hjælper med at bringe medarbejdernes kompetencer i spil, støtte prioritering af opgaver og vurdere, om opgaver kan løses i teamet eller bør henvises videre. Der er også brug for støtte til at opbygge og fastholde hensigtsmæssige strukturer og arbejdsgange. En faciliterende leder kan skabe rum for tvivl, udfordre faglige vurderinger og give tydelig opbakning.

Flere ønsker, at ledelsen prioriterer et sundt og trygt arbejdsmiljø, da nogle oplever kaos, forvirring og uklare tilhørsforhold. Udfordringer opstår også, når ledere ikke deler medarbejdernes faglighed, og når ledelse i makkerpar skaber uklarhed om retning og kultur.

“

Når du skal lede et nyt team, der skal finde hinanden, og hvor alle skal til at gøre noget andet, så skal vi kunne snakke om det, der er svært og ikke kun visionen med det hele.

“

Rammerne er ikke altid så klare for, hvordan vi skal prioritere. Ledelsen ved godt, at vi har for mange sager, og vi har svært ved at nå det. Samtidig bliver vi bedt om at gøre tingene på en anden måde, være fleksible, lære nyt, give feedback...

Medarbejdernes stemmer: Refleksionsspørgsmål

Nedenfor præsenterer vi – med udgangspunkt i medarbejdernes oplevede forandringer - seks refleksionsspørgsmål, som kan være særligt relevante at forholde sig til i den videre implementering af Relationel Velfærd.

1. Hvilke tiltag kan fremme et sundere og mindre tidspresset arbejdsmiljø, hvor medarbejderne understøttes i at arbejde med nye og ændrede mindset og krav i Relationel Velfærd?

Langt de fleste medarbejdere oplever det som meningsfuldt at arbejde med Relationel Velfærd som en ny tilgang, hvor bæredygtige forandringer skabes gennem stabile og tillidsfulde relationer mellem medarbejdere og familierne. Samtidig oplever medarbejderne, at et højt arbejdspress med mange og nye opgaver, gør det vanskeligt at bevare løbende og tæt kontakt med familierne, hvilket kan svække tilliden og relationens styrke.

2. Hvilke tiltag kan mindske medarbejdernes oplevelse af usikkerhed og utilstrækkelighed, så deres faglige beslutningskraft tæt på familierne styrkes?

Flere medarbejdere beskriver, at de sætter pris på muligheden for at beslutte og handle hurtigt og tilpasset. Men mangelfuld forventningsafstemning til roller og opgaveløsning samt faglig usikkerhed og utilstrækkelighed kan skabe tvivl i beslutningsprocesserne.

3. Hvordan kan de gode eksempler på et velfungerende tværfagligt og - organisatorisk samarbejde i distrikterne udbredes, så 'best practise' kan spredes til alle lokalområder?

Stort set alle medarbejdere oplever at samarbejde på tværs af fagligheder og organisatoriske skel styrker løsningerne for familierne, og at der er mange gode erfaringer og fortællinger, som anskueliggør det gode konstruktive og respektfulde samarbejde. Samtidig fortæller nogle medarbejdere, at samarbejdet mellem aktører i distrikterne fungerer meget forskelligt, og nogle steder er samarbejdet udfordrende.

4. Hvilke tiltag kan styrke dokumentationspraksis, så opfølgning på familier sker konsekvent og koordineret samtidigt med, at retssikkerheden sikres - også i en presset hverdag?

Medarbejdere peger på, at højt arbejdspress, uforudsete opgaver og forskelle i ressourcer mellem distrikter kan føre til, at opfølgning glipper eller forsinkes. De efterlyser klare procedurer og prioriteringer, så indsatsen fastholdes og opleves sammenhængende for familierne. Derudover oplever både forældre og medarbejdere ind imellem store forskelle på tværs af organisationer. Familiernes retssikkerhed ligger i Relationel Velfærd i at blive lyttet til og involveret fremfor i procedurer, hvilket stiller andre krav til dokumentation af samarbejdet og indsatsen.

5. Hvilke konkrete tiltag bør iværksættes, så medarbejdernes kompetenceudvikling løbende understøttes i den fortsatte implementering af Relationel Velfærd?

Flere medarbejdere udtrykker, at de ikke føler sig godt nok klædt på til at varetage de nye opgaver og roller, og at de mangler løbende praksisnær sparring og muligheder for kompetenceudvikling. Nogle medarbejdere nævner, at de bliver mere fortrolige i at arbejde med nye opgaver og arbejdsgange over tid, men tiden ind til da er for frustrerende og opslidende.

6. Hvilke tiltag kan sættes i gang, så medarbejdere og ledelse sammen skabe en ramme og retning for den daglige ledelse af Relationel Velfærd?

Rigtig mange medarbejdere nævner, at der er brug for mere ledelse tæt på praksis og de dilemmaer og udfordringer, som medarbejderne oplever. Særligt i opstartsfasen ser de et behov for, at ledelsen træder tættere på og stiller sig til rådighed med sparring, opbakning og guidning.

5. Hvordan går det med implementeringen af Relational Velfærd?

I dette kapitel sammenfatter og vurderer vi, hvor langt Aarhus Kommune er nået med implementeringen af Relational Velfærd på 0-15 års området. Afsnittet bygger ovenpå de foregående to kapitler, hvor vi har udfoldet forældrenes og medarbejdernes erfaringer og oplevelser. Vi holder dette op imod Aarhus Kommunes forandringsteori, og de ønskede virkninger og mekanismer beskrevet i kapitel 2.

Vi beskriver først, hvordan de fem mekanismer fra forandringsteorien udfolder sig i praksis:

- Relationsarbejde
- Empowerment
- Tid og tilgængelighed
- Responsiv tilgang
- Helhedssyn

Derefter beskriver vi, hvor langt implementeringen af Relational Velfærd er nået med udgangspunkt i forandringsteoriens 'trin på vejen' og de ønskede kort- og langsigtede virkninger.

Trin på vejen:

- Ændret mindset
- Fællesskabsopbyggelse
- Ligeværdigt tværfagligt samarbejde
- Styrkelse af den tidlige opsporing
- Finder bæredygtige løsninger tidligt

Virkninger på kort sigt:

- Sænket stressniveau hos familierne
- Tidlig og tilpasset støtte
- Helhedsorienterede indsats på tværs. Fokus på blivende og bæredygtige løsninger
- Større arbejdsglæde og oplevelse af mening og opbygning af social kapital hos medarbejderne

Virkninger på lang sigt:

- Tilfredshed hos børn, unge og familier
- Større børnetrivsel
- Udvikling hos børn, unge og familier
- Større tilknytning til arbejdsmarkedet for familierne
- Økonomiske besparelser

Implementeringen af Relational Velfærd på 0–15-årsområdet i Aarhus Kommune har nu været i gang i 2,5 år. Det er begyndelsen på en transformativ systemforandring, der ikke kan forstås som et afgrænset projekt med enkeltstående tiltag inden for en fastlagt tidsramme, men en gennemgribende forandring af systemets grundlæggende struktur, logik og måde at fungere på.

