

BORGERCENTER BØRN OG UNGE

# Tæt på Familien

## statusrapport

SOCIALFORVALTNINGEN  
Juni 2017



## INDHOLD

- 4 Tæt på Familien  
– en investering i byens børn og unge
- 5 Status 2016 – kvantitative opgørelser
- 8 2015-2017: Fra udvikling til implementering
- 11 Interview: Nye krav og nye roller i hverdagen
- 12 Overordnet tidsplan for Tæt på Familien
- 14 Case: En helt ny type institution for unge
- 16 Case: På Amager udvikles nye løsninger i praksis
- 18 Case: De unge udvikler kommunens tilbud

## FORORD

Københavns Kommune har de seneste to år været i gang med en omfattende omstilling af indsætterne for udsatte unge. Det er en omstilling til tidligere og forebyggende indsatser – med særligt fokus på, hvordan vi kan støtte de unge i en meningsfuld hverdag med skole, uddannelse, aktiv fritid og trygge relationer til familie, venner og netværk. Vi kalder omstillingen Tæt på Familien.

Tæt på Familien er rammesat som en omstillingsproces over 6 år i perioden 2015-2020. Vi startede på ungeområdet, og i 2017 er indsatserne på børneområdet (0-12 år) blevet en del af omstillingen. Denne rapport er et tilbageblik på de første to år og fokuserer dermed udelukkende på erfaringerne fra ungeområdet.

Den organisatoriske kontekst for omstillingen er Socialforvaltningens Borgercenter Børn og Unge (BBU). Centret er organiseret i seks myndighedsenheder og syv udførercentre. Det er en organisering af mere end 2000 medarbejdere på omkring 50 arbejdspladser, som dækker kommunens myndighedsindsats, rådgivende og forebyggende tilbud, dagbehandling, familiepleje og døgninstitutioner på børne- og ungeområdet. Omstillingen fokuserer på medarbejdernes møde med de tusinder af unge, som har brug for Socialforvaltningens tilbud. Det er unikke fortællinger, som beretter om vidt forskellige vilkår. Men de er alle unge og familier, som af forskellige årsager kæmper med konsekvenserne af omsorgssvigt, manglende ressourcer, psykisk sygdom og misbrug.

Socialfagligt set, er Tæt på Familien – og hele den landsdækkende omstilling til tidlige og forebyggende indsatser – på mange måder et opgør med årtiers tilgang til arbejdet med udsatte børn og unge. Det er et nyt blik

på både den unge, den professionelle og på netværkets rolle. Socialarbejderen skal i stadig større grad se sig selv som – forhåbentligt – en midlertidig ressource i den unges liv. Og de unge og deres familier skal vænne sig til at blive mødt af en kommune, som fokuserer på at aktivere deres personlige engagement, netværk og ressourcer. Sammen skal vi i højere grad bruge hverdagen, civilsamfundet og almenområdet som socialfaglig træningsbane. Den omstilling stiller store krav til vores medarbejdere, som skal træde ind i nye roller. Pædagogen fra døgninstitutionen skal nu vænne sig til at skabe trygge rammer for behandling og udvikling i familiens hjem. Sagsbehandleren skal i langt højere grad facilitere et sammenhængende forløb med fælles mål for den unge, det tværfaglige team, familien og netværket omkring dem.

Det er en stor og kompleks opgave at skabe så betydelig en organisatorisk og faglig forandring. Derfor har vi med Tæt på Familien valgt en omstillingsfilosofi, hvor de politiske visioner og målsætninger brydes ned i faglige handlinger og udviklingsprojekter tæt på praksis for derefter at blive opskaleret og implementeret i hele organisationen. Denne tilgang skaber ejerskab og engagement hos dem, der har deltaget i indsatserne, og det skaber legitimitet i organisationen, når vi, på baggrund af dialog og evalueringer, trækker essensen ud af afprøvningserne og spreder dem i organisationen.

Jeg håber, at denne rapport giver dig et indblik i vores tilgang, proces og læring fra de første år og de resultater, vi indtil videre har nået i BBU – og måske giver inspiration til din egen hverdag.

God læselyst!



Hallur Gilstón Thorsteinsson  
Programchef

## TÆT PÅ FAMILIEN – EN INVESTERING I BYENS BØRN OG UNGE

Tæt på Familien er en faglig og organisatorisk omstilling af Københavns Kommunes samarbejde med udsatte børn, unge og deres familier. Der er to formål med investeringen i Tæt på Familien: For det første, skal alle udsatte børn og unge have så stærkt et socialt netværk som muligt, inklusiv deres egen familie. For det andet, skal de alle have noget at stå op til om morgenen – skole, uddannelse, arbejde og en aktiv fritid. For de mindste børns vedkommende, stimulation og udviklingsstøtte.

Tæt på Familien er en omstilling til tidligere og flere forebyggende indsatser inden for børne- og ungeområdet. Et kerneelement i tilgangen er Indsatsstrappen og den trinvis bevægelse fra mere indgribende tilbud i retning af et liv med lidt eller ingen støtte fra Socialforvaltningen. En anden grundtanke er, at der tidligst muligt skal sættes ind med den rigtige kombination af indsatser, som er tilpasset barnet og familiens aktuelle behov.

Et vigtigt mål med omstillingen er at skabe færre og mere fleksible anbringelser, fordi det er det bedste for både børnene, de unge og deres familier. Der vil altid være børn og unge i Købehavn, som har brug for kortere eller længere anbringelser, men der skal bruges flere forebyggende og hjemmebaserede tilbud. Og målet skal altid være bevægelsen ned ad Indsatsstrappen – i retning af et liv med skole, uddannelse, fritidsaktivitet og stærke sociale relationer.

Det kræver en betydelig investering at understøtte den faglige og organisatoriske omstilling. Alene på ungeområdet er der tale om ca. 1300 medarbejdere, som skal arbejde og samarbejde på nye måder. Dertil kommer den organisatoriske omstilling som kræver, at nye tilbud og indsatser skal udvikles og implementeres i alle relevante dele af borgercentret. Derfor er der behov for kompetence- og organisationsudvikling.



Tæt på Familien investeringen			
	2015	2016	2017*
Ansættelse af sagsbehandlere	13,5	13,5	22,5
Kompetenceudvikling	2,0	2,0	2,0
Programgruppe og aktiviteter	4,0	4,0	4,0
<b>Total</b>	<b>19,5</b>	<b>19,5</b>	<b>28,5</b>

Alle beløb i mio. kr.

Denne samlede opgørelse er en sammenlægning af politisk vedtagne investeringer og midler fra BBU stabens administrationsbudget.

\* I 2017 startede Tæt på Familien på børneområdet. I den forbindelse blev områdets sagsbehandlere opnormeret.

Der er tale om ændring af faglige mindset og kultur, når samarbejdet med børnene, de unge, deres familier og andre faggrupper skal styrkes. Udviklingen og omlægningen af tilbudsviften er et særligt indsatsområde. Endelig har investeringen i flere sagsbehandlere været nødvendig, da den enkelte sagsbehandler skal være tættere på børnene og familierne og i endnu højere grad skal koordinere samarbejdet.

Den faglige udvikling har været i gang i en årrække, bl.a. med etableringen af det samlede borgercenter, som går på tværs af myndighed og udfører. Men med Tæt på Familien blev der sat turbo på udviklingen fra januar 2015 og frem. I 2015 og 2016 fokuserede omstillingsarbejdet primært på unge, men fra 2017 har Socialudvalget bevilget en spredning af Tæt på Familien til børneområdet.

## STATUS 2016

### MERE FOREBYGGELSE OG FÆRRE DØGNANBRINGELSER

På næste side præsenteres kvantitative opgørelser af udviklingen i Borgercenter Børn og Unge støtte til udsatte unge og deres familier i perioden 2014-2016. Men i forhold til den status er der et par forhold, som det er vigtigt at have sig for øje.

Tæt på Familiens første år havde fokus på opstart og udvikling af de faglige kerneelementer, bl.a. i socialfaglige prototyper, inden de kunne spredes i organisationen. Så man kan først for alvor begynde at spore Tæt på Familiens effekt på BBUs praksis fra og med 2016 – og udelukkende på ungeområdet.

