



## **Til Børne- og Ungdomsudvalget**

### **Notat om evaluering af ny institutionsstruktur**

#### **Indledning**

Børne- og Ungdomsudvalget besluttede d. 1. september 2010, at der skulle implementeres en ny struktur på institutionsområdet, hvor institutionerne indgår i større lokale fællesskaber med henblik på at skabe administrativ effektivisering og en bedre kvalitet (jf. 2010-85075). Strukturændringen blev vedtaget i Borgerrepræsentationen d. 14. oktober 2010 (jf. 2010-125300).

I efteråret 2014 har forvaltningen gennemført en evaluering af institutionsstrukturen, der har haft til formål at belyse, dels hvordan de to samarbejds- og indflydelsesorganer LokalMED/Trio og forældrebestyrelser oplever deres arbejde, samarbejde og muligheder for indflydelse i den nuværende institutionsstruktur, dels hvordan arbejdet med klynger og netværk generelt går, i forhold til de målsætninger der blev stillet ved implementering af strukturen i 2011. Herunder:

- Øget strategisk ledelse
- Effektivisering af administrative opgaver
- Bevarelse af mangfoldighed og pædagogisk særpræg
- Afbureaukratisering af ledelseslag, men samtidig undgå centralisering
- Klare kommandoveje og bedre direkte dialog med forvaltning/politisk niveau og enhedernes ledelse
- Forældreindflydelse, hvor nærdemokratiet bevares
- Stærkt ledernetværk, hvor faglige kompetencer styrkes og udvikles

Evalueringen har været tilrettelagt som en selvevaluering i hhv. LokalMED/Trio'er og forældrebestyrelser i samtlige klynger og netværk. Evalueringen har herudover omfattet drøftelser i ledelsesteamene, der er blevet fulgt op med to fokusgruppeinterviews med udvalgte ledere fra både klynger og netværk (jf. bilag 1).

Evalueringen og resultaterne har været drøftet med de faglige organisationer (LFS og BUPL) samt forældreorganisationen (KFO), og med ledersektionerne i BUPL og LFS.

21-11-2014

Sagsnr.  
2014-0238135

Dokumentnr.  
2014-0238135-3

Sagsbehandler  
Louise Juelskjær

#### **HR og Organisation**

Gyldenløvesgade 15  
1502 København V

Telefon  
2053 7671

E-mail  
lojuel@buf.kk.dk

EAN nummer  
5798009383709

www.kk.dk

## **Sammenfatning af evalueringen**

### **Strategisk ledelse og effektivisering af de administrative opgaver**

Ledelsesteamene i de kommunale klynger fremhæver samstemmende, at der er etableret stærke ledelsesteam indenfor klyngerne, hvor klyngeleder og pædagogiske ledere bruger hinanden aktivt til sparring, ledelsesudvikling og fordeling af opgaver samt tager fælles ansvar. Det administrative arbejde opleves at fylde en del for nogle pædagogiske ledere, som gerne i højere grad ville have bedre tid til at komme tættere på det pædagogiske arbejde.

Arbejdet i de selvejende klynger, netværk og partnerskaber har udviklet sig i forskellige tempi, men der har over hele linjen været tale om en udvikling mod en styrkelse af det fælles både imellem institutionslederne og medarbejderne.

### **Mangfoldighed og pædagogisk særpræg i enhederne**

Det fremhæves entydigt, at mangfoldigheden og forskellighederne mellem enhederne/institutionerne på ingen måde har været truet. Institutionsstrukturen er dog sammen med arbejdet med pejlemærker mv. med til at lægge en ramme for, i hvilken retning enhederne/institutionerne bevæger sig. Der er en vilje til og fordele ved, at klynger/netværk arbejder i den samme retning, mod et ensartet serviceniveau, i det omfang det ikke går ud over muligheden for forskellige aktiviteter og metodefrihed.

### **Professionalisering af/kvalitet i ledelsesarbejdet**

Der er sket en professionalisering af ledelsesarbejdet, da lederne har fået flere og faste faglige sparringspartnere.

Medarbejderne i de kommunale klynger fremhæver, at både klyngeledere og pædagogiske ledere er meget tilgængelige, men efterspørger mere tid med de pædagogiske ledere. Ledelsesopgavens omfang opleves varierende i forhold til enhedernes størrelse, og flere ønsker, at der kan ske en udvidelse af ledelserne, hvor der er behov.

Fra ledelserne på det selvejende område lyder det, at det forpligtende fællesskab mellem institutionerne i netværkene har medvirket til et løft i kvaliteten af ledelsesarbejdet. Institutionsledere, der ikke er koordinatore, oplever dog, at der er blevet langt fra den enkelte institution til både forvaltning og politisk niveau.

### **Faglig udvikling/styrkelse af den faglige kvalitet**

Institutionsstrukturen har over tid også påvirket den pædagogiske praksis. Strukturen og den organisering af ledelsen, den har medført, har sammen med implementeringen af de pædagogiske pejlemærker medvirket til, at faglighed er kommet på dagsordenen.

Både medarbejdere, ledelsesteam og forældrebestyrelser oplever, at der er synlige synergieffekter personalemæssigt og i forhold til den pædagogiske praksis. Fælles kompetenceudvikling samt faglige og sociale arrangementer, jobrotation og udlån af medarbejdere fører til gensidig inspiration og refleksion over egen praksis, hvilket har betydning for såvel kerneopgaven som arbejdsmiljøet.

### **Bevarelse af nærdemokratiet**

På det selvejende område er nærdemokratiet og forældreindflydelsen uændret med netværksdannelsen. På trods af at forældrebestyrelserne mange steder ikke er inddraget i netværksrelaterede emner, giver de udtryk for at være inddraget tilpas. Nogle steder har man etableret et fælles forum for bestyrelserne, nogle steder overvejer man det, men for mange forekommer det irrelevant.

I klyngerne synes der at være etableret gode samarbejder mellem forældrebestyrelse og -råd, og forældrerepræsentanterne giver udtryk for, at de har en nogenlunde klar rolle- og opgavefordeling. Forældrerådenes muligheder for at få indflydelse på de beslutninger, der træffes i klyngen, vurderes ligeledes at være gode eller meget gode. Bestyrelsen angiver dog også, at forældrerådene oplever at være langt væk fra beslutningsprocesserne og har svært ved helt at få fod på deres opgaver og kompetencer. Til gengæld er der stort engagement blandt forældrene i forhold til at deltage i forældrerådsarbejdet, hvorimod det er svært at engagere forældre til bestyrelsesarbejdet, der kan opleves at være langt fra hverdagen i den enkelte enhed.

Trio/MED i klyngerne anser sig generelt for tilpas inddraget, informeret og med god mulighed for at øve indflydelse både på klynge- og enhedsniveau. Dog opleves det som en udfordring, at alle enheder ikke nødvendigvis er repræsenteret i LokalMED.

Trio/MED samarbejdet er nyt for det selvejende område, som først har indført strukturen i kraft af MED-aftalen i 2014. MED-uddannelsen fremhæves som et godt værktøj til at komme i gang med arbejdet. Trio/MED samarbejdet følger ledelsesstreng og arbejdsgiverforhold, og der er derfor ikke fælles MED-struktur i netværkene. På trods af dette oplever MED-organerne at være tilpas inddraget i netværksarbejdet, og er i høj grad tilfredse med omfang og indhold af den information, de modtager.

### **Forvaltningens support**

På det selvejende område er der en oplevelse af, at forvaltningen ikke i tilstrækkelig grad anerkender, at netværksorganiseringen er en anden end klyngeorganiseringen. Blandt andet udtrykkes der ønske om, at der i højere grad tages højde for, at arbejdsgiver- og beslutningskompetencer er placeret i de enkelte institutioners

bestyrelser, hvilket ofte kræver længere tidsfrister i dialogen med forvaltningen.

