



Evaluering og analyse af Børn og Unges organisering

Marts 2023

Forord

Denne rapport indeholder dels resultaterne fra evalueringen af Børn og Unges organisering, dels forslag til modeller for Børn og Unges fremtidige organisering.

Baggrund er, at byrådet har med vedtagelsen af besparelserne til budget 2023-2026 besluttet, at Børn og Unge skal gennemføre en evaluering og analyse af Børn og Unges organisering, hvor der skal findes besparelser på 3,2 mio. kr. årligt.

Trukket op i overskrifter viser evalueringen,

- at der opleves, at sammenhængskraft i organisationen er udfordret
- at der opleves, at hverken sektorfagligheden eller sammenhængen på tværs af 0-18-årsområdet står stærkt i den nuværende organisering
- at der opleves, at der et stort ledelsesspænd og udfordrede muligheder for faglig ledelse
- at der er et ønske om både at styrke det sektorfaglige og det lokale 0-18-års samarbejde
- at der er et ønske om, at den pædagogiske, psykologiske og sundhedsfaglige understøttelse fra særligt PUF og PPR kommer helt ud tæt på praksis

Med afsæt i evalueringen har vi opstillet fire forskellige modeller med forskellige forslag til, hvordan ledelsen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus kan være.

- Model A: Sektororganisering med fem Børn og Unge-chefer, hvor to Børn og Ungechefer har ledelsen af dagtilbud, og tre Børn og Ungechefer har ledelsen af for skoler, UngiAarhus og specialtilbud.
- Model B: Distriktsorganisering med 0-18-års perspektiv med fem Børn og Unge-chefer, hvor alle har ansvaret for ledelsen af både dagtilbud og skoler i distriktet. Ledelsen af UngiAarhus og specialtilbud er samlet under hver sin Børn og Unge-chef.

- Model C: Sektororganisering med to Børn og Unge-chefer og fire sektorchefer, som har ledelsen af henholdsvis dagtilbud og skoler, UngiAarhus samt specialtilbud.
- Model D: Distriktsorganisering med to Børn og Unge-chefer og fire distriktschefer, som har ansvaret for ledelsen af både dagtilbud, skoler. Ledelsen af UngiAarhus og specialtilbud er samlet under hver sin distriktschef.

Fælles for de fire modeller er forslag til styrket lokalt 0-18-års samarbejde, forslag til mere praksisnær understøttelse, forenklet mødestruktur og en ny organisering af forvaltningen med to forvaltningschefer, hvorved der findes en besparelse på ledelse.

Med modellerne ønsker jeg at opnå

- at fastholde eller forbedre ledelsesspændet for dagtilbudsledere, skoleleder og FU-ledere
- at styrke sektorfagligheden og det lokale 0-18-års samarbejde
- at styrke den praksisnære understøttelse af dagtilbud, skoler og UngiAarhus
- at organiseringen opleves mindre kompleks og mere sammenhængende
- at pege på en besparelse.

Ledelsesspændet, det lokale 0-18-års samarbejde og den praksisnære understøttelse er det samme for de fire modeller. Jeg hælder mest til **model A**, fordi den model efter min vurdering vil styrke sektorfagligheden og den vertikale sammenhængskraft med en flad ledelsesstruktur.

Men jeg ser frem til at læse alle høringssvar for at få jeres input til, hvilke modeller som I bedst ser styrker Børn og Unges organisering og dermed de rammer, som vi har for at give tilbud af høj kvalitet for børnene og de unge i Aarhus Kommune.

Thomas Medom, Rådmand for Børn og Unge

Indhold

01.

Om evalueringen og analysen

1.1. Baggrund og formål

1.2. Datagrundlag og metode

1

1

2

02.

Opsummering

2.1. Opsummering af indsigter fra evalueringen

2.2. Opsummering af modeller

3

3

4

03.

Evaluerings

3.1. Sammenhængskraft i organisationen

3.2. Balancen mellem sektorfaglighed og sammenhæng på tværs af 0-18-årsområdet

3.3. Ledelsesspænd og mulighed for faglig ledelse

3.4. Ønsker til Børn og Unges fremtidige organisering

5

6

10

13

15

04.

Modeller for organisering

4.1. Organisering i andre kommuner

4.2. Afgrænsning af forslag til Børn og Unges fremtidige organisering

4.3. Organisering af ledelsen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus

4.4. Lokalt tværfagligt samarbejde med børn og familier i et 0-18-årsperspektiv

4.5. Organisering af forvaltningen

18

19

20

25

35

36



Om evalueringen og analysen

1.1. Baggrund og formål

Baggrund

Byrådet har med vedtagelsen af besparelserne til budget 2023-2026 besluttet, at Børn og Unge skal gennemføre en evaluering og analyse af Børn og Unges organisering, som har

- et evalueringsperspektiv, som skal afdække, hvad der fungerer godt og mindre godt i den nuværende organisering i forhold til hensigten med organisationsændringen fra 2019.
- et analytisk perspektiv, som skal pege på, hvilke ændringer der kan bidrage til at styrke Børn og Unges organisering, hvor der skal opstilles modeller, som har fokus på henholdsvis 0-18-årsperspektivet og forskellige modeller for en sektorfaglig organisering for henholdsvis dagtilbudsområdet, skoleområdet og fritids- og ungdomsskoleområdet.

Hensigten med organisationsændringen i 2019 var

- at øge sammenhængskraften mellem forvaltningen og dagtilbud, skoler og fritids- og ungdomsskoletilbud
- at styrke fokus på det sektorfaglige perspektiv, og samtidig fastholde 0-18-års perspektivet
- at have et ledelsesspænd, som giver mulighed for nærværende ledelse

Byrådet har besluttet, at Børn og Unge skal udarbejde et kommissorium for evalueringen og analysen, og at Børn og Unge fremsender en indstilling til behandling i byrådet inden sommerferien 2023.

Formål

Rådmanden for Børn og Unge har den 3. januar 2023 godkendt kommissoriet for evalueringen og analysen af Børn og Unge.

Formålet med evalueringen og analysen er:

- at skabe de bedst mulige rammer for børn og unges læring, udvikling og trivsel
- at understøtte udviklingen af bredere børnefællesskaber
- at Børn og Unge er en attraktiv og bæredygtig arbejdsplads
- at skabe de bedst mulige rammer for at efterleve Aarhuskompasset – mindre system, mere borger

Der er følgende delopgaver:

1. Gennemføre evaluering med afsæt i formål med organisationsændringen i 2019
2. Opstille modeller for den fremtidige organisering
3. Finde ledelsesmæssige ophæng for modeller for organiseringen af UngiAarhus
4. Beskrive opgaveområder, samarbejdsflader og arbejdsgange i forvaltningen i to faser: 1) udvælgelse af tematikker i forbindelse med evaluering og analyse, 2) afdækning af tematikker efter beslutning om organiseringen
5. Pege på effektiviseringspotentialer for at finde besparelse på 3,2 mio. kr. årligt, jf. spareforslaget

Opgaverne 1, 2 og 3 indgår i denne rapport, mens opgave 4 vil blive gennemført i efteråret 2023, når den fremtidige organisering af Børn og Unge er besluttet. Opgave 5 løses som en del af opgave 2 og 4.

1.2. Datagrundlag og metode

Datagrundlag

I evalueringen og analysen af Børn og Unges organisering indgår der en kombination af forskellige datakilder:

- Spørgeskemaundersøgelse blandt alle ledere, som blev gennemført i januar 2023. 494 ledere har svaret (80 %).
- Spørgeskemaundersøgelse blandt lokale MED-udvalg (LMU'er) i forvaltningen, som blev gennemført i januar 2023. 12 LMU'er har svaret (92 %).
- Omkring 50 fokusgruppeinterview med henholdsvis dagtilbudsledere, skoleledere, fritids- og ungdomsskoleledere (FU-ledere), sektionsledere, administrationsledere, kontorchefer, forvaltningschefer og Børn og Ungechefer, forældreorganisationer, faglige organisationer, lederforeninger, HovedMEDudvalget samt ledelsen i øvrige magistratsafdelinger, som blev gennemført i januar og februar 2023.
- Andre større kommuners organisering af børne- og ungeområdet. Kortlægningen bygger på indsamling af information fra kommunernes hjemmesider samt interviews med relevante kontaktpersoner i kommunerne, hvilket giver en overordnet pejling på kommunernes organisering.
- Tidligere undersøgelser i Børn og Unge (organisationsundersøgelse fra 2018, evaluering af netværk, evaluering af de administrative fællesskaber samt analyse af ledernes trivsel)

Omfanget af data gør det muligt at drage generelle konklusioner om styrker og svagheder ved Børn og Unges nuværende organisering samt pege på ønsker til ændringer, der kan bidrage til at styrke organiseringen fremadrettet.

Afreportering af resultater fra spørgeskemaundersøgelsen samt brug af citater

Første del af spørgeskemaundersøgelsen omhandler Børn og Unges nuværende organisering. Resultaterne herfra er rapporteret i figurer, som viser de forskellige ledertyper og LMU'ers gennemsnitlige score på en skala fra 1-5, hvor en høj værdi er udtryk for en høj grad af enighed i udsagnet.

Anden del af spørgeskemaundersøgelsen omhandler Børn og Unges fremtidige organisering. Resultaterne herfra er rapporteret i figurer, som viser de forskellige ledertyper og LMU'ers gennemsnitsscore på en skala fra 1-5, hvor en lav værdi er udtryk for et ønske om at lægge særligt vægt på at styrke sammenhængen på tværs af 0-18-årsområdet i en fremtidig organisering, mens en høj værdi omvendt er udtryk for et ønske om særligt at lægge vægt på at styrke sektorfagligheden. En værdi midt imellem er udtryk for et ønske om at vægte de to hensyn ligeligt.

I de tilfælde hvor en gruppes gennemsnitsscore dækker over en polariseret svarfordeling, er gruppen markeret med en stjerne (*). Polariseret er her defineret som, at en tredjedel eller mere af gruppen har svaret enten "helt enig" eller "enig" samtidig med, at en tredjedel eller mere af respondenterne har svaret enten "helt uenig" eller "uenig".

I rapporten præsenteres citater i anonymiseret form. Citaterne stammer dels fra de gruppeinterviews, som blev gennemført i januar og februar 2023, dels fra de skriftlige kommentarer, som er afgivet i forbindelse med spørgeskemaundersøgelsen fra januar 2023.

Opsummering

2.1. Opsummering af indsigter fra evalueringen

Nedenfor opsummeres hovedkonklusionerne fra evalueringen af Børn og Unges organisering i forhold til de tre opstillede formål med organisationsændringen i 2019. Herefter opsummeres ønskerne til Børn og Unges fremtidige organisering. Resultaterne af evalueringen skal ses i lyset af, at organiseringen kun har haft få år til at virke, hvoraf flere har været præget af covid-19.

Udfordret sammenhængskraft i organisationen

Evalueringen peger på, at sammenhængskraften i Børn og Unge, forstået som koblingerne i henholdsvis ledelseslinjen og mellem forvaltningen og de lokale arbejdspladser, generelt er udfordret. Det gælder både sammenhængskraften i ledelseslinjen, som de lokale ledere samt flere faglige organisationer og lederforeninger oplever som svækket som følge af organisationsændringen, og sammenhængskraften mellem forvaltningen og de lokale arbejdspladser, som ikke opleves styrket med den seneste organisationsændring. De lokale ledere oplever generelt, at understøttelsen fra forvaltningen er af god faglig kvalitet, men de oplever ikke, at understøttelsen i alle tilfælde er koordineret eller tilstrækkelig i forhold til de lokale behov, hvilket ifølge lederne delvist skyldes, at den politiske betjening i dag fylder mere end tidligere. De lokale ledere efterspørger derudover at få særligt den pædagogiske og psykologiske understøttelse tættere på praksis.

Hverken sektorfagligheden eller sammenhængen på tværs af 0-18-årsområdet står stærkt i den nuværende organisering

Evalueringen peger på, at mange ledere samt flere faglige organisationer og lederforeninger oplever, at Børn og Unges nuværende organisering i både distrikter og faglige netværk er for kompleks og ikke sikrer et tilstrækkeligt fokus på sektorfagligheden eller på sammenhængen på tværs af 0-18-årsområdet. Lederne har forskellige oplevelser af værdien af distriktsledermøderne, men mange peger på, at det tværgående 0-18-årssamarbejdet er mest meningsfuldt helt lokalt. Lederne har i højere grad samme syn på netværkene, som de fleste ikke mener, styrker det sektorfaglige fokus tilstrækkeligt.

Stort ledelsesspænd og udfordrede muligheder for faglig ledelse

Evalueringen peger på, at ledere mange steder i organisationen oplever, at et stort ledelsesspænd udfordrer mulighederne for at få og udøve faglig ledelse. De fleste ledere og lederforeninger italesætter, at Børn og Unge-chefernes store og komplekse ledelsesopgave udfordrer mulighederne for, at de kan udøve faglig ledelse tæt på de lokale ledere. Lederne i forvaltningen oplever i væsentligt højere grad end de lokale ledere at få faglig ledelse, mens mulighederne for at udøve faglig ledelse opleves mere forskelligt – blandt andet som følge af forskellig brug af sektionsledere.

Forskellige ønsker til Børn og Unges fremtidige organisering

Der er flere forskellige ønsker blandt lederne til, hvordan Børn og Unge kan organiseres i fremtiden, så tilbuddene til børnene, de unge og deres familier er sammenhængende, koordinerede, rettidige og af høj kvalitet, samtidig med, at der sikres attraktive arbejdspladser for ledere og medarbejdere. Generelt er der enighed om, at både det sektorfaglige fokus og sammenhængen på tværs af 0-18-årsområdet er vigtige hensyn i en fremtidig organisering. I forhold til organiseringen af ledelsen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus peger evalueringen dog på, at der blandt mange lokale ledere samt flere faglige organisationer og lederforeninger er et udtalt ønske om at styrke sektorfagligheden. Det ser de bedst imødekommet i en sektororganisering, hvor sammenhængen på tværs af 0-18-årsområdet i stedet sikres via et lokalt tværgående samarbejde.

I forhold til den pædagogiske, psykologiske og sundhedsfaglige understøttelse fra forvaltningen udtrykker de lokale ledere generelt et stærkt ønske om at få understøttelsen fra særligt PUF og PPR helt ud tæt på praksis, mens der er mere delte holdninger til, hvorvidt understøttelsen bør organiseres sektorfagligt eller i et 0-18-årsperspektiv. Lederne i forvaltningen ønsker generelt at bevare 0-18-årsorganiseringen af den pædagogiske, psykologiske og sundhedsfaglige understøttelse af hensyn til at sikre helhedssyn på barnet og familien samt de bedste forudsætninger for specialisering. I forhold til den administrative understøttelse er der generelt enighed om, at den administrative understøttelse fra kontorerne i forvaltningen fortsat bør organiseres i et tværgående 0-18-årsperspektiv, mens der er meget forskellige ønsker til organiseringen af de administrative fællesskaber.

2.2. Opsummering af modeller

Med afsæt i evalueringen af den nuværende organisering og ønskerne til den fremtidige organisering er der opstillet fire modeller for Børn og Unge's fremtidige organisering, som har til formål

- at fastholde eller forbedre ledelsesspændet for dagtilbudsledere, skoleleder og FU-ledere
- at styrke sektorfagligheden og det lokale 0-18-års samarbejde
- at styrke den praksisnære understøttelse af dagtilbud, skoler og UngiAarhus
- at organiseringen opleves mindre kompleks og mere sammenhængende.

Organisering af ledelsen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus

Der præsenteres fire modeller for organisering af ledelsen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus. Der er to modeller (A og B), som tager afsæt i en organisering med fem Børn og Unge-chefer, hvor dagtilbudsledere, skoleledere og ledere i UngiAarhus refererer til Børn og Unge-chefen. Model A er en sektororganisering, mens model B er en 0-18-års organisering i distrikter.

Der er to modeller (C og D), hvor dagtilbudsledere, skoleledere og ledere i UngiAarhus refererer til en sektor- eller distriktschef på kontorchefniveau, som refererer til en Børn og Unge-chef på forvaltningschefniveau. Model C er en sektororganisering, mens model D er en 0-18-års organisering.

Fælles for de fire modeller er, at de har til hensigt at forenkle organiseringen og styrke mulighederne for ledelse. Ledelsesspændet er således det samme eller mindre end i den nuværende organisering. Dette er med henblik på at sikre høj kvalitet i arbejdet med børn og unge ved at kunne skabe stærkere læringsfællesskaber.

I alle fire modeller foreslås et styrket lokalt tværfagligt samarbejde med børn og familier i et 0-18-årsperspektiv ved en organisering i klynger under Børn og Unge-chefernes ansvar. Hensigten er for det første, at der sikres et godt samarbejde og gode overgange mellem dagtilbud, skoler og tilbuddene i UngiAarhus. For det andet, at samarbejdet med børn og familier bliver styrket ved at arbejde med tilgangen fra "relationel velfærd".

Organisering af forvaltningen

Der foreslås én model for organisering af forvaltningen, som kan kobles til alle fire modeller for organiseringen af ledelsen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus.

Modellen indebærer, at organiseringen af forvaltningen ændres til at have to forvaltningschefer, som dels er ansvarlige for administrative opgaver, dels ansvarlige for politik, kommunikation og praksisnær understøttelse af pædagogiske, psykologiske og sundhedsfaglige opgaver samt Sundhed og Tandplejen.

Den praksisnære pædagogiske, psykologiske og sundhedsfaglige understøttelse fra forvaltningen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus foreslås organiseret i en matrixorganisering på tværs af kontorer i forvaltningen med henblik på:

- at den kommer tættere på de lokale tilbud, og at den er mere fleksibel i forhold til, hvor der opleves de største behov for understøttelse lokalt
- at den er lettere tilgængelig med faste teams med teamledere, at sammenhængen mellem ledelseslinjen og understøttelsen bliver styrket ved at etablere faste strukturer for samarbejdet mellem Børn og Unge-cheferne og teamledere for understøttelsen
- at den understøtter arbejdet med bredere børnefællesskaber ved at styrke sammenhængen mellem almene og specialiserede tilbud
- at det tværfaglige samarbejde omkring børn i udfordringer bliver styrket

Besparelser

Spareforslaget indebærer, at der skal findes besparelser for 3,2 mio. kr. årligt på organiseringen, mødestruktur og administration. Besparelser ved model A og B er på 1,3 mio. kr. årligt fuldt indfaset, mens den er 1,0 mio. kr. årligt fuldt indfaset ved model C og D. Den resterende del af besparelsen vil blive fundet ved effektiviseringer i forhold til opgaveområder, samarbejdsflader og arbejdsgange i forbindelse med analysens anden fase.

