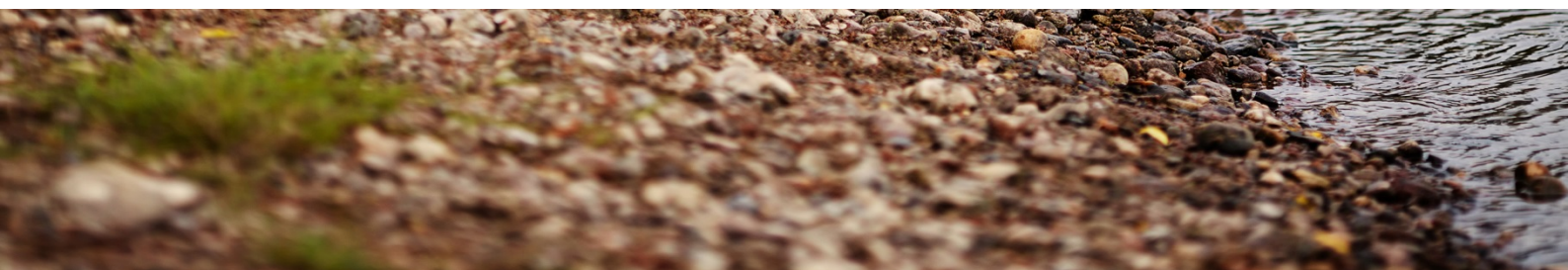




2026-udviklingsplan Inkluderende fællesskaber i dagtilbud

VESTHIMMERLANDS
KOMMUNE
- lyst til at gøre en forskel



Dokumentinformation: Rapport for arbejdet med 2026-udviklingsplan om inkluderende fællesskaber i dagtilbud
Version: 1.0
Forfatter: Staben, Børne- og Arbejdsmarkedsforv.
Godkendt af:

Versionslog

Version:	Dato:	Forfatter:	Ændringer:	Initialer:
1.0	31. december 2021	Staben, Børne- og Arbejdsmarkedsforv.	Udfærdigelse af dokument	Bome

Indhold

1.	Baggrund for udvikling af inkluderende fællesskaber	4
2.	Målgruppen og begrebsafklaring	7
3.	Mål og delmål for gruppens arbejde.....	7
4.	Nest – inkluderende fællesskaber i dagtilbud?	7
5.	Projektets organisering og arbejdsgruppens deltagere	8
6.	Kommunikation og ejerskab	9
7.	Plan for arbejdsgruppens udformning af indhold til 2026-plan.....	9
8.	Oplæg til plan for kompetenceløft med Nest	11
9.	Litteratur	12

Denne rapport er et bilag til SMTTE for:
2026-udviklingsplan for dagtilbud og skoler i Vesthimmerlands Kommune.
Tema: Inkluderende fællesskaber i dagtilbud

1. Baggrund for udvikling af inkluderende fællesskaber

I Danmark vokser ca. 20 % af alle børn op i omstændigheder, der påvirker deres udviklingsmuligheder på måder, der gør det vanskeligt for dem at klare sig i skole- og uddannelsessystemet (Ploug, 2005; EVA, 2010; Jensen m.fl., 2009; Ringsmose m.fl., 2012; Rockwool Fonden, 2016). Samtidig peger forskning på, at kvalitet i dagtilbud ikke alene har betydning for barnets udvikling her og nu, men vedvarende betydning. Kvalitet i dagtilbud har særlig betydning for børn, der vokser op i udsatte omstændigheder. Børn er ikke determineret af deres baggrund. Kvalitet tidligt i børns liv kan således skabe forbedrede muligheder for børn, der er udsatte (se bl.a. Sylva m.fl., 2003; Nielsen m.fl., 2013; Lazzari & Vandebroek, 2013). Kvalitet i dagtilbuddene har betydning også på lang sigt ikke alene gennem skolealderen, hvor børnene i mindre grad er udsatte, men også langt ind i voksenalderen både for uddannelsesvalg, erhvervsvalg, præstationer og relationer (ibid.). Samtidig peger forskningen på, at når barnet først når til skolen, er mulighederne for at indhente det forsømte med stor sandsynlighed forpasset. Derfor står kvalitet i dagtilbud højt på den politiske dagsorden verden over (Lazzari & Vandebroek, 2013; WHO 2006, 2012; UNICEF, 2008).