For klyngeledere og pædagogiske ledere fylder det meget, at visse styringsværktøjer og andre understøttende systemer ikke fungerer optimalt og rettidigt. Nogle systemer bliver samtidig mere omstændige og tidskrævende, hvilket opleves at påvirke løsningen af kerneopgaverne.

På begge områder fremhæves, at klyngeforhandlingerne og struktur gennemgangene for hhv. klynger og netværk, der blev afholdt i 2012, var en god måde at være i dialog med forvaltningen på om den strukturelle organisering i klyngen/netværket.

### **Konklusion og videre proces**

Det er forvaltningens vurdering, at klynger og netværk er modne til at udvikle sig yderligere. Således kan der med fordel være fokus på, hvordan klynger og netværk i endnu højere grad kan drage nytte af det forpligtende fællesskab - især på det faglige område.

Forvaltningen vil fremadrettet have øget opmærksomhed på faglig og administrativ support når den nye organisation træder i kraft pr. 1. januar 2015.

Evalueringen peger på nogle særlige opmærksomhedspunkter, der skal tænkes ind i forvaltningens fremadrettede arbejde, både i den daglige drift og i kommende projekter, fx ny struktur i forbindelse med fremtidens fritidstilbud. Herunder:

- Der skal tages hensyn til at tiltag, opgaver og henvendelser til henholdsvis klynger og netværk er tilpasset de to forskellige organiseringer, samt at netværkskoordinatorrollen ikke har samme beslutningsmandat som en klyngeleder. Herudover tænkes pointer fra evalueringen ind i videreudvikling af selvejestrategien.
- Der er behov for at følge op på arbejdet i MED-strukturen for at sikre den fornødne implementering af MED-aftalens indhold og ambitioner. Erfaringerne fra evalueringen tænkes ind i den kommende evaluering af MED-uddannelsen og – strukturen.
- Forvaltningen tager initiativ til dialog med relevante parter om udvikling og opgradering af konkrete redskaber, der skal kvalificere nærdemokratiet og forældreindflydelsen i den enkelte enhed og understøtte, at bestyrelsesarbejdet opleves som meningsfuldt og sammenhængende med forældrerådsarbejdet.
- Styringsværktøjer skal imødekomme de behov, der er, og være velfungerende med henblik at lette og understøtte den administrative opgaveløsning. I arbejdet med fremtidens fritidstilbud forsøger forvaltningen at sikre den tekniske

implementering i alle relevante systemer, de korrekte administrative redskaber samt den nødvendige IT-mæssige understøttelse af den nye struktur.

- Forvaltningen er og skal fortsat være i løbende dialog med de decentrale ledere om strukturen, men vil undersøge om yderligere opfølgning vil være meningsfuld. Når der skal arbejdes med en ny struktur for fremtidens fritidstilbud er væsentlige erfaringer fra evalueringen af institutionsstrukturen, at der kan være fordele ved at se på størrelsen på klynger og netværk samt ensartethed i relation til tildelingen af afdelingslederfunktioner.
- I udarbejdelsen af den nye klyngelederprofil skal der være fokus på, hvordan forvaltningen kan understøtte en hensigtsmæssig arbejdsdeling mellem pædagogiske ledere og klyngeledere, og skærpet fokus på kerneopgaven.



# Evaluering af ny institutionsstruktur



**Børne- og Ungdomsforvaltningen**

**Københavns Kommune**

**November 2014**

# Evaluering af institutionsstruktur med klynger, netværk og partnerskab

---

## Indhold

1	Indledning.....	3
1.1	Metode og proces.....	3
1.2	Opsamling på de vigtigste pointer.....	6
2	Status på organiseringen af arbejdet og samarbejdet i LokalMED/Trio og forældrebestyrelser .....	8
2.1	Forældrebestyrelser .....	8
2.2	LokalMED/Trio .....	15
3	Perspektiver på institutionsstrukturen.....	20
3.1	Klynger.....	20
3.2	Netværk .....	23
4	Strukturelle ændringer, sygefravær og trivsel – udvikling i og omkring klynger og netværk .....	27
4.1	Organisering .....	27
4.2	Strukturelle ændringer .....	27
4.3	Trivsel i selvejende og kommunale institutioner .....	27
4.4	Sygefravær.....	29
5	Anbefalinger til det fremadrettede arbejde.....	30

## 1 Indledning

Ved indførelsen af klynge-, netværks- og partnerskabsstrukturen i 2011 blev det politisk besluttet, at der skulle gennemføres en evaluering efter det første år. I 2012 var der fortsat en igangværende implementeringsproces, og forvaltningen gennemførte på baggrund af fokusgruppeinterview med klynger og netværk, en mindre statusevaluering, der også fremlagde den økonomiske besvarelse ved strukturen. Statusevaluering blev præsenteret for Børne- og Ungdomsudvalget den 12. september 2012. Udvalget besluttede herefter at rykke den endelige evaluering til 2013/2014.

Forhåndenværende evaluering er gennemført i efteråret 2014, med fokus på dels hvordan de to samarbejds- og indflydelsesorganer LokalMED/Trio og forældrebestyrelser oplever deres arbejde, samarbejde og muligheder for indflydelse i den nuværende institutionsstruktur, dels hvordan arbejdet med klynger og netværk generelt går, i forhold til de målsætninger der blev stillet ved implementering af strukturen i 2011. Herunder:

- Øget strategisk ledelse
- Effektivisering af administrative opgaver
- Ensartet serviceniveau over hele byen
- Bevarelse af mangfoldighed og pædagogisk særpræg
- Afbureaukratisering af ledelseslag, men samtidig undgå centralisering
- Klare kommandoveje og bedre direkte dialog med forvaltning/politisk niveau og enhedernes ledelse
- Forældreindflydelse, hvor nærdemokratiet bevares
- Stærkt ledernetværk, hvor faglige kompetencer styrkes og udvikles

### 1.1 Metode og proces

#### Evalueringstilgang

Som kvalificerende pilotundersøgelse til evalueringen blev der gennemført fokusgruppeinterviews i fire LokalMED/Trio'er, heraf to på det kommunale område og to på det selvejende område samt i tre forældrebestyrelser; ét i en kommunal klynge og to i selvejende netværk.

På baggrund af den viden, der kom ud af interviewene, blev der udarbejdet to oplæg til strukturerede drøftelser henvendt til henholdsvis LokalMED/Trio og forældrebestyrelserne. Derudover blev der også lavet mindre oplæg til en struktureret drøftelse for ledelsesteamene. Drøftelserne blev tilrettelagt med hensyntagen til de strukturelle forskelle mellem klynger og netværk.

Med udgangspunkt i drøftelsesoplæggene har evalueringen været tilrettelagt som en selvevaluering, hvor alle klynger, netværk og partnerskaber blev opfordret til dialog og refleksion over deres praksis, samarbejde, kommunikation o.l. Forældrebestyrelser, LokalMED/Trio samt ledelsesteam blev herudover bedt om at dokumentere pointer fra deres drøftelser i nogle hertil udarbejdede opsamlingskemaer, som skulle returneres til forvaltningen.

Forældrebestyrelserne blev bedt om at afholde drøftelserne uden medarbejderrepræsentanter, da hensigten var at inddrage et forældreperspektiv, og det var forvaltningens vurdering, at medarbejderperspektivet nemt kunne blive dominerende. Besvarelser fra forældrebestyrelser kan derfor



udelukkende ses som et udtryk for forældrerepræsentanternes egne oplevelser, og altså ikke som et generelt forældreperspektiv.

Som supplement til opsamlingskemaerne er der blevet afholdt to fokusgruppeinterviews med ledere fra henholdsvis det selvejende og det kommunale område, hvor forvaltningen har spurgt uddybende til arbejdet i strukturen, samarbejdet og indflydelsen i de to indflydelsesorganer og i ledelsesteamene samt den oplevede support fra forvaltningen.