Udviklingen i Socialforvaltningens samarbejde med børn og unge, i retning af tidligere indsatser og mere forebyggelse, var allerede påbegyndt før januar 2015. Derfor kan man ikke sige, at hele forandringen i 2015 og 2016 udelukkende skyldes omstillingsaktiviteterne.

#### Overordnet set, har udviklingen fra 2014 til 2016 på ungeområdet i BBU været:

- En stigning i antallet af unge med en aktiv sag.
- En stigning i antallet af unge, der modtager en eller flere forebyggende foranstaltninger.
- Et betydeligt fald i antallet af unge, der er anbragt uden for hjemmet. Det største fald er sket i antallet af anbringelser på døgninstitution.
- Den gennemsnitlige varighed af afsluttede anbringelser steg i 2015, men faldt igen i 2016.
- Samlet set, en betydelig mindredrift til foranstaltninger for unge (forposter og rådgivning ikke medregnet).

Den økonomiske udvikling i udgifter til foranstaltninger viser, at der er realiseret betydelige effektiviseringer på området de seneste to år. Denne udvikling skyldes i stor grad effektiviseringer realiseret på baggrund af tidligere års budgetaftaler. Det vurderes dog, at de økonomiske mål for Tæt på Familien realiseres efter hensigten.

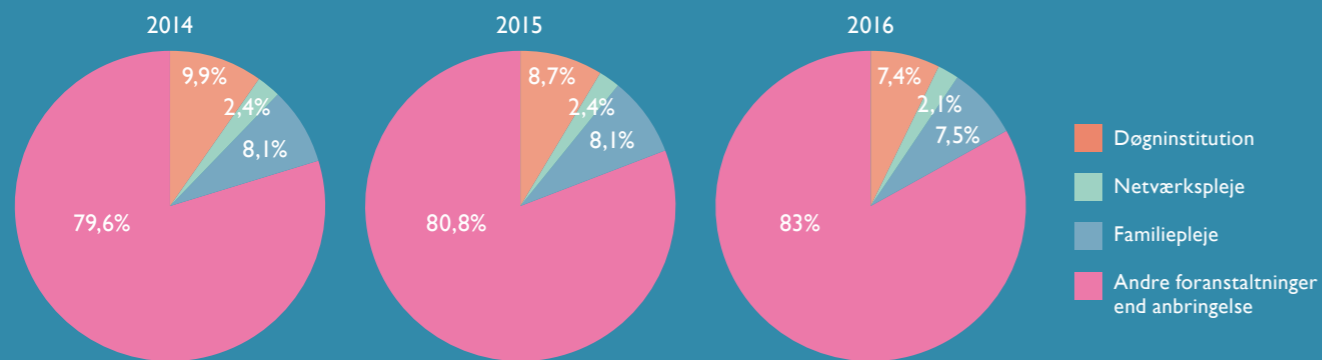
Endelig har andre udviklingstendenser også stor betydning for det sociale arbejde i BBU. En meget betydningsfuld tendens er udviklingen i byens demografiske sammensætning. Der kommer hvert år flere københavnere til byen, men samtidigt trives den gennemsnitlige familie bedre på en række vigtige sociale parametre. Så selvom der er flere københavnske familier, har gennemsnitsfamilien altså brug for færre – og mindre indgribende – sociale tilbud fra kommunen.

Så når der på de følgende sider præsenteres en udvikling i retning af mere forebyggelse og færre døgnanbringelser, skyldes det selvfølgelig Tæt på Familien. Men det skyldes også udviklingen i Socialforvaltningen op til Tæt på Familien og det skyldes den generelle udvikling i byen.

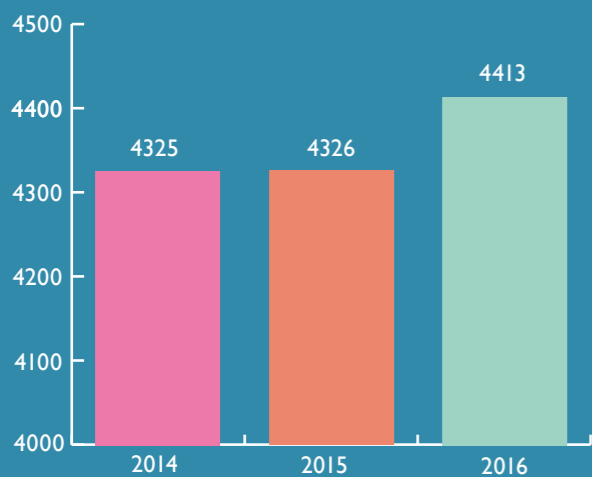
### Tæt på Familiens prototyper

Tæt på Familiens omstilling er baseret på en prototypetilgang, som skal sikre faglig innovation og medarbejderengagement. Medarbejdere og ledere i BBU er blevet inviteret til at komme med deres bud på nye faglige og organisatoriske løsninger, som understøtter omstillingens mål. Herefter er mere end 20 socialfaglige prototyper blevet opstartet og finansieret i dialog med programledelsen. Siden spredes de lovende prototyper i BBU, og erfaringerne er brugt i udviklingen af nye principper for arbejdet i BBU. Arbejdet med prototyperne er baseret på principperne fra Fair Proces.

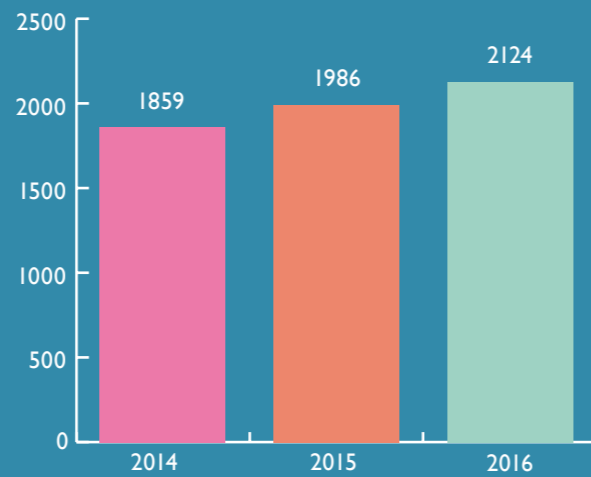
# STATUS 2016



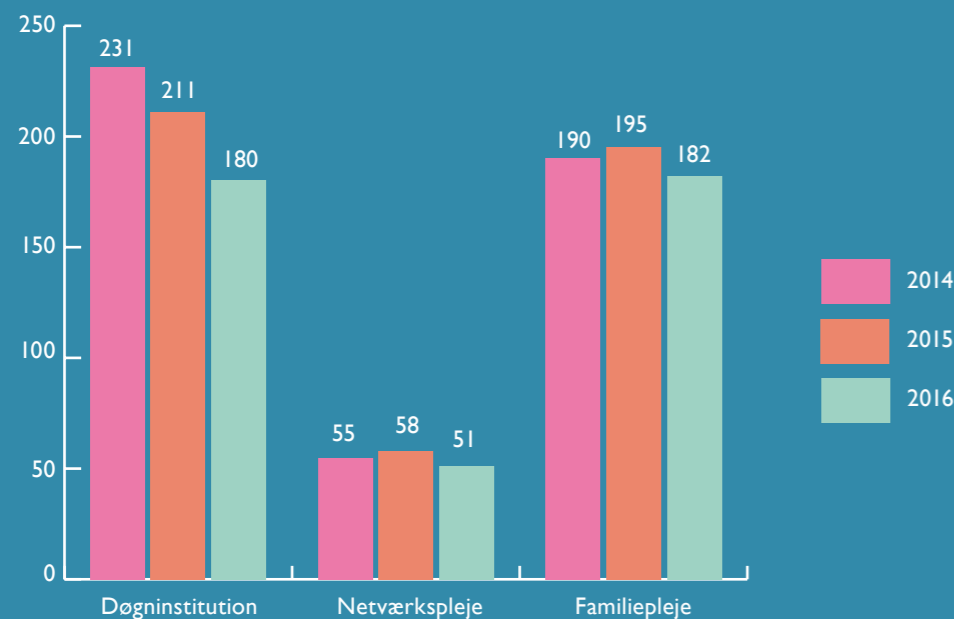
**Tabel 1**  
Procentvis fordeling af helårsbørn på foranstaltningstyper