Evaluering

Resultaterne fra evalueringen af Børn og Unges organisering præsenteres i det følgende under fire temaer:

- 1 Sammenhængskraft i organisationen
- 2 Balancen mellem sektorfaglighed og sammenhæng på tværs af 0-18-årsområdet
- 3 Ledelsesspænd og mulighed for faglig ledelse
- 4 Ønsker til Børn og Unges fremtidige organisering



3.1. Sammenhængskraft i organisationen

Nedenfor præsenteres evalueringens resultater om sammenhængskraften i organisationen, forstået som koblingerne i henholdsvis ledelseslinjen og mellem forvaltningen og de lokale arbejdspladser. Først præsenteres konklusioner om sammenhængskraften i ledelseslinjen. Dernæst følger konklusioner om sammenhængskraften mellem forvaltningen på de ene side og dagtilbud, skoler og UngiAarhus på den anden side.

Oplevelse af svækket sammenhængskraft i ledelseslinjen

I forbindelse med organisationsændringen i 2019 blev områdechef-niveauet med 9 stillinger på kontorchefniveau og en forvaltningschefstilling nedlagt, og der blev i stedet oprettet fem Børn og Unge-chefstillinger med reference til direktøren. Formålet var at styrke sammenhængskraften i ledelseslinjen og at sikre en tættere kobling fra dagtilbud, skoler og UngiAarhus-tilbud til den øverste ledelse af Børn og Unge.

Evalueringen viser, at de fleste lokale ledere – særligt på dagtilbudsområdet og i UngiAarhus – oplever, at sammenhængskraften i ledelseslinjen er blevet svækket med den seneste organisationsændring. Lederne peger på, at det skyldes, at Børn og Unge-cheferne har fået et stort ledesspænd og en kompleks ledelsesopgave, som betyder, at Børn og Unge-cheferne har svære vilkår for at være tæt på driften. Lederne har en oplevelse af, at Børn og Unge-cheferne og forvaltningen er gode til at implementere og formidle information oppefra og ned, mens de i mindre grad bærer de lokale ønsker og perspektiver ind i den øverste ledelse. Det udfordrer ifølge de lokale ledere sammenhængskraften. Lederforeningerne og de faglige organisationer deler generelt oplevelsen af en svækket sammenhængskraft. Tidligere undersøgelser i Børn og Unge peger ligeledes på, at sammenhængskraften i ledelseslinjen er udfordret.



"Det kan være virkelig svært at komme igennem – der er for langt op til direktøren og rådmanden. Det er et top-down system."

- Dagtilbudsleder

Hvad viser tidligere undersøgelser i Børn og Unge?

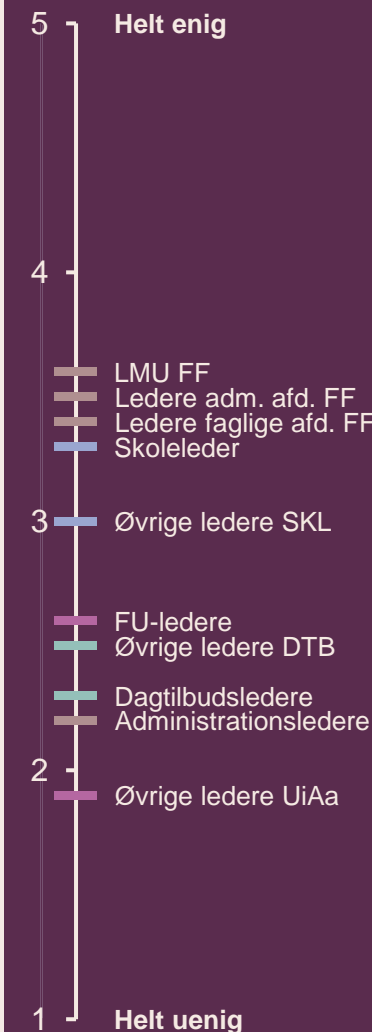
Tidligere undersøgelser i Børn og Unge peger på, at de lokale ledere generelt oplever en stor og voksende afstand mellem den øverste ledelse i Børn og Unge og de lokale arbejdspladser. De lokale ledere oplever, at Børn og Unge er blevet mere topstyret, at der er begrænsede muligheder for indflydelse, og at strategiske beslutninger ikke i tilstrækkelig grad er baseret på praksis.

Hvad viser spørgeskemaundersøgelsen?

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at det især er lederne på dagtilbudsområdet og i UngiAarhus, som oplever, at Børn og Unge-chefstillingerne ikke bidrager til at sikre sammenhængskraft i ledelseslinjen. Lederne på skoleområdet og i forvaltningen – med undtagelse af administrationsledere – oplever det i højere grad. Det fremgår af figur 1.

Spørgeskemaundersøgelsen viser også, at der er betydelig variation mellem distrikterne. Særligt én distriktsledergruppe oplever i højere grad end de øvrige, at Børn og Unge-chefstillingerne bidrager til at styrke sammenhængskraften fra dagtilbud, skoler og UngiAarhus-tilbud til den øverste ledelse i Børn og Unge. Også de pædagogiske ledere i distriktet oplever i højere grad end pædagogiske ledere i øvrige distrikter, at Børn og Unge-chefstillingerne bidrager til at styrke sammenhængskraften.

Figur 1: Børn og Unge-chefstillingerne bidrager til at styrke sammenhængskraften fra dagtilbud, skoler og UngiAarhus-tilbud til den øverste ledelse i Børn og Unge (gns. score 1-5)



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere i Børn og Unge samt LMU'er i forvaltningen.

Der er dog også lokale ledere – særligt på skoleområdet – som oplever, at sammenhængskraften er blevet styrket med oprettelsen af de fem Børn og Unge-chefstillinger. De fortæller, at de via Børn og Unge-chefen oplever at være kommet tættere på den øverste ledelse. I forvaltningen er der ligeledes generelt en oplevelse af, at sammenhængskraften og den lokale stemme ind i den øverste ledelse er blevet styrket via oprettelsen af Børn og Unge-chefstillingerne og netværkene.

”Jeg oplever, at de ting, vi har på hjerte, faktisk kommer videre gennem vores Børn- og Ungechef.”

- Skoleleder

”Det er mit indtryk, at den lokale stemme er blevet tydeligere opad i kraft af, at Børn og Unge-cheferne deltager i chefgruppen og på mange rådmandsmøder. Jeg oplever dog samtidig, at de lokale ledere måske tænker, at de er kommet længere væk.”

- Sektionsleder

Mange lokale ledere, nogle ledere i forvaltningen samt nogle faglige organisationer og lederforeninger peger på, at der siden organisationsændringen i 2019 er sket en ændring i Børn og Unge, hvor skoleperspektivet fylder for meget i forhold til andre faglige perspektiver. Det ses blandt andet ved, at mange chefer i Børn og Unge har en skolefaglig baggrund. Både dagtilbud, dagplejen, UngiAarhus og de særlige tilbud efterspørger en chef med øget kendskab til deres fagområde og faglighed med henblik på at styrke sammenhængskraften og deres stemme ind i den øverste ledelse.

”[Det er] vigtigt at ansætte chefer, der har kendskab til arbejdet på 0-6 årsområdet. Pt. er der ingen chefer ansat med baggrund i dette område, det er tydeligt at mærke.”

- Dagtilbudsleder

Oplevelse af understøttelse af god faglig kvalitet, men manglende tilgængelighed

I forbindelse med organisationsændringen i 2019 blev forvaltningen organiseret i to forvaltningsafdelinger; *Pædagogik og Forebyggelse*, som yder pædagogisk, psykologisk og sundhedsfaglig understøttelse, og *Økonomi og Administration*, som yder administrativ understøttelse, samt en stab, *Strategi og Udvikling*, som ligeledes yder administrativ understøttelse. De administrative fællesskaber blev etableret som en del af forvaltningens administrative understøttelse. Formålet var at sikre, at understøttelsen udføres effektivt og med høj kvalitet både i forhold til dagtilbud, skoler, UngiAarhus-tilbud og i forhold til det politiske niveau.

De fleste lokale ledere oplever generelt, at understøttelsen fra forvaltningen har en god faglig kvalitet. De fortæller, at de møder kompetente medarbejdere, som leverer understøttelse af høj kvalitet, men de oplever samtidig udfordringer med tilgængeligheden af understøttelsen. Mange lokale ledere udtrykker, at de oplever udfordringer med koordinering, tilstrækkelighed og rettidighed. Lederne i forvaltningen giver ligeledes udtryk for, at der er udfordringer med koordinering. Både ledere i forvaltningen og de lokale ledere savner kontaktgrupperne, som blev nedlagt i forbindelse med organisationsændringen, som et forum til koordinering mellem forvaltningen og de lokale ledere.

”Jeg oplever, at den service, jeg får fra Grøndalsvej 2, er yderst relevant og kvalificeret, men der er for få mennesker til, at hjælpen rent faktisk kommer rettidigt, og når jeg har behov.”

- Dagtilbudsleder

”Jeg synes, at understøttelsen bliver dårligere og dårligere – det er ikke kvaliteten, der er blevet dårligere, men tilgængeligheden er blevet dårligere. Når vi kalder på hjælp, kan der gå et halvt år, inden vi får hjælp. Men jeg oplever, at det er meget dygtige medarbejdere, der understøtter.”

- Skoleleder

Både lokale ledere og ledere i forvaltningen er enige om, at udfordringerne med tilgængeligheden af forvaltningens understøttelse delvist skyldes, at den politiske betjening i dag fylder mere end tidligere, hvilket ofte sker på bekostning af den lokale understøttelse. Lederne gav udtryk for samme oplevelse i forbindelse med den seneste organisationsundersøgelse fra 2018.

”Det er en del af forvaltningens DNA, at beskeder oppefra vægter mere end beskeder udefra.”

- Sektionsleder

”Kontorerne bruger for megen tid på at klæde politikerne på. Vi oplever ikke, at de har overskud til at hjælpe i driften.”

- Skoleleder

Derudover peger flere skoleledere på, at forvaltningen kan have en tendens til at overimplementere og bruge for mange ressourcer på at beskrive ny lovgivning og nye indsatser, som lederne i stedet selv kan læse sig til på fx ministeriets hjemmeside. Dette tager ifølge skolelederne ligeledes unødigt tid og ressourcer fra den lokale understøttelse.

”Når man skal læse noget fra Børn og Unge, er det ofte rigtig mange sider... Der blev lavet en kæmpe drejebog om noget, vi sagtens selv kan finde og tænke os til.”

- Skoleleder

Specifikt i forhold til den pædagogiske, psykologiske og sundhedsfaglige understøttelse viser evalueringen, at de lokale ledere oplever en høj faglig kvalitet, men at de særligt oplever problemer med understøttelsens tilstrækkelighed. Flere fortæller, at adgangen til at få understøttelse er for afhængig af personlige relationer i forvaltningen, og at understøttelsen generelt er for langt væk fra den lokale praksis. Det gælder særligt understøttelsen fra PUF og PPR.

De lokale ledere oplever, at medarbejderne for sjældent kommer i dagtilbud, skoler og UngiAarhus, og at den nuværende organisering forhindrer, at ressourcerne prioriteres dér, hvor der er størst behov lokalt. Lederne gav udtryk for samme oplevelse i forbindelse med organisationsundersøgelsen fra 2018.

”De pædagogiske, psykologiske og sundhedsfaglige er langt væk fra vores praksis. Det vil være en fordel, at PPR rykker meget tættere på.”

- Pædagogisk leder på skole

Hvad viser tidligere undersøgelser i Børn og Unge?

I forbindelse med Børn og Unges seneste organisationsundersøgelse fra 2018 gav de lokale ledere udtryk for, at de oplevede en ubalance i prioriteringen af tiden og ressourcerne, som bruges på henholdsvis politisk betjening og understøttelse af dagtilbud, skoler og UngiAarhus.

De lokale ledere udtrykte ligeledes et ønske om, at konsulenterne i forvaltningen kom tættere på kerneopgaven i dagtilbud, skoler, klubber og ungdomsskolen.

I forhold til den administrative understøttelse viser evalueringen, at de lokale ledere generelt er tilfredse med den administrative understøttelse fra kontorerne i forvaltningen, selvom flere også peger på udfordringer med koordinering og tilgængelighed. Lederne oplever dog i lidt højere grad, at den administrative understøttelse er koordineret, rettidig og tilstrækkelig.

Evalueringen viser, at de lokale ledere har forskellige oplevelser af understøttelsen fra de administrative fællesskaber. Flere ledere udtrykker, at opgaveløsningen efter organisationsændringen har fået højere kvalitet, og at den er blevet mere ensartet og mindre personbåret. Evalueringen viser dog også, at særligt skolelederne og de pædagogiske ledere oplever, at understøttelsen fra de administrative fællesskaber ikke er tilstrækkelig, og flere skoleledere fortæller, at de savner ledelse over det teknisk-administrative personale. Dagtilbudslederne oplever i lidt højere grad en tilstrækkelig understøttelse, men de fortæller samtidig, at de oplever et større fokus på teknisk og administrativ betjening af skoler end af dagtilbud. FU-lederne udtrykker omvendt stor tilfredshed med det administrative fællesskab for UngiAarhus. Også administrationslederne har meget forskellige oplevelser af, hvor godt de administrative fællesskaber fungerer.

Hvad viser spørgeskemaundersøgelsen?

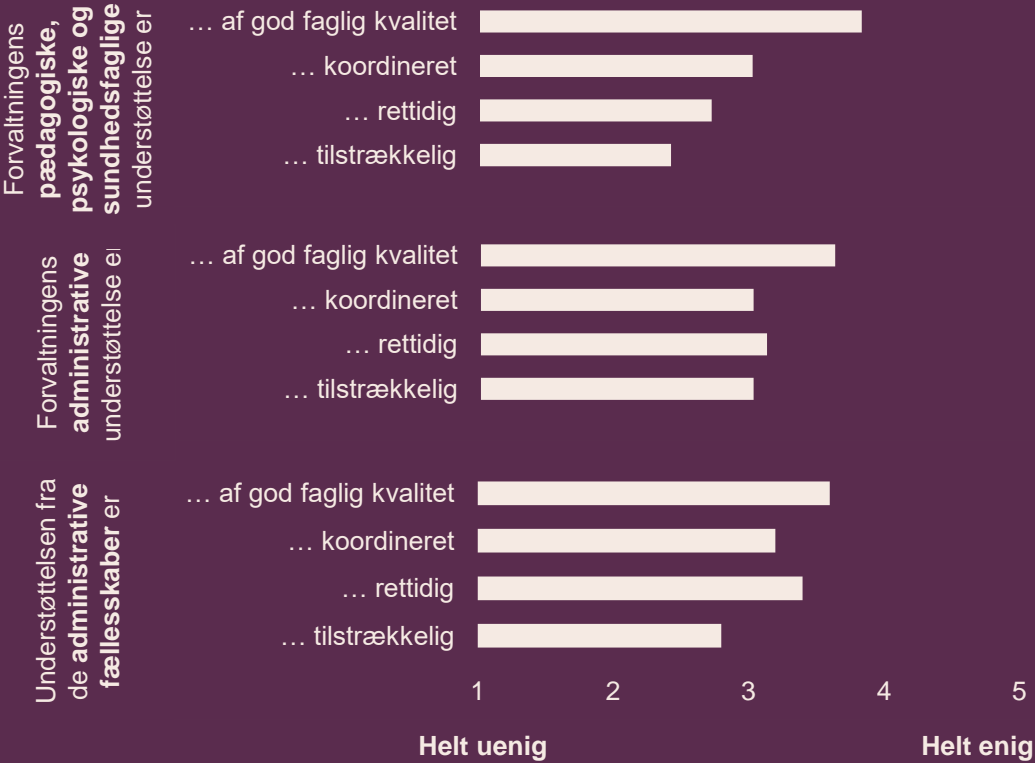
Af figur 2 fremgår det, at lederne generelt oplever, at forvaltningens understøttelse er af god faglig kvalitet. Af figuren fremgår det dog også, at lederne oplever, at understøttelsen i mindre grad er koordineret, rettidig og tilstrækkelig. Både de lokale ledere og lederne i forvaltningen deler denne opfattelse af understøttelsen. Lederne oplever særligt, at den pædagogiske, psykologiske og sundhedsfaglige understøttelse er af god faglig kvalitet, men de oplever samtidig, at der i forhold til denne type understøttelse er udfordringer med rettidighed og tilstrækkelighed. FU-lederne oplever generelt, at den faglige kvalitet af understøttelsen er lavere end de øvrige ledere.



Vi har dygtige folk i vores administration, derfor lykkedes vi i hverdagen. Organiseringen har gjort, at vi er rykket længere fra hinanden, men vi lykkedes med opgaven, fordi relationerne er på plads, samt det faglige niveau er højt.

- Pædagogisk leder på skole

Figur 2: Ledernes oplevelse af understøttelsen fra forvaltningen.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere i Børn og Unge.

3.2. Balancen mellem sektorfaglighed og sammenhæng på tværs af 0-18-årsområdet

I forbindelse med organisationsændringen i 2019 blev der oprettet fem distrikter, hvor dagtilbud, skoler og UngiAarhus i distriktet refererer til en Børn og Unge-chef. Samtidig blev der oprettet fem faglige netværk. Formålet var at opnå en god balance mellem på den ene side at sikre sammenhængen på tværs af 0-18-årsområdet og på den anden side at sikre sektorfagligheden inden for henholdsvis dagtilbudsområdet, skoleområdet og fritids- og ungdomsskoleområdet. I dette afsnit præsenteres evalueringens resultater om balancen mellem sektorfaglighed og sammenhæng på tværs af 0-18-årsområdet.

Den nuværende organisering med både distrikter og netværk er for kompleks

De lokale ledere oplever generelt, at hverken sammenhængen på tværs af 0-18-årsområdet eller sektorfagligheden står tilstrækkeligt stærkt i den nuværende organisering, selvom de i forbindelse med den seneste organisationsændring udtrykte et ønske om at styrke begge dele. De italesætter i stedet, at den nuværende organisering i både distrikter og netværk er for kompleks og medfører uklare roller, fordi den netværksansvarlige Børn og Unge-chef i stigende grad opleves som fagchef. Derudover oplever lederne mange unødvendige gentagelser i de forskellige mødefora.



"Den nuværende organisering understøtter hverken 0-18-årsperspektivet eller fagligheden. Man har sat sig mellem to stole."

- Dagtilbudsleder

Hvad viser tidligere undersøgelser i Børn og Unge?

I forbindelse med den seneste organisationsundersøgelse udtrykte lederne generelt et ønske om at styrke det sektorfaglige fokus, men der var delte meninger om, hvor styrende det skulle være for organiseringen af Børn og Unge. Lederne udtrykte desuden et ønske om, at 0-18 års perspektivet skulle fastholdes, men lederne havde forskellige holdninger til, om ansvaret for at sikre sammenhængen på tværs af 0-18-årsområdet skulle ligge i forvaltningen eller lokalt.