Løbende i før- og efterarbejdet med evalueringen har LFS, BUPL og KFO være inddraget for at sikre en kvalificering af evalueringsperspektiverne.

### Tilbagemeldinger

Evalueringsdesignet er blevet både rost og kritiseret af klyngerne og netværkene. Flere har oplyst, at de strukturerede oplæg gav anledning til gode drøftelser. Nogle har ønsket klarere rammer for deres besvarelse af de enkelte spørgsmål, mens andre gerne havde set, at fokus var blevet lagt på et før-og-nu-perspektiv. Begge elementer havde været mulige for forvaltningen at imødekomme, men det blev ved tilrettelæggelsen af evalueringen prioriteret, at der ikke skulle arbejdes med lukkede svarkategorier i opsamlingskemaerne, da der skulle være plads til frie drøftelser og til at give de udsagn videre, man fandt mest relevante. Derudover blev det vurderet, at mange forældre og nyt personale ikke vil kunne forholde sig til en sammenligning af den forrige struktur, og at det var mere interessant at fokusere på, hvordan og om det eksisterende fungerer i forhold til forventningerne eller behovet for understøttende initiativer.

### Status på besvarelser

Oplægget til drøftelser og tilbagemeldinger har været, at hver klynge, netværk og partnerskab skulle indsende ét opsamlingskema per samarbejds- og indflydelsesorgan. For de selvejende netværk har det dog ikke alle steder været meningsfuldt at samle bestyrelserne, hvis de i forvejen ikke har et samarbejde på tværs. Der er således modtaget 33 besvarelser fra forældrebestyrelser fra 23 netværk. Der er også modtaget to-tre forskellige besvarelser fra enkelte klynger. Alle besvarelser tæller i analyserne.

Nedenstående tabel angiver, hvor mange klynger, netværk og partnerskaber, der er repræsenteret i de modtagne opsamlingskemaer i forhold til det eksisterende antal klynger, netværk og partnerskaber.

Organisering	Antal mulige besvarelser	Svarprocent lederteams	Svarprocent LokalMED/Trio	Svarprocent forældrebestyrelser
Kommunale klynger	74	78 %	82 %	81 %
Selvejende klynger	4	75 %	100 %	50 %
Selvejende netværk og partnerskaber	38	63 %	68 %	61 %

Forvaltningen tager til efterretning, at der ikke er en svarprocent på 100. Dette var dog heller ikke forventet, og da der er stor sammenlighed mellem de indkomne tilbagemeldinger og en relativ høj besvarelsesprocent, vurderer forvaltningen, at der i rapporten fremlægges et reelt billede af den oplevelse, der er i klyngerne og netværkene. Der er naturligvis tale om en sammenskrivning af tilbagemeldingerne med en vægtning af de udsagn og besvarelser, som har været gennemgående, mens enkeltstående udsagn er blevet vurderet i forhold til sammenhængen og fremlægges i et vist omfang. Såfremt der fra klynger eller

netværk, der ikke har givet tilbagemeldinger, er en oplevelse af andre problematikker eller perspektiver end de, som fremlægges i rapporten vedr. MED/Trio, forældrebestyrelse og -råd samt strukturen, så opfordres disse klynger og netværk til at rette henvendelse til forvaltningen, som så vil supportere på bedste vis.

### **Rapportens indhold og opbygning**

Rapporten bygger på data fra opsamlingskemaerne, samt de to afholdte fokusgruppeinterviews med ledere, og indeholder både tekst og diagrammer. Diagrammerne illustrerer de spørgsmål, der i opsamlingskemaerne har haft faste svarkategorier. Det er en væsentlig pointe, at der er tale om *tendenser* i forhold til respondenternes *oplevelser*, og at der dermed ikke tegner et helt faktuel billede. Herudover har nogle forældrebestyrelser og LokalMED/Trio'er givet udtryk for, at det var svært at sætte et entydigt kryds, da oplevelserne var forskellige fra repræsentant til repræsentant og enhed/institution til enhed/institution. Nogle har derfor sat flere krydser ved samme spørgsmål, hvilket ugyldiggør besvarelsen, mens andre har fundet et kompromis. Åbne besvarelser har givet deltagerne mulighed for at uddybe deres tilbagemeldinger, hvilket har givet de afkrydsede besvarelser nuanceringer, og disse tilbagemeldinger indgår ligesom de afkrydsede besvarelser i denne rapport.

Der er en kvantitativ skævhed, der afspejler diversiteten i besvarelser på hhv. det selvejende og det kommunale område. Dels er der modtaget færre opsamlingskemaer fra det selvejende område, dels er de udfyldt mindre teksttungt. Skævheden er også et udtryk for, at der på til det selvejende område ikke er de samme statusmæssige parametre at følge op på, som på det kommunale område. Det gælder blandt andet i relation til forældrebestyrelserne, der har nogle andre rammer at agere inden for, der ikke som sådan er påvirket af, at institutionerne er en del af et netværk.

Der skelnes i rapporten ikke mellem netværk og partnerskaber, da der i opsamlingskemaerne ikke fremgår en væsentlig forskel imellem disse organiseringer. Derfor dækker betegnelsen netværk i rapporten over både netværk og partnerskaber. Lige så vel er organiseringerne og opsamlingerne fra kommunale og selvejende klynger så ens, at de indgår under den fælles betegnelse klynger i rapporten. I faktaarket i rapportens afslutning figurerer de selvejende klynger dog under selveje.

Rapportens første to kapitler om hhv. forældrebestyrelser og LokalMED/Trio'ers oplevelser af arbejdet, samarbejdet og indflydelsesmuligheder i samarbejds- og indflydelsesorganerne kan læses hver for sig, men det er også muligt at bevæge sig på tværs af de to kapitler, da de er inddelt efter samme tematik. Ud over disse to kapitler indeholder rapporten et kapitel omhandlende perspektiver på institutionsstrukturen generelt. I fremstillingen har ledernes perspektiver en anden tyngde end medarbejdernes og forældrenes, da lederne er blevet spurgt til dette i både drøftelsesoplæg og fokusgruppeinterviews. Rapportens sidste kapitel kan læses som en form for faktaark, der overordnet illustrerer de strukturelle ændringer på institutionsområdet fra implementeringen af strukturen til nu, og giver indblik i resultaterne fra den seneste trivselsmåling samt udviklingen i sygefravær. Faktaarket kan bidrage i belysningen af status på området fra en anden vinkel, men kan ikke bruges til at illustrere sammenhænge mellem strukturen og for eksempel sygefravær og trivsel. Rapporten afsluttes med et kort kapitel med anbefalinger til det fremadrettede arbejde.

## 1.2 Opsamling på de vigtigste pointer

### **Strategisk ledelse og effektivisering af de administrative opgaver**

Ledelsesteamene i klynger fremhæver samstemmende, at der er etableret stærke ledelsesteam indenfor klyngerne, hvor klyngeleder og pædagogiske ledere bruger hinanden aktivt til sparring, ledelsesudvikling og fordeling af opgaver samt tager fælles ansvar.

Det administrative arbejde opleves at fylde en del for nogle pædagogiske ledere, som gerne i højere grad ville have bedre tid til at komme tættere på det pædagogiske arbejde.

Arbejdet i de selvejende klynger, netværk og partnerskaber har udviklet sig i forskellige tempi, men der har over hele linjen været tale om en udvikling mod en styrkelse af det fælles både imellem institutionslederne og medarbejderne.