I 2018 fik vi i Danmark en revision af dagtilbudsloven, hvoraf det fremgår, at dagtilbuddene har en særlig opgave med at forebygge negativ social arv og eksklusion. Hensigten er, at dagtilbud skal fungere som forebyggende og støttende indsatser overfor børn med behov for en særlig indsats. Bl.a. præciseres det, at særligt børn, der længerevarende befinder sig i udsatte positioner, er afhængige af, at det pædagogiske læringsmiljø opfatter forskellighed som en ressource, og at læringsmiljøet understøtter børns muligheder for deltagelse og medindflydelse til fælles glæde og engagement. Børn i udsatte positioner skal med andre ord gøre sig erfaringer med og aktivt indgå i gensidigt forpligtende fællesskaber (Børne- og Socialministeriet, 2018).

Disse præciseringer af dagtilbuddenes rolle i forhold til børn i udsatte positioner kan ses i lyset af, at danske dagtilbud ikke hidtil er lykkedes med at bidrage væsentligt til reduktionen af udsathed. I 2016 konkluderede det ansvarlige ministerium på dagtilbudsområdet, at indførelsen af pædagogiske læreplaner i 2004 ikke har mindsket den såkaldte negative sociale arv, og at der stadig er mange børn, der ikke får det fornødne udbytte af deres dagtilbudsliv (Ministeriet for Børn, Undervisning og Ligestilling, 2016).

Desuden viser en undersøgelse, som Egmont Fonden gennemførte i 2016 blandt 253 vuggestueledere, at hver tredje leder oplever, at han eller hun ikke i tilstrækkelig grad kan yde den nødvendige støtte til børn i udsatte positioner. Trods stigende pædagogisk og politisk fokus på tidlig indsats har vi i Danmark med andre ord stadig store udfordringer med at skabe frugtbare lærings- og trivselsmiljøer for børn i udsatte positioner. Børn i udsatte positioner er udsatte i deres kognitive såvel som socio-emotionelle udvikling.

Væver (2010) fandt i en populationsundersøgelse, at omkring 18% af de 1½ årige børn led af såkaldte psykiske forstyrrelser, hvilket stort set svarer til forekomsten af psykiske forstyrrelser i gruppen af ældre børn. Nyere danske skøn peger da også på, at 15-20% af de danske børn er i risiko for mistrivsel, og at problemerne for mange børns vedkommende først bliver opdaget, når de når skolealderen (Væver, 2017)³.

Opsummering

Set fra et udviklingspsykologisk perspektiv er der med andre ord meget på spil for børnene. Når børns psykisk trivsel og særligt deres tryghed i de tidlige relationer er så vigtig, er det fordi, børnenes

erfaringer på dette område får betydning for de forventninger, børn implicit eller eksplicit gør sig i forhold til fremtidige sociale relationer (Stern, 2000).

Børns relationelle erfaringer udgør med andre ord både grundlaget for deres trivsel her og nu og forudsætningen for, at børn udvikler nye socio-emotionelle kompetencer som fx evnen til vedvarende fokuseret opmærksomhed, selvregulering og indlevelse i andre børns perspektiver.