Set i lyset af implementeringsteori og forskning i systemtransformation ved vi, at sådanne forandringer typisk først ses over en længere årrække og ofte strækker sig over 7–10 år eller mere. Det skyldes, at det ikke blot handler om at indføre nye metoder, men om at ændre tankegange, normer og arbejdskulturer, som er dybt indlejret i både formelle strukturer og hverdagspraksis.

Forandringen bevæger sig sjældent lineært, men i bølger præget af både fremdrift, tilpasning eller perioder med modstand eller tvivl. Den formes i mødet med lokale vilkår og kræver vedvarende ledelsesopmærksomhed, organisatorisk kapacitet og tid til fælles læring og justering. Implementeringen bør derfor forstås som en langvarig, dynamisk og relationel proces, hvor resultaterne først for alvor bliver synlige over tid, og hvor kontinuerlig læring, refleksion og justering er afgørende for, at transformationen kan modnes og forankres på alle niveauer.

Det er derfor forventeligt, at meget endnu er under udvikling i den tidlige fase af implementeringen af Relational Velfærd. Der er fortsat uforløste potentialer og konkrete udfordringer, men samtidig tegn på, at nye praksisformer og samarbejdsrelationer er ved at tage form. Forældre og medarbejdere fortæller om andre måder at mødes og finde løsninger på, hvilket indikerer, at flere af de centrale mekanismer i forandringsteorien allerede er i spil, ligesom der er positive tegn på at forandringsteoriens kort- og langsigtede virkninger kan indfries.

5.1. Hvordan udfolder de fem mekanismer sig i praksis?

På tværs af både medarbejders og forældres fortællinger står det klart, at mange af de grundlæggende mekanismer i forandringsteorien allerede folder sig ud i praksis.

Relationsarbejde

Både medarbejdere og forældre beskriver relationen som noget helt centralt. Medarbejdere fortæller, hvordan de i højere grad møder familierne på deres præmisser, at de tager mere udgangspunkt i familiernes behov, ønsker, håb og drømme. Flere nævner, at de i dag møder familierne som mennesker snarere end som myndighedsrepræsentanter, at de tiere mødes i familiernes hjem frem for på kommunale kontorer – og at det er blevet muligt at være mere ærlige og åbne i relationen. Det styrker både forståelsen og tilliden imellem medarbejdere og familier.

Mange forældre bekræfter denne oplevelse. De beskriver, hvordan de føler sig lyttet til, taget alvorligt og støttet – dog ofte efter lange forløb, hvor de i begyndelsen har følt sig mistænkeliggjort eller afvist i almenområdet. Når relationen er tillidsfuld, oplever forældrene, at de kan være ærlige om udfordringerne og bede om hjælp uden frygt for konsekvenser, og at de ikke står alene med deres udfordringer. Flere familier bruger vendinger som, at deres kontaktperson er blevet "et ekstra familiemedlem" eller "en slags blæksprutte" i systemet, som de altid kan række ud til.

Både forældre og medarbejdere oplever, at samarbejdet og relationen er blevet tættere og mere tillidsfuldt. Det opleves som fundamentet for at skabe reelle forbedringer for familierne, men mange medarbejdere oplever samtidig relationsarbejdet som sårbart over for arbejdspress og høje sagstal, der kan begrænse medarbejdernes tilgængelighed og tid, som er væsentlige forudsætninger for at arbejde relationelt.

Empowerment

En række forældre fortæller, at de har fået ny indsigt i deres barns behov og egne handlemuligheder. Flere oplever, at de i højere grad bliver inddraget i beslutninger, bliver hørt og får støtte til at skabe ændringer i hjemmet, fx konkrete og hverdagsnære værktøjer og tilgange til at håndtere barnets udfordringer og adfærd. Det gælder fx struktur i hverdagen, konfliktnedtrapning, og at forstå børns adfærd, signaler og reaktioner. Der er også flere forældre, som har fået nye perspektiver på deres barns fremtid, og som føler sig bedre rustet til at klare hverdagen og håndtere barnets udfordringer fremover, selvom de godt ved, at udfordringerne ikke nødvendigvis forsvinder.

Samtidig beskriver medarbejdere, hvordan deres faglighed og dømmekraft i højere grad kommer i spil – og at de kan tilpasse indsatsen til det, der giver mening for den enkelte familie. De nævner, at det giver arbejdsglæde at kunne agere fleksibelt og gøre "det rigtige" uden først at skulle bede om tilladelse eller igennem lange sagsgange og formelle processer. Samtidig oplever mange medarbejdere dog en usikkerhed i forhold til nye roller og opgaver, de ikke nødvendigvis føler sig klædt på til at varetage.

Empowerment gør sig derfor gældende både hos forældre og hos medarbejdere. Det kræver tid, tilgængelighed og en god relation mellem medarbejdere og forældre. Blandt medarbejdere kan empowerment yderligere styrkes af systematisk onboarding, tydeligere forventninger til opgaveløsning og løbende sparring med medarbejdere.

Tid og tilgængelighed

Både forældre og medarbejdere peger på, at tilgængelighed og hurtig kontakt gør en stor forskel. Forældre fortæller, hvordan de – når de har fået tilknyttet en medarbejder fra Børn, Familier og Fællesskaber – nemt kan kontakte medarbejderen via sms eller telefon og få svar samme dag, og at dette i sig selv skaber tryghed. Flere beskriver, hvordan netop det at kunne række ud i det øjeblik, der opstår et behov, gør, at problemer ikke vokser sig store.

Medarbejdere oplever, at det gør en forskel, at de nu i højere grad har mulighed for at agere med det samme – og at det tværfaglige samarbejde i distrikterne gør det lettere at sætte noget i gang hurtigt, uden at skulle vente på henvisning og visitation. Både forældre og medarbejdere nævner, at samarbejdet i højere grad foregår på familiernes præmisser, fx hjemmebesøg og fleksibel mødeplanlægning.

I fortællinger fra medarbejderne og forældre er der mange eksempler på, at omlægningen har gjort støtten mere tilgængelig og rettidig. Samtidig kan arbejdspress og lange ventetider i det specialiserede system stadig spænde ben for den rettidige hjælp, især i mere komplekse sager, ligesom mange forældre oplever den første kontakt med "systemet" som opslidende, inden de får hjælp.

Responsiv tilgang

Responsivitet – altså at tilpasse støtten til det, der er på spil lige nu – er noget både medarbejdere og forældre oplever i praksis. Flere forældre fremhæver, hvordan støtten kan skrues op og ned alt efter deres behov, og at det er muligt at få hjælp hurtigt, uden at skulle forklare sagen forfra hver gang. Andre nævner, at støtten i højere grad tager afsæt i det, der fylder mest for familien her og nu – og ikke kun i systemets kategorier og mål.

Medarbejdere fortæller, hvordan de har fået større handlerum og tør være mere eksperimenterende og undersøgende i samarbejdet med familierne. Samtidig oplever flere, at det kræver mod og erfaring at stå i det åbne og famlende rum, hvor man ikke har "svaret" på forhånd. Her nævnes ledelsesopbakning og kollegial sparring som vigtige forudsætninger for at kunne arbejde responsivt.