### **Mangfoldighed og pædagogisk særpræg i enhederne**

Det fremhæves entydigt, at mangfoldigheden og forskellighederne mellem enhederne/institutionerne på ingen måde har været truet. Institutionsstrukturen er dog sammen med arbejdet med pejlemærker mv. med til at lægge en ramme for, i hvilken retning enhederne/institutionerne bevæger sig. Der er en vilje til og ses fordele ved, at klynger/netværk arbejder i den samme retning mod et ensartet serviceniveau, i det omfang det ikke går ud over muligheden for forskellige aktiviteter og metodefrihed.

### **Kvalitet i ledelsesarbejdet**

Der er sket en professionalisering af ledelsesarbejdet, da lederne har fået flere og faste faglige sparringspartnere.

Medarbejderne i klyngerne fremhæver, at både klyngeledere og pædagogiske ledere er meget tilgængelige, men efterspørger mere tid med de pædagogiske ledere. Ledelsesopgavens omfang opleves varierende i forhold til enhedernes størrelse, og flere ønsker, at der kan ske en udvidelse af ledelserne, hvor der er behov.

Fra ledelserne på det selvejende område lyder det, at det forpligtende fællesskab mellem institutionerne i netværkene har medvirket til et løft i kvaliteten af ledelsesarbejdet. Institutionsledere, der ikke er koordinatorer, oplever dog, at der er blevet langt fra den enkelte institution til både forvaltning og politisk niveau.

### **Faglig udvikling/styrkelse af den faglige kvalitet**

Institutionsstrukturen har over tid også påvirket den pædagogiske praksis. Strukturen og den organisering af ledelsen, den har medført, har sammen med implementeringen af de pædagogiske pejlemærker medvirket til, at faglighed er kommet på dagsordenen.

Både medarbejdere, ledelsesteam og forældrebestyrelser oplever, at der er synlige synergieffekter personalemæssigt og i forhold til den pædagogiske praksis. Fælles kompetenceudvikling samt faglige og sociale arrangementer, jobrotation og udlån af medarbejdere fører til gensidig inspiration og refleksion over egen praksis, hvilket har betydning for såvel kerneopgaven som arbejdsmiljøet.

### **Bevarelse af nærdemokratiet – forældre- og medarbejderindflydelse**

På det selvejende område er nærdemokratiet og forældreindflydelsen uændret med netværksdannelsen. På trods af at forældrebestyrelserne mange steder ikke er inddraget i netværksrelaterede emner, giver de udtryk for at være inddraget tilpas. Nogle steder har man etableret et fælles forum for bestyrelserne, nogle steder overvejer man det, men for mange forekommer det irrelevant.

I klyngerne synes der at være etableret gode samarbejder mellem forældrebestyrelse og -råd, og forældrerepræsentanterne giver udtryk for, at de har en nogenlunde klar rolle- og opgavefordeling. Forældrerådernes muligheder for at få indflydelse på de beslutninger, der træffes i klyngen, vurderes ligeledes at være gode eller meget gode. Bestyrelsen angiver dog også, at forældrerådene oplever at være langt væk fra beslutningsprocesserne og har svært ved helt at få fod på deres opgaver og kompetencer. Til gengæld er der stort engagement blandt forældrene i forhold til at deltage i forældrerådsarbejdet, hvorimod det er svært at engagere forældre til bestyrelsesarbejdet, der kan opleves at være langt fra hverdagen i den enkelte enhed.

Trio/MED i klyngerne anser sig generelt for tilpas inddraget, informeret og med god mulighed for at øve indflydelse både på klynge- og enhedsniveau. Dog opleves det som en udfordring, at alle enheder ikke nødvendigvis er repræsenteret i LokalMED.

Trio/MED samarbejdet er nyt for det selvejende område, som først har indført strukturen i kraft af MED-aftalen i 2014. MED-uddannelsen fremhæves som et godt værktøj til at komme i gang med arbejdet. Trio/MED samarbejdet følger ledelsesstreng og arbejdsgiverforhold, og der er derfor ikke fælles MED-struktur i netværkene. På trods af dette oplever MED-organerne at være tilpas inddraget i netværksarbejdet, og er i høj grad tilfredse med omfang og indhold af den information, de modtager.

### **Forvaltningens support**

På det selvejende område er der en oplevelse af, at forvaltningen ikke i tilstrækkelig grad anerkender, at selvejeorganiseringen er en anden end klyngeorganiseringen på det kommunale område. Blandt andet udtrykkes der ønske om, at der i højere grad tages højde for, at arbejdsgiver- og beslutningskompetencer er placeret i de enkelte institutioners bestyrelser, hvilket ofte kræver længere tidsfrister i dialogen med forvaltningen.

For klyngeledere og pædagogiske ledere fylder det meget, at visse styringsværktøjer og andre understøttende systemer ikke fungerer optimalt og rettidigt. Nogle systemer betragtes også som omstændige og tidskrævende, hvilket opleves at tage tid fra kerneopgaven.

På begge områder fremhæves, at klyngeforhandlingerne og struktur gennemgangene for hhv. klynger og netværk, der blev afholdt i 2012, var en god måde at være i dialog med forvaltningen på om den strukturelle organisering i klyngen/netværket.

## 2 Status på organiseringen af arbejdet og samarbejdet i LokalMED/Trio og forældrebestyrelser

### 2.1 Forældrebestyrelser

#### Arbejdsopgaver og mål for arbejdet i forældrebestyrelser i klynger

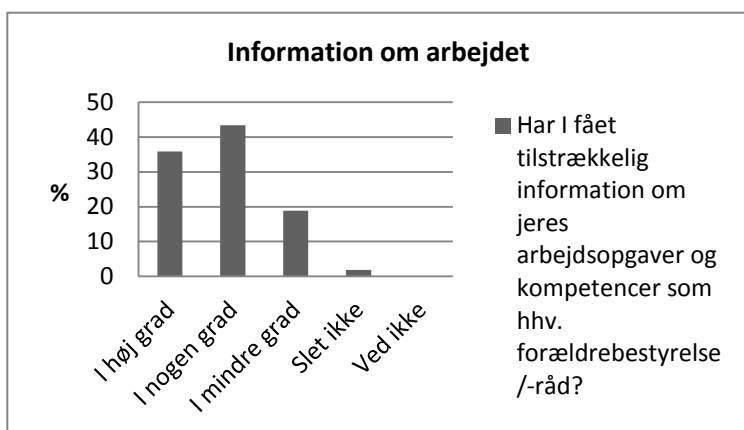
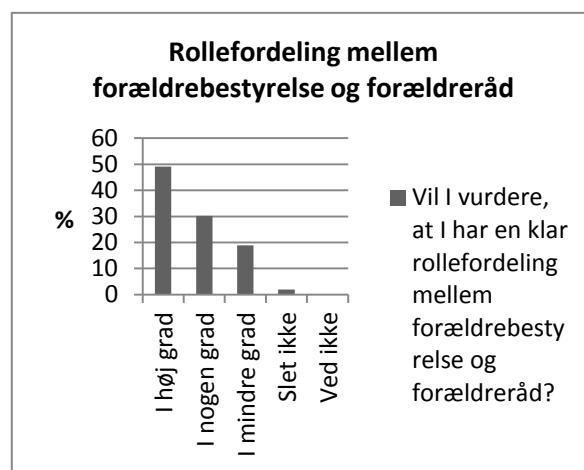
Det punkt, der fylder mest på dagsordenerne for forældrebestyrelsernes møder, er økonomi. I nogle bestyrelser oplever forældrene primært at blive informeret om økonomien, men de fleste steder arbejder man med både budgetprincipper for klyngen, fordeling af de økonomiske ressourcer i klyngen, økonomiske handleplaner mv. Strukturdrøftelser fylder også en hel del alle steder, dels i forhold til Folkeskolereformen og konsekvenserne heraf for dag- og særligt fritidstilbud samt de fysiske rammer, dels i forhold til sammenlægninger af enheder eller klynger. Slutteligt arbejder bestyrelserne med pædagogik og forældreinddragelse/-samarbejde. Det bliver blandt andet drøftet, hvilke pædagogiske principper, værdier og visioner, der skal gælde for klyngen, og hvordan man kan styrke sammenholdet mellem og samarbejdet med forældrene.