Hvad viser spørgeskemaundersøgelsen?

Af figur 3 fremgår det, at de lokale ledere generelt ikke oplever, at kombinationen af distrikter og faglige netværk sikrer en god balance mellem sammenhængen på tværs af 0-18-årsområdet og sektorfagligheden. Det gælder særligt lederne på dagtilbudsområdet. Lederne på skoleområdet og særligt i forvaltningen oplever i højere grad, at der er en god balance.

Lederne har forskellige oplevelser af værdien af distriktsleder-møderne i forhold til at sikre sammenhængen på tværs af 0-18-årsområdet, mens de i højere grad har samme syn på netværks-møderne, som de generelt ikke mener sikrer sektorfagligheden tilstrækkeligt. Dette uddybes i de følgende to afsnit.

Figur 3: Kombinationen af distrikter og faglige netværk giver en god balance mellem på den ene side at sikre sammenhængen på 0-18-årsområdet og på den anden side at sikre fagligheden inden for sektorumråderne.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere i Børn og Unge samt LMU'er i forvaltningen.

0-18-årssamarbejdet giver bedst mening i lokaldistriktet

Mange lokale ledere oplever, at sammenhængen på tværs af 0-18-årsområdet er vanskelig at løfte i de fem distrikter. I stedet mener de, at det tværgående 0-18-årssamarbejde giver mere mening i lokaldistrikterne. De har dog generelt en oplevelse af, at lokaldistrikts-samarbejdet er blevet nedprioriteret med den nuværende organisering. Flere ledere fortæller, at distriktsledermøderne ofte ikke er meningsfulde, og at det er uklart, hvad formålet med møderne er. Dog peger flere ledere også på, at møderne fungerer som et trygt rum for sparring. Dette er særligt tilfældet i de distrikter, hvor dele af distriktsledermødet er opdelt i mindre monofaglige grupper.

”Distriktet har aldrig rigtig fået en betydning. Der har aldrig rigtig været en dynamik. Opgaven har bare ikke været tydelig.”

- Dagtilbudsleder

”Det giver god mening med de to spor, hvor man både kan være fagfaglig og tænke tværfagligt. Jeg er også mere tryk her i distriktet. Her har vi haft mulighed for at arbejde med det relationelle.”

- Skoleleder

Netværkene styrker ikke sektorfagligheden tilstrækkeligt

Mange lokale ledere oplever, at sektorfagligheden inden for henholdsvis dagtilbudsområdet, skoleområdet og fritids- og ungdomsskoleområdet ikke løftes tilstrækkeligt via netværkene. Mange peger på, at dagtilbuds- og skoleledernetværket er de mest velfungerende. Alligevel udtrykker dagtilbuds- og skoleledere generelt, at netværkene er for store til at fungere som et rum for sparring, og at dagsordenen er domineret af punkter om implementering frem for udvikling.

Det forhindrer, at netværkene kan bruges som et forum for at lade udviklingen i organisationen udspringe af de lokale behov. Netværkene fungerer i lidt højere grad som et forum til styrkelse af mulighederne for faglig ledelse.

”Jeg synes, at vi spilder vores tid. Vi sidder så mange mennesker sammen. Det skal være os, der bærer noget ind og ikke konsulenter fra Grøndalsvej.”

- Dagtilbudsleder

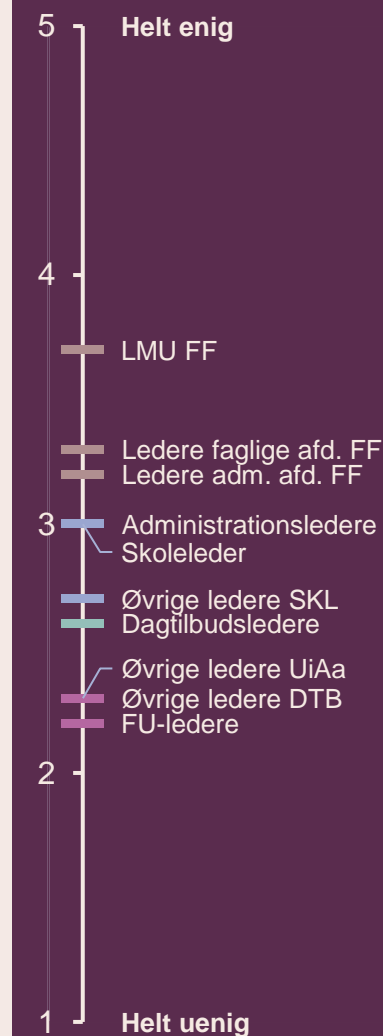
”Dagsordenerne til skoleledernetværkerne udspringer ikke af skoleledernes behov. Det er ikke fagfagligt. Det er lavet for at strømline og orientere skolelederne. Vi har ingen mulighed for at lede opad i det forum.”

- Skoleleder

Hvad viser spørgeskemaundersøgelsen?

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at de lokale ledere generelt ikke oplever, at de faglige netværk bidrager til, at den faglige udvikling udspringer af behovene fra dagtilbud, skoler og UngiAarhus. Det fremgår af figur 4. Lederne på skoleområdet oplever det dog i lidt højere grad end lederne på dagtilbudsområdet og i UngiAarhus. Lederne i forvaltningen har generelt i højere grad en oplevelse af, at netværkene bidrager hertil. Af figur 5 fremgår det, at de lokale ledere i lidt højere grad – særligt på skoleområdet – oplever at netværkene bidrager til at styrke mulighederne for faglig ledelse.

Figur 4: De faglige netværk bidrager i sin nuværende form til, at den faglige udvikling udspringer af behovene fra dagtilbud, skoler og UngiAarhus-tilbud.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere i Børn og Unge samt LMU'er i forvaltningen.

Der er dog også lokale ledere, som mener, at de faglige netværk fungerer som et godt forum for det sektorfaglige fokus. Flere ledere i forvaltningen oplever ligeledes, at netværksmøderne er velfungerende. De peger på, at møderne er et godt forum for formidling og inddragelse i forbindelse med netop implementering, men de oplever samtidig, at det er svært – særligt inden for det administrative område – at få punkter på netværksmøderne.

”Jeg oplever, at skolenetværket kan noget helt særligt, og det rene spor giver mig meget. Her er kun fokus på skole.”

- Skoleleder

”Netværkene for dagtilbud, skoler og UngiAarhus fungerer bedst og er med til at styrke fagligheden begge veje. Vi bruger netværket til at bringe skoleledernes stemme i spil, så vi er i sync med hinanden.”

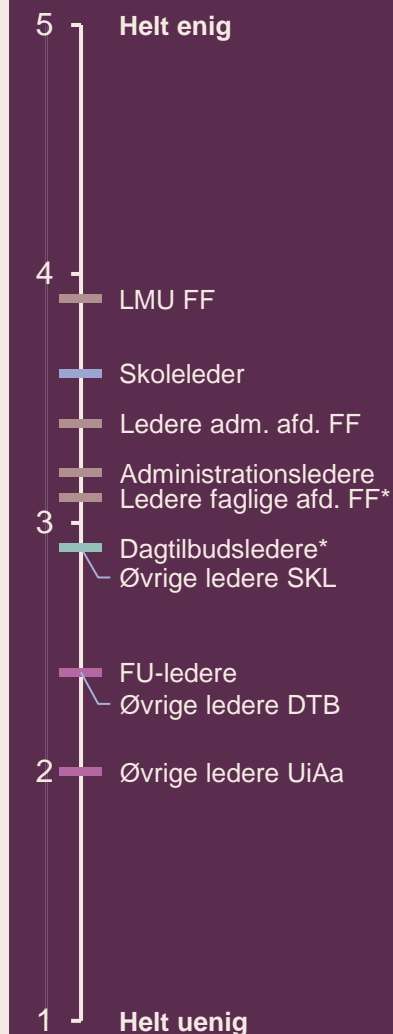
- Kontorchef

Lederne er generelt enige om, at netværkene for udsatte og sårbare samt specialpædagogik og specialtilbud endnu ikke har fundet sin form. De særlige tilbud savner et særskilt forum for dem, da de oplever, at specialnetværket primært har fokus på specialklasser på alment skoler.

”Jeg oplever, at der ikke er et samlet fokus for handicapområdet i Børn og Unge. Derudover er specialnetværkets fokus specialklasser i folkeskolen og ikke specialinstitutioner.”

- Leder af specialtilbud

Figur 5: De faglige netværk under ledelse af Børn og Unge-cheferne bidrager i sin nuværende form til at styrke mulighederne for faglig ledelse.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere i Børn og Unge samt LMU'er i forvaltningen.

3.3. Ledelsesspænd og mulighed for faglig ledelse

I forbindelse med organisationsændringen i 2019 blev der ændret i ledelsesstrukturen i Børn og Unge. Formålet var at sikre et ledelsesspænd, som giver mulighed for faglig ledelse. I det følgende præsenteres evalueringens resultater om mulighederne for at få og udøve faglig ledelse. Først præsenteres resultaterne i forhold til de lokale ledere og dernæst forvaltningen.

Børn og Unge-chefernes store og komplekse ledelsesopgave udfordrer mulighederne for faglig ledelse tæt på de lokale ledere

De lokale ledere oplever generelt, at Børn og Unge-chefen er til rådighed for *ledelsesmæssig* sparring, når der er behov for det, og flere oplever at få god sparring.

”Vi oplever at kunne få god og reel sparring hos Børn og Unge-chefen. Når de kommer på besøg, er det ikke bare en fremvisning af skolen, hvor man skal stå ret. Det er blevet meget bedre i forhold til den tidligere organisering.”

- Skoleleder

Både lokale ledere og ledere i forvaltningen har omvendt generelt en oplevelse af, at Børn og Unge-chefernes mulighed for at udøve *faglig ledelse* tæt på de lokale ledere er udfordret af, at Børn og Unge-cheferne har et stort ledelsesspænd og samtidig mange andre opgaver, hvor de også skal fungere som netværksansvarlige samt indgå i den strategiske ledelse i chefteamet og i diverse tværgående mødefora. Det udfordrer Børn og Unge-chefernes muligheder for at være tæt på den enkelte leder, og flere ledere italesætter, at mulighederne for at få faglig ledelse er blevet forringet med den seneste organisationsændring.

”Det er helt umuligt i dag at få faglig ledelse tæt på - ikke med det ledelsesspænd.”

- Skoleleder



”Hvor meget har Børn og Unge-cheferne mulighed for at give sparring? Det er umuligt at være leder tæt på. Man vil meget med de stillinger. Det giver frustration derude.”

- Sektionsleder



Flere ledere fortæller samtidig, at Børn og Unge-chefens faglige baggrund har betydning for mulighederne for at få faglig sparring. Dagtilbuds- og FU-lederne fortæller, at de grundet Børn og Unge-chefernes skolebaggrund i højere grad henter faglig sparring hos kolleger eller i forvaltningen. I tidligere undersøgelser har lederne også peget på vigtigheden i, at nærmeste leder har kendskab til ens (fag)område og opgaver.



”Vi har i høj grad brug for en Børn og Unge-chef, der kender vores virkelighed. Børn og Unge-chefen kan ikke tage beslutninger om noget, vedkommende ikke kender til.”

- Dagtilbudsleder

Hvad viser spørgeskemaundersøgelsen?

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at skolelederne i højere grad end dagtilbudslederne og FU-lederne oplever at få faglig ledelse tæt på. Særligt FU-ledere og dagtilbudsledere oplever ikke at få faglig ledelse tæt på. Det fremgår af figur 6. Samtidig fremgår det, at de øvrige ledere på dagtilbuds-, skole og UngiAarhus-området i højere grad oplever at få faglig ledelse tæt på. Udfordringen er derfor særligt udtalt på lederniveauet med reference til Børn og Unge-cheferne.

De lokale ledere – særligt FU-lederne – oplever i høj grad selv at kunne udøve faglig ledelse tæt på, mens de pædagogiske ledere på både dagtilbuds- og skoleområdet i lavest grad oplever at kunne udøve faglig ledelse tæt på. Det fremgår af figur 7.

Figur 6: Ledelsesspændet i den nuværende organisering giver mulighed for, at jeg kan få faglig ledelse tæt på fra min nærmeste leder.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere i Børn og Unge samt LMU'er i forvaltningen.

Mulighederne for faglig ledelse opleves forskelligt i forvaltningen

Lederne i forvaltningen oplever i væsentligt højere grad end de lokale ledere at få faglig ledelse. Administrationslederne oplever dog i mindre grad at få faglig ledelse, men de italesætter det generelt ikke som en udfordring, da de i stedet henter den nødvendige faglige sparring hos hinanden via distriktsteamsamarbejdet.

”Vi har distriktsteams, hvor vi mødes. Det fungerer super godt. Det er uden vores kontorchef. Vi er meget gode til at hjælpe hinanden.”

- Administrationsleder

Selvom der er stor forskel på brugen af sektionsledere og dermed ledelsesspændet i kontorerne i forvaltningen, oplever lederne i forvaltningen generelt også at kunne udøve faglig ledelse. Nogle kontorchefer peger dog på, at et stort ledelsesspænd som følge af manglende sektionsledere i kontoret udfordrer kontorchefens muligheder for at bedrive god ledelse tæt på.

”Det er vigtigt at se på ledelsesspændet også på G2 - der er flere kontorchefer der har op til 20 medarbejdere i direkte reference, hvilket ikke er optimalt i forhold til at bevare fokus på god ledelse i stedet for drift.”

- Kontorchef

Samtidig fortæller flere ledere, at et stort ledelsesspænd for sektions- og teamledere i PPR og PUF udfordrer mulighederne for at have fokus på både god ledelse og udvikling. De peger samtidig på, at mange koordinerende opgaver og indsatser som følge af matrixorganiseringen med både distrikter og faglige netværk tager tid fra ledelsesopgaven.

”

Jeg har over 20 i reference, men det er ikke personaleledelsen, der er udfordringen, men alle de andre matrixopgaver. Det er vores indsatser og ikke medarbejderne, der fylder. Vi har så mange andre opgaver i vores organisation, at man næsten ikke kan være der. Så er det svært at bedrive ledelse tæt på.

- Kontorchef

Hvad viser tidligere undersøgelser i Børn og Unge?

Tidligere undersøgelser i Børn og Unge har peget på, at ledelse tæt på er vigtigt for lederne, men at det er lige så vigtigt for lederne, at nærmeste leder har kendskab til ens (fag)område og opgaver. Ledelsessparring og samarbejde er betydningsfuldt for lederne i en hverdag præget af stort opgave- og tidspres.

Tidligere undersøgelser har endvidere peget på, at muligheden for at bedrive god og nærværende ledelse ikke alene afhænger af ledelsesspændet, men også af kompleksiteten i ledelsesopgaven.

Hvad viser spørgeskemaundersøgelsen?

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at lederne i forvaltningen i væsentligt højere grad end de lokale ledere oplever at få faglig ledelse tæt på. Det fremgår af figur 6. Dog oplever administrationslederne i mindre grad end de øvrige ledere i forvaltningen, at organiseringen giver mulighed for, at de kan få faglig ledelse tæt på.

Af figur 7 fremgår det, at lederne i forvaltningen ligeledes generelt oplever at kunne udøve faglig ledelse tæt på deres ledere eller medarbejdere. Af figur 6 fremgår det, at de lokale MEDudvalg i forvaltningen generelt deler denne oplevelse af, at medarbejderne får faglig ledelse tæt på.

Figur 7: Ledelsesspændet i den nuværende organisering giver mulighed for, at jeg kan udøve faglig ledelse tæt på i forhold til de medarbejdere/ledere, der refererer til mig.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere i Børn og Unge samt LMU'er i forvaltningen.

3.4. Ønsker til Børn og Unges fremtidige organisering

Der er flere forskellige ønsker blandt lederne til, hvordan Børn og Unge kan organiseres på i fremtiden, så tilbuddene til børnene, de unge og deres familier er sammenhængende, koordinerede, rettidige og af høj kvalitet, samtidig med at der sikres attraktive arbejdspladser for ledere og medarbejdere. I dette afsnit præsenteres derfor forskellige ønsker til Børn og Unges fremtidige organisering. Først præsenteres generelle opmærksomhedspunkter i forbindelse med organisationsændringer og herefter ønsker til organiseringen i forhold til ledelsen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus. Til sidst præsenteres ønsker til organiseringen af forvaltningen.

Opmærksomhed på konsekvenser ved organisationsændringer

Ledere og samarbejdspartnere opfordrer generelt til, at der er en opmærksomhed på, hvilke konsekvenser en organisationsændring vil have for Børn og Unges produktivitet samt medarbejdere og lederes trivsel. Flere ledere italesætter, at den nuværende organisering kun har haft kort tid til at finde sin form, blandt andet grundet covid-19, og at man derfor bør være varsom med at gennemføre en større organisationsændring, da det tager lang tid, inden en ny organisering falder på plads og kan indfri formålet med ændringen. Omvendt peger andre ledere på, at der allerede nu er behov for justering af den nuværende organisering for, at den i højere grad er meningsfuld og lever op til sit formål.

”Det vil være så ærgerligt at smide hele organiseringen ud med badevandet efter så kort tid. Kunne man i stedet bruge de gode eksempler fra, hvor det fungerer godt, til at lære af og justere efter?”
- Kontorchef

Forskellige ønsker til organisering i forhold til ledelse af dagtilbud, skoler og UngiAarhus

Der er generelt enighed om, at både sammenhæng inden for sektorområdet og på tværs af 0-18-årsområdet er vigtige hensyn i

Børn og Unges fremtidige organisering, men der er forskellige syn på, hvilket hensyn, der bør veje tungest i en fremtidig organisering.