**Tabel 2**  
Antal unikke unge, som havde en aktiv sag i BBU



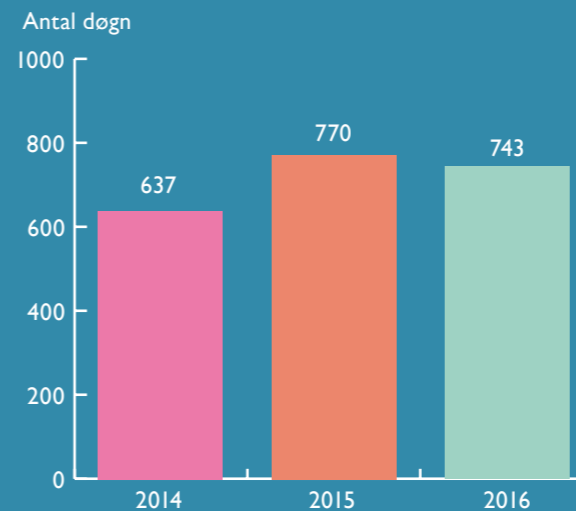
**Tabel 3**  
Antal unikke unge med mindst én forebyggende foranstaltning



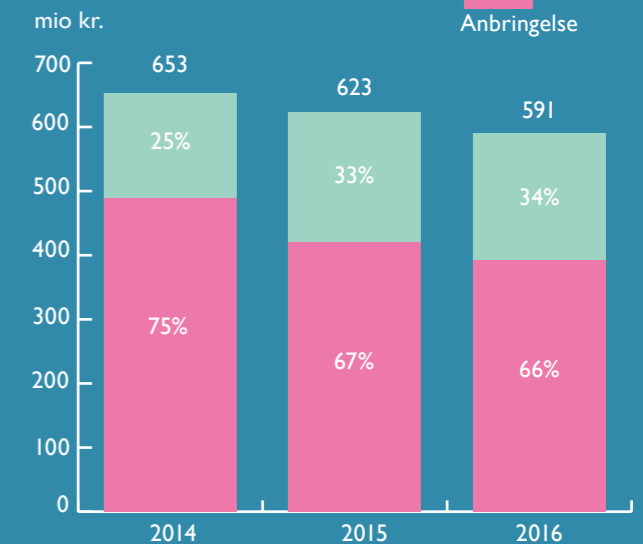
**Tabel 4**  
Antal helårsbørn i alderen 13-23 år fordelt på anbringelsestyper

Disse tabeller sætter fokus på udviklingen inden for ungeområdet i Borgercenter Børn og Unge i perioden fra 2014 til 2016. Som beskrevet på forrige side kan denne udvikling dog ikke tilskrives Tæt på Familien alene.

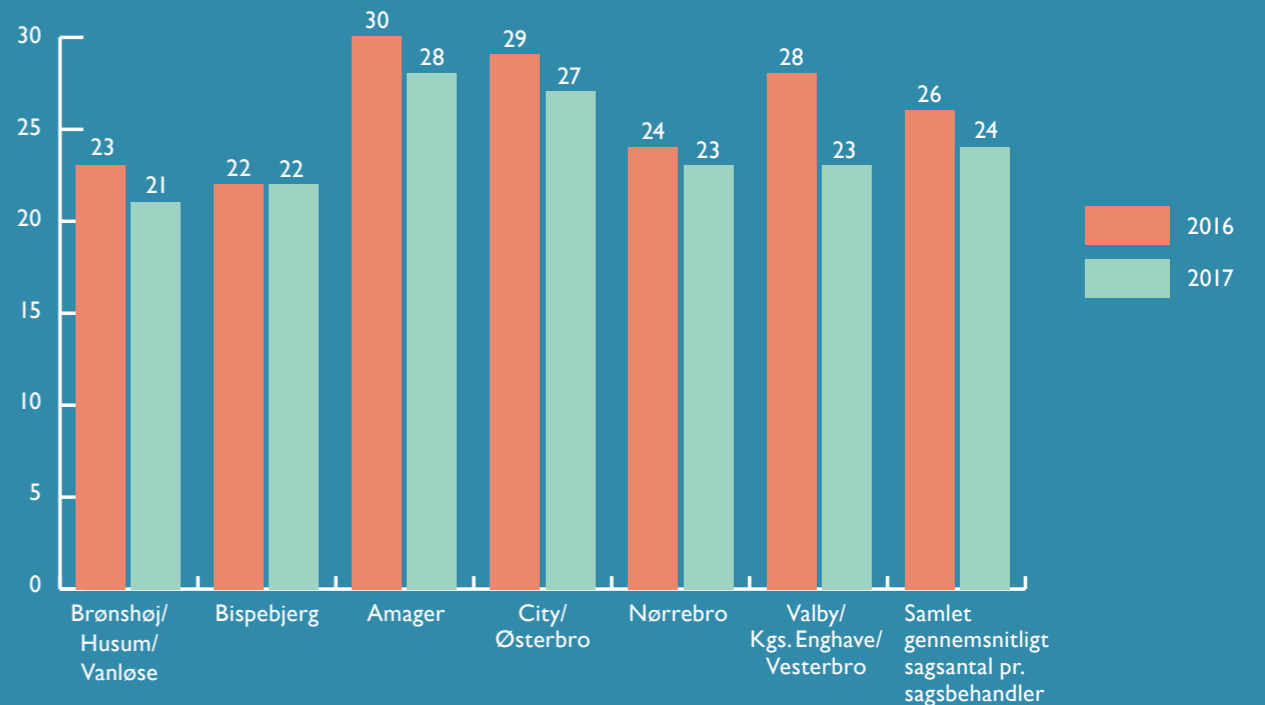
Kilde: SOFs interne registreringer i CSC og KØR



**Tabel 5**  
Gennemsnitlig varighed for afsluttede anbringelser på døgninstitution for 13-23-årige



**Tabel 6**  
Økonomiske udgifter til foranstaltninger for unge 13-23 år  
Beløbet er opgjort i mio. kr. Udgifter til forposter, rådgivning mv. er ikke medtaget



**Tabel 7**  
Gennemsnitlig antal sager pr. sagsbehandler i ungegrupperne

## FRA UDVIKLING TIL IMPLEMENTERING

# 2015-2017

Tæt på Familien blev vedtaget som en omstilling af ungeområdet i Borgercenter Børn og Unge (BBU) i forbindelse med budgetaftalen for 2015. Opstarten af omstillingsarbejdet begyndte derfor i januar 2015. Det betød bl.a., at opstarten af omstillingen faldt tæt sammen med etableringen af BBU som et samlet borgercenter på tværs af myndighed og udførersiden på børne- og ungeområdet i Socialforvaltningen.

Tæt på Familien er derfor i høj grad både en organisatorisk og faglig omstilling. Det kendetegner alle kommunale omstillinger til tidligere og flere forebyggende indsatser i samarbejdet med udsatte børn og unge. Men den organisatoriske dimension spiller i København en særligt stor rolle pga. byens størrelse og den i 2015 aktuelle omorganisering af Socialforvaltningens støtte til børn, unge og deres familier.

### Udvikling af nye løsninger i praksis

På den baggrund er Tæt på Familien udviklet, igangsat og senere implementeret med et stort fokus på at engagere både medarbejdere og ledere i BBU. Den overordnede programledelse og den lokale ledelse sker med udgangspunkt i principperne fra Fair Proces<sup>1</sup>. I Fair Proces inviteres medarbejderne til at bruge deres faglighed og erfaringer til at udvikle nye løsninger i mulighedsrum med klare rammer for arbejdet. Rammerne defineres som et vilkårsrum, ledelsen beslutter og tydeliggør.

Derfor er meget udviklingsarbejde sket i lokale forløb og prototyper, hvor medarbejdere og ledere har udviklet konkrete bud på, hvordan Tæt på Familien overordnede mål kan omsættes til deres praksis. Prototypetilgangen har sikret en betydelig faglig innovation og et stort engagement blandt de involverede medarbejdere og ledere. Og i løbet af omstillingen fungerer deltagerne som aktive ambassadører i spredningen af deres konkrete metode eller samarbejdsform.