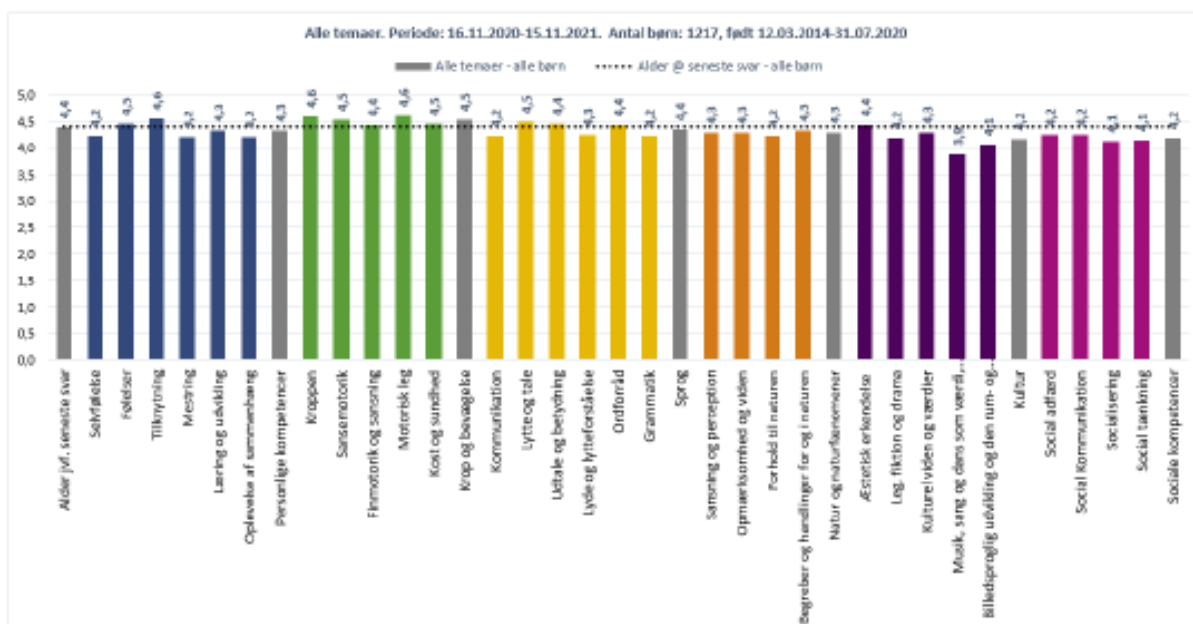
Status i Vesthimmerlands Kommune

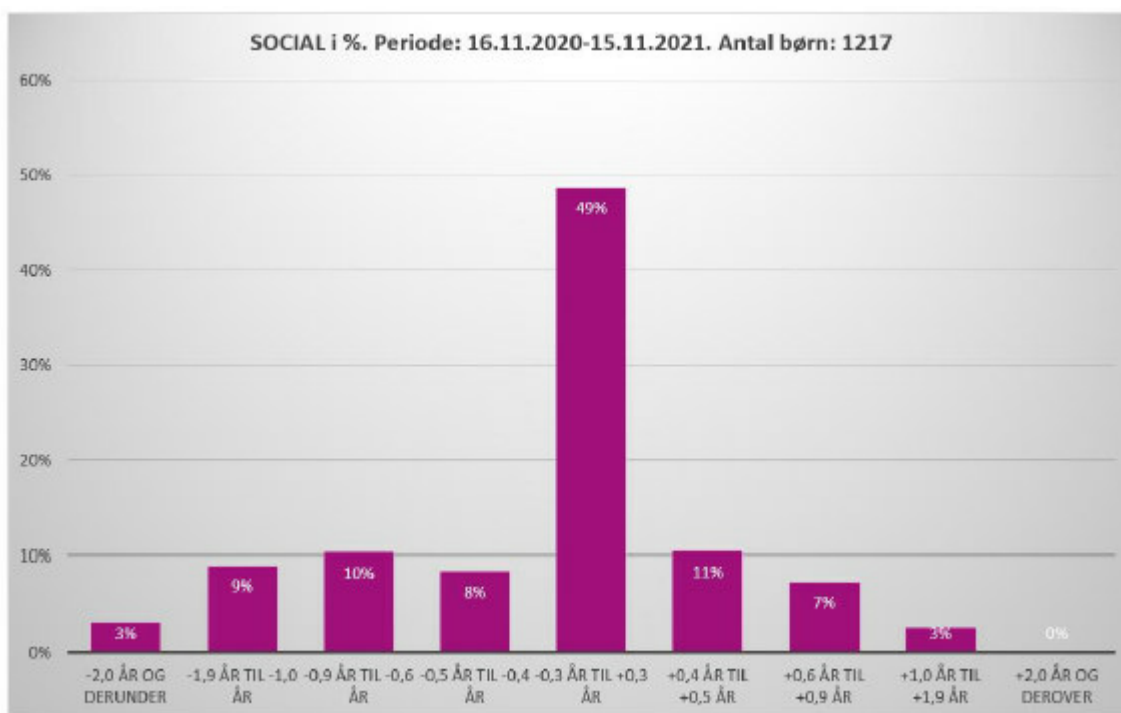
I Vesthimmerlands Kommunes dagtilbud viser der sig ligeledes udfordringer ift. risiko for mistrivsel. Data fra kompetencehjulet, som er de fagprofessionelles vurderinger af børns udviklingsniveau i vuggestuer og børnehaver, viser at ca. 15% af børn i dagtilbud er mere end et ½ år forsinket i deres udvikling. Analyse af statistikken viser desuden, at en overvejende gruppe af disse børn er drenge og nogle fler-sprogede. Det samme billede fås i dagplejen, når vi kigger på trivselsundersøgelser af dagplejens børn.