En del forældrebestyrelser har en oplevelse af, at de ikke i særlig grad bidrager til samarbejdet mellem enhederne i klyngen. Enten fordi de som forældre ikke oplever, at der er et samarbejde, eller fordi bestyrelsesarbejdet endnu ikke har fundet en form, hvor det har været konstruktivt på det område. Der er dog også gode eksempler på den rolle, forældrebestyrelsen kan spille i forhold til at understøtte samarbejdet. Mange fremhæver for eksempel, at de har en vigtig funktion i forhold til at videndele, udveksle erfaringer og inspirere hinanden på tværs af enheder. I en del bestyrelser og råd har man hhv. "nyt fra enhederne" og "nyt fra klyngen" som faste punkter på dagsordenen. Denne bevægelse af viden og erfaringer mellem de to organer er med til at skabe og sikre, at der også på forældreniveau er en bred forståelse af den fælles og den individuelle kontekst.

Herudover bidrager bestyrelserne ved at tage ansvar for helheden i klyngen, for eksempel træffe principielle beslutninger, der sikrer, at enhederne så vidt muligt fremstår på samme niveau. Mere lavpraktisk har mange bestyrelser fokus på at afholde fælles forældremøder og andre fælles arrangementer for den samlede forældregruppe.

Forældrerådenes opgaver er lige så mangfoldige som enhederne. Opgaverne knytter sig naturligt nok til den enkelte enheds situation og rummer dels drøftelser om den daglige pædagogiske praksis i forhold til forskellige temaer, afholdelse af sommerfester, godkendelse af kostpolitik mv, dels lokale udfordringer og hvordan disse kan håndteres bedst muligt i det daglige, så børn og medarbejdere bliver mindst muligt påvirket. Det gælder blandt andet Folkeskolereformen og sammenlægning af enheder. Flere steder er forældrerådene ligeledes aktive medspillere i forhold til at søge om midler til nyt byggeri, branding af institutionen/hvervning af nye forældre, læserbreve, indretning af institutionen mv. Herudover er det tydeligt, at der de fleste steder er en sammenhæng mellem, hvad bestyrelser og råd arbejder med. Kort sagt er der, blandt forældrerepræsentanterne, en oplevelse af, at forældrerådene bidrager med sparring og understøttelse af personalet og den pædagogiske leder i det daglige arbejde og ved nye tiltag som fylder i den enkelte enhed.

Bestyrelserne vurderer i høj eller nogen grad, at de har en klar rollefordeling mellem forældrebestyrelse og forældreråd. Forældrerepræsentanterne vurderer dog, at det for mange forældre kan virke mere meningsfuldt at deltage i forældrerådet, da det er her, man kommer helt tæt på dagligdagen. De principielle drøftelser og beslutninger, der tages i forældrebestyrelserne, opleves som langt fra hverdagen. Forældrene vil helst forholde sig til det nære, hvilket også giver sig til udtryk i forhold til det generelle engagement blandt forældrene. Dette på trods af, at forældrerådene ingen beslutningskompetence har - noget flere påpeger som et tab.



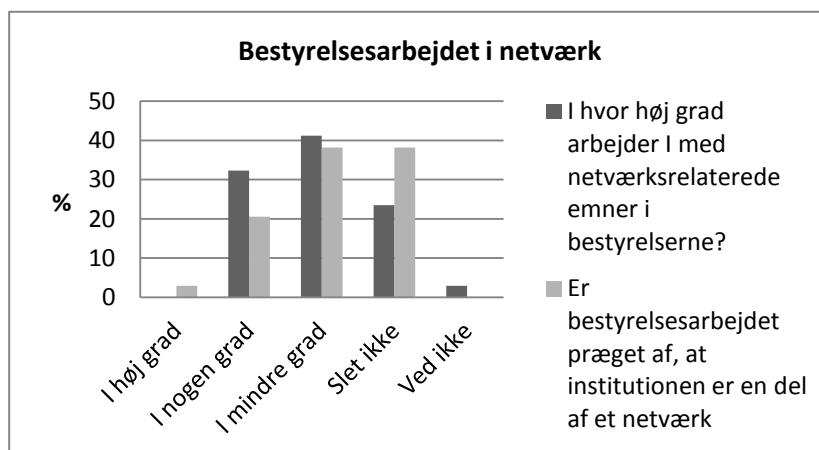
For nogle er det stadig uklart, hvilke kompetencer bestyrelsen har. Det kan blandt andet hænge sammen med oplevelsen af ikke i tilstrækkelig grad at have fået information om dette. Her peger forældrene blandt andet på, at forvaltningens vejledning til bestyrelses- og rådsarbejdet ikke er særlig praksisvenlig, og at det er svært at gå fra en vejledning til det konkrete arbejde. Flere anbefaler at

forældrerepræsentanterne bruger tid på KFO temaaften/kursus om arbejdet i forældreråd og -bestyrelser.

### Arbejdsopgaver i bestyrelser i selvejende netværk

Bestyrelserne i de selvejende netværk oplever i høj eller nogen grad at være tilstrækkeligt informeret om deres arbejdsopgaver og kompetencer i forhold til at agere som bestyrelse på institutionsniveau. Flere tilføjer, at de ikke føler sig særligt klædt på til at være repræsentanter i et netværk, men det er også i de færreste netværk, der på nuværende tidspunkt opleves at være et behov for dette.

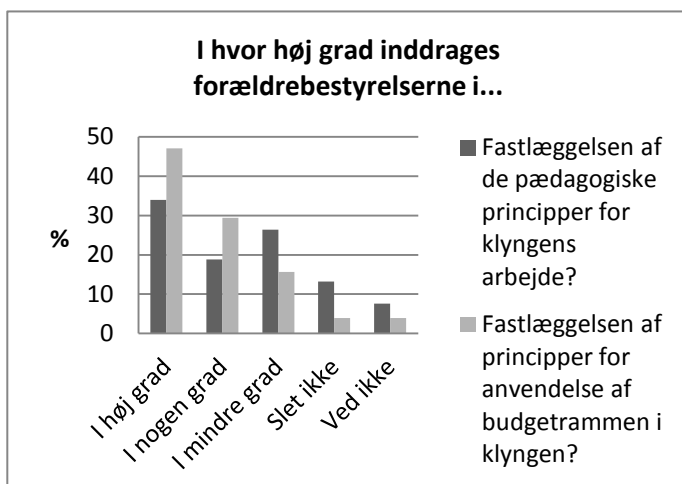
Arbejdet i de enkelte institutioners bestyrelser er ikke i markant grad præget af, at institutionen er del af et netværk. Det er oftest og i de fleste bestyrelser dog et punkt på dagsordenen til bestyrelsesmøderne som information fra lederen. Nogle



bestyrelser gør brug af netværket, enten ved at sparre med andre bestyrelser, eller ved at problemstillinger, der er drøftet i bestyrelsen, løftes til netværksniveau via lederen.