Sideløbende med prototyperne har Tæt på Familien sat fokus på ændringer i samarbejdskulturen og den faglige tilgang i BBU, bl.a. med kompetenceudvikling. 160 medarbejdere fra både udfører og myndighedssiden har været på et uddannelsesforløb hos UCC i Tæt på Familien tankegang. Derudover er kompetenceudvikling og dialog på tværs af BBU sket ved en række faglige arrangementer og ved større konferencer kaldet UdviklingsLABs.

### Nye muligheder for samarbejde

De kommende sider beskriver det overordnede forløb under Tæt på Familien med særligt fokus på den processuelle og organisatoriske udvikling. Men et meget centralt element i omstillingen, som ikke fylder tilsvarende meget i denne fortælling, er opnormeringen i antallet af sagsbehandlere. Det er en vigtig forudsætning for et tættere samarbejde, at sagsbehandleren for alvor kan træde ind i rollen som facilitator og koordinator for det enkelte forløb. Både i det tværfaglige samarbejde og i samarbejdet med børnene, de unge og familierne.

Derfor er investeringen i flere sagsbehandlere blevet vedtaget og implementeret. Når den enkelte sagsbehandler kommer ned i sagsantal, får vedkommende bedre fornemmelse for den enkeltes aktuelle situation, der bliver oftere fulgt op, justeret på handleplanen og samarbejdet mellem den unge, familien og det tværfaglige team styrkes. Det giver også større mulighed for at finde individuelt tilpassede kombinationer af tilbud.

Men opnormeringen har ikke været en simpel øvelse. Det er en stor mundfuld at tage så relativt mange nye medarbejdere ombord oveni i den naturlige udskiftning ved bl.a. jobskifte og barsler, som altid er en del af hverdagen. Derfor har denne opnormering i sig selv været en stor og vigtig opgave i forbindelse med omstillingen i samtlige myndighedsenheder – og arbejdet med at komme ned i sagsantal og få udbredt den nye tilgang har fyldt meget igennem hele perioden 2015-2017.

## 2015

### Opstart og prototyper

2015 var et opstarts- og udviklingsår for Tæt på Familien. Der var udviklet klare mål for omstillingens betydning for de unge og deres familier, men der var bl.a. brug for at formulere en egentlig programbeskrivelse med forandrings-teori og evalueringsdesign. Derefter blev medarbejdere og ledere fra ungeområdet i BBU inviteret til at komme med deres bud på, hvordan de overordnede mål bedst oversættes til ændringer i deres lokale praksis.

Oversættelsen til praksis skete især i socialfaglige prototyper, som der blev opstartet 21 af i løbet af 2015 – i tæt dialog med og med finansiering fra programledelsen. Den første runde af prototyper blev sat i gang allerede i foråret 2015. Anden prototyperunde forløb i efteråret 2015. I prototypearbejdet var der bl.a. særligt fokus på samarbejdet med andre forvaltninger, civilsamfundet og på tværs af faglighederne i BBU.

Derudover var der fokus på at få besvaret nogle af de svære spørgsmål med konkrete bud på løsninger: Hvordan ser et tættere samarbejde med de unge og deres familie konkret ud i vores praksis? Hvordan skal pædagogerne arbejde, hvis deres kompetencer skal i spil i hjemmet i stedet for på en døgninstitution?

En central del af Tæt på Familien investeringen blev også sat i søen tidligt i 2015 ved ansættelsen af 15 sagsbehandlere og 6 faglige koordinatore på tværs af byens myndighedsenheder. Det var i sig selv en stor og vigtig opgave at få de nye medarbejdere ombord og i gang med arbejdet på en god måde.

## 2016

### Evaluering, videreudvikling og opskalering

I starten af 2016 var der brug for at gøre status, så programledelsen kunne justere tilgangen og for alvor starte videreudvikling og opskalering af Tæt på Familien i BBU. Derfor blev samtlige prototyper evalueret, imens medarbejdere og ledere oplevede af omstillingen blev undersøgt, både kvantitativt og kvalitativt. Evalueringen viste bl.a. et stort behov for at engagere flere medarbejdere i BBU end deltagerne i prototypeprojekterne og et behov for at få konkretiseret, hvad Tæt på Familien betyder for den enkelte medarbejder i praksis.

Lige siden har erfaringerne, metoderne og deltagerne fra de lovende prototyper fungeret som vigtige eksempler på Tæt på Familien. De er eksempelvis blevet brugt i interviews, som oplægsholdere og ved speeddating sessioner. I 2016 blev der udbudt en ny pulje med midler til prototypearbejde. Denne gang med særligt fokus på at videreudvikle og opskalere de prototyper, som havde udvist et særligt potentiale.

Det arbejde handlede både om at forfine de lovende metoder og om at få testet dem i større skala – i samarbejdet med flere unge og flere steder i organisationen. Men programgruppen har også fokuseret på at få den lokale faglige ledelse engageret i omstillingen af den enkelte arbejdsplads. Fokus på de faglige ledere viden om og engagement i Tæt på Familien spiller fortsat en stor rolle i 2017.

<sup>1</sup> (2013) Bo Vestergaard: Fair Proces

# 2017

## Spredning og implementering i hele BBU

I 2017 går Tæt på Familien på to ben. For det første, understøttes implementeringen af Tæt på Familien på ungeområdet fortsat med en række aktiviteter. For det andet, er det i budgetaftalen for 2017 blevet vedtaget, at Tæt på Familien skal spredes til børneområdet i BBU. Omstillingen af børneområdet kan trække på mange af erfaringerne fra ungeområdet, men der er også fokus på at udvikle tilbudsviften, så den kan imødekomme de særlige behov i samarbejdet med små børn og deres familier.

Med udgangspunkt i erfaringerne fra de to første år sætter Tæt på Familien nu fokus på den lokale omstilling i samtlige afdelinger, institutioner og tilbud. Der er blevet udviklet organisatoriske mål og områdespecifikke implementeringsplaner, som bruges aktivt i programledelsens dialog med de lokale ledere. Sideløbende er der fokus på, at de lovende prototyper spredes til alle relevante dele af BBU.

Et andet greb i implementeringen af Tæt på Familien er overordnede principper for arbejdet i BBU. Programgruppen har udviklet nye principper for myndighedsarbejdet på baggrund af erfaringer fra prototyperne og handleplanen for styrket myndighedsarbejde i BBU. Der er også udviklet principper for godt samarbejde i BBU. Udviklingen og implementeringen af dem koordineres med Socialforvaltningens udviklingsprojekt, Borgerens Plan. Et tværgående tiltag, som understøtter ambitionerne med Tæt på Familien: et tæt samarbejde med borgerne og et tæt tværfagligt samarbejde i forvaltningen.

### Kerneelementer i tilgangen til omstillingen

- Programledelse og lokal ledelse ud fra principperne om Fair Proces
- Udvikling af nye metoder og samarbejdsformer tæt på praksis, fx i prototyper
- Fokus på mødet mellem fagfolk, fx ved faglige arrangementer og i prototyper
- Implementering via lovende prototyper og overordnede principper
- Aktiv inddragelse af børn, unge og deres familier i udviklingsarbejdet.

## INTERVIEW

### NYE KRAV OG NYE ROLLER I HVERDAGEN

**De seneste år har Nanna Groth hjulpet kollegerne med at oversætte Tæt på Familien til praksis. Her giver hun sin oplevelse af de nye krav, som den faglige omstilling stiller til alle parter i samarbejdet: medarbejderne, de unge og deres familier.**

En faglig og organisatorisk omstilling i Tæt på Familiens størrelsesorden kræver meget af de involverede medarbejdere og borgere. Overordnede ambitioner om fx færre anbringelser og flere forebyggende tilbud betyder, at man i praksis skal arbejde og samarbejde på helt nye måder.

"Det kan tage tid at ændre tilgangen til sit arbejde og de mennesker, man samarbejder med. Vi arbejder jo med de samme sociale problemer, og de er stadig ekstremt komplekse. Det kræver et langt sejt træk, hvor alle bliver udfordret på 'vi plejer'-tænkningen", fortæller Nanna Groth, der som faglig koordinator i en myndighedsenhed har arbejdet i to år med at oversætte Tæt på Familien til en ny hverdag.