Den responsive tilgang opleves af mange som kendetegnende for den nye praksis. Men det kræver tid, ro og rum til refleksion at arbejde på denne måde, og her kan medarbejdere føle sig udfordrede af arbejdspress, utydelige roller samt nye og uvante opgaver og ansvar.

Helhedssyn

Et bredere syn på familiens udfordringer og samarbejdet med familien præger mange af de fortællinger, både forældre og medarbejdere deler. Forældrene oplever, at der nu i højere grad ses på hele familiens situation – ikke kun barnets adfærd – og at støtten rummer både relationelle, praktiske og følelsesmæssige aspekter. Flere nævner, at de har fået hjælp til at håndtere stress, til at skabe ro og struktur, og til at se nye muligheder for deres børn. Når en medarbejder fra Børn, Familier og Fællesskaber tilknyttes, oplever mange familier ligeledes, at samarbejdet med skole og/eller dagtilbud styrkes.

Medarbejdere fortæller om, hvordan det tværfaglige samarbejde i teams og samarbejde med almenområdet i distrikterne gør det muligt at se udfordringer og løsninger i et bredere perspektiv og finde frem til støtte, der imødekommer familiens samlede behov og gerne i lokalområdet. Mange nævner, at organiseringen med faste teammøder, fælles ansvar og et tættere kendskab til lokalsamfundet har styrket mulighederne for en helhedsorienteret tilgang og sammenhæng mellem forskellige indsatser.

Samtidig oplever flere forældre – især ved kompleks mistrivsel – at det stadig er dem selv, der skal være bindeled og tovholder mellem aktører og tilbud. Der peges også på problemer i overgangene, fx når barnet fylder 15 år og bevæger sig fra børne- til ungeområdet, hvor kontinuitet og sammenhæng udfordres. Eller når en familie har brug for flere specialiserede tilbud eller skal skifte fra ét tilbud til et andet.

Helhedssynet er vigtigt for at sikre bæredygtige løsninger for familierne, og både medarbejdere og familier beskriver tydelige tegn på en mere helhedsorienteret tilgang. Samtidig bliver det i medarbejdernes og forældrenes fortællinger synligt, at helhedssynet kan være skrøbeligt og kræver proaktive medarbejdere, aktiv koordinering og organisatorisk samspil.

5.2. Hvor langt er Børn, Familier og Fællesskaber med implementeringen af Relationel Velfærd – set i lyset af forandringsteorien?

I dette afsnit vurderer vi, hvor langt implementeringen af Relationel Velfærd er nået, med udgangspunkt i forandringsteorien og de centrale "trin på vejen" og de kort- og langsigtede virkninger, som Børn, Familier og Fællesskaber ønsker, skal ske igennem Relationel Velfærd. Vurderingen tager afsæt i medarbejdernes og forældrenes stemmer og giver et billede af, hvor omstillingen er slået igennem i praksis. Efterfølgende beskriver vi de barrierer, der stadig er, samt uforløste potentialer for det videre arbejde.

Ændret mindset – at tage udgangspunkt i familiens håb og drømme

Både medarbejdere og forældre beretter om en tydelig bevægelse væk fra standardiserede løsninger og over mod en tilgang, hvor familien ses som medspiller og medskabere. Medarbejdere beskriver, hvordan de i højere grad møder familierne åbent og undersøgende, og forældrene fortæller, at de føler sig lyttet til og anerkendt. Mange oplever, at hjælpen nu i højere grad tager afsæt i det, der fylder for familien – her og nu – og at deres perspektiver bliver taget alvorligt. For langt de fleste medarbejdere skaber dette stort arbejdsglæde og motivation for at arbejde med Relationel Velfærd.

Det peger på, at dette trin er godt på vej, og at der opleves en reel praksisændring i mange forløb. Dette fremstår som én af de mest gennemgående og vellykkede forandringer.

Fællesskabsopbyggelse – fokus på barnets netværk og nærmiljø

Flere medarbejdere beskriver, hvordan de arbejder mere helhedsorienteret og involverer skoler, klubber og dagtilbud tidligere i forløbet. Mange forældre oplever, at der i højere grad er sammenhæng i barnets hverdag, og at skole og hjem arbejder i samme retning – især når en medarbejder fra Børn, Familie og Fællesskaber går foran og fungerer som bindeled. Dog oplever nogle familier stadig manglende sammenhæng og utilstrækkeligt samarbejde, især når de først henvender sig til skole eller daginstitution og beder om hjælp eller støtte, eller når barnets behov er komplekse.

Det peger på, at der er sket tydelige fremskridt, men der er stadig variation i, hvor konsistent den fællesskabsopbyggende tilgang praktiseres.

Under dette trin har der også været ønske om at styrke samarbejdet med fritids- og civilsamfundstilbud i familiens nærmiljø. Dette har ikke fyldt nævneværdigt i interviewene med medarbejdere og forældre. Enkelte udtrykker, at det er vanskeligt at finde fritidstilbud, hvor børn med udfordringer kan rummes. Ellers kan det skyldes, at der ikke er et behov eller overskud hos familierne. Enkelte medarbejdere nævner, at der er et potentiale for at arbejde mere fokuseret med denne del fremadrettet.

Ligeværdigt tværfagligt samarbejde

Medarbejdere beskriver, hvordan de i de nye tværfaglige teams møder hinanden tiere, arbejder tættere sammen og lærer hinandens fagligheder at kende. De oplever, at det gør det muligt at involvere hinanden, handle hurtigere og træffe fælles beslutninger tættere på familierne.

Det tætte samarbejde i de lokale teams betyder, at det i højere grad er muligt at bringe forskellige fagligheder i spil tidligt – og at den enkelte medarbejder ikke står alene med komplekse sager. Flere beskriver, hvordan det øgede kendskab til kollegaer og samarbejdspartnere gør det muligt at tage hurtig kontakt, få faglig sparring og finde løsninger sammen.

Samtidig er det tydeligt, at det tværfaglige samarbejde stadig er under udvikling. Medarbejderne efterlyser klare rammer, struktur og en ledelse, der kan støtte op om samarbejdet og sikre, at støtten til familierne ikke bliver for personafhængigt. Der er eksempler på teams, hvor samarbejdet fungerer stærkt og koordineret – men også på teams, hvor faglige skel, travlhed eller usikkerhed om roller og opgaver står i vejen for det fælles arbejde.

Det peger på, at implementeringen af Relationel Velfærd har sat gang i en bevægelse mod mere integrerede, tillidsfulde og løsningsorienterede samarbejder mellem medarbejdere på tværs af fagligheder og organisatoriske skel. Når det lykkes, opleves det som meningsfuldt og effektivt – både for medarbejdere og familier. Samtidigt er samarbejdet sårbart over for travlhed, utydelige rammer og manglende ledelsesunderstøttelse. Det peger på, at der er brug for fortsat fokus på fælles læring, tværgående ledelse, rolleafklaring og teamledelse for at forankre det ligeværdige samarbejde bredt og mere ensartet.