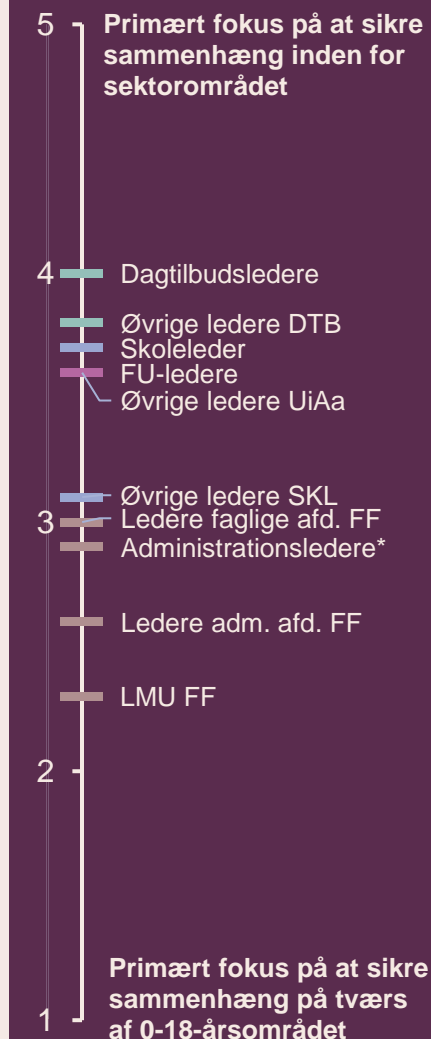
De fleste lokale ledere, faglige organisationer og lederforeninger efterspørger en organisering med et øget fokus på faglighed i ledelseslinjen inden for sektorområdet, hvilket de bedst ser imødekommet i en sektororganisering. Derudover vil en stærkere faglighed inden for sektorområdet ifølge lederne give et stærkere udgangspunkt for at arbejde tværfagligt i et 0-18-årsperspektiv. De lokale ledere mener, at sammenhængen på tværs af 0-18-årsområdet skal sikres via et styrket tværfagligt samarbejde lokalt, og flere foreslår, at der fx opstilles krav om udarbejdelse af et kommissorium for samarbejdet, eller at der lokalt afholdes tværfaglige læringssamtaler. Der er dog også ledere, som peger på fordele ved at styrke det eksisterende distriktssamarbejde.

”Vi skal styrke det monofaglige samarbejde på tværs og det tværfaglige samarbejde lokalt.”
- Skoleleder

”Med de færre og større dagtilbud foretrækker jeg at være organiseret i en sektor med alle dagtilbud i byen for at kunne få sparring på tværs.”
- Dagtilbud

Hvad viser spørgeskemaundersøgelsen?

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at de fleste lokale ledere – særligt på dagtilbudsområdet – foretrækker en organisering med primært fokus på at sikre sammenhæng inden for sektorområdet. Det fremgår af figur 8. Blandt lederne i forvaltningen foretrækker flertallet en organisering, der vægter de to hensyn ligeligt, mens de resterende ledere i forvaltningen og LMU'erne foretrækker en organisering med primært fokus på at sikre sammenhæng på tværs af 0-18-årsområdet.



De fleste ledere i forvaltningen og i de øvrige magistratsafdelinger ønsker omvendt, at 0-18-årsperspektivet fortsat er omdrejningspunktet for organiseringen af ledelsen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus af hensyn til at sikre sammenhæng i det enkelte barn og den enkelte families liv. De øvrige magistratsafdelinger har også opmærksomhed på mulighederne for koordinering på forvaltningsniveau er bedst i en organisering efter 0-18-års perspektivet. De har dog forskellige forslag til justeringer af den nuværende organisering. Fx foreslår nogle, at der skal være færre faglige netværk, eller at ansvaret for de faglige netværk flyttes fra Børn og Unge-chefer til kontorchefer med henblik på at imødekomme dels udfordringen med kompleksiteten i Børn og Unge-chefens ledelsesopgave, dels udfordringen med rolleklarhed i forbindelse med, at den netværksansvarlige Børn og Unge-chef i stigende grad ses som fagchefen for det pågældende område.

” *”Jeg har egentlig ikke som sådan en holdning til organiseringen, men det er vigtigt, at familierne oplever, at der er sammenhæng 0-18 år med gode overgange.”*

- Kontorchef

Forskellige ønsker til organisering af den pædagogiske, psykologiske og sundhedsfaglige understøttelse fra forvaltningen

Ligesom der er forskellige ønsker til organiseringen i forhold til ledelsen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus, er der også forskellige ønsker til organiseringen af den pædagogiske, psykologiske og sundhedsfaglige understøttelse. De lokale ledere udtrykker dog generelt et stærkt ønske om at få understøttelsen fra særligt PUF og PPR helt ud tæt på praksis. Nogle peger på, at det vil være en fordel, hvis ledelsen af understøttelsen er forankret direkte under Børn og Unge-cheferne.

” *”Chefer for drift, bør have flere 'muskler'. Som det er i dag, står de uden beslutningskraft på den faglige understøttelse. Det er for tidskrævende og uhensigtsmæssigt med ledelsessøjler parallelt med driftssøjlerne.”*

- FU-leder

De lokale ledere er ligeledes enige om, at den pædagogiske, psykologiske og sundhedsfaglige understøttelse af almen- og specialområdet med fordel kan tænkes sammen for bedre at understøtte arbejdet med bredere børnefællesskaber.

Flere lokale ledere ønsker, at den pædagogiske, psykologiske og sundhedsfaglige understøttelse organiseres efter sektorer, da de oplever, at det er vigtigt, at medarbejderne har et sektorspecifikt kendskab til området. Lederforeningerne og de faglige organisationer bakker generelt op om dette perspektiv. Andre ledere ønsker, at understøttelsen er organiseret i et tværgående 0-18-årsperspektiv med henblik på at sikre sammenhæng i barnet og familiens liv. Lederne i forvaltningen og den øverste ledelse i de øvrige magistratsafdelinger har ligeledes generelt et ønske om at bevare 0-18-årsorganiseringen af den pædagogiske, psykologiske og sundhedsfaglige understøttelse af hensyn til at sikre helhedssyn på barnet og familien samt de bedste forudsætninger for specialisering.

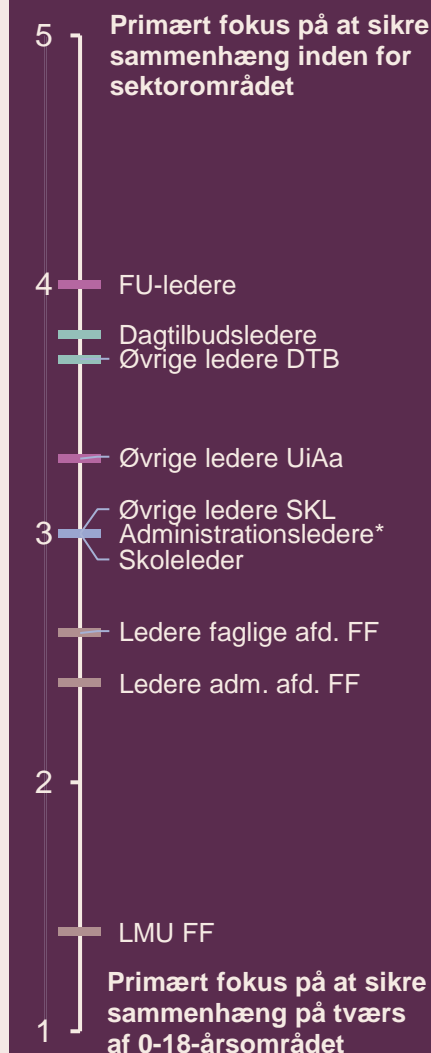
” *”Hvis vi ikke står på en meget, meget specialiseret viden, så kan vi ikke hjælpe de lokale ledere. De løser jo hovedparten af udfordringerne selv, og først når det bliver meget specialiseret, kontakter de os.”*

- Kontorchef

Hvad viser spørgeskemaundersøgelsen?

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at de fleste ledere på dagtilbudsområdet og i UngiAarhus foretrækker en organisering af den pædagogiske, psykologiske og sundhedsfaglige understøttelse, som har primært fokus på at sikre sammenhæng inden for sektorområdet. Det fremgår af figur 9. Det fremgår også af figuren, at de fleste ledere i forvaltningen og særligt LMU'erne foretrækker en organisering med primært fokus på at sikre sammenhæng på tværs af 0-18-årsområdet. Administrationslederne og lederne på skoleområdet har mere delte holdninger, og den største gruppe af disse ledertyper foretrækker en organisering, der vægter de to hensyn ligeligt.

Figur 9: Ønsker til organiseringen af forvaltningens pædagogiske, psykologiske og sundhedsfaglige understøttelse.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere i Børn og Unge samt LMU'er i forvaltningen.

Forskellige ønsker til organisering af den administrative understøttelse fra forvaltningen

Der er også forskellige ønsker til organiseringen af de administrative fællesskaber blandt lederne. De fleste administrationsledere samt flere lokale ledere oplever, at de administrative fællesskaber er inde i en god udvikling, og at der er behov for ro og tid til yderligere konsolidering. Nogle ledere – særligt på dagtilbudsområdet – udtrykker dog et ønske om, at understøttelsen fra de administrative fællesskaber sektoropdeles, ligesom flere skoleledere ønsker at få ledelsen af det teknisk-administrative personale tilbage. Lederne fortæller, at det særligt er organiseringen af de administrative fællesskaber, som ligger til grund for deres besvarelse af spørgeskemaundersøgelsen, hvor mange giver udtryk for et ønske om, at den administrative understøttelse organiseres med fokus på at sikre sammenhæng inden for sektorområdet. Lederforeningerne og de faglige organisationer bakker op om dette perspektiv. Enkelte ledere peger på, at der vil være fordele ved en organisering, som muliggør yderligere specialisering i forhold til personaleadministration, økonomi mv.

”Måske er det fint ikke at lave noget om lige nu, denne løsning er den mindst onde, hvis vi ikke kan gå tilbage til det gamle. Det skal have tid til at finde sin form.”

- Skoleleder

”Jeg kunne ønske mig, at de administrative fællesskaber blev sektoropdelt, fordi de andre dagtilbud har fuldstændig samme opgaver som mig, så det administrative fællesskab dækker enten dagtilbud eller skole.”

- Dagtilbudsleder

Generelt ønsker både de lokale ledere og lederne i forvaltningen, at den øvrige administrative understøttelse fra kontorerne i forvaltningen fortsat organiseres i et tværgående 0-18-årsperspektiv. Dette afspejles dog ikke i de lokale lederes besvarelse af spørgeskemaundersøgelsen, hvor de primært har svaret i forhold til organiseringen af de administrative fællesskaber.



”Det vigtige er, at forvaltningen har det tværgående blik og at vi kan hjælpe dem med at fastholde det tværgående blik”.

- Sektionsleder

Hvad viser spørgeskemaundersøgelsen?

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at de lokale ledere – særligt på dagtilbudsområdet – ønsker, at de administrative fællesskaber organiseres med primært fokus på at sikre sammenhæng inden for sektorområdet. Administrationslederne har derimod meget delte holdninger til organiseringen af den administrative understøttelse, mens lederne af den øvrige administrative understøttelse og LMU'erne foretrækker en organisering med fokus på at sikre sammenhængende administrativ understøttelse på tværs af 0-18-årsområdet.

Ønske om større fokus på lokal understøttelse og tilgængelighed

Lederne har generelt en oplevelse af, at den politiske betjening fylder meget i forhold til den lokale understøttelse. Nogle ledere peger på, at man med fordel kunne indhegne den politiske betjening, fx ved at oprette en enhed for politisk betjening, mens andre ledere gør opmærksom på vigtigheden af en fortsat tæt kobling mellem den politiske betjening og den lokale understøttelse.

De lokale ledere og lederne i forvaltningen foreslår derudover, at der i organiseringen af forvaltningen tages hensyn til at sikre større tilgængelighed og gennemsigtighed i understøttelsen fra forvaltningen, fx i form af faste kontaktpersoner, partnerskabsmodeller eller organisering i klynger.



”Det er vigtigt med en tydeliggørelse af, hvordan vi opdeler understøttelse og politisk betjening”.

- Sektionsleder

Figur 10: Ønsker til organiseringen af forvaltningens administrative understøttelse.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere i Børn og Unge samt LMU'er i forvaltningen.

Modeller for Børn og Unges fremtidige organisering

Byrådet har med vedtagelsen af spareforslagene til budget 2023-2026 besluttet, at der skal opstilles modeller, som har fokus på henholdsvis en 0-18-årsorganisering og en sektor-organisering.

I dette afsnit præsenteres fire modeller for Børn og Unges fremtidige organisering, som varierer i forhold til ledelsen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus. Organiseringen af forvaltningen og understøttelsen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus er den samme i alle fire modeller.

Modellerne tager afsæt i de resultater, som er præsenteret i afsnit 3. Derudover er der i forbindelse med udarbejdelsen af modellerne hentet inspiration fra organiseringen af børne- og ungeområdet i andre større kommuner.

I kommissoriet for evalueringen og analysen er der opstillet seks pejlemærker for Børn og Unges organisering:

- Høj kvalitet i arbejdet med børn og unge
- Sammenhængskraft
- God ledelse
- Attraktiv arbejdsplads for alle ledere og medarbejdere
- Effektiv drift og koordineret understøttelse
- Robusthed

Forslagene til modeller for Børn og Unges organisering vil blive vurderet i forhold til i hvor høj grad, at de lever op til pejlemærkerne, som er uddybet i boksen til højre.

Pejlemærker for Børn og Unges organisering

Høj kvalitet i arbejdet med børn og unge – stærkere læringsfællesskaber, som fremmer kvaliteten i dagtilbud, skoler og fritidstilbud, og den rette balance mellem fagfaglighed og sammenhængende børneliv i et 0-18-års perspektiv.

Sammenhængskraft – som skaber sammenhæng fra politiske beslutninger til det levede børneliv, og at børn og unges læring, trivsel og udvikling er et fælles anliggende for dagtilbud, skoler, UngiAarhus og forvaltningen.

God ledelse – ledelsesspænd, som sikrer nærværende ledelse og faglig ledelse tæt på kerneopgaven under hensyntagen til kompleksiteten i ledelsesopgaven.

Attraktiv arbejdsplads for alle ledere og medarbejdere – arbejdskultur med meningsfulde opgavefællesskaber og høj trivsel for medarbejdere og ledere, som bidrager til, at det er muligt at rekruttere tilstrækkelig arbejdskraft.

Effektiv drift og koordineret understøttelse – enkle, klare og ubureaukratiske arbejdsgange, som er gennemsigtige i forhold til opgave- og ansvarsfordeling, som giver mulighed for smidig, rettidig og let tilgængelig understøttelse af arbejdet med børnene og de unge.

Robusthed – agil organisation, som er langtidsholdbar i forhold til fremtidige, ændrede forudsætninger for ledelse og administration.

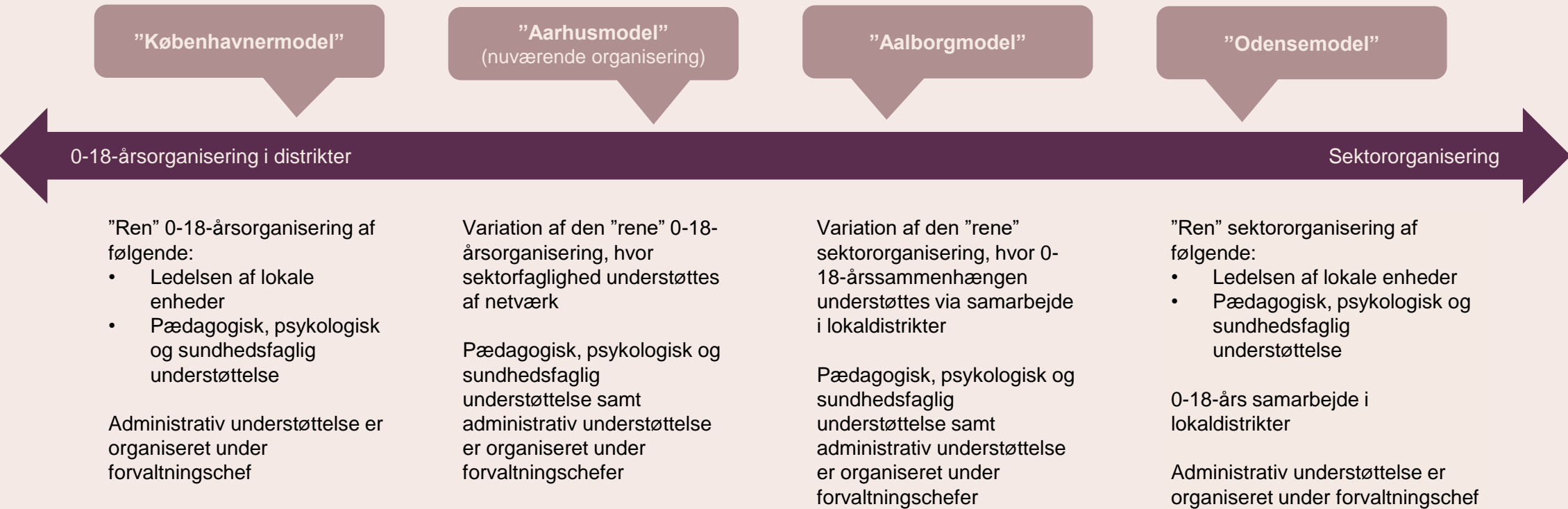
4.1 Organisering i andre kommuner

Stor variation i organiseringen af børne- og ungeområdet i andre større kommuner

Der er stor forskel på, hvordan børne- og ungeområdet er organiseret i andre større kommuner. I figur 11 nedenfor er opstillet fire arketyper for organiseringen, som er baseret på, hvordan området er organiseret i de pågældende kommuner.

Modellerne for organiseringen er placeret på et kontinuum gående fra "ren" 0-18-årsorganisering i distrikter til "ren" sektororganisering. Imellem yderpunkterne ligger modeller, som på forskellig vis kombinerer de to principper for organisering. Det fremgår af figuren, at området ikke typisk er organiseret på én bestemt måde, men at der er mange forskellige måder at organisere området på. De opstillede modeller for Børn og Unges fremtidige organisering henter på forskellig vis inspiration i disse.

Figur 11. Kontinuum for organisering af børne- og ungeområdet i større kommuner



4.2 Afgrænsning af modeller for Børn og Unges fremtidige organisering

Modeller for Børn og Unges organisering tager afsæt i evalueringen

Evalueringen peger på, at ændringerne af Børn og Unges organisering fra 2019 ikke er lykkedes med at styrke sammenhængskraften i ledelseslinjen og skabe en bedre balance mellem sektorfaglighed og sammenhængen på tværs af 0-18-årsområdet. Evalueringen viser også, at et stort ledelsesspænd udfordrer mulighederne for nærværende ledelse, og at forvaltningens understøttelse ikke er tæt nok på den lokale praksis og tilstrækkeligt koordineret. Samtidig peger evalueringen på, at organiseringen er for kompleks. Resultaterne af evalueringen skal ses i lyset af, at organiseringen kun har haft få år til at virke, hvoraf flere har været præget af covid-19.

Der er forskelligrettede ønsker til den fremtidige organisering af Børn og Unge. Mens de lokale ledere hovedsageligt peger på en sektororganisering med lokal forankring af 0-18-årssamarbejdet og pædagogisk, psykologisk og sundhedsfaglig understøttelse tæt på praksis, peger ledere og LMU'er i forvaltningen hovedsageligt på en 0-18-årsorganisering.