#### Fra inddragelse til samarbejde

"Vi har altid inddraget de unge og familierne, men med Tæt på Familien sker der et vigtigt skifte: Nu skal vi samarbejde med dem. Det betyder fx, at sagsbehandleren på en anden måde skal bruge forslagene og ønskerne fra den unge og familien meget aktivt i planlægningen og justeringen af forløbet.

Der er nogle medarbejdere, som er klar til forandringen. De har måske endda forsøgt at arbejde sådan i årevis. Men for andre kræver ændringen meget. Eksempelvis de sagsbehandlere, som var ret trygge bag skrivebordet med næsen i papirerne, eller dem, som er nyuddannede. De har brug for motivation, oplæring, dialog om faglige dilemmaer og nye konkrete metoder, fx samtaleteknikker", siger Nanna.

#### Vi skal skabe nye relationer og give slip

"Tæt på Familien udfordrer også normerne hos fx pædagogen og familiebehandleren. Nu skal man hele tiden være opmærksom på, hvornår man kan give slip og skabe en overgang til nye relationer for den unge. Vi skal bl.a. øve os i at blive bedre til at få familien og netværket til at løse opgaver sammen med den unge.



For mange er det et stort skifte at skulle arbejde i hjemmet. Når man skal ud af de vante rammer på døgninstitutionen. Det er jo specialiserede medarbejdere, som skal bringe deres kompetencer i spil i en ret anderledes kontekst. Det pædagogiske arbejde skal tænkes på en helt anden måde med blik for hele familien. Det er eksempelvis en stor og kompleks opgave at afdække og involvere netværket", understreger Nanna.

#### Bolden tilbage til de unge

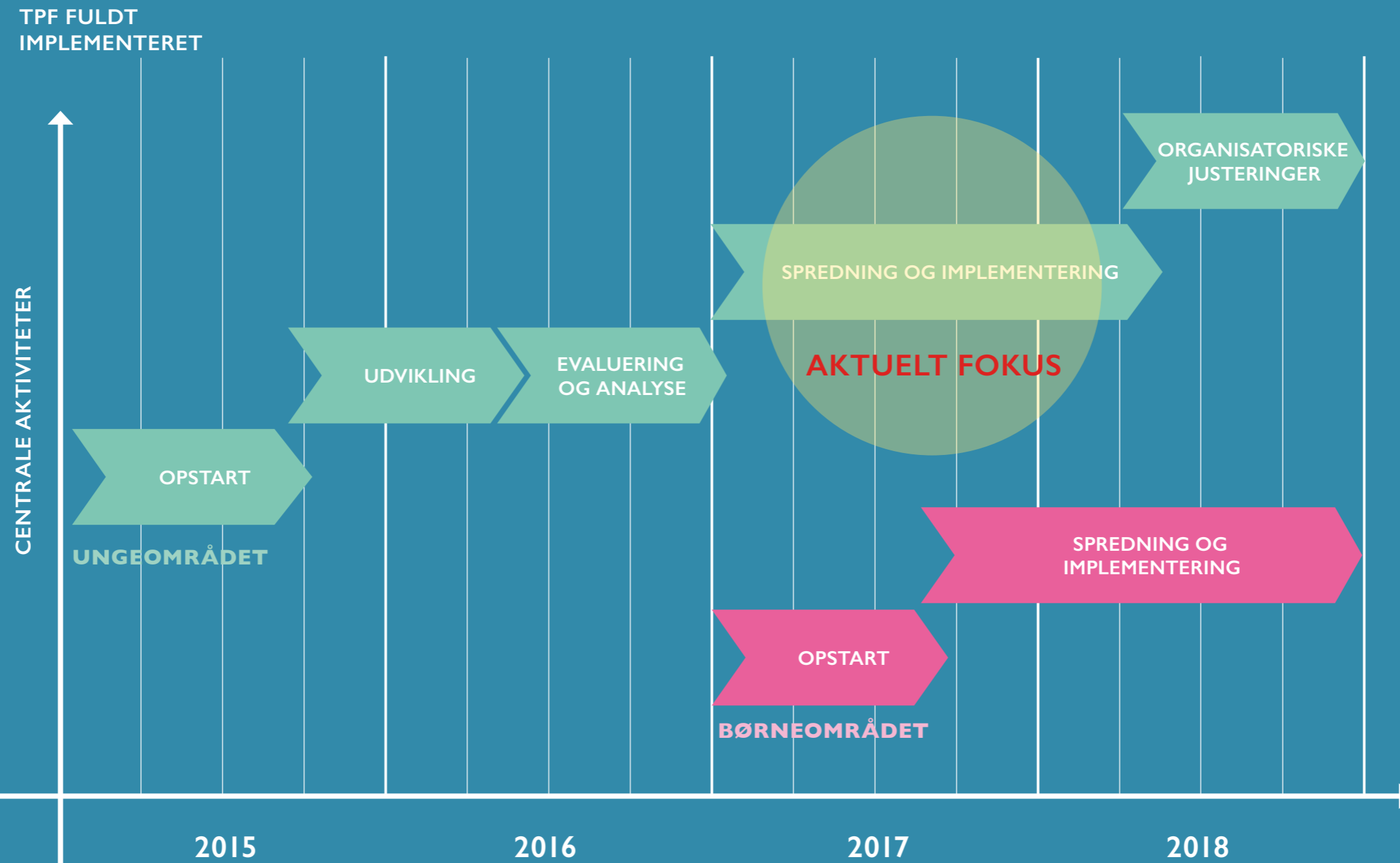
"Med Tæt på Familien er der ikke længere noget, som bare er et problem, kommunen løser. Vi spiller hele tiden bolden tilbage til de unge. Det betyder bl.a., at vi arbejder med kortere intervaller i vores forløb og mellem vores møder. Hvor man tidligere nogle gange har ladet stå til lidt for længe, så skal den unge og familien nu rykke sig hurtigere. Men dette er lettere sagt end gjort.

Det kan være en stor mundfuld for familien at starte samarbejdet. Vi beder dem jo tit om at dele de sværeste dele af deres liv med hele deres netværk. Og familien skal selv i arbejdstøjet. Det er ikke, fordi vi ikke vil anerkende, at de har problemer, som kræver hjælp og støtte. Det er mere en erkendelse af, at vi bliver nødt til at give noget af ansvaret tilbage til disse unge og deres forældre og hjælpe dem til at komme i førersædet. Også selv om der er tale om komplekse problemer og få ressourcer", siger Nanna og afslutter:

"Vi møder selvfølgelig nogle forældre, som barnet ikke kan blive hos – eller hvor der simpelthen ikke er noget netværk at trække på. Og så kigger vi efter andre langsigtede løsninger, fx en anbringelse i familien eller i en plejefamilie. I alle tilfælde er målet det samme: En tryk opvækst i gode rammer med stærke relationer, ressourcer, en god skolegang og meningsfulde fritidsaktiviteter."

Nanna Groth har i 2015 og 2016 været faglig koordinator i BBU Brønshøj-Husum-Vanløse. I 2017 arbejder Nanna som faglig konsulent i programgruppen for Tæt på Familien, hvor hun især understøtter omstillingen på myndighedsområdet i BBU.

# OVERORDNET TIDSPLAN FOR TÆT PÅ FAMILIEN



## EN HELT NY TYPE INSTITUTION FOR UNGE

Ungehuset Emdrup har under Tæt på Familien udviklet en række nye tilbud til unge med komplekse psykiatriske problemstillinger. Det har været en travl periode med store omvæltninger. Der har været fokus på at udvikle mere fleksible tilbud, som sikrer de unge stor indflydelse og giver mulighed for støtte til hele familien.

Da Tæt på Familien omstillingen startede i foråret 2015, var der travlt i alle dele af Borgercenter Børn og Unge (BBU). Men for de medarbejdere og ledere, som senere skulle udgøre personalet på Ungehuset Emdrup, var det en ekstra travl periode med store omvæltninger.