Styrkelse af den tidlige opsporing

Medarbejderne oplever, at de i højere grad kan handle tidligt og sætte ting i gang uden lange henvisnings- og visitationsprocesser. Når forskellige fagligheder sidder tættere på hinanden – både fysisk og organisatorisk – bliver det nemmere at dele observationer, stille spørgsmål, tage bekymringer op og handle hurtigere, før der opstår behov for formel underretning eller visitation. Det tætte samarbejde i teams og den tætte kontakt til familierne gør det lettere at identificere behov og igangsætte støtte.

Forældre bekræfter, at hjælpen kommer hurtigere, når de er blevet en del af Børn, Familier og Fællesskaber. En gruppe forældre fortæller dog også om meget lange ventetider, manglende opfølgning og følelsen af at stå alene i starten, når de for første gang beder om hjælp.

Mange forældres erfaringer peger på, at der stadig er en betydelig udfordring i at sikre reel tidlig opsporing i praksis – særligt for de familier, hvor barnets mistrivsel primært viser sig i hjemmet og endnu ikke er set og anerkendt i daginstitution eller skole. Mange forældre fortæller, at deres barn har været i mistrivsel længe før, nogen lyttede eller reagerede – og at de som forældre selv måtte kæmpe længe for at blive hørt.

Nogle familier beskriver, at det opslidende forløb i begyndelsen betød, at de var udmattede og i krise, da hjælpen endelig kom – og dermed havde svært ved at tage imod den. Andre fortæller, at de i lange perioder oplevede sig alene med opgaven og usikre på, hvor de kunne henvende sig.

Den styrkede tidlige opsporing er på rette vej, og der er tydelige eksempler på, at den nye organisering og tættere kontakt har gjort det muligt at handle hurtigere. Samtidig peger erfaringerne på, at opsporingen stadig sker for sent – og først efter, at mistrivlsen har udviklet sig og ofte kræver en mere omfattende indsats.

At finde bæredygtige løsninger tidligt

På tværs af samtaler med medarbejdere og forældre ser vi tydelige tegn på ambitionen om at finde bæredygtige løsninger sammen. Mange medarbejdere oplever, at de har fået større mulighed for at arbejde fleksibelt, ligeværdigt og respektfuldt med familierne. De fortæller, at de nu i højere grad kan afvige fra standardforløb og afsøge nye løsninger, som passer til familiens konkrete behov, ressourcer og ønsker.

Samme oplevelse deles af forældrene. De oplever at få indflydelse på løsninger og at blive mødt som kompetente mennesker. Flere beskriver, at de nu føler sig mere handlekraftige og som aktive medskabere i forløbet, i stedet for blot at være modtagere af hjælp. Indflydelsen på forløbet gør, at de oplever sig set på som kompetente og vigtige aktører med ressourcer. Når de føler sig taget med

på råd, oplever de større ejerskab og engagement i de løsninger, der vælges. Flere beskriver, hvordan netop det, at der "bliver handlet på det, vi siger", og at der findes veje, der giver mening i deres liv, gør en afgørende forskel. Samtidig peger nogle forældre på, at involveringen og indflydelsen først indtræder sent i forløbet, og at det har krævet stor vedholdenhed og egne ressourcer at blive hørt og taget alvorligt.

Bæredygtige løsninger handler også om at tænke på tværs, koordinere, følge op og sikre, at løsningerne bygger videre på det, der allerede virker – både i familien og i omgivelserne. Når samarbejdet mellem familie og medarbejdere lykkes, og når det sker i samspil med skoler, dagtilbud og netværk, bliver løsningerne stærkere og mere vedvarende.

Men der er også eksempler, hvor ambitionen om fælles og bæredygtige løsninger endnu ikke er indfriet. Nogle forældre oplever, at løsningerne bliver kortsigtede, at kommunikationen mellem aktører halter, eller at de selv skal holde sammen på trådene. Hvis koordinering, kontinuitet eller opfølgning mangler, bliver selv gode idéer svære at fastholde i praksis.

Det peger samlet set på, at der er tydelige tegn på, at medarbejdere og familier i stigende grad finder nye veje sammen og skaber bæredygtige løsninger i fællesskab. Det opleves som meningsfuldt og motiverende – og som en kerne i den relationelle tilgang. Men løsningerne bliver først bæredygtige, når de følges til dørs, understøttes organisatorisk og forankres på tværs. Her er fortsat behov for opmærksomhed på tydelig rollefordeling, koordination og kontinuitet – særligt i komplekse eller langvarige forløb.

Kort- og langsigtede virkninger

Mange af de kortsigtede virkninger i forandringsteorien kommer til udtryk i vores samtaler med familier og medarbejdere, og både medarbejdere og forældre beskriver konkrete forandringer, som er indtrådt relativt hurtigt i mødet med den relationelle tilgang.

Flere forældre fortæller blandt andet, at deres stressniveau er faldet, og at de føler sig mindre alene og mere set i deres hverdag. Det giver øget overskud og tro på, at de selv kan være en del af løsningen. Mange forældre oplever deres børn og unge som mere trygge, rolige og i bedre trivsel, når der er stabilitet i kontakten og støtte, der er tilpasset familiens situation.

Børn og unge, som tidligere har været i langvarig mistrivsel, er begyndt at deltage i skole, fritidsaktiviteter eller sociale sammenhænge igen – ikke nødvendigvis som resultat af én bestemt indsats, men som følge af en mere koordineret og tillidsfuld støtte.

Mange medarbejdere oplever, at de kan agere tidligt og tilpasset. At de kan bruge deres faglighed på nye måder og handle fleksibelt i samarbejdet med familien, og at de oplever deres arbejde som mere meningsfuldt. Dette øger arbejdsglæde og engagement, ofte på trods af stort arbejdspress. Mange udtrykker glæde over at være en del af transformationen, men der er en del medarbejdere, der er udfordrede af den nye måde at arbejde på – både i tilgangen, kulturen og strukturen.

De positive forandringer blandt forældrene er dog ikke jævnt fordelt. De ses især i forløb, hvor der er kontinuitet, klar kommunikation og koordineret indsats. I de tilfælde, hvor samarbejdet har været præget af mange skift, ventetid eller uklare roller, er virkningerne mindre tydelige.

Nogle af de langsigtede virkninger – som fx børns deltagelse i fællesskaber, forældres tilknytning til arbejdsmarkedet og reduktion af udgifter til specialiserede indsatser – er sværere at vurdere i denne

fase af implementeringen og med det datagrundlag, denne rapport bygger på. Alligevel peger forældrenes erfaringer på positive tendenser.

Flere forældre fortæller, at de har fået en styrket tro på fremtiden og i højere grad er i stand til at håndtere udfordringer, hvilket kan være forudsætningen for senere beskæftigelse og aktiv deltagelse.

Medarbejdere oplever, at de bruger ressourcerne mere målrettet – fx ved at kunne igangsætte støtte uden henvisninger og systemdefinerede forløb – hvilket potentielt kan bidrage til både bedre resultater og mere effektiv ressourceanvendelse.

Der er dog også forhold, der kan være barrierer og stå i vejen for at opnå de ønskede virkninger, ligesom der er et uforløst potentiale til den videre implementering, som vi beskriver i det følgende.