Nedenstående grafik viser status for børns udvikling i alderen 0-6 år i forhold til forventet udviklingsalder i Vesthimmerland Kommunes daginstitutioner (dagplejen undtagen).

Datagrundlaget er vurderinger af 1217 børn og viser en status på børnenes udvikling i 2021 for områderne alsidig personlig udvikling, krop, sanser og bevægelse, kommunikation og sprog, natur, udeliv og science, kultur, æstetisk og fællesskab samt social udvikling. Forventet udviklingsalder er indrammet til tre måneder henholdsvis før og efter barnets biologiske alder.

Data beror på pædagogens vurderinger af barnets udvikling via besvarelser af en række udsagn omkring barnets kognitive, følelsesmæssige, sproglige m.fl. kompetencer. Når disse er besvaret placeres barnet inden for et forventet aldersmæssigt udviklingsniveau. Denne rapport beror på aggregerede data for seneste vurdering af disse børn i perioden 12.11.20 til 12.11.21. Her ses det at børnenes udviklingsområder ift. social udvikling samt kultur, æstetik og fællesskab scorer lavest. I forhold til området social udvikling, er børnene udpræget forsinket i deres udvikling.





I forhold til social udvikling er hele 22% desværre mere end et ½ år forsinket i forhold til forventet udvikling.

Vi har således i Vesthimmerland – som det også er tilfældet på landsplan - en gruppe børn, der er i risiko ift. deres udvikling og det kalder på, at vi får understøttet børnenes udvikling yderligere.

Segregering

I Vesthimmerlands Kommunes dagtilbud kommer udfordringerne med inklusion til udtryk ved en øget segregering. Der ses en stigning i antallet af børn med behov for en plads i minigruppe og §32-tilbud fra 2.85% i 2017 til 4.05% i 2021. Der er en overvægt at drenge der visiteres til såvel minigrupper som til specialgrupper, hvilket kalder på et særligt fokus på inklusion ift. denne målgruppe.

Børnetalsudvikling på dagtilbudsområdet for minigrupper og §32

Tallene omfatter alle indskrevne 3-5-årige i daginstitutioner og LBO'er. (inklusive børn fra andre kommuner).

19. Faldende inklusion i børnehaverne

Indmeldte	1.8.2017	%*	1.8.2018	%	1.8.2019	%	1.8.2020	%	1.8.2021	%
Børnehave	878		823		803		794		790	
Minigruppe	14	1,59	15	1,82	15	1,87	15	1,89	13	1,65
§ 32	11	1,25	8	0,97	9	1,12	17	2,14	19	2,41
I alt	25	2,85	23	2,79	24	2,99	32	4,03	432	4,05



Fordeling på køn	2017		2018		2019		2020		2021	
	Dr	Pi	Dr	Pi	Dr	Pi	Dr	Pi	Dr	Pi
Minigruppe	9	5	11	4	13	2	11	4	9	4
§32 Blå stue/Ly-seblå	5	6	5	3	8	1	13	4	15	4

1. Målgruppen og begrebsafklaring

Indramning af forståelse af børn i udsatte positioner forstås:

- Børn i udsatte positioner er en sammensat gruppe. Det kan være børn fra familier med en svag socioøkonomisk baggrund, børn med fysisk/psykisk funktionsnedsættelse eller børn, der i bestemte situationer befinder sig uden for fællesskabet. Helt centralt er det at hæfte sig ved, at det at være i en udsat position er dynamisk og kontekstbestemt.