Mange af dem var en del af Specialinstitutionen Tølløse, som blev lukket. Deres hybeltilbud i Emdrup blev nemlig overdraget til Center for Socialpædagogik og Psykiatri (CSP), som er Socialforvaltningens faglige center specialiseret i socialpsykiatriske tilbud og behandling for børn og unge. Her genopstod hybeltilbuddet som Emdrup Kollegiet, der senere på året fusionerede med Emdrupgård og tilsammen blev til Ungehuset Emdrup.

På den ene side, betød de store omvæltninger, at ledelsen og medarbejderne ikke kunne engagere sig aktivt i Tæt på Familiens første runde af prototyper. På den anden side, var der stort fokus på at udvikle en ny institution og nye tilbud med udgangspunkt i ambitionerne bag den faglige omstilling.

Umiddelbart, kan det lyde som en stor mundfuld at skulle nytænke al støtten og behandlingen til unge med komplekse psykiatriske problemstillinger, så den foregår mere fleksibelt, fx i hjemmet, med familien og den unge meget aktive og medbestemmende i forløbet. Men det var ambitionen, og efter overtagelsen af Emdrupgårds lokaler i september 2015 begyndte de nye tilbud for alvor at tage form.

### Nye tilbud på de unges præmisser

Et benskænd for de nye tilbud var, at de i højere grad skulle imødekomme de unges behov. Mange unge i Ungehuset Emdrups målgruppe har eksempelvis en klar ambition: Jeg vil gerne bo alene i min egen lejlighed. Men det er de unge ofte et godt stykke fra at kunne håndtere selv, og de voksne omkring dem er hurtige til at pege på udfordringerne. I Emdrup besluttede de sig

i stedet for at gribe muligheden og sige: Ja, det kan vi godt forstå, at du gerne vil. Lad os øve det sammen.

Det sker i nye træningslejligheder, som er en del af døgnafdelingen Emdrup Upstairs. Her bor de unge for sig selv, men er stadig en del af institutionen. Under opholdet kommer den unge igennem et tilpasset pædagogisk forløb, der langsomt skruer op for selvstændigheden. Siden de stod klar i sommeren 2016 har lejlighederne været fuldt optagede. Succesen med lejlighederne har givet vind i sejlene til tanken om, at hele institutionen skal baseres på mere autonomi til de unge. Når de unge får indflydelse, giver det motivation.

Det er også en grundtanke bag Ungehuset Emdrups beskæftigelsestilbud, InBetween, for unge, som hverken er klar til uddannelse eller arbejde. Ambitionen er at finde frem til den unges motivation og bruge den i en positiv forandring, som for de flestes vedkommende munder ud i videreuddannelse eller praktikophold. Med en lille belønning motiveres de unge til at møde op i ungehusets værksted, hvor de kan deltage i forskellige aktiviteter. Skridt for skridt, kommer den unge tættere på at se sig selv i nye roller, fx på arbejdsmarkedet.



I løbet af udviklingsarbejdet i det nye samlede ungehus blev medarbejderne spurgt: Hvis vi skulle hjælpe på samme måde hjemme hos familierne? Hvordan ville det så se ud i praksis? Svarene gav en helt ny måde at hjælpe de unge og deres familier.

### Den helt rigtige kombination

En central overvejelse var, om man kunne sætte bredere ind; før, under og efter en anbringelse. At tænke anbringelsen som et kortere forløb, men kombineret med andre indsatser, både målrettet den unge og hele familien. Det blev afprøvet for første gang i foråret 2015, før lokalerne i Emdrup var blevet overtaget. Sammen med en ung pige, hvor hele forløbet blev tilrettelagt i dialog med familien.

Forløbet havde alle de elementer, som nu kendetegner en fleksibel kombinationsindsats i CSP: Den startede op i samarbejde med den regionale psykiatri og i dialog med sagsbehandleren. Behandlingen og den pædagogiske støtte blev kombineret med solid støtte i hjemmet, bl.a. psykologhjælp til moderen, familietræning og en aftale med forældrene om, at de altid kunne ringe til personalet i Emdrup, hvis en situation spidsede til.

Medarbejderne og ledelsen i Ungehuset Emdrup lærte meget af forløbet. Når man som fagperson er vant til at arbejde inden for rammerne af en døgninstitution, er det fx noget særligt pludseligt at skulle møde op i hjemmet. I starten var det også en udfordring at prissætte ydelserne rigtigt. Hvis institutionen ligger i Emdrup, og man jævnligt skal hjem til en familie på Amager – hvor stort bliver ressourcetrækket så egentlig?

Erfaringerne blev samlet i Ungehuset Emdrup og konceptualiseret som tilbuddet Indsats i netværk og nærmiljø. Men fra sommeren 2016 blev tilbuddet – i et Tæt på Familien prototypeforløb – omsat til en centerenhed kaldet FLX, der leverer fleksible løsninger fra hele CSP. Det er oftest unikke kombinationer af indsatser, som tager højde for den enkelte unges situation og behov. Nu er der mere end 15 forløb i FLX, hvor den unge og vedkommendes familie får lige præcis den støtte, de har brug for.

### Fordi der er et behov

Når man begynder at eksperimentere med løsninger, som ikke ligner traditionelle tilbud, er det ikke kun en dans på roser. I Ungehuset Emdrup har det til tider været en udfordring at skulle organisere de fleksible tilbud

inden for rammen af de nuværende arbejdstidsregler. Og Socialtilsynet har et par gange vendt tommelfingeren nedad til en ny idé, eksempelvis en aflastningsplads, som skulle afprøves sammen med en familie i en kortere periode.

Meget af udviklingsarbejdet med Tæt på Familien er motiveret af dialog og samarbejde i organisationen. Sagsbehandlerne i København var begyndt at spørge CSP, om ikke de havde pædagoger, der kunne tage ud i nærmiljøet, sammen med familien, og hjælpe deres unge med psykiatriske problemstillinger. Det resulterede bl.a. i eksperimenterne med indsatser i netværk og nærmiljø, som senere skulle udvikle sig til FLX.

Nu sker det ofte, at sagsbehandlerne henvender sig til visitatoren i CSP for at få sparring om hvilken kombination af indsatser, der vil være bedst for deres unge. Det er også sket flere gange, at udgangspunktet for samtalen var en anbringelse, men hvor visitatoren har fået vendt den unge i døren: Vent lidt, hvis vi sætter ind med behandling, støtte i hjemmet og et par andre ting, så behøver det faktisk ikke være en anbringelse. Så kan vi klare det i hjemmet. Sammen med familien.

Vil du vide mere om Ungehuset Emdrup eller CSPs forskellige tilbud, så kontakt:

Lau Alex Larsen, institutionsleder, Ungehuset Emdrup, C71D@sof.kk.dk  
Karina Holtemann, centervisitator, CSP  
AG22@sof.kk.dk





## PÅ AMAGER UDVIKLES NYE LØSNINGER I PRAKSIS

Ungegruppen hos BBU Amager har fra starten engageret sig i Tæt på Familien, bl.a. i en prototype med fokus på familiepleje. De første erfaringer var så gode, at alle sagsbehandlere nu arbejder med Tæt på Familien og selv er begyndt at udvikle nye løsninger med udgangspunkt i deres aktuelle forløb med unge.

For to år siden flyttede BBU Amagers Ungegruppe ind i deres nye lokaler på Lyongade. Da gruppen blev samlet på den nye beliggenhed var det et højdepunkt i en længere proces, hvor myndighedsarbejdet i Øst- og Vestamager blev sammenlagt i én enhed. Samtidigt lød startskuddet for Tæt på Familien omstillingen i hele Borgercenter Børn og Unge (BBU). I den forbindelse skulle antallet af sagsbehandlere opnormeres, så den enkelte fik færre unge ad gangen. Tilsammen betød det, at starten af 2015 blev en meget travl tid med store omvæltninger for sagsbehandlerne.

For Ungegruppen var der altså store ændringer i deres organisering og samtidigt startede Tæt på Familien op, en helt ny tilgang til sagsbehandlingen. Derfor startede sagsbehandlerne hver især med at fokusere på Tæt på Familien i fem af deres sager. Men når man er kommet godt i gang med at arbejde i nye baner, driver tilgangen stille og roligt ind i resten af sagerne. Så da medarbejdere og ledelse gjorde status i 2016, blev de enige om, at Tæt på Familien tankegangen nu skulle bruges i alle sager.