Derudover er der flere, som peger på, at der skal være opmærksomhed på, hvilke konsekvenser en organiseringsændring vil have for organisationens produktivitet samt medarbejdere og lederes trivsel, og at den nuværende organisering fra 2019 kun har haft kort tid til at finde sin form.

Modellerne for den fremtidige organisering af Børn og Unge adresserer ovenstående udfordringer og ønsker til Børn og Unges fremtidig organisering.

Overblik over modeller

Der præsenteres følgende fire modeller for ledelsen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus:

- Model A: Sektororganisering med fem Børn og Unge-chefer, hvor to Børn og Ungechefer har ledelsen af dagtilbud, og tre Børn og Ungechefer har ledelsen af for skoler, UngiAarhus og specialtilbud.

- Model B: Distriktsorganisering med 0-18-års perspektiv med fem Børn og Unge-chefer, hvor alle har ansvaret for ledelsen af både dagtilbud og skoler i distriktet. Ledelsen af UngiAarhus og specialtilbud er samlet under hver sin Børn og Unge-chef.
- Model C: Sektororganisering med to Børn og Unge-chefer og fire sektorchefer, som har ledelsen af henholdsvis dagtilbud og skoler, UngiAarhus samt specialtilbud.
- Model D: Distriktsorganisering med to Børn og Unge-chefer og fire distriktschefer, som har ansvaret for ledelsen af både dagtilbud, skoler. Ledelsen af UngiAarhus og specialtilbud er samlet under hver sin distriktschef.

Det lokale 0-18-årssamarbejde mellem dagtilbud, skoler, UngiAarhus og øvrige samarbejdspartnere foreslås organiseret på samme måde i de fire modeller.

Organiseringen af forvaltningen er den samme for de fire modeller, hvor der foreslås en model med to forvaltningschefer.

Forvaltningens pædagogiske, psykologiske og sundhedsfaglige understøttelse af dagtilbud, skoler og UngiAarhus foreslås organiseret på samme måde i de fire modeller.

Formålet med modellerne er

- at fastholde eller forbedre ledelsesspændet for dagtilbudsledere, skoleleder og FU-ledere
- at styrke sektorfagligheden og det lokale 0-18-års samarbejde
- at styrke den praksisnære understøttelse af dagtilbud, skoler og UngiAarhus
- at organiseringen opleves mindre kompleks og mere sammenhængende.

Organisering af ledelsen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus

I afsnit 4.3 præsenteres fire modeller for organiseringer af ledelsen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus. Der er to modeller (A og B), som tager afsæt i en organisering med fem Børn og Unge-chefer, hvor dagtilbudsledere, skoleledere og ledere i UngiAarhus refererer til Børn og Unge-chefen. Model A er en sektororganisering, mens model B er en 0-18-års organisering i distrikter.

Der er to modeller (C og D), hvor dagtilbudsledere, skoleledere og ledere i UngiAarhus refererer til en sektor- eller distriktschef på kontorchefniveau, som refererer til en Børn og Unge-chef på forvaltningschefniveau. Model C er en sektororganisering, mens model D er en 0-18-års organisering.

Fælles for de fire modeller er, at de har til hensigt at forenkle organiseringen og styrke mulighederne for ledelse. Dette er med henblik på at have høj kvalitet i arbejdet med børn og unge ved at kunne skabe stærkere læringsfællesskaber.

Som led i besparelserne til Budget 2023-2026 er der udarbejdet tre nye modeller for ledelsesstrukturen for UngiAarhus, som skal kobles til organiseringen af Børn og Unge. Netværksskolen er i den nuværende organisering placeret under en Børn og Unge-chef, og Gadeplan er organiseret i kontoret Pædagogik, Undervisning og Fritid. I modellerne for UngiAarhus flyttes ledelsen af Netværksskolen og Gadeplan til UngiAarhus. De indgår således ikke de modeller til forslag til organiseringer, som præsenteres her. Se nedenstående boks for forslag til organisering af UngiAarhus.

Lokalt tværfagligt samarbejde med børn og familier i et 0-18-årsperspektiv

I afsnit 4.4 præsenteres et forslag til organiseringen af et styrket lokalt tværfagligt samarbejde med børn og familier i et 0-18-årsperspektiv. Organiseringen kan kobles med alle fire modeller for organiseringen af ledelsen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus.

Hensigten med organiseringen af et styrket lokalt tværfagligt samarbejde er for det første, at der sikres et godt samarbejde og gode overgange mellem dagtilbud, skoler og tilbuddene i UngiAarhus. For det andet, at samarbejdet med børn og familier bliver styrket ved at arbejde med tilgangen fra "relationel velfærd".

Dette indebærer, at løsninger for børn, unge og familier, som har behov for en ekstra indsats, findes tidligere sammen med familierne, og at indsatser bliver mere helhedsorienterede og så tæt på barnets og familiens hverdag som muligt. Udviklingen af organiseringen af det lokale tværfaglige samarbejde vil ske i et tæt samarbejde mellem Børn og Unge og Sociale Forhold og Beskæftigelse.

Organisering af forvaltningen

I afsnit 4.5 præsenteres en model for organiseringer af forvaltningen, som kan kobles til alle fire modeller for organiseringen af ledelsen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus. Modellen indebærer, at organiseringen af forvaltningen ændres til at have to forvaltningschefer, som dels er ansvarlige for administrative opgaver, dels ansvarlige for politik, kommunikation og praksisnær understøttelse af pædagogiske, psykologiske og sundhedsfaglige opgaver samt Sundhed og Tandplejen.

Som det fremgår af kommissoriet, vil én af delopgaverne i analysen blive gennemført, når den overordnede organisering af Børn og Unge er på plads. Det drejer sig om beskrivelser af opgaveområder, samarbejdsflader og arbejdsgange i forvaltningen. I forbindelse med evalueringen er der peget på en række tematikker, som kan indgå i denne næste fase. Der er fx peget på opgaver, hvor der kan ses på, om en anden organisering vil kunne give mere hensigtsmæssige samarbejdsflader, og der er peget på, om det vil være hensigtsmæssigt med øget specialisering. Den næste fase vil vedrøre alle kontorer i forvaltningen, og den kan have betydning for ledelsesniveauet i forvaltningen.

Praksisnær pædagogiske, psykologiske og sundhedsfaglige understøttelse

I afsnit 4.5 præsenteres også et forslag til organisering af den praksisnære pædagogiske, psykologiske og sundhedsfaglige understøttelse fra forvaltningen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus. Forslaget indebærer, at der vil være et styrket samarbejde inden for forvaltningen og med lokale ledere og Børn og Unge-chefer om understøttelsen. Organiseringen kan kobles med alle fire modeller for organiseringen af ledelsen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus.

Hensigten med forslaget er, at organiseringen af understøttelsen af den pædagogiske, psykologiske og sundhedsfaglige understøttelse skal bidrage til at styrke sammenhængskraften i Børn og Unge.

En samlet organisering af understøttelsen vil bidrage til at binde sektorer eller distrikter sammen ved at sikre, at der er fælles serviceniveau og standarder på tværs af sektorer eller distrikter. Det vil desuden ske ved, at en samlet understøttelse kan bidrage til at koble forskellige fagligheder til et helhedsperspektiv for barnet og familien og sikre sammenhæng i indsatser og tilbud i et 0-18-års perspektiv.

Organiseringen af understøttelsen har således til hensigt at sikre, at sektorer eller distrikter ikke udvikler sig til "flere kommuner i kommunen", eller at sektorer lukker sig omkring sig selv.

Størrelse af chefteamet

De forskellige modeller har betydning for størrelsen af chefteamet. I model A og B består chefteamet af 5 Børn og Unge-chefer, 2 forvaltningschefer og direktøren. I alt 8 personer, hvilket er én mindre end i den nuværende organisering. I model C og D består chefteamet af 2 Børn og Unge-chefer, 2 forvaltningschefer og direktøren. I alt 5 personer, hvilket er 4 mindre end i den nuværende organisering.

Opgaver som afventer beslutning om organiseringen af Børn og Unge

Der er en række forhold, som først kan afklares, når der er truffet beslutning om organiseringen af Børn og Unge. Det drejer sig fx om

- inddelingen af dagtilbud og skoler i distrikter eller sektorer
- sammensætning af klynger til lokalt tværfagligt samarbejde i 0-18-årsperspektiv
- mødestruktur
- MED-organiseringen
- konkretisering af organiseringen for praksisnær pædagogisk, psykologiske og sundhedsfaglig understøttelse.

Dertil kommer de opgaver, som følger i analysens anden del i forhold til beskrivelser af opgaveområder, samarbejdsflader og arbejdsgange i forvaltningen.

Effektiviseringer og besparelser

Spareforslaget indebærer, at der skal findes besparelser for 3,2 mio. kr. årligt på organisering, mødestruktur og administration.

Besparelserne på organiseringen kan dels findes i ledelsen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus, dels i forvaltningen. Ved organisationsændringen i 2019 blev der nedlagt et ledelsesniveau med ni chefer på kontorchefniveau, som havde ledelsen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus, og en forvaltningschefsstilling for dette ledelsesniveau. I stedet blev der oprettet fem Børn og Unge-chefstillinger. Der blev således fundet en besparelse på 3,6 mio. kr. årligt. Ud fra evalueringen af ledelsesspændet er det vurderingen, at det ikke er hensigtsmæssigt at finde yderligere besparelser på ledelse af dagtilbud, skoler og UngiAarhus.

Besparelserne på organiseringen vil derfor blive fundet i forvaltningen. Besparelserne vil blive fundet ved at reducere antallet af forvaltningschefer fra tre til to. Besparelsen herved er på 1,3 mio. kr. årligt. For alle modeller gælder, at der vil være en indfasning af besparelsen som følge af personaletilpasninger. Den største indfasning af besparelsen er ved model C og D, hvor der sker de største ændringer i ledelsesstrukturen.

Den resterende besparelse vil blive fundet ved effektiviseringer i forhold til opgaveområder, samarbejdsflader og arbejdsgange. Opgaven med effektiviseringer i forhold til arbejdsgange og samarbejdsflader udgør analysens anden fase, som afventer, at den overordnede organisering er på plads.

Eventuel flytning af opgaver mellem kontorerne kan have indvirkning på ledelsesniveauet i forvaltningen. Dette indgår i analysens anden del, og dermed også om der kan findes en besparelse på ledelse i forvaltningen.

Besparelserne vil blive set i sammenhæng med de forventede administrative besparelser, som skal findes til budget 2024-2027.

Ikrafttrædelse af ændret organisering

Ikrafttrædelsestidspunktet for ændringer i Børn og Unges organisering afhænger af, hvilken model der bliver valgt, og hvor mange personaletilpasninger der vil være behov for. Personaletilpasningen i alle modeller er på forvaltningschefs- eller Børn og Unge-chefniveau.

Model C og D, hvor der er chefer på kontorchefniveau under Børn og Unge-cheferne, vil have den seneste ikrafttræden, idet der vil skulle ansættes nye chefer. Ikrafttrædelsen vil være senest den 1. november 2023. Model A og B vil kunne træde i kraft fra 1. september 2023 i forhold til ledelsesniveauet.

For alle modeller gælder, at de øvrige ændringer i forhold til 0-18-års samarbejde, praksisnær understøttelse, ændringer i mødestrukturer, MED-organisering, mødestruktur mv. falder på plads herefter. Dette vil der blive udarbejdet et samlet implementeringsplan for.

Forslag til ledelsesstruktur for UngiAarhus

Med vedtagelsen af besparelserne til budget 2023-2026 er der besluttet en besparelse på ledelse i UngiAarhus på estimeret 12 mio. kr. Beslutningen om den fremtidige ledelsesstruktur for UngiAarhus skal indgå i den samlede beslutning om Børn og Unges organisering.

Der er udarbejdet tre forslag til modeller for ledelsesstruktur for UngiAarhus. Afsættet for alle tre forslag har været at opstille en model, der indebærer en besparelse på ca. 12 mio. kr. på ledelse.

Derudover er forslagene udarbejdet med henblik på at opnå en ledelsesstruktur, der bedst muligt understøtter en realisering af visionen for UngiAarhus med særlig vægt på følgende to parametre:

- En effektiv drift med henblik på, at ressourcerne anvendes til størst mulig gavn for kerneopgaven
- Gennemsigtighed omkring roller og kompetencer

Fælles for alle tre forslag er:

- at der er én bestyrelse for UngiAarhus
- at ungdomsskolen samles til én bydækkende ungdomsskole
- at Netværksskolen og Gadeplan forankres under UngiAarhus

I **model 1** vil der være 1 FU-leder, 3 vice FU-ledere med ansvar for klubber og legepladser, 1 vice FU-leder for den almene ungdomsskole og 1 vice FU-leder for tværgående og bydækkende indsatser. Ledelsen af klubber og pædagogisk ledede legepladser vil blive varetaget af 46 pædagogiske ledere.

I **model 2** vil der være 3 FU-ledere, 2 vice FU-ledere med ansvar for klubber og legepladser og 1 vice FU-leder for ungdomsskolen samt bydækkende og tværgående indsatser. Som i model 1 vil ledelsen af klubber og pædagogisk ledede legepladser blive varetaget af 46 pædagogiske ledere.

I **model 3** vil der være 3 FU-ledere, 2 vice FU-ledere med ansvar for klubber og legepladser og 1 vice FU-leder for ungdomsskolen samt bydækkende og tværgående indsatser. Ledelsen af klubber og pædagogisk ledede legepladser vil blive varetaget af 26 fritidsledere.

Beskrivelsen af modellerne kan læses [her](#).



4.3 Organisering af ledelsen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus

Evalueringen peger på, at mange ledere oplever, at Børn og Unges nuværende organisering i både distrikter og faglige netværk er for kompleks og ikke sikrer et tilstrækkeligt fokus på sektorfagligheden eller på sammenhængen på tværs af 0-18-årsområdet. Lederne har forskellige oplevelser af værdien af distriktsleder-møderne, men mange peger på, at det tværgående 0-18-årssamarbejde er mest meningsfuldt lokalt. Lederne har i højere grad samme syn på netværkene, som de ikke mener styrker det sektorfaglige fokus tilstrækkeligt.

Evalueringen peger derudover på, at ledere mange steder i organisationen oplever, at et stort ledelsesspænd udfordrer mulighederne for at få og udøve faglig ledelse. De fleste ledere italesætter, at Børn og Unge-chefernes store og komplekse ledelsesopgave udfordrer mulighederne for, at de kan udøve faglig ledelse tæt på de lokale ledere.

Der er mange forskellige ønsker til Børn og Unges fremtidige organisering. Generelt er der blandt lederne enighed om, at både det sektorfaglige fokus og sammenhængen på tværs af 0-18-årsområdet er vigtige hensyn i en fremtidig organisering. I forhold til organiseringen af ledelsen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus peger evalueringen dog på, at der blandt mange lokale ledere er et udtalt ønske om at styrke sektorfagligheden. Det ser de bedst imødekommet i en sektororganisering, hvor sammenhængen på tværs af 0-18-årsområdet i stedet sikres via et lokalt tværgående samarbejde.

Dette er afsættet for de fire modeller for organiseringen af ledelsen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus, som beskrives nedenfor. Fælles for de fire modeller er, at der er samme ledelsesspænd som i dag eller et mindre ledelsesspænd samtidig med, at der sker ændringer i Børn og Unge-chefernes opgaver. Dette er for at sikre, at der er mulighed for nærværende ledelse, som kan sikre, at dagtilbud, skoler og fritidstilbud udvikler og fastholder høj kvalitet i arbejdet med børn og unge ved at give mulighed for faglig ledelse tæt på kerneopgaven.

Det er fælles for alle modeller, at der efterfølgende skal træffes beslutning om følgende:

- Fordelingen af dagtilbud, skoler, tilbud under UngiAarhus og specialtilbud mellem Børn og Unge-cheferne
- Mødestruktur
- MED-struktur

Sektororganisering af dagtilbud, skoler og UngiAarhus med fem Børn og Unge-chefer

I model A er illustreret en sektororganisering, hvor dagtilbuddene er ledet af to Børn og Unge-chefer, mens skoler og UngiAarhus er ledet af tre Børn og Unge-chefer.

De to Børn og Unge-chefer vil have ledelsen af 35 dagtilbudsledere og lederen af et specialdagtilbud. Derudover vil de have ansvaret for de selvejende dagtilbud. De to Børn og Unge-chefer vil således have gennemsnitligt 18 referencer med dagtilbudsledere hver. Den konkrete fordeling af dagtilbuddene vil blive foretaget i sammenhæng med øvrige opgaver, som de to Børn og Unge-chefer er ansvarlige for. Dette er med henblik på, at den samlede ledelsesopgave vil være balanceret mellem de to Børn og Unge-chefer med ansvar for dagtilbuddene.

Tre Børn og Unge-chefer vil have ledelsen af 44 skoleledere (45 skoler), 1 eller 3 FU-ledere under UngiAarhus afhængig af, hvilken ledelsesstruktur som bliver valgt, to specialskoler og en specialklub. De tre Børn og Unge-chefer vil gennemsnitligt have 16-17 referencer hver. UngiAarhus vil være samlet under en Børn og Unge-chef, specialtilbuddene vil være samlet under en anden Børn og Unge-chef, mens skolerne vil blive fordelt mellem de tre Børn og Unge-chefer sammen med øvrige opgaver således, at den samlede ledelsesopgave vil være balanceret mellem de tre Børn og Unge-chefer med ansvar for skolerne.