### Indflydelse i forældrebestyrelser i klynger

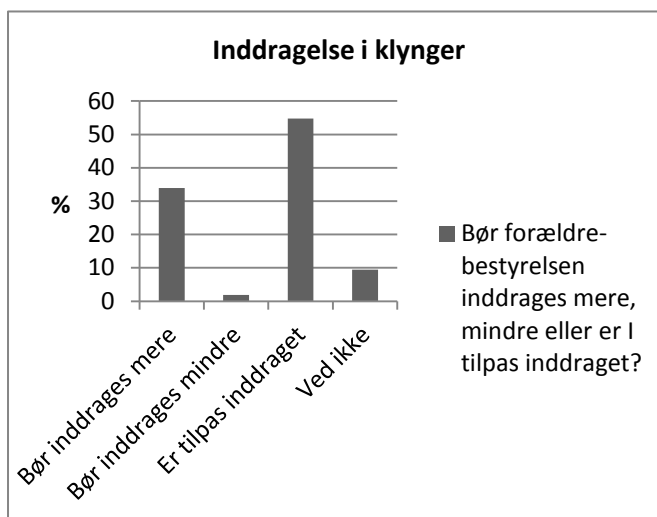
Tilbagemeldingerne fra forældrebestyrelserne peger på, at disse i høj eller nogen grad inddrages i afgørende beslutningsprocesser. Dette er, påpeger nogle, i øvrigt væsentligt, da bestyrelsesarbejdet af og til kan have karakter af at være et informationsmøde, hvor man deltager for at sætte sin underskrift.



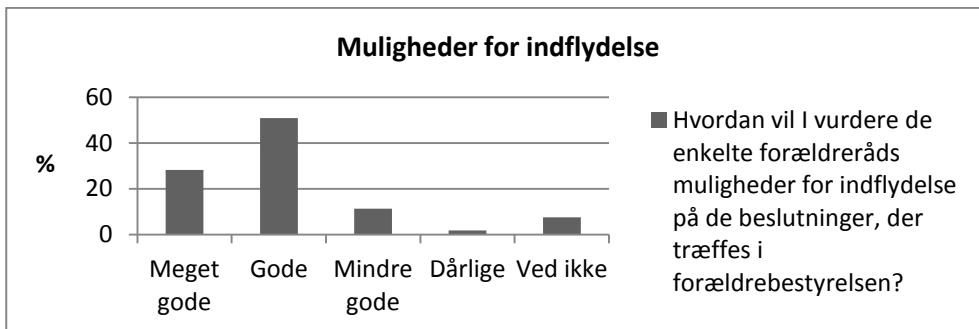
Bestyrelserne er specifikt blevet spurgt til, i hvor høj grad de inddrages i arbejdet med at fastlægge dels pædagogiske principper for klyngens arbejde, dels principper for anvendelsen af budgetrammen i klyngen. Som det også blev tydeligt i forrige afsnit om arbejdsopgaver inddrages de fleste i høj eller nogen grad i budgetmæssige drøftelser og beslutningsprocesser. Det fordeler sig lidt anderledes i forhold til arbejdet med de pædagogiske principper, men det kan blandt andet hænge sammen med, at nogle

bestyrelser er relativt nye, og de pædagogiske principper er blevet besluttet tidligere, eller at økonomi i nogle klynger (især økonomisk pressede) klynger fylder forholdsmæssigt meget.

Overordnet ser der ud til at være tilfredshed med graden af inddragelse i beslutningsprocesserne. Over halvdelen af svarene peger på, at forældrebestyrelserne er tilpas inddraget, og cirka en tredjedel vil gerne inddrages noget mere. Selvom kun ganske få mener, de bør inddrages mindre, er der flere besvarelser, der peger i retningen af, at forældrebestyrelser i nogle tilfælde oplever at have indflydelse på beslutningsprocesser, de ikke føler sig kvalificerede til at deltage i.



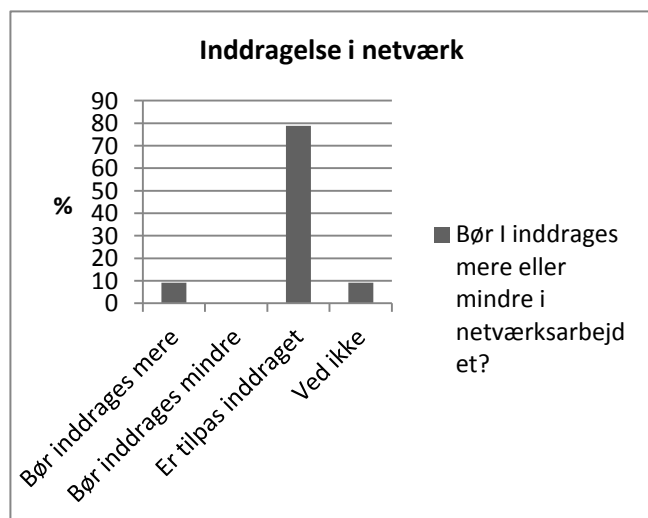
På trods af oplevelsen af, at beslutningsprocesserne ligger langt fra hverdagen, og at beslutningskompetencerne mangler i forældrerådene, vurderer bestyrelserne også, at de enkelte forældreråd har gode eller meget gode muligheder for at få indflydelse på de beslutninger, der træffes i forældrebestyrelserne.



Der er herudover generelt stor interesse fra forældrebestyrelserne i at blive involveret (som forældre), når der skal træffes overordnede beslutninger om strukturændringer på dagtilbuds-, fritidstilbuds- og klubområdet. En del forældrebestyrelser oplever, at der ofte er tale om proforma-høringer, hvor beslutninger allerede er truffet. Dermed oplever mange, at de på et generelt niveau har svært ved at få reel indflydelse på noget, der kommer til at påvirke enhedernes og børnenes hverdag. Forældreperspektivet bør, ifølge besvarelsene, tages meget mere alvorligt og forældrene skal derfor involveres meget tidligt i processerne. Nogle foreslår, at involvering med fordel kan ske meget tidligere end for eksempel høringssvar, sådan at beslutningsprocesserne allerede, når de tager den første form, bygger på et forældreperspektiv.

#### Indflydelse i bestyrelser i selvejende netværk

Langt de fleste af de responderende bestyrelser føler sig tilpas inddraget i netværksarbejdet. De vurderer også, at de enkelte bestyrelser har gode eller meget gode muligheder for at få indflydelse på de beslutninger, der træffes på netværksniveau. Konkret spurgt til om de inddrages i arbejdet med at fastlægge fælles principper for det pædagogiske arbejde i netværket, svarer de fleste dog, at det slet ikke er tilfældet. Mange pointerer, at bestyrelsernes opgave er at støtte op om lederne og initiativer fra/i netværket, men at bestyrelserne som sådan ikke bidrager konkret i forhold til samarbejdet mellem institutionerne. Enkelte steder oplever bestyrelserne at spille en væsentlig rolle, blandt andet ved at koordinere fælles indsatser på politiske dagsordener og høringssvar eller ved at have en organiseret praksis omkring, at bestyrelsesformænd jævnligt deltager i ledernes netværksmøder.



Der er en klar holdning til, at de enkelte institutioners bestyrelser skal involveres i høj grad og tidligt i processen, når der sker strukturelle ændringer på dagtilbuds-, fritidstilbuds- og klubområdet. Særligt fremhæves det, at bestyrelserne for de selvejende institutioner både er arbejdsgiver og beslutningstager, og derfor bør informeres og inddrages direkte.



### Samarbejde i forældrebestyrelser i klynger

Rolle- og opgavefordelingen mellem forældrebestyrelse og –råd er tidligere blevet skitseret til, i forbindelse med afsnittet om arbejdsopgaver, at være forholdsvis tydelig for forældrerepræsentanterne i klyngebestyrelserne. Når det kommer til det konkrete samarbejde mellem de to organer, er der næsten tilsvarende positive udmeldinger.