6. Udviklingspunkter for den videre implementering

Interviewene med forældre og medarbejdere peger på, at omlægningen er godt i gang og opleves som meningsfuld og lovende – men de peger samtidig på områder, hvor der stadig er behov for udvikling. I dette afsluttende og fremadskuende afsnit opsummerer vi på baggrund af læringsevalueringens fund de væsentligste udviklingspotentialer for det videre arbejde med at implementere Relationel Velfærd som tilgang, kultur og struktur i Børn, Familier og Fællesskaber i Aarhus Kommune.

Hurtigere respons og større tilgængelighed

Mange familier, der i dag beskriver et godt og tillidsfuldt samarbejde med Aarhus Kommune, fortæller samtidig, at vejen dertil har været lang og opslidende. Flere forældre giver udtryk for, at de i starten følte sig alene, mistænkeliggjort eller ikke taget alvorligt. At de skulle kæmpe hårdt for at blive hørt og få adgang til den nødvendige hjælp, og at det kræver mange ressourcer.

En del familier beskriver, hvordan barnets mistrivsel har stået på længe, før der er blevet reageret – og at de som forældre har været slidte, stressede og usikre, da de endelig fik tilknyttet en medarbejder fra Børn, Familie og Fællesskaber. For nogle har det betydet, at det var svært at overskue hjælpen, da den endelig kom, fordi de allerede var udmattede. Andre fortæller, at lang ventetid og mange skiftende kontakter har udhulet tilliden og forværret barnets situation.

Særligt forældre til børn med sammensatte eller mindre synlige problemer – som fx kombinationer af angst, skolevægring og social tilbagetrækning – fortæller, at det har været svært at få opbakning fra dagtilbud eller skole, og at det derfor har taget lang tid, før der blev igangsat en tværgående indsats. I nogle tilfælde har forældrene selv i lang tid måttet navigere mellem forskellige instanser, opsøge hjælp og dokumentere behov, hvilket har bidraget til en følelse af afmagt.

Dette peger på, at forløbet op til, at hjælpen opleves som meningsfuld, kan være præget af frustration, udmattelse og manglende tillid, og at det kan være en barriere for, at den hjælp, der så tilbydes, kan gøre en forskel, eller at det tager længere tid end nødvendig. Forældrenes erfaringer peger dermed også på et behov for styrket opsporing, hurtigere kontakt og respons samt et mere tilgængeligt støttesystem fra første henvendelse.

Stort arbejdspress

Mange medarbejdere peger på, at arbejdspresset er markant – og flere oplever det som stigende. Selv i tilfælde hvor sagsantallet er reduceret, opleves arbejdspresset ikke nødvendigvis som mindre, bl.a. fordi medarbejderne oplever kompleksiteten i sagerne som stigende, og at deres rolle og ansvar er udvidet. Mange medarbejdere fortæller om følelsen af at "løbe hurtigt", om et konstant prioriteringspres, og om at den relationelle velfærdstilgang, som netop kræver tid og tilstedeværelse, risikerer at blive skubbet i baggrunden.

For forældrene kommer dette ind i mellem til udtryk som lang svartid, manglende opfølgning, eller at den hjælp, de bliver tilbudt, er for afgrænset, ukoordineret eller for sent sat i værk. For medarbejderne kommer det til udtryk i følelsen af utilstrækkelighed, stress og desværre også

sygemeldinger og opsigelser. Det bør derfor være et opmærksomhedspunkt for det videre arbejde med Relationel Velfærd at sikre, at medarbejdernes arbejdspress er på et niveau, hvor de har mulighed for at prioritere den tid og tilstedeværelse, som Relationel Velfærd fordrer.

Tydeligere roller og forventninger

Implementeringen af Relationel Velfærd forandrer både rolleforståelser, ansvar og samarbejdsformer. Mange medarbejdere beskriver, at de oplever en frisættelse af deres faglighed og handlemuligheder, og at det giver en stor motivation at bruge sig selv og sin faglighed på nye måder. Mange medarbejdere beskriver dog også, at de savner tydelighed om, hvad der forventes af dem. Særligt nyansatte eller medarbejdere, der bevæger sig ind i nye opgaver, udtrykker behov for mere systematisk introduktion til opgaverne, oplæring og kompetenceudvikling.

Flere medarbejdere efterlyser altså et stærkere fundament og stillads, som de i fællesskab kan læne sig opad, så kvaliteten og retningen i den hjælp, familierne får, ikke bliver for personafhængigt og skrøbelig. Forældrene kan mærke disse udfordringer i form af forskelle i tilgange og viden hos medarbejdere, eller når de selv må forklare sagen igen ved kontakt til nye medarbejdere.

På den baggrund kan det være værd at afsøge, hvordan det stillads, medarbejderne efterspørger, skal se ud, og hvad der skal til for, at de oplever klarhed omkring forventningerne til dem og den hjælp, de tilbydes af familierne.

Den gode organisering og koordinering – især i komplekse sager

En væsentlig barriere for både forældre og medarbejdere er de situationer, hvor sager er komplekse og spænder over flere fagområder og enheder. Her oplever flere, at ansvaret for sammenhæng og fremdrift ikke er klart placeret.

Flere forældre fortæller, at de selv fungerer som tovholdere, og at de skal bruge tid og kræfter på at navigere i et uigennemsigtigt system, især i begyndelsen af deres samarbejde med kommunen, eller når familien har brug for hjælp fra flere instanser, eller når børnene pga. alder skal have hjælp fra en anden instans.

Medarbejdere beskriver, at koordinering og teammøder er centrale for at kunne hjælpe familierne med en tilpasset, helhedsorienteret indsats, men at det kan fylde meget og tage tid fra det direkte arbejde med familierne.

Det peger på, at der fortsat er behov for at have fokus på, hvad den optimale organisering er for at understøtte samarbejdet med familierne i praksis.

Behov for ledelse tæt på

Implementeringen indebærer, at medarbejdernes handle- og beslutningskraft er øget og flyttet tættere på familierne, og det opleves som både meningsfuldt og motiverende. Men med større frihed følger også større ansvar, og flere medarbejdere udtrykker behov for sparring og støtte til at træffe fagligt velovervejede beslutninger, som kan give tryk i opgaveløsningen.

Det kan handle om hjælp til at prioritere i opgaver og støtte til at vurdere, om opgaver kan løses i teamet, eller om der skal henvises. Det kan også dreje sig om at få hjælp til at opbygge

hensigtsmæssige strukturer og arbejdsgange i teamet som fx fordeling af familier, og om at sikre det gode samarbejde i teamet.

Mens mange medarbejdere giver udtryk for, at de værdsætter at have fået mandat til selv at træffe beslutninger og sætte ting i gang, giver det hos nogen en bekymring for, om serviceniveauets kvalitet på tværs af teams og områder kan opretholdes, når der ikke er tilstrækkelig ledelsesmæssige kvalitetssikring eller faste standarder for, hvornår og hvordan bestemte opgaver skal løses. Her spiller ledelse en vigtig rolle – ikke i en styrende rolle, men faciliterende, der kan rammesætte, bakke op og skabe et fælles fagligt refleksionsrum for medarbejderne.