Den forandring kom dog ikke af sig selv. En fælles udviklingsdag i foråret 2015 gav afsættet for Ungegruppens videre arbejde med Tæt på Familien. De fokuserede meget på at oversætte deres egen hverdag til Tæt på Familien. Når der efterspørges et tættere samarbejde med den unges familie, hvad er det så, jeg skal gøre mere af – og hvordan? Ledelsen i Ungegruppen ønskede, at den overordnede tankegang blev konkret og genkendelig for medarbejderne.

I starten af 2015 begyndte de også at udsende et særligt Tæt på Familien nyhedsbrev, som holdt medarbejderne orienterede i udviklingen og fokuserede særligt på de lokale aktiviteter på Amager. Nyhedsbrevet er siden blevet udsendt i et let og overskueligt format, så medarbejderne nemt får overblik over, hvad der er sket på det seneste – og hvad der er på vej.

### Der blev skabt et Tæt på Familien rum

Et andet vigtigt fokusområde var faglig sparring og dialog. Hver anden fredag blev der skabt et Tæt på Familien rum, hvor medarbejderne i Ungegruppen kunne drøfte deres overvejelser og dilemmaer med kolleger og den faglige ledelse. Hvad gør man som sagsbehandler, der gerne vil samarbejde, når den unge bare siger nej, nej, nej til alting? De mange fælles overvejelser og samtaler var med til at gøre Tæt på Familien til praktisk virkelighed.

Siden da er der hver anden måned blevet afholdt en obligatorisk workshop for hele Ungegruppen, hvor der ofte har været fokus på inddragelse, fx en dag med fokus på "ord og billeder". Det er svært at inddrage den unge, hvis dialogen aldrig kommer ordentligt i gang. Men det kan muligvis være en løsning at få den unge til at tage billeder og bruge dem til at sætte ord på egne holdninger og oplevelser.



Et vigtigt fokusområde i 2015 var Ungegruppens samarbejde med Center for Familiepleje i en Tæt på Familien prototype. I prototypen var der fokus på at inddrage unge og deres forældre mere i processen, når den unge skal anbringes i en plejefamilie. Erfaringerne fra prototypen bliver nu spredt til hele BBU. Men for Ungegruppen i BBU Amager gav projektet mere end det. Både ledelsen og medarbejderne fik helt nye redskaber og en ny tilgang til at arbejde med udvikling.

Principperne fra Fair Proces, som blev introduceret i Tæt på Familien, har Ungegruppen siden brugt aktivt i alt deres udviklingsarbejde. De har oplevet, at det hjælper udviklingsarbejdet på vej at afgrænse et fokusområde, som får særlig opmærksomhed i en relativt kort tidsperiode med tæt opfølgning og interesse fra ledelsen.

### Da prototyperne blev hverdag

Prototypesamarbejdet med Center for Familiepleje gav også gode erfaringer med tværfagligt udviklingsarbejde. Deltagerne fra BBU Amager oplevede, at samarbejdet gav nye perspektiver, som en monofaglig gruppe har svært ved at nå frem til alene. I første omgang var tværfagligheden et krav for at kunne arbejde med Tæt på Familien prototypen, men siden er den blevet et fast indslag i udviklingsarbejdet i Ungegruppen.

Samarbejdet med Center for Familiepleje blev videreudviklet i 2016. Men samtidigt blev den nye tilgang til udviklingsprocesser vigtig for hele BBU Amager. Alle medarbejdere, der arbejder med unge i BBU Amager – både sagsbehandlere og udførende medarbejdere – blev samlet i en "ungesøjle", som mødes ca. en gang om måneden for at fokusere på faglig udvikling.

I ungesøjlen begyndte BBU Amager at afholde sine egne projektrunder, hvor to til fire medarbejdere samledes i en projektgruppe og udviklede nye løsninger. Der er bl.a. blevet fokuseret på, hvordan foranstaltningsspersonalet kan inddrages mere i arbejdet med handleplanen, og hvordan der kan ske mere aktivitet i familien allerede i undersøgelsesfasen. Ungegruppens udviklingsprojekter bliver altid forankret i arbejdet med konkrete forløb med unge. På den måde bliver de nye løsninger testet i praksis med det samme. Og det sikrer, at udviklingsopgaverne springer ud af medarbejdernes aktuelle overvejelser og dilemmaer.

### Fokus på samarbejdet i hele byen

I 2016 var femten af BBU Amagers medarbejdere på kompetenceudviklingsforløb hos UCC, hvor de arbejdede med Tæt på Familien tankegangen sammen med

kolleger fra hele byen. På Amager er de blevet udpeget som "Tæt på Familien ambassadører" og har sammen formuleret de temaer, som ungesøjlen skal arbejde med i en nye runde af prototyper. Et af fokusområderne er, hvordan samarbejdet og forståelsen mellem udfører og myndighed kan blive forbedret.

Samarbejdet med både andre faggrupper og borgerne får stor opmærksomhed i Ungegruppens udviklingsarbejde i 2017. Tæt på Familien har skabt mulighed for at udvikle et nyt samspil med udførersiden, så der kan laves flere skræddersyede løsninger til de unge og deres familier. Den mulighed har Ungegruppen tænkt sig at gribe. Men det stiller også borgerne overfor en ny opgave: De skal vænne sig til et meget tættere samarbejde med kommunen i korte og mere intensive forløb, end de har været vant til.



Kunne du tænke dig at vide mere om Ungegruppen fra BBU Amager og deres arbejde med Tæt på Familien og udviklingsprojekter?

Så kontakt:  
Gunvor Gornitzka, afdelingsleder BBU Amagers Ungegruppe på [QSI0@sof.kk.dk](mailto:QSI0@sof.kk.dk)

## DE UNGE UDVIKLER KOMMUNENS TILBUD

I 2016 startede Socialforvaltningen en række nye aktiviteter og et nyt panel for unge, der fokuserer på at inddrage dem i udviklingen af kommunens tilbud til udsatte børn, unge og deres familier. Initiativet hedder Ungeforum og har været en vigtig del af udviklingsarbejdet i Tæt på Familien.

Socialudvalget i Københavns Kommune har igennem en årrække ønsket at styrke inddragelsen af de unge, som får hjælp eller støtte af kommunen. I forbindelse med budgetforhandlingerne i 2015 besluttede de derfor at afsætte midler til flere inddragende aktiviteter for unge og til etableringen af et Ungepanel, der fremadrettet kan rådgive Socialudvalget. De afsatte 500.000 kr. årligt i 2016, 2017 og 2018 – og aktiviteterne blev samlet under titlen Ungeforum.

Alle deltagere i Ungeforum er unge mellem 13 og 23 år. Ungeforum har to aktivitetsspor; dels Ungepanelet og dels en række aktiviteter, hvor nye platforme for ungeinddragelse tages i brug. Socialudvalget ønskede et Ungepanel, fordi der på ungeområdet ikke har været samme tradition for dialog med politikerne, som man kender det fra de mere etablerede råd, fx Udsatterådet, Dialogforum og Handicaprådet.

Ungeforum er udviklet og arrangeret i et partnerskab mellem Borgercenter Børn og Unge (BBU), Borgercenter Handicap og Center for Politik. Projektledelsen

har været forankret i Tæt på Familiens programgruppe, som er en del af BBU staben. Det har skabt en unik mulighed for at trække Ungeforum ind i arbejdet med den faglige omstilling. I 2016 er der bl.a. blevet afholdt en række workshops ude på BBU's tilbud, hvor der i samarbejde med de unge er udarbejdet gode råd og anbefalinger til forbedringer.

Ved Ungeforum workshoppen kommer en faglig konsulent ud på en institution eller et tilbud sammen med en ung, som selv har modtaget hjælp eller støtte fra Socialforvaltningen. På workshoppen tales der om to grundlæggende spørgsmål: Hvordan er det at være her? Og hvad kan gøres bedre? På den måde munder workshoppen ud i gode råd til, hvordan tilbuddet kan blive endnu bedre.