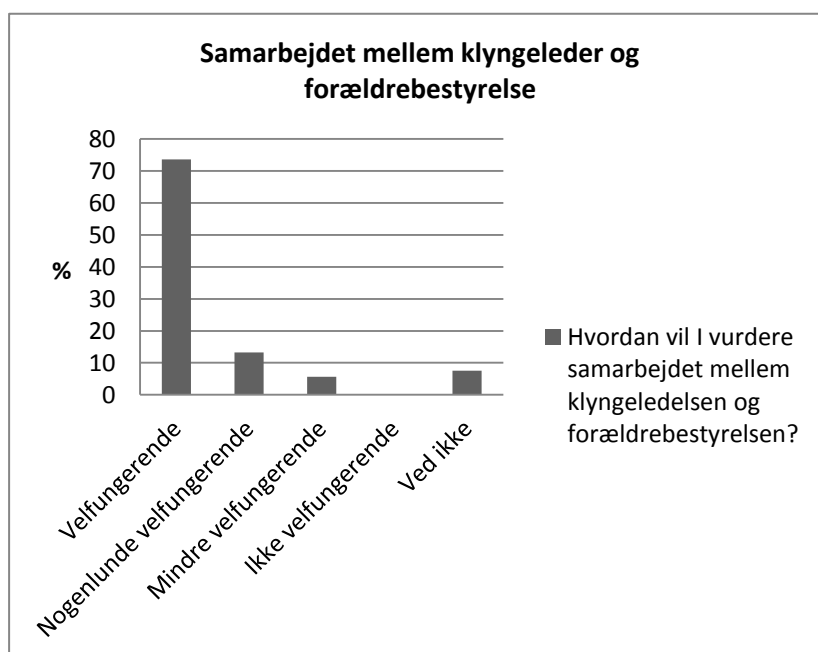
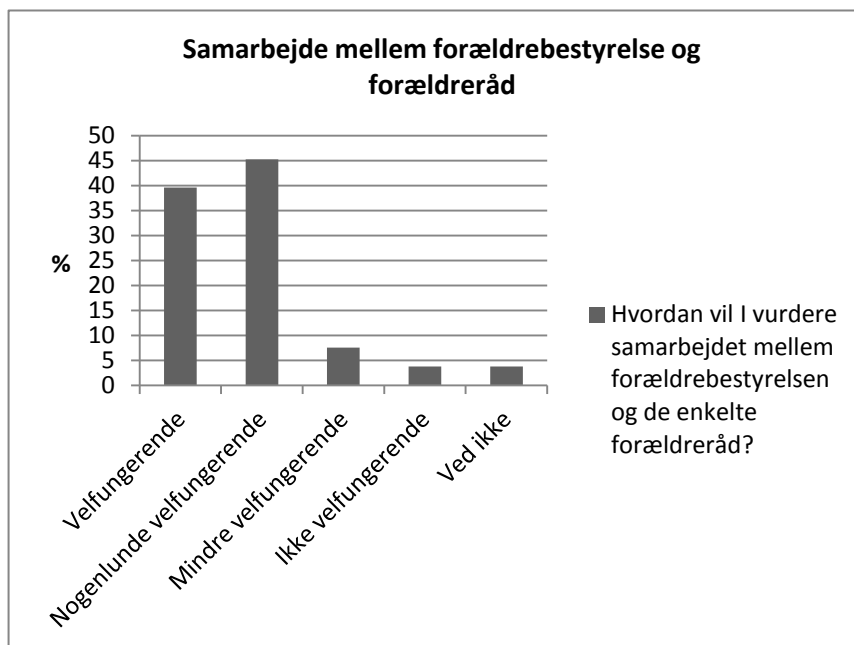
Der er forskellige bud på, hvad der kan være med til at fremme det gode samarbejde mellem råd og bestyrelse, men flere peger på en koordineret og i god tid tilrettelagt mødestruktur. Nogle har for eksempel erfaringer med at afholde møder i de to organer på samme dag, men forskudt af hinanden, således at der er rum imellem til at spise sammen og 'klæde hinanden

på'. Bestyrelserne er også meget opmærksomme på, at en forudsætning for samarbejdet er, at de har en særlig opgave i forhold til at bringe viden med hjem i den enkelte enhed/forældrerådet. På nogle bestyrelsesmøder aftaler man ved mødets afslutning, hvad der er vigtigt at bringe videre, men det ser også ud til at være et område, der kan styrkes.

Manglen på formelle kommunikationsveje er samtidig noget, der påpeges som en barriere for et velfungerende arbejde og samarbejde. Der er derfor stor interesse for, hvad Digital Daginstitution kan byde på, i forhold til at der kan udvikles digitale fora for forældredrøftelser og –information.

Overordnet synes der at være et velfungerende samarbejde mellem bestyrelserne og klyngelederen. Mange giver også udtryk for, at der er en god dialog mellem klyngeleder og bestyrelse, og en oprigtig interesse i at drøfte sager med forældrene.

Gode møder er, ifølge de fleste, en forudsætning for, at bestyrelsesarbejdet giver mening og har betydning. Det lader i høj grad til at være en opgave, der

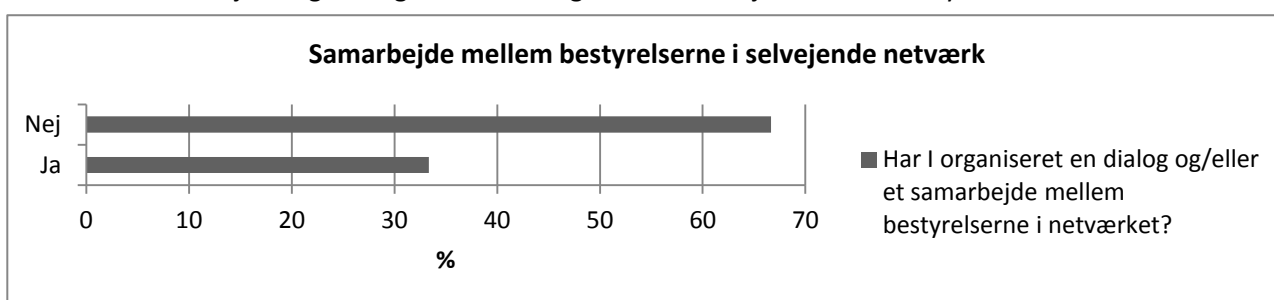


tilfalder klyngelederen, at sikre effektive møder med konstruktive drøftelse. Og så kræver det god forberedelse af bestyrelsesrepræsentanterne. Der er blandt bestyrelserne både mange gode erfaringer, samt muligheder for forbedringer.

I forlængelse af forældrerepræsentanternes oplevelser af samarbejdet, er det relevant at nævne, at klyngelederne i fokusgruppeinterviewet anerkender at spille en vigtig rolle i forhold til at få skabt et konstruktivt arbejds-, samarbejds- og indflydelsesforum i forældrebestyrelserne. De oplever samtidig, at det er en vanskelig opgave, der kan være svær helt at løfte. De peger på, at det kan være relevant med nogle konkrete værktøjer eller guidelines til, hvordan og hvornår det er relevant at inddrage forældrebestyrelsen.

### Samarbejde i bestyrelser i selvejende netværk

Der er ikke i overvejende grad organiseret dialog eller samarbejde mellem bestyrelserne i netværket.



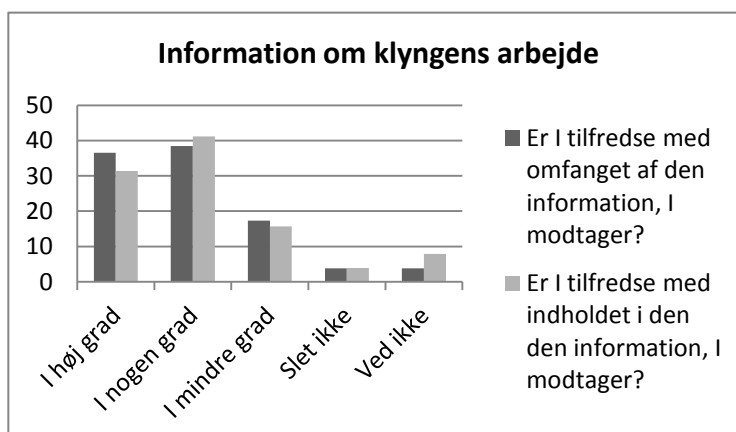
Mange vurderer, at det ikke giver mening, og at det ikke er noget, de påtænker at gøre i fremtiden. Der er dog også nogle, som overvejer, at der kunne være uudnyttede muligheder i samarbejdet, og der stilles gode forslag til, hvad det kunne være relevant at mødes om. Dette kunne være strukturelle ændringer, der påvirker netværket, høringsvar samt erfaringsudveksling om opgaver i forbindelse med bestyrelsesarbejdet.