Indramning af inklusionsforståelse:

- Inklusion forstås som både fysisk, social og læringsmæssig inklusion via en fællesskabende pædagogisk praksis.

2. Mål og delmål for gruppens arbejde

Mål:

- Styrke alle børns trivsel, læring, udvikling og dannelse børn ved at børn inkluderes i eget dagtilbud (§32 tilbud bibeholdes)
- Styrke kvaliteten af de inkluderende fællesskaber i dagtilbud, så flest mulige børn kan inkluderes i eget dagtilbud
- At alle børn opspores tidligt og modtager en virkningsfuld indsats

Delmål:

Tidlig opsporing og indsats:

- Børnene opspores tidligere
- Trivselsvurderinger (dagplejen) og kompetencehjulet (daginstitutioner) bliver anvendt til udarbejdelse af handleplaner for børn i udsatte positioner
- Der arbejdes systematisk med at styrke børnenes trivsel, udvikling, læring og dannelse ud fra handleplan
-

Inkluderende fællesskaber:

- Der ses et stabilt/ faldende antal børn der indstilles til visitationsudvalget over en årrække
- Kvaliteten i dagtilbud er øget ved næste kvalitetsundersøgelse med KIDS

2026

- Alle børn er inkluderet i eget dagtilbud i 2026 (undtagen §32)
- Alle dagtilbud arbejder Nest funderet

3. Nest – inkluderende fællesskaber i dagtilbud?

Som afsnit et beskriver, er der et stort antal børn som ikke trives og stigningen i antallet af børn der visiteret til særlige tilbud er fortsat stor. De seneste års tiltag for at styrke inklusionen har ikke kunnet dæmme op for udviklingen, hvilket netop kalder på andre faglige tilgange til udviklingen og samtidig andre organisationsformer, der sætter et mere mangfoldigt fokus på børnefællesskaberne.

Nest er en pædagogisk ramme, der bygger på mange års erfaring fra skoleregi med at sammmentænke special-pædagogik og almen pædagogik på en konstruktiv måde, så både børn og voksne får et tydeligt afsæt for det fælles læringsmiljø.

Nest er en pædagogisk ramme, der bygger på en fællesskabsunderstøttende pædagogik, hvor der er plads til alle børn, og tilgangen er at den trygge rede som ét barn har brug for, gavner alle børn. Alle står sammen omkring børnefællesskabet, uanset børnenes forskellige talenter, muligheder og udfordringer.

Nest er bygget op omkring fire niveauer som består af et filosofisk fundament, hvor det pointeres at alle børn har krav på kvalificeret pædagogik, børn er mere ens end forskellige og børn gør det bedste de kan. Der ud over består et niveau af, måder at samarbejde på via forskellige samarbejdsmodeller, afstemning af roller og forventninger, så det er tydeligt for alle, hvilke positioner børn og voksne har i samspillet. Der optræder tydelige strukturer og organiseringer i praksis samt pædagogiske metoder som visualisering, mentalisering, spejling, selvsnak, forstærkning af positiv adfærd m.v.