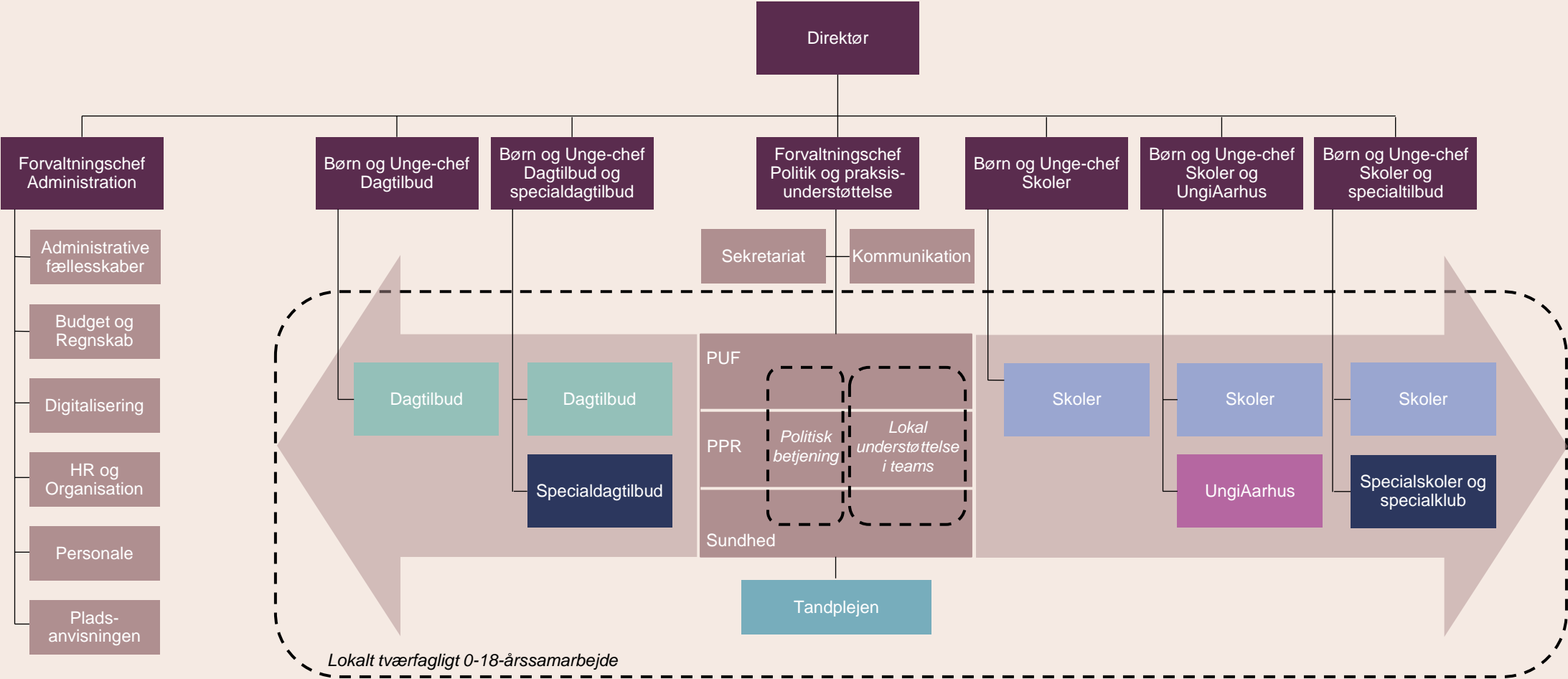
Ledelsesspændet vil være det samme som i den nuværende organisering. Dette skal ses i sammenhæng med, at kompleksiteten i ledelsesopgaven for Børn og Unge-cheferne bliver reduceret, da deres ledelse vedrører færre fagområder. Mødestrukturen bliver forenklet, idet der ikke skal afholdes distriktsmøder, ligesom netværksmøderne ikke fortsætter i deres nuværende form. Der bør derfor være bedre muligheder for nærværende ledelse i denne organisering end under den nuværende organisering.

Både Børn og Unge-cheferne med ansvar for henholdsvis dagtilbud og skoler og UngiAarhus vil have en koordineringsopgave med henblik på at sikre, at der ikke opstår væsentlige forskelle i ledelsen og som følge deraf kvaliteten i tilbuddene til børnene og de unge i de forskellige dagtilbud, skoler og tilbud under UngiAarhus.

Ansvaret for den faglige udvikling af dagtilbudsområdet, skoleområdet og UngiAarhus og de opgaver og deltagelse i mødefora, som følger heraf, vil være placeret hos Børn og Unge-cheferne i tæt samarbejde med kontorerne i forvaltningen.

Det tværfaglige samarbejde om børnene og de unge i et 0-18-årsperspektiv vil foregå lokalt under Børn og Unge-chefernes ansvar. Dette beskrives i afsnit 4.4.

Der er ingen besparelser på ledelsen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus i denne model. Besparelsen i modellen findes ved, at der er en forvaltningschef mindre, se afsnit 4.5.



Distriktsorganisering i 0-18-års perspektiv af dagtilbud, skoler og UngiAarhus med fem Børn og Unge-chefer

I model B er illustreret en distriktsorganisering, hvor fem Børn og Unge-chefer leder dagtilbud, skoler, UngiAarhus og specialtilbud fordelt på distrikter.

Organiseringen er en justering af Børn og Unges nuværende organisering. Hensigten er at forenkle den nuværende organisering og give bedre muligheder for nærværende ledelse og faglig ledelse tæt på kerneopgaven samt styrke det monofaglige samarbejde i distrikterne.

I distriktsorganiseringen er der fem Børn og Ungechefer, som er ansvarlig for ledelse af dagtilbud og skoler i fem geografiske distrikter. To af Børn og Ungecheferne har ansvaret for ledelsen af henholdsvis UngiAarhus og specialtilbuddene.

Med henblik på, at ledelsesopgaven har nogenlunde samme omfang for Børn og Ungecheferne, vil der kunne ske ændringer i distrikterne. Ledelsesspændet er i denne organisering stort set det samme som i den nuværende organisering med gennemsnitligt 17 ledere i reference afhængig af antallet af FU-ledere under UngiAarhus.

Af evalueringen fremgår, at lederne har forskellige oplevelser af værdien af distriktsledermøderne, hvor de fleste oplever, at møderne har begrænset værdi, og mange peger på, at det tværgående 0-18-årssamarbejdet er mest meningsfuldt lokalt. Lederne har i højere grad samme syn på netværkene, som de ikke mener styrker det sektorfaglige fokus tilstrækkeligt.

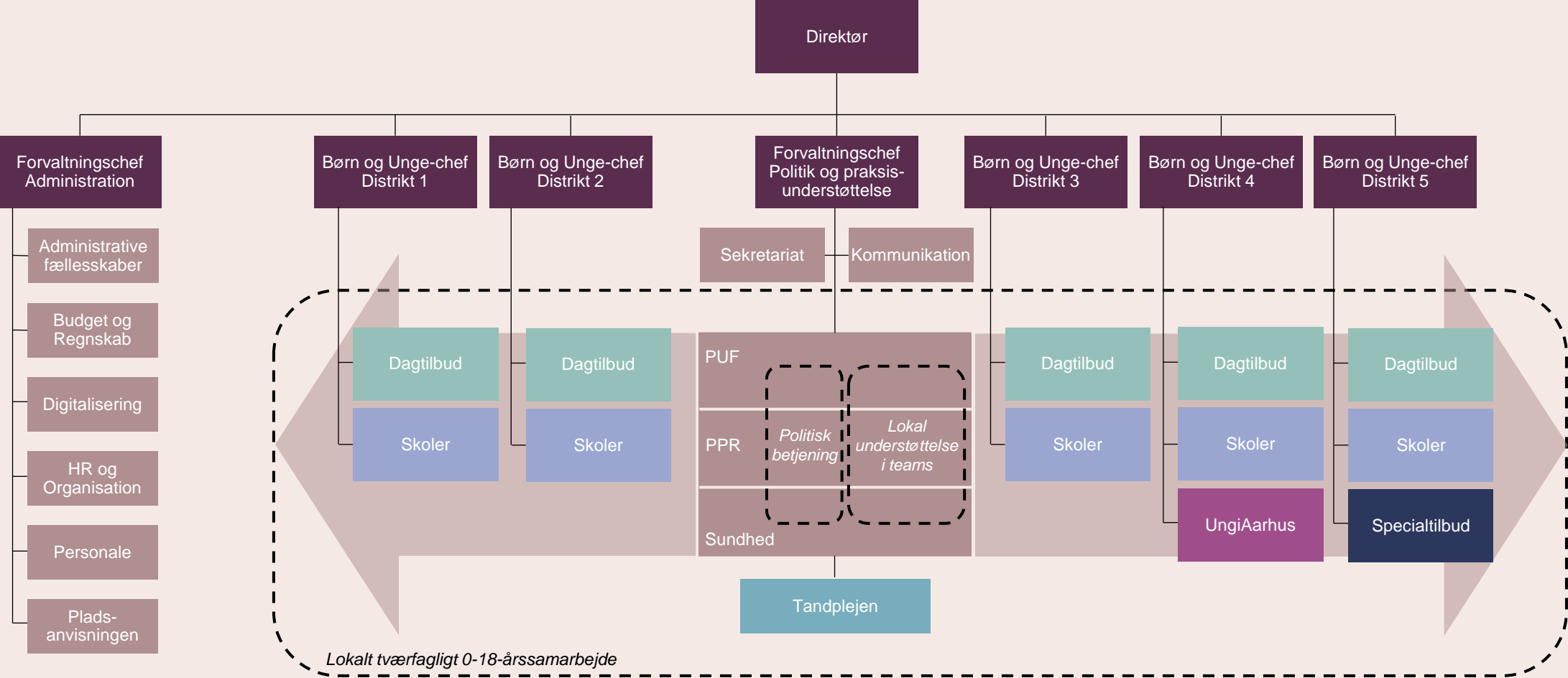
På den baggrund vil der ske en revurdering af mødestrukturen, hvor der blandt andet skal tages stilling til, om der er behov for distriktsmøder og netværksmøder.

Revurderingen af mødestrukturen vil skulle bidrage til at styrke det monofaglige samarbejde i distrikterne. En forenkling af mødestrukturen vil give Børn og Ungecheferne bedre muligheder for nærværende ledelse end under den nuværende organisering, idet deres ledelsesopgave vil være mindre kompleks.

Med henblik på yderligere at reducere kompleksiteten i Børn og Ungechefernes ledelsesopgave vil det blive vurderet, om der er opgaver og deltagelse i mødefora, som følger Børn og Ungechefernes ansvar for den faglige udvikling af dagtilbudsområdet, skoleområdet og UngiAarhus, som i stedet kan være placeret i de relevante kontorer i forvaltningen.

Det tværfaglige samarbejde om børnene og de unge i et 0-18-årsperspektiv vil foregå lokalt under Børn og Ungechefernes ansvar. Dette beskrives i afsnit 4.4.

Der er ingen besparelser på ledelsen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus i denne model. Besparelsen i modellen findes ved, at der er en forvaltningschef mindre, se afsnit 4.5.



Sektororganisering af dagtilbud, skoler og UngiAarhus med to Børn og Unge-chefer og fire sektorchefer

I model C er illustreret en sektororganisering, hvor der er to Børn og Unge-chefer på forvaltningschefniveau, som er ansvarlige for henholdsvis dagtilbudsområdet og skole- og fritidsområdet. Under hver Børn og Unge-chef er der to chefer på kontorchefniveau, som har ledelsen af dagtilbud, skoler, UngiAarhus og specialtilbud. Børn og Unge-chefen og de to chefer på kontorchefniveau vil udgøre et ledelsesteam, som sammen varetager og koordinerer ledelsen inden for deres område.

De to Børn og Unge-chefer vil have det overordnede ledelsesansvar for henholdsvis dagtilbudsområdet og skole- og fritidsområdet. Det vil være Børn og Unge-cheferne, som deltager på chef- og rådmandsmøder, ligesom de vil varetage den del af den strategiske ledelse i forhold til tværmagistratsligt samarbejde og med eksterne samarbejdspartnere, fx VIA, KL og Børne- og Undervisningsministeriet, som i den nuværende organisering ligger hos Børn og Unge-cheferne.

Dagtilbudsscheferne og skole- og fritidscheferne vil have ansvaret for ledelsen af dagtilbud, skoler og fritidstilbud. De to dagtilbudsschefer vil have ledelsen af 35 dagtilbudsledere samt lederen af et specialdagtilbud. Derudover vil de have ansvaret for de selvejende dagtilbud. De vil således have gennemsnitligt 18 referencer hver.

De to skole- og fritidschefer vil have ansvaret for ledelsen af 44 skoleledere (45 skoler), 3 FU-ledere under UngiAarhus (ved model 2 og 3 for ledelsesstrukturen for UngiAarhus), to specialskoler og en specialklub. De vil gennemsnitligt have 24-25 referencer hver. UngiAarhus vil være samlet under en chef, mens specialtilbuddene vil være samlet under en anden chef. Skolerne vil blive fordelt mellem de to chefer, så den samlede ledelsesopgave vil være balanceret mellem de to chefer.

Såfremt model 1 for UngiAarhus med én FU-leder besluttet, vil FU-lederen referere til Børn og Unge-chefen og ikke til skolechefen.

På dagtilbudsområdet er ledelsesspændet i antal referencer det samme som i den nuværende organisering. På skoleområdet er ledelsesspændet i antallet af referencer større end i den nuværende organisering. Komplexiteten i ledelsesopgaven er mindre og tiden til ledelse af dagtilbud, skoler og fritidstilbud er dermed større, da cheferne har som deres primære opgave at varetage ledelsen af dagtilbud, skoler, UngiAarhus og specialtilbud.

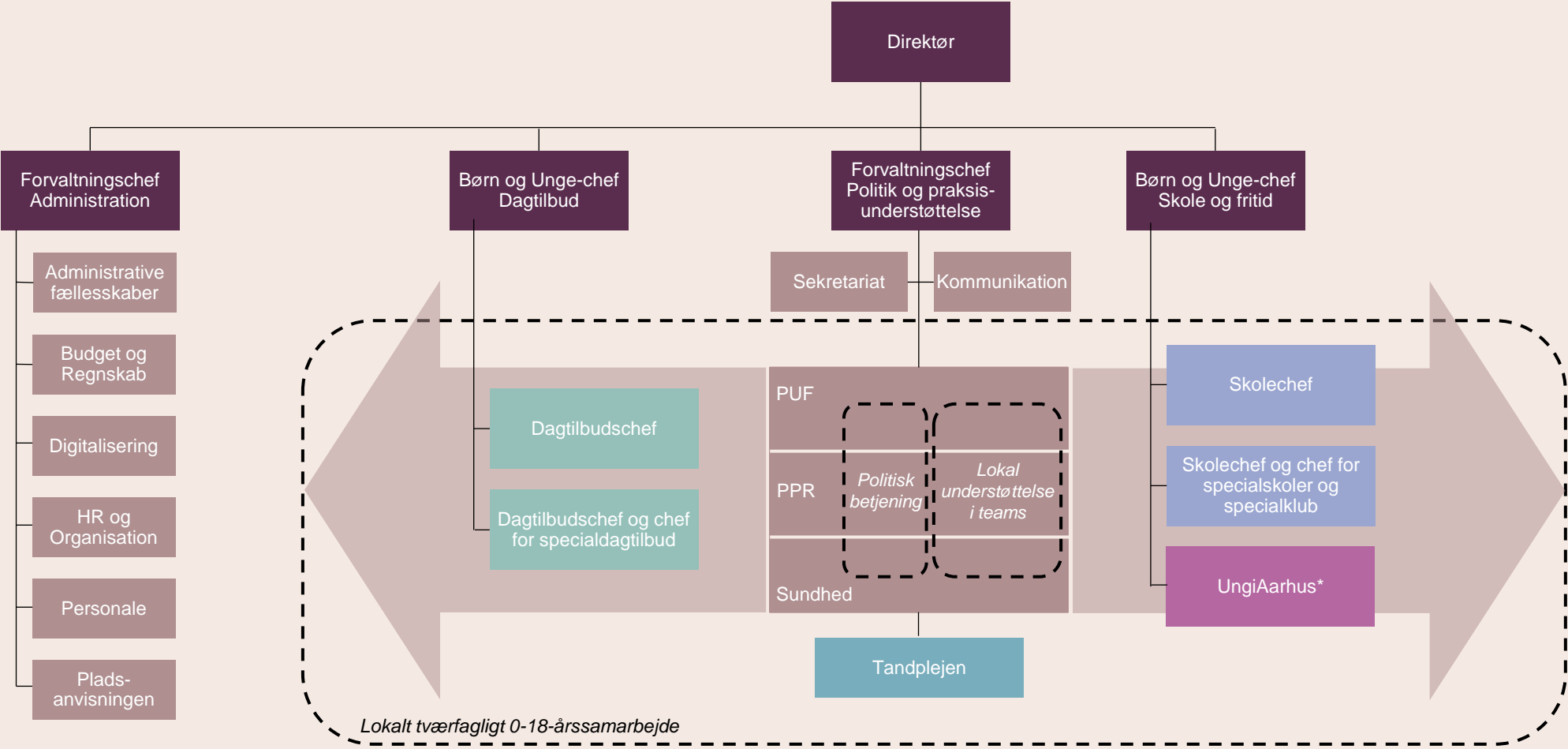
Øvrige ledelsesopgaver ligger ved Børn og Unge-cheferne. Det er derfor vurderingen, at denne organisering tilfører ledelseskraft og giver bedre mulighed for nærværende ledelse end den nuværende organisering samt den organisering, som er foreslået i model A.

Organiseringen indebærer også, at der er én Børn og Unge-chef, som er ansvarlig for henholdsvis dagtilbudsområdet og skole- og fritidsområdet. De to Børn og Unge-chefer vil have et ledelsesteam med hver deres to chefer, men der er én chef, som tegner området. Det betyder, at der er mindre koordineringsbehov og mindre risiko for, at der opstår forskelle i kvaliteten i tilbuddene sammenlignet med model A.

Ansvaret for den faglige udvikling af dagtilbudsområdet, skoleområdet og UngiAarhus og de opgaver og deltagelse i mødefora, som følger heraf, vil være placeret hos Børn og Unge-cheferne i tæt samarbejde med kontorerne i forvaltningen.

Det tværfaglige samarbejde om børnene og de unge i et 0-18-årsperspektiv vil foregå lokalt under henholdsvis dagtilbudsscheferne og skole- og fritidscheferne. Dette beskrives i afsnit 4.4.

Modellen er forbundet med merudgifter på ledelsen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus i størrelsesordenen 0,3 mio. kr. årligt. Den samlede besparelse i model C udgør 1,0 mio. kr. årligt sammenlignet med den nuværende organisering, idet der er en forvaltningschef mindre.



* UngiAarhus er her vist i form af model 1, hvor én FU-leder refererer til en BU-chef. Ved model 2 og 3 vil tre FU-ledere referere til en skole- og fritidschef.

Distriktsorganisering af dagtilbud, skoler og UngiAarhus med to Børn og Unge-chefer og fire distriktschefer

I model D er illustreret en distriktsorganisering, hvor der er to Børn og Unge-chefer på forvaltningschefniveau, som er ansvarlig for dagtilbud og skoler i hver sit distrikt. Under hver Børn og Unge-chef er der to chefer på kontorchefniveau, som har ledelsen af dagtilbud og skoler i hver sit distrikt. Ledelsen af UngiAarhus og specialtilbud vil være samlet under hver sin distriktschef. Børn og Unge-chefen og de to chefer på kontorchefniveau vil udgøre et ledelsesteam, som sammen varetager og koordinerer ledelsen inden for deres område.