Ligesom medarbejderne rykker tættere på familierne, er der dermed et stort ønske om, at lederne stiller sig mere til rådighed, lytter til medarbejdernes overvejelser om opgaveløsninger og prioriteringer og sikrer et rum for sparring og refleksion. Det drejer sig om at facilitere samtalen, så medarbejderne føler sig rustede til at være i den nye rolle, uden at ledelsen kommer til at detailstyre eller give konkrete svar.

Overgange og organisatoriske grænseflader

Flere familier og medarbejdere peger på, at sammenhængen i hjælpen bliver udfordret, når børn fx fylder 15 år og overgår til ungeområdet, eller når de flytter mellem dagtilbud, skole og specialtilbud. Her forsvinder ofte den kendte kontaktperson, og nye aktører kender ikke familiens situation. Dette kan også udfordre, hvor familier med komplekse udfordringer møder et komplekst system, hvor familien har brug for flere typer af hjælp fra forskellige instanser.

Der er eksempler på, at skoler, dagtilbud og PPR ikke følger op, ikke informerer om relevante støttemuligheder eller aftaler, eller afviser hjælp, fordi de ikke anerkender forældrenes perspektiv. Det skaber utryghed og oplevelsen af, at det igen er familien selv, der skal sikre kontinuiteten.

Det peger på et behov for en særlig opmærksomhed på, hvordan man kan sikre bedre overgange og tilbyde støtte til de familier, der oplever, at de ikke bliver lyttet til eller taget ordentligt i hånden i deres barns overgang fra et system til et andet. Måske kan man også stille spørgsmål ved, om nogle af overgangene er nødvendige.

Medarbejderinddragelse

Relationel Velfærd rummer mange muligheder – men også store forandringer i både opgaveløsning, samarbejdsformer og faglige roller. Mange medarbejdere bakker op om tilgangen og oplever, at den giver mening i mødet med familierne. Samtidig giver en del medarbejdere udtryk for usikkerhed og bekymringer, som det er vigtigt at tage alvorligt, hvis implementeringen skal lykkes på længere sigt.

Flere medarbejdere fortæller, at de har savnet mere løbende dialog og inddragelse i processen. Der efterlyses plads til at dele erfaringer, udtrykke tvivl og komme med forslag til justeringer. Når medarbejdere ikke oplever sig hørt eller inddraget, risikerer det at skabe modstand, udmattelse eller resignation, også selvom medarbejderne grundlæggende tror på intentionerne bag Relationel Velfærd.

Én af de udfordringer, der ofte nævnes, er oplevelsen af, at implementeringen er gået hurtigt, uden at der nødvendigvis har været tid eller nok støtte til at "lande" i nye måder at arbejde på, eller til at opbygge de nødvendige kompetencer. Nogle medarbejdere beskriver det som at "bygge skibet, mens man sejler", hvilket ikke har været befordrende for arbejdsmiljøet.

Hastigheden i implementeringen har særligt været udfordrende, hvor ændringer i organiseringen og rollefordelingen er sket parallelt med høje sagstal og sygemeldinger. Flere medarbejdere efterlyser, at der skrues ned for tempoet – eller i hvert fald, at der skabes rum for løbende tilpasninger undervejs, med udgangspunkt i erfaringerne fra praksis.

Det peger på et vedvarende behov for ikke blot tydelig ledelse og klare rammer – men også en proces, hvor medarbejdere løbende bliver lyttet til og inddraget. Når medarbejdernes oplevelser og forslag bringes aktivt i spil, styrkes både ejerskab, faglig kvalitet og retningen i den fælles bevægelse.

7. Ledelse af Relationel Velfærd

I implementeringsproces af Relationel Velfærd i Børn, Familier og Fællesskaber har det vist sig, at ledelse af medarbejdere og teams har fyldt en del i interviewene med medarbejdere. Lige som medarbejderne træder nyt land i transformationen til Relationel Velfærd, gør ledelsen det også. Begge parter bliver klogere og udvikler sig sammen i implementeringsprocessen.

I indsatser med Relationel velfærd er der ofte en frisættende ledelse, hvor medarbejdere har større frihed, beslutningskompetence og ansvar. Dette kan forveksles med mindre ledelse, men erfaringen viser, at der er brug for meget mere ledelse i Relationel Velfærd – særligt i opstarten af en indsats. Ledelse er helt afgørende for at lykkes i en så stor transformation som i tilfældet i Børn, Familier og Fællesskaber, hvor alle hjørnerne af organisationen skal med.

Derfor vil vi i dette kapitel pege på hvilke ingredienser, der er væsentlige at forholde sig til i ledelsesrollen tæt på medarbejderne, når man arbejder med Relationel Velfærd. Dette kapitel fokuserer mindre på den strategiske ledelse.

Ledelsen er ikke blevet interviewet i forbindelse med denne læringsevaluering. Derfor er nedenstående ingredienser af mere generel karakter, og de efterfølgende refleksionsspørgsmål knytter sig til disse ingredienser. Alligevel vil disse spørgsmål være relevante at drøfte i den fremadrettede implementering af Relationel Velfærd i Børn, Familier og Fællesskaber.

Ledelse af medarbejdere i Relationel Velfærd

Da Relationel Velfærd skal forstås som en generisk forståelsesramme, og ikke en veldefineret og afgrænset metode eller struktur, kan man ikke entydigt sige hvilken form for ledelse, Relationel Velfærd kalder på. Alligevel er der nogle ledelsesingredienser, som er afgørende for, om implementeringen af Relationel Velfærd vil lykkes.

Relationel velfærd er både en tilgang, en kultur og en struktur. Hilary Cottams seks principper afspejles primært i tilgangen og kulturen i alle de Relationel Velfærdsinitiativer i danske kommuner, som vi i SUS kender til. Men når man begynder at arbejde med de seks principper i samarbejdet med borgerne og med kollegaer, så fordrer det ofte, at vi også strukturerer og organiserer vores arbejde anderledes. Når vi fx spørger en borger, hvilke drømme han har for sit liv som drivkraft for at skabe forandringer, så betyder det, at medarbejderne skal være organiseret, så det er muligt at bakke borgeren op i at gå efter disse drømme, hjælpe på vej, rydde barrierer ad vejen, skabe muligheder osv.

Organiseringen, der skal understøtte tilgangen og kulturen, kan variere. Her kan der være forskel på, om man fx arbejder på tværs af de traditionelle opdelinger i myndigheds- og udføreropgaver og roller, eller det kan variere i de forskellige indsatser, hvor tæt medarbejdernes beslutningskompetence er på borgeren.

At arbejde med en radikal anderledes tilgang, kultur og struktur kræver derfor en ny form for ledelse og nedenfor vil vi komme omkring de vigtigste ingredienser i ledelsen af Relationel Velfærd. De er primært baseret på de erfaringer, som SUS har med at understøtte kommuner med at omsætte Relationel Velfærd i en dansk velfærds kontekst.