I 2018 begyndte Nest været afprøvet i en række daginstitutioner i Aarhus kommune og her opleves, at Nest sikrer trivsel hos langt flere børn – ikke mindst for børnene i udsatte positioner. Dette er baggrunden for arbejdsgruppens anbefalinger af indførslen af Nest som fællesskabende pædagogik i Vesthimmerlands Kommunes dagtilbud for at forstærke og styrke de inkluderende fællesskaber. Det vurderes også at den Nest-baseret pædagogik vil have en positiv effekt for drenge og to-sprogede, som er en del af målgruppen i Vesthimmerlands Kommune. (Der iværksættes desuden indsatser for to-sprogede via 2026-udviklingsplanen i arbejdsgruppen omkring *Sprog og literacy*)

4. Projektets organisering og arbejdsgruppens deltagere

Projektejer: Anders Norup, Skole- og dagtilbudschef, Børne- og arbejdsmarkedsforvaltningen, VHK

Projektledere: Trine Ibsen og Bodil Meineche, Konsulenter, Børne- og arbejdsmarkedsforvaltningen

Der afholdes arbejdsgruppemøder med kadence som beskrevet i pkt. 8. Imellem arbejdsgruppemøderne mødes projektejer og projektledere og afklarer behov for evt. justeringer. Afslutningsvis udarbejdes en sagsfremstilling som behandles på Børne- og familieudvalgsmøde i april 2022, som en del af en samlet 2026-udviklingsplan for Skole- og dagtilbudsområdet i VHK.

Deltager	Institution	Titel
Cecilie Markussen	Kridthuset	Souschef
Hanna Jensen	Højgården	Leder
Annette Asp	Hornum Børnehus	Leder
Birte Pedersen	Ullits LBO	LBO-leder
Bente Bech	Vestrup LBO	LBO-leder
Jill Kaa Dyrland	Dagplejen	Leder af dagplejen
Ann O. Korsgaard	Dagplejen	Dagplejen, dagplejepædagog
Gitte Vetter	Aalestrup Børnehus	Leder af mini-gruppe
Hanne K. Nielsen	Mejsevej	Leder af mini-gruppe
Lissi Høgh	Børne- og arbejdsmarkedsforvaltningen	Pædagogisk Konsulent, CPP, Familieafdelingen
Anne Windfeld Pedersen	Børne- og arbejdsmarkedsforvaltningen	Psykolog, CPP, Familieafdelingen
Projektledere:		
Trine Ibsen	Børne- og arbejdsmarkedsforvaltningen	Konsulent
Bodil Meineche	Børne- og arbejdsmarkedsforvaltningen	Konsulent
Projektejer: Ad hoc:		
Anders Norup	Børne- og arbejdsmarkedsforvaltningen	Skole- og dagtilbudschef

5. Kommunikation og ejerskab

Information og inddragelse af øvrige ledergruppe for dagtilbud og LBO har fundet sted på fyraftensmøde og kontraktholdermøder.

6. Plan for arbejdsgruppens udformning af indhold til 2026-udviklingsplan

Der er arbejdet løsningsfokuseret via 4D-model i arbejdsgruppen ud fra rammen om: *At alle børn skal inkluderes i eget dagtilbud og minigrupperne udfases over de næste 3-4 år.* Nedenstående spørgsmål har været omdrejningspunkt:

Møder	Tema	Mål
Møde-gang 1	Opstart og Rammer – virtuelt møde	<ul style="list-style-type: none">Opstart af arbejdsgruppenUdfordringer på lands- og VHK-niveau ift. børn i udsatte positionerArbejdsgruppens formålArbejdsgruppens vilkårs- og mulighedsrumIndramning af begreberne inkluderende fællesskaber og børn i udsatte positionerHvorfor og hvordan skabes inkluderende fællesskaber?
NEST-konference	NEST-konference	Udskudt til 20. april 2022 pga. corona
Møde-gang 2	NEST-oplæg v/Karin Lykke	Introduktion til <i>Nest møder dagtilbud</i> v/ Karin Lykke dagtilbudsleder i Aarhus kommune Nest vurderes som et bud på en virkningsfuld metode til at udvikle inkluderende fællesskaber. Net står på et sæt fælles værdier, system- og samarbejdsstrukturer samt pædagogiske metoder, der styrker inklusion. Der er gode erfaringer med metoden i flere dagtilbud i Aarhus Kommune.
Møde-gang 3	Nest	Drøftelse af muligheder og begrænsninger ved Nest-baseret pædagogik
Mødegang 4	Inkluderende fællesskaber	Anders præsenterer lokale udfordringer, motivation for inklusion af børn i eget dagtilbud og rammen herfor. Dernæst drøftelse. Drøftelse af muligheder og begrænsninger ved lokale minigrupper, eksempelvis ved et tilbud i hver af de store byer kontra inklusion for alle børn i eget dagtilbud. Gruppen ønsker at anbefale at alle børn på sigt inkluderes i eget dagtilbud, under forudsætning af, at der kan indføres Nest-funderet fællesskabende pædagogik, til støtte for børn i udsatte positioner. Der skal medfølge kompetenceløft i Nest til alle dagtilbud. Styrkelse af visitationsprocessen (udfoldet i smtte-model)
Mødegang 5	Nest og evt. udrulning	Nest som inkluderende praksis i VHK: <ul style="list-style-type: none">Der er behov for kompetenceløft med nest i alle dagtilbudLedere skal klædes på ift. implementeringen af Nest før medarbejdere, så de kan formidle, motivere og få/skabe ejerskab til indførelse af Nest i eget dagtilbudNest skal ske via udrulning over en flerårig periode, fordi der skal være mulighed for kompetenceløft v/CPP og lokale sparringsessioner (erfaringer fra Nest i skoleregi påpeger behov for løbende sparring)Kompetenceløft ved CPP i form af undervisnings- og lokale praksisnære sparringsforløb er afgørende for at vi kan lykkes med indførelse af Nest