De to Børn og Unge-chefer vil have det overordnede ledelsesansvar for hver sit distrikt. Det vil være Børn og Unge-cheferne, som deltager på chef- og rådmandsmøder, ligesom de vil varetage den del af den strategiske ledelse i forhold til tværmagistratsligt samarbejde og med eksterne samarbejdspartner, fx VIA, KL og Børne- og Undervisningsministeriet, som i den nuværende organisering ligger hos Børn og Unge-cheferne.

Distriktscheferne vil have ansvaret for ledelsen af dagtilbud, skoler og fritidstilbud. De to dagtilbudschefer vil have ledelsen af 35 dagtilbudsledere samt lederen af et specialdagtilbud. Derudover vil de have ansvaret for de selvejende dagtilbud. De vil således have gennemsnitligt 18 referencer hver.

De to skole- og fritidschefer vil have ansvaret for ledelsen af 44 skoleledere (45 skoler), 3 ledere under UngiAarhus, to specialskoler og en specialklub. De vil gennemsnitligt have 24-25 referencer hver. UngiAarhus vil være samlet under en chef, mens specialtilbuddene vil være samlet under en anden chef.

Såfremt model 1 for UngiAarhus med én FU-leder besluttet, vil FU-lederen referere til Børn og Unge-chefen og ikke til skolechefen.

På dagtilbudsområdet er ledelsesspændet i antal referencer det samme som i den nuværende organisering. På skoleområdet er ledelsesspændet i antallet af referencer større end i den nuværende organisering. Komplexiteten i ledelsesopgaven er mindre og tiden til ledelse af dagtilbud, skoler og fritidstilbud er dermed større, da cheferne har som deres primære opgave at varetage ledelsen af dagtilbud, skoler, UngiAarhus og specialtilbud.

Øvrige ledelsesopgaver ligger ved Børn og Unge-cheferne. Det er derfor vurderingen, at denne organisering tilfører ledelseskraft og giver bedre mulighed for nærværende ledelse end den nuværende organisering samt den organisering, som er foreslået i model B.

Ansvaret for den faglige udvikling af dagtilbudsområdet, skoleområdet og UngiAarhus og de opgaver og deltagelse i mødefora, som følger heraf, vil være placeret hos Børn og Unge-cheferne i tæt samarbejde med kontorerne i forvaltningen.

Det tværfaglige samarbejde om børnene og de unge i et 0-18-årsperspektiv vil foregå lokalt under henholdsvis dagtilbudscheferne og skole- og fritidscheferne. Dette beskrives i afsnit 4.4.

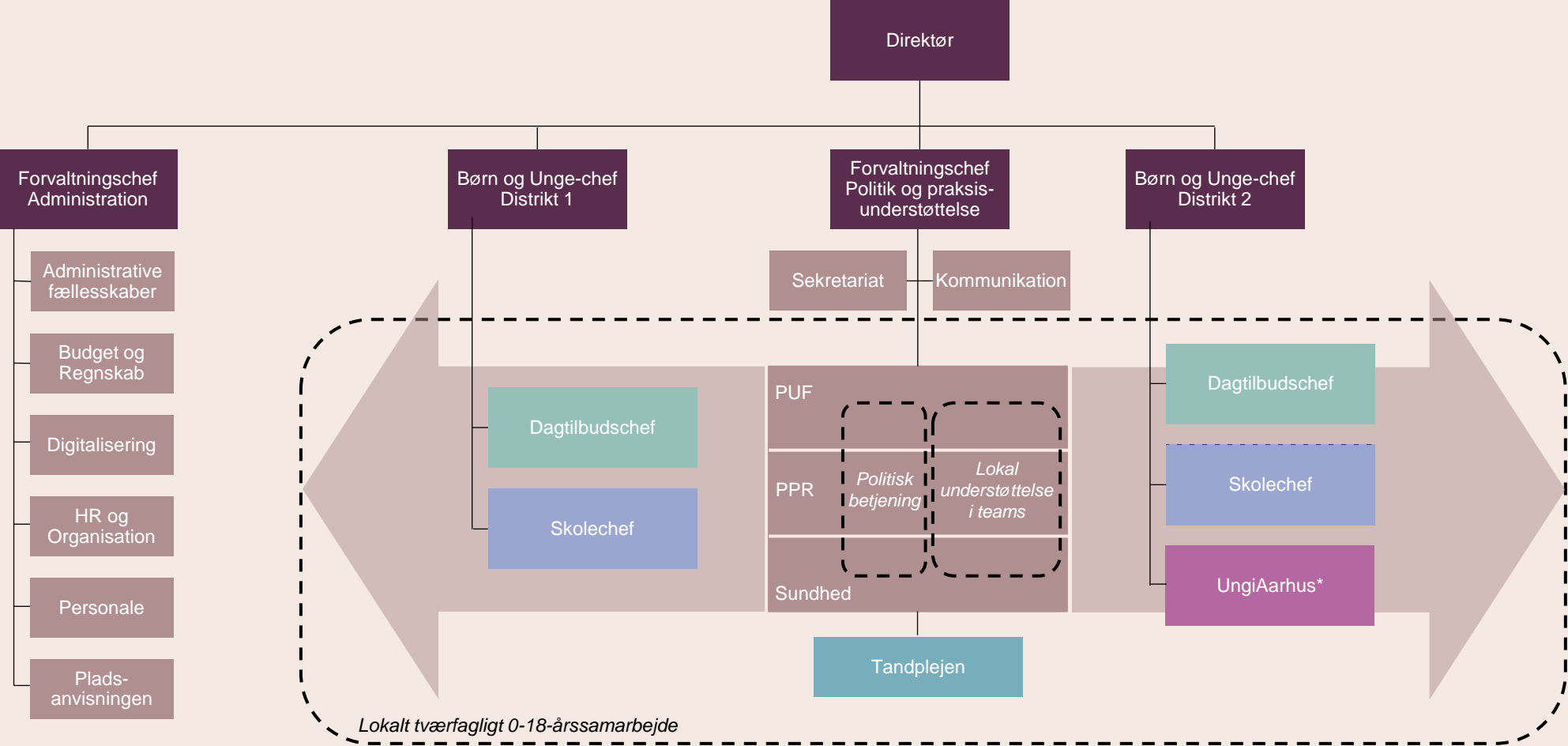
Denne model er forbundet med merudgifter i størrelsesordenen 0,3 mio. kr. årligt på ledelsen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus sammenlignet med den nuværende organisering. Den samlede besparelse i model D udgør 1,0 mio. kr. årligt sammenlignet med den nuværende organisering, idet der er en forvaltningschef mindre.

Vurdering af organiseringer for ledelse af dagtilbud, skoler og UngiAarhus i forhold til pejlemærker

Af tabel 1 fremgår en opsummering af, hvordan de forskellige modeller for ledelsen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus lever op til fem af de seks opstillede pejlemærker for Børn og Unges fremtidige organisering.

Pejlemærkerne spiller sammen, hvilket også afspejles i vurderingen af de forskellige modeller i forhold til pejlemærkerne. Der er således styrker og svagheder ved alle modeller, og der kan derfor ikke peges på én model, som i højere grad end de øvrige modeller lever op til alle pejlemærker. I stedet vil den foretrukne model afhænge af, hvilke pejlemærker, der vægtes højest i en fremtidig organisering af Børn og Unge.

Da modellerne ikke vedrører forvaltningens understøttelse, vurderes dette pejlemærke ikke her, men i afsnit 4.5.



* UngiAarhus er her vist i form af model 1, hvor én FU-leder refererer til en BU-chef. Ved model 2 og 3 vil tre FU-ledere referere til en skole- og fritidschef.

Tabel 1. Vurdering af organisering af ledelse af dagtilbud, skoler og UngiAarhus i forhold til pejlemærker

	A Sektororganisering <i>Fem Børn og Unge-chefer</i>		C Sektororganisering <i>To Børn og Unge-chefer</i>	B Distriktsorganisering <i>Fem Børn og Unge-chefer</i>	D Distriktsorganisering <i>To Børn og Unge-chefer</i>
Høj kvalitet i arbejdet med børnene og de unge	<ul style="list-style-type: none">+ Den sektorfaglige organisering og muligheden for chefer med samme faglighed kan bidrage til at fremme kvaliteten i de enkelte sektorer, da der vil være mulighed for at fokusere på fagligheden inden for den enkelte sektor.- Den sektorfaglige organisering vil kunne svække fokus på det tværfaglige samarbejde på tværs af sektorer og magistratsafdelinger, og den samlede kvalitet i alle tilbuddene til børnene og de unge vil kunne opleves mindsket.			<ul style="list-style-type: none">+ Distriktsorganiseringen giver mulighed for at koble fagligheder på strategisk niveau, så det ikke udelukkende er op til de lokale tilbud. Dette giver mulighed for at styrke den samlede kvalitet i alle tilbuddene til børnene og de unge på tværs af alder, tilbud, fagligheder og magistratsafdelinger.- Distriktsorganiseringen styrker ikke fagligheden inden for sektorområder, og bidrager ad den vej ikke til styrkelsen af kvaliteten.	
Sammenhængskraft	<ul style="list-style-type: none">+ Den sektorfaglige organisering vurderes at bidrage til at styrke sammenhængskraften i forhold til det faglige samarbejde inden for sektoren og med forvaltningen.- Den sektorfaglige organisering vurderes i mindre grad at bidrage til, at børn og unges læring, trivsel og udvikling er et fælles anliggende for dagtilbud, skoler, UngiAarhus og forvaltningen og kan således bidrage til at svække sammenhængskraft på tværs af sektorer.	<ul style="list-style-type: none">+ Den sektorfaglige organisering vurderes at bidrage til at styrke sammenhængs-kraften i forhold til det faglige samarbejde inden for sektoren og med forvaltningen.- Den sektorfaglige organisering vurderes i mindre grad at bidrage til, at børn og unges læring, trivsel og udvikling er et fælles anliggende for dagtilbud, skoler, UngiAarhus og forvaltningen og kan således bidrage til at svække sammenhængskraft på tværs af sektorer. Derudover kan indførelsen af et nyt ledelsesniveau svække sammenhængs-kraften i ledelseslinjen, og de lokale ledere kan opleve at være længere væk fra den øverste ledelse i Børn og Unge.		<ul style="list-style-type: none">+ Distriktsorganiseringen understøtter, at børn og unges læring, trivsel og udvikling er et fælles anliggende for dagtilbud, skoler, UngiAarhus og forvaltningen og kan således bidrage til at styrke sammenhængskraften på tværs af sektorer.	<ul style="list-style-type: none">+ Distriktsorganiseringen understøtter, at børn og unges læring, trivsel og udvikling er et fælles anliggende for dagtilbud, skoler, UngiAarhus og forvaltningen og kan således bidrage til at styrke sammenhængskraften på tværs af sektorer.- Indførelsen af et nyt ledelsesniveau kan svække sammenhængskraften i ledelseslinjen, og de lokale ledere kan opleve at være længere væk fra den øverste ledelse i Børn og Unge.
God ledelse	<ul style="list-style-type: none">+ Organiseringen giver bedre muligheder end den nuværende organisering for nærværende ledelse og faglig ledelse tæt på kerneopgaven, fordi Børn og Unge-cheferne gennemsnitligt har samme ledelsesspænd, men en mindre kompleks ledelsesopgave og færre møder, da der ikke er distrikter.	<ul style="list-style-type: none">+ Organiseringen giver bedre muligheder end den nuværende organisering for nærværende ledelse og faglig ledelse tæt på kerneopgaven, fordi dagtilbuds-cheferne og skole- og fritidscheferne har ledelse som deres eneste opgave.		<ul style="list-style-type: none">+ Organiseringen giver bedre muligheder end den nuværende organisering for nærværende ledelse og faglig ledelse tæt på kerneopgaven ved en gentækning af mødestrukturen og Børn og Unge-chefernes strategiske ledelsesopgaver.	<ul style="list-style-type: none">+ Organiseringen giver bedre muligheder end den nuværende organisering for nærværende ledelse og faglig ledelse tæt på kerneopgaven, fordi dagtilbuds-cheferne og skole- og fritidscheferne har ledelse som deres eneste opgave.
Attraktiv arbejdsplads	<ul style="list-style-type: none">+ Der vil være ledere og medarbejdere, som vil opleve, at organiseringen bidrager til attraktive arbejdspladser ved fokus på deres faglighed- Andre kan opleve, at det vil være en mindre attraktiv arbejdsplads, da helhedssynet på barnet og familien vil kunne være mindre i fokus.			<ul style="list-style-type: none">- Der vil være ledere og medarbejdere, særligt lokalt, som har efterspurgt en organisering med øget fokus på sektor-faglighed, som vil opleve, at dette ikke imødekommes i det ønskede omfang. Dette kan påvirke deres oplevelse af Børn og Unge som en attraktiv arbejdsplads.	
Robusthed	<ul style="list-style-type: none">+ Organiseringen giver mulighed for at justere i antallet af Børn og Unge-chefer ved udvikling i børnetallet og dermed antallet af dagtilbud, skoler og fritidstilbud.	<ul style="list-style-type: none">- Organiseringen giver i mindre grad mulighed for at justere i antallet af Børn og Unge-chefer ved udvikling i børnetallet og dermed antallet af dagtilbud, skoler og fritidstilbud.		<ul style="list-style-type: none">+ Organiseringen giver mulighed for at justere i antallet af Børn og Unge-chefer ved udvikling i børnetallet og dermed antallet af dagtilbud, skoler og fritidstilbud.	<ul style="list-style-type: none">- Organiseringen giver i mindre grad mulighed for at justere i antallet af Børn og Unge-chefer ved udvikling i børnetallet og dermed antallet af dagtilbud, skoler og fritidstilbud.

4.4 Lokalt tværfagligt samarbejde med børn og familier i et 0-18-årsperspektiv

Evalueringen viser, at mange lokale ledere oplever, at sammenhængen på tværs af 0-18-årsområdet er vanskelig at løfte i de fem distrikter. De lokale ledere mener i stedet, at sammenhængen på tværs af 0-18-årsområdet skal sikres via et styrket lokalt samarbejde. Flere foreslår, at der fx opstilles krav om udarbejdelse af et kommissorium for samarbejdet, eller at der lokalt afholdes tværfaglige læringssamtaler. Dette er afsættet for forslaget om et styrket lokalt tværfagligt samarbejde i et 0-18-årsperspektiv.

Lokalt samarbejde organiseret omkring klynger

Det lokale tværfaglige samarbejde med børn og familier i et 0-18-årsperspektiv foreslås løftet i større lokale distrikter organiseret omkring klynger med 1-3 dagtilbud og 2-4 skoler samt UngiAarhus' tilbud. Forslaget tager dermed højde for, at det kun er i få dele af kommunen, at der er et velafgrænset lokaldistrikts-samarbejde mellem et enkelt dagtilbud og en enkelt skole. Det skyldes dels sammenlægning af dagtilbud, som dermed dækker flere skoledistrikter, dels at mange dagtilbud har indskrevet børn fra flere skoledistrikter. Sundhedsplejen, PPR og rådgivere fra Sociale Forhold og Beskæftigelse og eventuelt andre samarbejdspartnere vil ligeledes blive tilknyttet klyngerne.

Det lokale 0-18-års samarbejde og klyngesammensætningen vil blive udviklet i et samarbejde mellem dagtilbud, skoler, UngiAarhus og forvaltningen. Det lokale samarbejde om børnene og de unge skal være forpligtende og fastlægges i et kommissorium, som blandt andet vil indeholde fælles retningslinjer, mødestruktur mv. for det lokale klyngesamarbejde. Kommissoriet godkendes af Børn og Unge-chefen.

Med henblik på at sikre en enkel organisering af Børn og Unge, foreslås det, at afgrænsningen af klyngerne er den samme som i arbejdet med bredere børne-fællesskaber og samarbejdet med Sociale Forhold og Beskæftigelse om udbredelsen af relationel velfærd til hele kommunen.

Forslaget til styrket lokalt tværfagligt samarbejde med børn og familier i et 0-18-årsperspektiv er fælles for sektororganiseringerne og distriktsorganiseringerne, som er beskrevet i afsnit 4.3. I afsnit 4.5 uddybes, hvordan klyngerne kan kobles på den praksisnære pædagogiske, psykologiske og sundhedsfaglige understøttelse fra forvaltningen.

Af tabel 2 fremgår en opsummering af, hvordan et styrket lokalt tværfagligt samarbejde spiller sammen med fem af de seks pejlemærker for Børn og Unges fremtidige organisering. Da forslaget ikke vedrører forvaltningens understøttelse, vurderes dette pejlemærke ikke her.

Tabel 2. Vurdering af forslag om styrket lokalt tværfagligt samarbejde i forhold til pejlemærker

	Styrket lokalt tværfagligt samarbejde
Høj kvalitet i arbejdet med børnene og de unge	Styrket lokalt samarbejde vil bidrage til at styrke den samlede kvalitet i alle tilbuddene til børnene og de unge på tværs af alder, tilbud, fagligheder og magistratsafdelinger. En helhedsorienteret tilgang vil bidrage til at styrke kvaliteten.
Sammenhængskraft	Styrket lokalt samarbejde vil bidrage til en stærkere lokal sammenhængskraft og bidrage til, at børn og unges læring, trivsel og udvikling er et fælles anliggende for dagtilbud, skoler, UngiAarhus lokalt.
God ledelse	Børn og Unge-cheferne vil have det ledelsesmæssige ansvar for, at det lokale samarbejde fungerer. Dette vil være vanskeligere at løfte i sektororganiseringerne, idet Børn og Unge-chefen ikke har det ledelsesmæssige ansvar for alle de lokale tilbud, som indgår i samarbejdet.
Attraktiv arbejdsplads	Styrket lokalt samarbejde kan bidrage til, at ledere og medarbejdere oplever Børn og Unge som en attraktiv arbejdsplads, da det tværfaglige samarbejde vil kunne bidrage til, at medarbejderne i højere grad oplever, at de lykkes med deres opgave i forhold til børnene.
Robusthed	Større enheder end distrikter organiseret omkring skoledistrikter vil øge robustheden ved organisatoriske ændringer og ændringer i børnetal.

4.5 Organisering af forvaltningen

Evalueringen viser, at de lokale ledere generelt er tilfredse med kvaliteten af den administrative understøttelse fra kontorerne i forvaltningen, selvom flere også peger på udfordringer med koordinering og tilgængelighed. Lederne oplever dog i lidt højere grad, at den administrative understøttelse er koordineret, rettidig og tilstrækkelig end den pædagogiske, psykologiske og sundhedsfaglige understøttelse særligt fra PUF og PPR.

Evalueringen viser derudover, at de lokale ledere har forskellige oplevelser af understøttelsen fra de administrative fællesskaber. Flere ledere udtrykker, at opgaveløsningen efter organisationsændringen har fået højere kvalitet, og at den er blevet mere ensartet og mindre personbåret, men at understøttelsen ikke er tilstrækkelig. FU-lederne udtrykker stor tilfredshed med det administrative fællesskab for UngiAarhus. Også administrationslederne har meget forskellige oplevelser af, hvor godt de administrative fællesskaber fungerer.