Overordnet kan man sige, at lederne skal møde medarbejderne gennem støtte, inddragelse, nysgerrighed samt tillid og tage aktivt ansvar for, at deres relation til medarbejderne hviler på de samme værdier som medarbejdernes relation til familierne¹

Derudover er det væsentligt, at lederne holder et konstant fokus på forandringen fra systemvelfærd til relationel velfærd, så det store 'hvorfor', og retningen er tydelig for medarbejderne, når de oplever tvivl, frustration og bøv. l.

Frigive tid og opbygge kapacitet til at arbejde relationelt

For at opbygge tillids- og betydningsfulde relationer mellem medarbejder og borger kræver det, at medarbejderne har tiden til at indgå i nærværende møder, hvor der kan skabes resonans mellem medarbejder og borger. Det betyder ikke nødvendigvis, at man som medarbejder skal have mere tid, men at tiden, der er til rådighed, skal bruges på en anden måde. Fx at man i højere grad kobler forskellige ressourcer på tværs, herunder også hvordan borgernes egne ressourcer i højere grad kan sættes i spil.

I de fleste indsatser, vi har kendskab til, betyder det, at medarbejdere har færre borgere, man primært samarbejder med, end man har i den klassiske systemvelfærd.

Medarbejdere på det sociale område har ofte stærke kompetencer til at arbejde relationelt, men ofte er det systemerne, der vanskeliggør at kunne arbejde med et stærkt samskabende borgerperspektiv. Hvis man har arbejdet mange år med en tilgang til borgerne, hvor det er systemet, der definerer hjælpen, kan det være vanskeligt at slippe dette paradigme, og derfor kræver det en ledelse, der sammen med medarbejdere kan opbygge den rette kapacitet og kompetencer.

Tilgængelighed og ledelse tæt på i en frisættende kultur

Når medarbejderne kommer tættere på borgerne og stiller sig ved siden af dem for at støtte dem i deres forandringer, så er det afgørende med en ledelse, der bakker medarbejderne op og giver rygstød til, at de både fagligt og personligt kan bruge sig selv på nye måder i relationen til borgerne. Det kræver en anden form for robusthed at være så tæt på det levede liv med borgernes op- og nedture, hvoraf nogle af nedturene kan handle om, at medarbejderne ikke kan imødekomme den hjælp, som familierne ønsker.

Relationel Velfærd er desuden ofte forbundet med en frisættende kultur, hvor medarbejderne i højere grad end tidligere har mulighed for selv at beslutte sammen med borgerne, hvilken form for hjælp, der iværksættes. Det betyder, at sparringen og støtten til at fortolke, hvordan Relationel Velfærd omsættes i praksis, skal være tæt på medarbejderne og de processer, hvori der opstår usikkerhed, dilemmaer, frustrationer og afmagt. Ledelsen behøver ikke nødvendigvis at være til stede, men ledelsen skal tage ansvar for at opbygge en kultur, hvor medarbejderne sammen kan støtte hinanden i både det relationelle arbejde og i den konkrete opgaveløsning. Samtidig skal medarbejderne opleve, at lederne er tilgængelige, når medarbejderne mærker, at der er behov for ledelse.

¹ Metodecentret: Relationel Familierådgivning - Principper for praksis

Skabe tydelighed og rum til refleksion, der sikrer kvalitet og tryghed

Når medarbejderne bliver sat fri til sammen med borgerne at finde de gode løsninger til at styrke deres barns trivsel, så stiller det store krav til medarbejdernes dømmekraft. Vilkårsrummet er knap så defineret, som i den mere traditionelle systemvelfærd. Der er ikke nødvendigvis faste standarder, arbejdsgange, manualer og procedurer, man som medarbejder kan læne sig op ad, når løsninger skal findes. Til gengæld er mulighedsrummet blevet udvidet, så medarbejdere sammen med familierne kan finde de løsninger, der passer bedst til familiens situation.

Selvom vilkårsrummet ser anderledes ud, så er det stadig vigtigt, at lederne er tydelige og transparente omkring rammer, herunder også de økonomiske rammer, og retning for medarbejdernes arbejde, så der er en tydelig forventningsafstemning til hvilket rum, medarbejderne kan navigere i.

Da vilkårsrummet og mulighedsrummet er mere foranderlige størrelser i Relationel Velfærd, er det vigtigt, at der imellem de to rum etableres et refleksionsrum, hvor medarbejdere med hinanden og med ledelsen kan reflektere, fordybe sig og sparre med hinanden, så kvaliteten i relationer og i opgaveløsningen sikres. Samtidigt er dette rum afgørende for, at medarbejderne kan føles sig trygge i at træffe meningsfulde beslutninger, der ligger indenfor vilkårsrummet og samtidigt imødekommer borgernes behov, ressourcer og drømme.

Det betyder, at der bør være et organisatorisk fokus på feedback, hvor både medarbejdere og ledere har mod og lyst til at blive 'set på' af hinanden.²

Ledelse af teams

I de fleste indsatser, hvor der arbejdes med Relationel Velfærd, organiseres medarbejderne som et team, som ofte består af forskellige fagligheder. Teamet skal sammen løse en række opgaver, der er forbundet med at samarbejde med og hjælpe borgere med deres udfordringer.

Teamet fordeler opgaver imellem sig, bidrager med deres faglige perspektiver, kobler sig på opgaveløsninger, hvis der kaldes på en specifik faglighed og dækker ind for hinanden i tilfælde af fravær. Teamet er en base for videndeling, refleksiv praksis, faglig udvikling, og teammedlemmerne er således også hinandens nærmeste sparringspartnere.

Udover at lederne skal lede medarbejdere, skal lederne også lede teams, så medlemmerne i teams'ene i høj grad kan lede hinanden, sparre med hinanden og støtte hinanden, når vanskeligheder opstår. Den samlede pulje af viden, erfaringer og kompetencer i teams'ene skal sættes i spil, da de i langt højere grad kan hjælpe hinanden. Lederne har sjældent svar på alting.

Opmuntre til egen og andres risikovillighed, kreativitet og mod til at gå nye veje

Lederen skal hele tiden bakke medarbejderne op i at prøve forskellige ting af, så den risikovillige og eksperimenterende tilgang understøttes. For at kunne navigere i og respondere på de forandringer og den kompleksitet, der ofte kendetegner denne slags indsatser, har lederen en særlig forpligtelse til at udforske, afprøve, stille spørgsmål og fejle – og hjælpe hele teamet videre igen, når det sker³

Ledelsen bør være åben om egen tvivl og skabe et arbejdsmiljø, hvor man tør løbe en risiko og begå

² Metodecentret: Relationel Familierådgivning - Principper for praksis

³ www.sus.dk: Opgang til Opgang

fejl uden at få kritik, men i stedet for have fokus på læring, der kan øge medarbejdernes kapacitet til at omsætte Relationel Velfærd i praksis.

Lede på tværs - horisontalt

Når vi inviterer borgerne til at fortælle om deres drømme for det gode liv som løftestang til at skabe forandringer, så åbner vi også for alt dét, der fylder i borgerens liv. Det levede liv opleves eller leves hverken i siloer eller sektorer, så lederne skal kunne lede på tværs af organisatoriske skel og bane vejen for, at medarbejderne kan hjælpe borgerne med alt det, der udfordrer. Lederen skal således sammen med medarbejderne åbne døre til andre afdelinger, forvaltninger eller eksterne samarbejdspartnere.