		<p>og understøtte børn i udsatte positioners udvikling i det almene dagtilbud</p> <ul style="list-style-type: none"> - Der blev drøftet udkast til kompetenceudvikling og et bud på en flerårig udrulningsplan - Det anbefales at starte ud med at afprøve Nest i 1-2 pilotinstitutioner i 2022-2023 – understøttet af undervisning og sparring ved CPP. Dernæst en evaluering heraf og stillingtagen til om der skal ske en udrulning af Nest i flere/alle dagtilbud. - Dagtilbud skal afklare muligheder for et samarbejde med CPP om kompetenceløft.
Fyraftensmøde	Inddragelse af dagtilbuds- og LBO-ledere	Alle ledelser i LBO'er og dagtilbud var inviteret til fyraftensmøde, hvor motivation og ramme for inkluderende fællesskaber blev præsenteret. Arbejdsgruppens gav en status på nuværende arbejde med inkluderende fællesskaber. Der blev udtrykt bekymringer for, om alle børn kan inkluderes i dagtilbud og der blev drøftet fordele/ulemper ved at rumme flest mulige børn i de almene dagtilbud og Nest funderet pædagogisk tilgang som inkluderende praksis. Herunder blev betydningen af praksisnære forløb og supervision ved CPP påpeget for en succesfuld implementering af Nest.
Møde-gang 6	Oplæg til BFU	Klargøring af oplæg til BFU Gennemgang og justering af SMTTE-model, rapport og oplæg til kompetenceløft med Nest
Kommende møder	Efter politisk behandling og høring	Det videre arbejde efter behandling på BFU og høring <ul style="list-style-type: none"> ○ Udformning og tilrettelæggelse af plan for udrulning af Nest kompetenceforløb ○ Samarbejde med CPP om Legepædagogik som inkluderende praksis ○ Inspiration fra igangværende projekt "Hvem vil børnene" og neuro-pædagogik v/Susan Hart til børn i udsatte positioner

7. Oplæg til plan for kompetenceløft med Nest

Periode	Indsats	Indhold
2023	Pilotafrøvnning af Nest i 1 dagtilbud	Undervisning i Nest v/CPP Praksisnære forløb med sparring hver 14. dag ift. Nest-baseret pædagogik v/CPP og med tildeling af ressourcer til barn/børn.
Medio 2023	Evaluering af pilotprojekter	Evaluering af Nest forløb og stillingtagen til udbredelse i flere/alle dagtilbud
Ultimo 2022	Visitation – evt. opstart af Nest-institutioner	Evt. igangsætning af yderligere institutioner der vil afprøve Nest med tildeling af ressourcer til barn/børn og praksisnære forløb v/CPP (se venligst ovenstående)
2023	Workshop for dagtilbudsledere og dagplejepædagoger	Udrulning og implementering af Nest Info om Nest implementering – hvad kræver det? Forandrigsledelse – plan for implementering (i netværksgrupper og workshop)
2023	Nest-info	KICK-off for alle ledere, dagplejepædagoger og medarbejdere
2023	Nest i CPP	CPP's psykologer og pædagogiske konsulenter modtager kompetenceløft med Nest v/Aarhus Kommunes PPR
2023	Opstart med nest i 2-3 dagtilbud	Hver institution modtager forløb i form af: <ul style="list-style-type: none"> • Formøde med ledelsen • 3x2 times undervisning i Nest-principperne v/CPP for hele institutionen