I forhold til den fremtidige administrative understøttelse er der generelt enighed om, at den administrative understøttelse fra kontorerne i forvaltningen fortsat bør organiseres i et tværgående 0-18-årsperspektiv, mens der er meget forskellige ønsker til organiseringen af de administrative fællesskaber.

Evalueringen viser, at de fleste lokale ledere generelt oplever, at den pædagogiske, psykologiske og sundhedsfaglige understøttelse fra forvaltningen har en god faglig kvalitet, men de oplever samtidig udfordringer med tilgængeligheden af understøttelsen. Flere fortæller, at adgangen til at få understøttelse er for afhængig af personlige relationer i forvaltningen, og at understøttelsen generelt er for langt væk fra den lokale praksis. Lederne i forvaltningen giver ligeledes udtryk for, at der er udfordringer med koordinering.

Både lokale ledere og ledere i forvaltningen er enige om, at udfordringerne med tilgængeligheden af forvaltningens understøttelse delvist skyldes, at den politiske betjening i dag fylder mere end tidligere, hvilket ofte sker på bekostning af den lokale understøttelse. Lederne gav udtryk for samme oplevelse i forbindelse med den seneste organisationsanalyse fra 2018.

I forhold til den fremtidige organisering af den pædagogiske, psykologiske og sundhedsfaglige understøttelse fra forvaltningen udtrykker de lokale ledere generelt et stærkt ønske om at få understøttelsen fra særligt PUF og PPR tæt på praksis.

Med dette afsæt præsenteres i dette afsnit et forslag til organisering af forvaltningen, som kan kobles med alle fire modeller for organiseringen af ledelsen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus. Forslaget til organiseringen af forvaltningen er indarbejdet i model A, B, C og D.

Nedenfor præsenteres endvidere et forslag til organiseringen af den praksisnære pædagogiske, psykologiske og sundhedsfaglige understøttelse fra forvaltningen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus. Dette forslag til organiseringen af praksisnær understøttelse kan kobles med alle fire modeller for ledelsen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus.

Organisering med to forvaltningschefer

Forslaget til en ny organisering af forvaltningen indebærer, at opgaverne i forvaltningen organiseres under to forvaltningschefer.

- Der oprettes en administrativ forvaltning, som består af kontorerne Budget og Regnskab, Personale, HR og Organisation, Pladsanvisningen, Digitalisering og Administrative Fællesskaber.
- Der oprettes en forvaltning for politik og praksisunderstøttelse. Forvaltningen består af kontorerne Sekretariatet, Kommunikation, Pædagogik, Undervisning og Fritid (PUF), PPR, Sundhed og Tandplejen.

Kontoret Planlægning indgår i analysen af ejendomsområdet. De medarbejdere, som fortsat vil skulle varetage opgaver i Børn og Unge, vil blive placeret i et af de øvrige kontorer i forvaltningen.

Som det fremgår af kommissoriet vil en af delopgaverne i analysen blive gennemført, når den overordnede organisering af Børn og Unge er på plads. Det drejer sig om beskrivelse af opgaveområder, samarbejdsflader og arbejdsgange i forvaltningen. I forbindelse med evalueringen er der peget på en række tematikker, som kan indgå i den næste fase. Der er fx peget på opgaver, hvor der kan ses på, om en anden organisering vil kunne give mere hensigtsmæssige samarbejdsflader, og der er peget på, om det vil være hensigtsmæssig med mere specialisering. Den næste fase vil vedrøre alle kontorer i forvaltningen, og den vil kunne have betydning for ledelsesniveauet, hvis der bliver flyttet opgaver mellem kontorerne.

Forslaget til organisering af forvaltningen er forbundet med en besparelse på 1,3 mio. kr. årligt. Der vil blive udarbejdet beskrivelser af opgaveområder, samarbejdsflader og arbejdsgange i forvaltningen i analysens anden fase.

Organisering af administrative fællesskaber

Den del af de administrative fællesskaber, som vedrører de byggetekniske fællesskaber, indgår også i ejendomsanalysen. Når det er afklaret, hvilke opgaver der skal flyttes fra de administrative fællesskaber til ejendomsområdet, skal der ses på organiseringen af opgaverne i de administrative fællesskaber.

Fra både lokale ledere og ledere i forvaltningen peges der på forskellige forslag til organiseringen af de administrative fællesskaber. Der er skoleledere, som ønsker ledelsen tilbage til skolerne, der er dagtilbudsledere, som peger på en opdeling af de administrative fællesskaber ud fra sektorer, og der er chefer i forvaltningen, som peger på specialisering, mens andre peger på en konsolidering af den nuværende organisering.

Der vil blive igangsat en proces, hvor der vil blive set på organiseringen af opgaverne i de administrative fællesskaber i sammenhæng med den øvrige administrative understøttelse.

Praksisnær pædagogisk, psykologisk og sundhedsfaglig understøttelse

Hensigten med organiseringen af den praksisnære pædagogiske, psykologiske og sundhedsfaglige understøttelse er, at den skal bidrage til at styrke sammenhængskraften i Børn og Unge. En samlet organisering af understøttelsen vil bidrage til at binde sektorer eller distrikter sammen ved at sikre, at der er fælles serviceniveau og standarder på tværs af sektorer eller distrikter. Sammenhængskraften vil endvidere blive styrket ved, at en samlet understøttelse kan bidrage til at koble forskellige fagligheder til et helhedsperspektiv på barnet og familien og sikre sammenhæng i indsatser og tilbud i et 0-18-års perspektiv.

Organiseringen af understøttelsen har således til hensigt at sikre, at sektorer eller distrikter ikke udvikler sig til "flere kommuner i kommunen", eller at sektorer lukker sig omkring sig selv.

Med afsæt i resultaterne i evalueringen er hensigten med organiseringen også at forbedre den pædagogiske, psykologiske og sundhedsfaglige understøttelse ved at bruge ressourcerne på en anden måde ved,

- at den kommer tættere på de lokale tilbud
- at den er lettere tilgængelig med faste teams med teamledere
- at den er mere fleksibel i forhold til, hvor der opleves de største behov for understøttelse lokalt
- at den understøtter arbejdet med bredere børnefællesskaber ved at styrke sammenhængen mellem almene og specialiserede tilbud
- at det tværfaglige samarbejde omkring børn i udfordringer bliver styrket
- at den bidrager til at opbygge kompetencer mv., så de lokale tilbud i højere grad selv kan varetage opgaverne
- at sammenhængen mellem ledelseslinjen og understøttelsen bliver styrket ved at etablere faste strukturer for samarbejdet mellem Børn og Unge-cheferne og teamledere for understøttelsen

Organisering af praksisnær pædagogisk, psykologisk og sundhedsfaglig understøttelse

Den pædagogiske, psykologiske og sundhedsfaglige understøttelse vil være organiseret i kontorerne "Pædagogik, Undervisning og Fritid (PUF)", "PPR" og Sundhed. I de tre kontorer er der i dag medarbejdere, hvis opgaver er at samarbejde med dagtilbud, skoler og UngiAarhus om kvaliteten af tilbuddene generelt, vejlede og give sparring omkring børn i udfordringer mv. Derudover er der medarbejdere i de tre kontorer med andre funktioner, som bruger størstedelen af deres tid på andre opgaver og dermed ikke står til rådighed for understøttelsen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus. Det er fx sundhedsplejen, hvor medarbejderne er på besøg hos familierne i det meste af deres arbejdstid, eller medarbejdere som arbejder med myndighedsopgaver eller politisk betjening.

I forslaget til organisering foreslås det, at der etableres tværfaglige "support-teams" på tværs af de tre kontorer i samarbejde med rådgiverne i Sociale Forhold og Beskæftigelse. Teamene vil bestå af blandt andet konsulenter fra PUF og Sundhed, psykologer, tale-hørekonsulenter og pædagogiske fagkonsulenter fra PPR. Det skal afklares, hvordan Sundhedsplejen, Kompetencecenter for Læsning og eventuelt andre kan tilknyttes teamene.

Teamene vil være organiseret omkring et antal lokale klynger, som er beskrevet i afsnit 4.4. Herved vil dagtilbud, skoler og UngiAarhus i en klynge have adgang til understøttelse fra det samme tværfaglige team, hvorved det bør blive mere gennemskueligt, hvor man kan hente hjælp. Teamene skal arbejde helt tæt på den lokale praksis, hvor der vil blive arbejdet videre med erfaringerne fra stærkere læringsfællesskaber om at samarbejde tæt på praksis. Den måde, som support-teamene vil arbejde på, ligger således i forlængelse af den kulturudviklingsproces, som blev igangsat med udviklingen af stærkere læringsfællesskaber.

Der vil være en teamleder for hvert team, som vil have til opgave at koordinere opgaver inden for teamet. Teamlederen vil endvidere fungere som bindeled til Børn og Unge-chefen og de lokale ledere. Teamlederen og Børn og Unge-chefen vil kunne prioritere opgaver og ressourcer i forhold til understøttelsen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus i og på tværs af klyngerne. Teamlederne og

Børn og Unge-cheferne vil sammen koordinere på tværs af team og distrikter/sektorer. Forvaltningschefen og kontorcheferne vil skulle inddrages i forhold til ressourceprioriteringen i forhold til den samlede opgaveløsning i kontorerne, ligesom det er kontorcheferne og sektionsledere, som har personaleledelsen af medarbejderne, som indgår i teamene.

I figur 12 er illustreret, hvordan den praksisnære understøttelse kan være organiseret omkring én klynge.

De konkrete samarbejdsstrukturer, fagligheder, som skal indgå i teamene, mv., skal udvikles i et samarbejde mellem Børn og Unge-cheferne, forvaltningschefen og kontorcheferne i forvaltningen. Organiseringen forudsætter, at der er en modenhed i organisationen til, at ledere og medarbejdere kan samarbejde på tværs af ledelseslinjer og hierarki, hvilket bygger videre på erfaringer med samarbejdet fra stærkere læringsfællesskaber.

Det er vurderingen, at den nye organisering af understøttelsen kan gennemføres med omprioriteringer inden for eksisterende ressourcer. Kontorer, som leverer understøttelsen, indgår i analysens anden fase, hvor der vil blive set på opgavefordelingen på tværs af forvaltningen og arbejds gange mv., og hvilke effektiviseringer og besparelser, der vil kunne afledes heraf. Dette skal også ses i sammenhæng med de administrative besparelser, som forventes i forbindelse med budget 2024-2027.

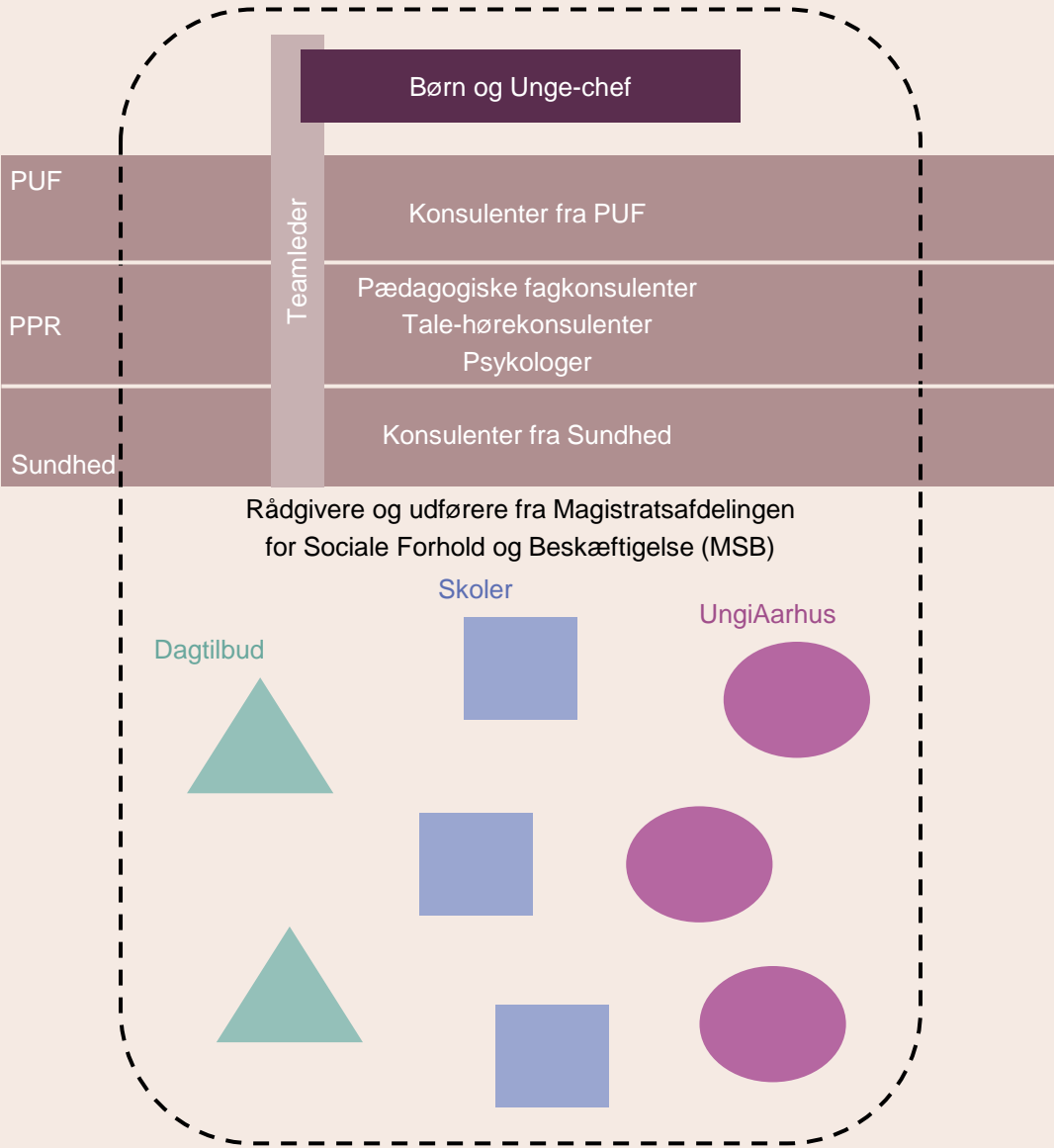
Politisk betjening og bydækkende opgaver

Evalueringen viser, at der er en oplevelse af, at den politiske betjening tager flere og flere ressourcer. Hensigten med en samling af understøttelsen af dagtilbud, skoler og UngiAarhus i team er, at der i højere grad kan ske en afgrænsning af, hvilke ressourcer der bruges på lokal understøttelse og politisk betjening.

Vurdering af organiseringen af forvaltningen i forhold til pejlemærker

Af tabel 3 fremgår en opsummering af, hvordan organiseringen af forvaltningen spiller sammen med de seks opstillede pejlemærker for Børn og Unges fremtidige organisering.

Figur 12. Organisering af praksisnær understøttelse – eksempel med én klynge



Tabel 3. Vurdering af organisering af forvaltningen i forhold til pejlemærker

	Organisering med to forvaltningschefer og praksisnær pædagogisk, psykologisk og sundhedsfaglig understøttelse
Høj kvalitet i arbejdet med børnene og de unge	Organisering af den pædagogiske, psykologiske og sundhedsfaglige understøttelse i tværfaglige supportteams skal bidrage til at højne kvaliteten i arbejdet med børnene og de unge ved at give praksisnær lokal understøttelse samt ved at have et blik for, hvor der er behov for at højne kvaliteten.
Sammenhængskraft	En samlet understøttelse i forvaltningen vil bidrage til sammenhængskraften i Børn og Unge, og at der er samme kvalitet på tværs af distrikter/sectorer. Tværfaglige supportteam vil endvidere kunne bidrage til at sikre lokal sammenhængskraft på tværs af forvaltningen og dagtilbud, skoler og UngiAarhus i det lokale samarbejde om børnene i et 0-18-årsperspektiv.
God ledelse	En matrixorganisering på tværs af kontorer for den pædagogiske, psykologisk og sundhedsfaglige understøttelse kan betyde, at der er medarbejdere i forvaltningen, som oplever, at de har flere chefer, hvilket kan påvirke oplevelsen af god ledelse.
Attraktiv arbejdsplads	En samlet understøttelse i forvaltningen vil bidrage til, at der kan etableres stærke tværfaglige miljøer, som kan fastholde at understøttelsen er af høj kvalitet. Det kan bidrage til, at Børn og Unge er en attraktiv arbejdsplads med mulighed for faglig udvikling, hvortil det er muligt at tiltrække medarbejdere og ledere.
Effektiv drift og koordineret understøttelse	Etablering af tværfaglige teams med teamledere vil give bedre muligheder for koordineret understøttelse på tværs af fagligheder og kontorer. Nye samarbejdsflader som følge af sammenlægning af forvaltningen kan derudover give mere koordineret understøttelse.
Robusthed	De tværfaglige supportteams størrelse skal balanceres mellem på den ene side at have en størrelse, hvor dagtilbud, skoler og UngiAarhus samarbejder med faste og kendte medarbejdere, og på den anden side at sikre, at de ikke bliver for små til at være fleksible i forhold til udvikling i behov og ressourcer, der er til rådighed. I analysens anden fase vil der blive set på opgavefordelingen og arbejdsgange på tværs af forvaltningen med henblik på at sikre en robust organisering.

Evaluering og analyse af Børn og Unges organisering

Evalueringen af Børn og Unges organisering er gennemført i foråret 2023. Evalueringen viser, at sammenhængskraften i Børn og Unge er udfordret på flere områder, og at særligt de lokale ledere oplever, at hverken sektorfagligheden eller sammenhængen på tværs af 0-18-årsområdet står tilstrækkeligt stærkt i den nuværende organisering. Evalueringen viser også, at mulighederne for faglig ledelse er udfordret af et stort ledelsesspænd flere steder i organisationen. Der er derfor fortsat potentiale for at skabe øget sammenhængskraft, bedre balance mellem sektorfagligheden og sammenhængen på tværs af 0-18-årsområdet samt forbedrede muligheder for faglig ledelse i en fremtidig organisering af Børn og Unge. Evalueringen peger med afsæt i ledernes ønsker på forskellige måder at imødekomme dette på i en fremtidig organisering af Børn og Unge.

Resultaterne af evalueringen skal ses i lyset af, at organiseringen kun har haft få år til at virke, hvoraf flere har været præget af covid-19.

På baggrund af evalueringen og med afsæt i de pejlemærker, der er opstillet for Børn og Unges organisering, foreslås fire nye modeller for Børn og Unges fremtidige organisering.