Referatet fra workshoppen bruges i en afrapportering til ledelsen og medarbejderne, som samarbejder med de unge til dagligt. Tilbage meldingen er 100 % i de unges egne ord. Efter en workshop forpligter den enkelte institution sig til at bruge de vigtige pointer og gode råd fra de unge i deres videre proces. På den måde er Ungeforum med til at sikre, at de unges oplevelser og anbefalinger er med i arbejdet med den lokale omstilling.

I løbet af 2016 blev der rekrutteret unge, som havde tid og lyst til at engagere sig i Ungepanelet. Det er bl.a. sket via personalet på forvaltningens tilbud, via Ungeforumaktiviteter på tilbuddene og via invitationer til unge, som er i kontakt med Socialforvaltningen. Ungepanelet afholdt i efteråret 2016 fem workshops, hvor de sammen udviklede gode råd og anbefalinger til Socialforvaltningens politikere.

Den 30. november 2016 mødtes Ungepanelet og Socialudvalget for første gang. Her overleverede de unge deres gode råd og anbefalinger til politikerne, både mundtligt, skriftligt og med videointerviews.

Da Socialborgmester Jesper Christensen mødtes med Ungepanelet i 2016.



## UNGEPANELETS ANBEFALINGER

Anbefalingerne fra de unge til Socialudvalget præsenteres her, delt op i fire overordnede temaer:

- Det gode samarbejde
- Når man skal anbringes
- Skole og uddannelse
- Et aktivt fritidsliv

### Det gode samarbejde

*"Hvis man bliver mødt menneskeligt, får man lyst til at udvikle sig menneskeligt"*

Ungepanelet har mange erfaringer fra mødet med kommunen, nogle gode og nogle dårlige. Et centralt tema for Ungepanelet er, at samarbejdet mellem den voksne og den unge er vigtigt. I forhold til at hjælpe den unge bedst muligt, anbefaler de, at der lyttes og tages hensyn til den unges aktuelle situation.

- De voksne skal vise oprigtig interesse og lytte til vores behov lige nu.
- Der skal handles, når vi er motiverede – ikke først, når vi bryder helt sammen. Man kan godt have det rigtig skidt, selvom man ligner én, der har det okay.
- Et 'kommunebarn' stoler ofte ikke på sagsbehandlere og lignende voksne. Kommunen skal tænke kreativt og finde de personer, der har god kontakt til os.
- Samarbejdet med kommunen skal tage udgangspunkt i vores liv – også i praksis. Derfor skal man fx ikke indkalde til møder på tidspunkter, hvor vi går i skole eller på job.
- De voksnes kategorier fastlåser os. Man bliver ikke flyttet ud af 'kassen', selvom man ændrer sig.

### Når man skal anbringes

*"Husk at behandle anbragte børn, som du ville behandle dine egne børn. Vi har brug for samme opdragelse"*

Ungepanelet mener, at anbringelse udenfor hjemmet kan være både godt og nødvendigt, men det kræver medbestemmelse til barnet/den unge. Ungepanelet lægger også vægt på, at plejefamilier og pædagoger skal støtte

op om, at barnet/den unge har gode fællesskaber og fritidsaktiviteter.

- Vi skal selv være med til at bestemme, hvor vi anbringes.
- Søskende skal anbringes sammen, hvis de selv har lyst.
- Plejefamilierne skal have lyst til at hjælpe os – ikke bare se os som en indtægtskilde.
- Kommunen skal ofte føre tilsyn med plejefamilier, så de kan se, om vi har det godt.
- De voksne skal guide os i, hvordan man er en del af et fællesskab, fx ved at hjælpe med at få nye relationer til venner, skole, arbejde og fritidsaktiviteter.
- Kommunen skal lytte og handle, når man gerne vil anbringes. Uanset hvad forældrene siger, er det ikke noget, et barn beder om for sjov.

### Skole og uddannelse

*"Vi har brug for lærere, der tror på os og viser oprigtig interesse. Vi har brug for motivation og støtte, som man ikke altid får derhjemme"*

Hvis flere børn og unge skal have en god skolegang og uddannelse, anbefaler Ungepanelet, at man bliver bedre til at møde dem med både fleksibilitet og ambitioner. Udsatte børn og unge har ekstra udfordringer, som der skal tages højde for. Men det er stadig vigtigt, at læreren stiller ambitiøse krav. Samtidig er det vigtigt for trivslen, at der bliver bakket op om det sociale liv på skolen.

- Når man har problemer, kan man ikke altid det samme som andre. Det skal man ikke straffes for, så bliver man straffet dobbelt. Skolen skal vise fleksibilitet og forståelse, men også stille ambitiøse krav, så man ikke føler sig opgivet på forhånd.
- Vores nærmeste voksne, fx forældre eller pædagoger, skal hjælpes til at støtte op om skolegangen.
- Vi vil ikke behandles som vores udsathed eller diagnose, men som mennesker.
- Det er vigtigt for ens motivation, at man har gode venner i skolen. Det skal plejefamilier, døgninstitutioner

ner og forældre bakke op om. Fx ved at venner og bekendte også er velkomne i hjemmet.

- Det er svært at føle sig som den eneste, der aldrig kan fortælle om ferier eller gode oplevelser med familien. Det kan kommunen hjælpe med ved at tilbyde spændende projekter eller events, så vi også har ting at fortælle om.
- Det er vigtigt, man føler, at lærerne lytter til en og informerer om det, der omhandler dig. Ellers får vi mistillid til læreren.

### Et aktivt fritidsliv

*"Hvis man ikke har nogen at snakke med, bliver man tosset og laver ballade. Et aktivt fritidsliv og noget at lave forebygger kriminalitet"*

Ungepanelet er optaget af, at udsatte børn og unge har et aktivt fritidsliv, da fritidsaktiviteter giver adgang til nye venskaber og fællesskaber. Ungepanelet anbefaler derfor, at man hjælper udsatte børn og unge i den rigtige retning ved at gøre opmærksom på de muligheder, der er i København.

- Vi har brug for at være aktive i fx fritidsklubber og idrætsforeninger, selvom det er dyrt.
- Vi har brug for fritidsaktiviteter sammen med andre børn og unge end dem, der ligner os selv. På den måde kan vi lære nye mennesker at kende.
- Nogle gange har vi brug for at blive ledsaget til fritidsaktiviteter, fx af en anden ung eller én som selv tidligere var sårbar.
- Vi har brug for at møde nye (ikke kommunalt ansatte) voksne, som har tid til at lære os at kende og trække os ind i fælles skabet.
- Vi mangler information om, hvad man som ung københavn kan lave i sin fritid. De voksne skal hjælpe med at få overblik over mulighederne, men det kan fx også være i en app eller på Facebook.
- Vi har brug for de positive oplevelser, som alle andre får sammen med deres familier.

# TÆT PÅ FAMILIEN I 2017 OG FREM

---

Med indsatsen i 2015 og 2016 er Socialforvaltningen kommet godt i gang med Tæt på Familien. Men en række områder kræver særlig opmærksomhed de kommende par år:

- Ungeområdet har fortsat behov for understøttelse af den enkelte arbejdsplads' kulturændring og faglige omstilling. Målet er, at alle skal med. Vi er godt på vej – men vi er der ikke endnu.
- Børneområdet starter Tæt på Familien op i 2017. Der er meget at lære fra ungeområdet, men der er brug for separate udviklingsforløb, særligt omkring indsatserne for de små børn.
- Det har vist sig at være en stor og kompleks opgave at omstille døgninstitutionerne til nye kombinationer af hjemmebaserede indsatser og anbringelser af kortere varighed. Tæt på Familien har afprøvet en række nye tiltag i mindre skala. Men en egentlig omlægning af et større antal institutioner vil kræve målrettet indsats og fortsat investering.
- Der er fortsat brug for udviklingsprocesser tæt på praksis og målrettet kompetenceudvikling for at sikre kulturel og faglig forankring af Tæt på Familiens mindset blandt medarbejderne.

---

## **Kort sagt:**

**Vi er kommet godt fra start. Vi er godt i gang.  
Men der er stadig meget arbejde forude.**

---