		<ul style="list-style-type: none"> • Undervejs sparring v/CPP hver 14.dag eller 3. uge på gruppen/stue i ½ år (observation og sparring – i alt 2 timer) • Møder med ledelse undervejs ift. understøttelse af implementering og udbredelse til hele institutionen • Dernæst sparring hver måned i ½ år v/CPP • Der følges op på om der arbejdes Nest-baseret v/CPP <p>Der udarbejdes en fælles forventningsafstemning med leder, pædagoger og CPP (kontrakt)</p>
2024	Visitation – evt. opstart af ca. 4 Nest-institutioner	Samme kompetenceløft som ved ovenstående
2025	Visitation – evt. opstart af ca. 4 Nest-institutioner	Samme kompetenceløft som ved ovenstående
2026	Visitation – evt. opstart af ca. 4 Nest-institutioner	Samme kompetenceløft som ved ovenstående

8. Litteratur

Andersen, Dorthe og Thomsen, Katrine (2014): Inkluderende fællesskaber. Pædagogiske kompetencer i vuggestue og børnehave

Lausen, Bo og Sørensen Karen (red.) m.fl. Inklusion så det batter - fællesskaber i vuggestue, børnehave

Lykke, Karin. Nest møder dagtilbud - inspiration til fællesskabende pædagogik SFO

Viden på Tværs:

Virkningsfuldt pædagogisk arbejde i dagtilbud. Ringsmose og Svinth (2019)

<https://vpt.dk/sites/default/files/2019-02/LOW%20pixi%20Virke%20p%C3%A6d%2021x21%20%281%29.pdf>

(kort version)

<https://vpt.dk/sites/default/files/2019-02/LOW%20pixi%20Virke%20p%C3%A6d%2021x21%20%281%29.pdf>

(lang version)

EVA Tema 22: Børn i udsatte positioner

Læs gerne: *Guide: 7 gode råd til at skabe deltagelsesmuligheder for alle børn*

[file:///vhkfil201d/Home\\$/bome/Downloads/8436%20EVA%20TEMA%2022%20B%C3%B8rn%20i%20udsatte%20positioner_5_WEB_NY.pdf](file:///vhkfil201d/Home$/bome/Downloads/8436%20EVA%20TEMA%2022%20B%C3%B8rn%20i%20udsatte%20positioner_5_WEB_NY.pdf)

Flere og flere børn i dagtilbud har brug for særlig indsats: 31.08.21:

<https://www.kl.dk/nyheder/momentum/2021/2021-12/flere-og-flere-boern-i-dagtilbud-har-brug-for-saerlig-indsats/>

KIDS Kommunerapport 2021

<https://vesthimmerland.dk/Media/637769658216333123/Kommunal%20tilsynsrapport,%20Daginstitutioner%202021.pdf>

Videoer om Nest fra Aarhus Kommune:

<https://www.aarhus.dk/borger/pasning-skole-og-uddannelse/skole-sfo-og-klub/andre-skoletilbud/nest-en-skole-for-alle/nest-for-fagpersoner/nest-videoer-fra-dagtilbud/>

Vesthimmerlands Kommune

Staben, Børne- og Arbejdsmarkedsforv.

Vestre Boulevard 7, 9600 Aars

Tel. 99 66 70 00

www.vesthimmerland.dk - post@vesthimmerland.dk

VESTHIMMERLANDS
KOMMUNE
- lyst til at gøre en forskel