Det gælder om, at lederne opbygger en bidragskultur, hvor man både internt i teams og i egen organisation samt i forhold til andre samarbejdspartnere har et stort kendskab til hinanden, har respekt for hinandens fagområder og opgaver, og at alle har lyst til at bidrage til borgernes trivsel.⁴

Lede fællesfaglighed, tværfaglighed og monofaglighed

For de indsatser i Relationel Velfærd, hvor der er forskellige fagligheder til stede, betyder det, at lederen skal være leder for medarbejdere med varierende faglige baggrunde og skal derfor kunne lede differentieret. Lederen skal sammen med medarbejderne kunne sætte de forskellige kompetencer, viden og erfaringer i spil til gavn for borgerne.

I nogle af Relationel Velfærdsindsatserne, som vi kender til, skal medarbejdere med forskellige fagligheder løse de samme typer opgaver uanset faglig baggrund. Det gør sig gældende i Opgang til Opgang og Børn, Familier & fællesskaber i Aarhus Kommune. Dette kaldes fællesfaglighed, og her gælder det, at lederen på den ene side skal udvise tillid til medarbejdernes kompetencer og dømmekraft og samtidig understøtte, når medarbejderne oplever sig utilstrækkelige i de nye opgaver. I et tværfagligt team medfører det, at lederen somme tider skal være med til at vurdere, hvornår samarbejdet med familierne kalder på generelle fællesfaglige kompetencer og greb, og hvornår en mere specialiseret faglighed er påkrævet.

Tværfagligheden har netop sin styrke ved, at medarbejderne kan bidrage med hver deres faglighed i en sammenhængende løsning. Derfor bliver man nødt til som leder at have fokus på fortsat at styrke monofagligheden, så den stadig er relevant i støtten til familierne, og at det monofaglige perspektiv får plads i refleksioner og sparring af temaets opgaver og rammer.

Et trygt arbejdsmiljø

Når man iværksætter indsatser, hvor hensigten er at skabe et radikalt skifte fra systemvelfærd til Relationel Velfærd, så er det afgørende at have et meget stærkt borgerperspektiv. At man i omstillingen hele tiden har øje for, at det er borgerens liv, der er udgangspunktet for hjælpen og ikke systemet, der definerer hjælpen. Det er nyt for mange medarbejdere. Samtidigt er de ofte organiserede i tværfaglige teams, hvor man både skal bruge generalist- og specialistfagligheder i nye konstellationer. Det kan skabe usikkerhed, frustration og oplevelsen af utilstrækkelighed, som flere medarbejdere og ledere i en så anderledes transformation kan komme til at overse vigtigheden af at have fokus på 'i den gode sags tjeneste'. Lederen bør derfor have et stærkt fokus på arbejdsmiljøet

⁴ Carsten Hornstrup & Jacob Storch: Ledelse på tværs. At opbygge kapacitet til kompleksitet

og -kulturen, som skal være det stærke og trygge fundament for, at medarbejderne kan arbejde på nye måder i tæt samarbejde med ofte meget sårbare borgere og nye kollegaer med en anden faglighed.

For at skabe trygt arbejdsmiljø i Relationel Velfærd skal man mellem ledere og medarbejdere kunne tale om usikkerhed, tvivl, fejl og blinde pletter. Med til dette hører også en åben drøftelse af medarbejdernes forskelligheder, og måden hvorpå der kan tages højde for disse i tilrettelæggelsen af arbejdet⁵.

Ledelse af medarbejdere i Relationel Velfærd - Refleksionsspørgsmål:

Med udgangspunkt i ovenstående beskrivelse af vigtige ingredienser i ledelse af medarbejdere i Relationel Velfærd kommer her nogle væsentlige refleksionsspørgsmål til den videre implementering af Relationel Velfærd

1. Hvilke tiltag kan iværksættes, så ledelsen kan være med til frigive tid og opbygge kapacitet til at arbejde relationelt?
2. På hvilken måde kan ledelsen være tilgængelig og tæt på medarbejderne, når medarbejderens egen beslutningskompetence og dømmekraft er centrale elementer i Relationel Velfærd, så de føler sig trygge i at træffe kvalificerede beslutninger?
3. Hvordan kan lederne være tydelige og transparente omkring rammer, opgaver og retning for medarbejdernes arbejde, så der er en mere klar forventningsafstemning?
4. Hvilke tiltag kan iværksættes, så lederne sammen med medarbejderne skaber rum til refleksion, der sikrer kvalitet og tryghed i opgaveløsningen?
5. På hvilken måde kan ledere ud over at lede enkelte medarbejdere også lede teams, så medarbejderne i teamet i høj grad kan lede hinanden, sparre med hinanden og støtte hinanden?
6. Hvilken form for kultur kan lederne være med til at skabe, som både opmuntrer til egen og andres risikovillighed, kreativitet og mod til at gå nye veje?
7. Hvordan skabes en struktur, så ledere kan lede på tværs – horisontalt, for på den måde at åbne døre til andre afdelinger, forvaltninger eller eksterne samarbejdspartnere?
8. Hvilke tiltag kan igangsættes, så ledere sammen med medarbejderne kan styrke både medarbejdernes fællesfaglighed, tværfaglighed og monofaglighed?
9. Hvordan kan lederne sammen med medarbejderne skabe et trygt arbejdsmiljø, hvor der er plads til usikkerhed, tvivl, fejl og blinde pletter?

⁵ www.sus.dk: Opgang til Opgang

Om SUS

SUS er et socialt projekt- og videnshus. I tæt samspil med borgere og professionelle udvikler vi nye, stærke sociale løsninger. Sammen med andre udforsker vi, hvordan vi kan

1. Give mennesker i udsatte positioner en større stemme i udviklingsprocesser og større indflydelse på egne forløb.
2. Forbedre og forenkle samfundets støtte- og hjælpesystemer med særligt fokus på deltagelse og tillidsfulde relationer som de bærende forandringsmekanismer.
3. Være risikovillige og eksperimenterende i måden vi i fællesskab udforsker og løser sociale problemer på - i erkendelse af at vi sjældent kender svarene på forhånd.

Vores tilgang og strategier varierer, men vi forsøger altid at skabe blivende forandringer for dem, indsatserne handler om, ved at styrke kvalitet og effektivitet i de systemer og civilsamfund, der omgiver dem.

Vi arbejder på tværs af fagområder og sektorer og involverer borgere og professionelle i engagerende og udviklende processer. Vi skaber resultater ved at kombinere viden om, hvad der virker, med nysgerrighed og mod til at eksperimentere.

Vi arbejder på et non-profit grundlag og er organiseret som en almennyttig forening. Vi samarbejder med og løser opgaver for et stort netværk af organisationer, kommuner, ministerier og fonde.

Punkt 5: Eventuelt

Beslutning for Punkt 5: Eventuelt

Intet.