Blandt de, der har etableret et samarbejde eller en dialog, er formerne meget forskellige. Nogen har aftalt, at de kan indkaldes af lederne ved behov, andre har faste mødekadencer for eksempel kvartalsvis.

### Kommunikation og videndeling i forældrebestyrelser i klynger

Der ser generelt ud til at være et højt informationsniveau, og de steder det mangler, er der opmærksomhed på udfordringen. De fleste steder lader det dog ikke til, at der er tænkt så meget i en særlig organisering af dialogen.

Mails, referater og bestyrelsesmøder er de hyppigste kilder til information om klyngens arbejde til bestyrelsen og forældregruppen i al almindelighed. Jævnlig nyhedsbreve fra klyngelederen og/eller den pædagogiske leder går også igen i flere klynger. I bestyrelserne er der da også en generel tilfredshed med både

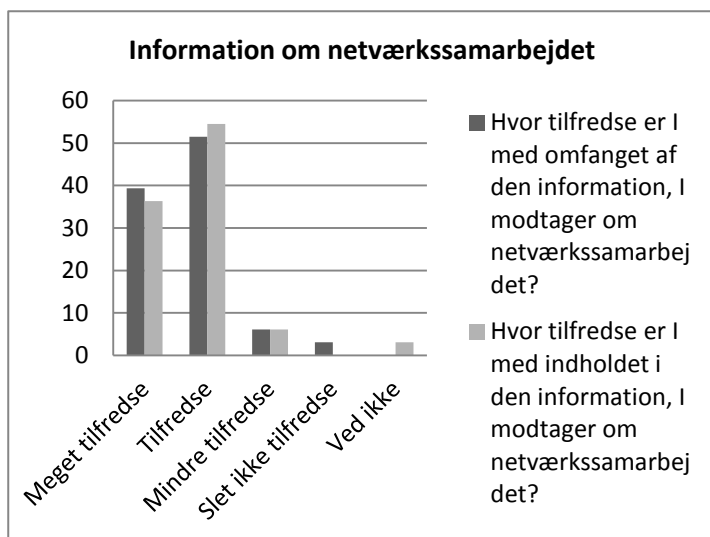


omfanget og indholdet i den information, man modtager.

Kommunikationen mellem bestyrelsen og den samlede forældregruppe fungerer forskelligt fra klynge til klynge, og i et vist omfang også forskelligt på enhedsniveau. Nogle lægger referater fra møderne på klyngens hjemmeside, andre hænger dem på opslagstavler i enhederne. Kommunikationen går også gennem forældrerådene og den pædagogiske leder. Det er dog en kommunikationslinje, flere erkender, har svære vilkår. Blandt andet fordi der mangler et fælles (digitalt) forum, hvori denne viden kan deles, men også fordi det som bestyrelse kan være svært at vurdere, hvilke informationer, der er relevante at dele med den samlede forældregruppe.

### Kommunikation og videndeling i bestyrelser i selvejende netværk

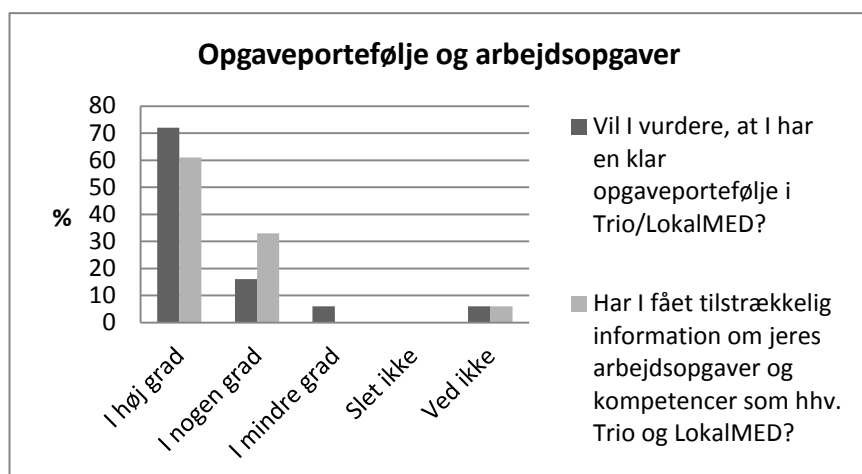
Kommunikationen om netværksrelateret information foregår, som tidligere beskrevet, primært ved, at lederne informerer bestyrelserne på ordinære møder. Der er generelt stor tilfredshed med både omfanget og indholdet af informationen om/fra netværket.



## 2.2 LokalMED/Trio

### Arbejdsopgaver og mål for arbejdet i LokalMED/Trio i klynger

Trio/MED-organisationen blev startet op med klyngestrukturen, men er blevet tilpasset i kraft af MED-aftalen, således er Trio bevaret, men LokalMED er en ny konstruktion. Alle i LokalMED/Trio er i gang med MED-uddannelse. Der fremhæves, at MED har stort udviklingspotentiale i forhold til at få implementeret MED-aftalens fulde indhold.



LokalMED/TRIO finder, at de både har en klar opgaveportefølje og samtidigt får tilstrækkelig information om arbejdsopgaver og kompetencer. Der arbejdes med en bred vifte af de emner, der er relevante. Det drejer sig om arbejdsmiljø, budget, folkeskolereform, politikker, retningslinjer, personalehåndbog, psykisk

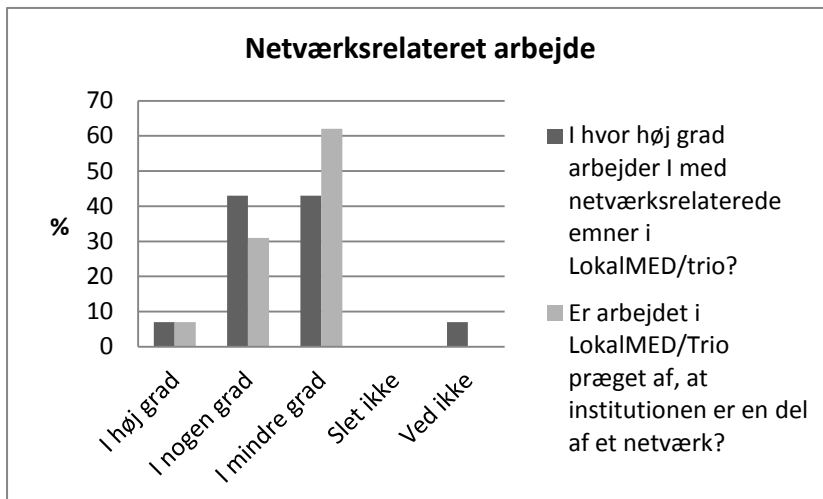
arbejdsmiljø, APV, børnetal, ressourcefordeling, stresshåndtering, social kapital, trivsel, arbejdstidsregler, arbejds-skader, lokalløn og mange andre.

Det er meget de større forandringer, der fylder, som for eksempel sammenlægninger og byggesager. Overordnet fremhæves desuden, at der i de enkelte klynger opleves en stor frihed til, at Trio/LokalMED tager de drøftelser, der lokalt er relevante.

Fra flere LokalMED/Trio fremhæves, at der ses frem til MED-uddannelsen. Der er et ønske om derigennem at komme tættere på den forandring, der ligger i MED-aftalen. Det drejer sig blandt andet om, hvordan man får MED tænkt ind i alle beslutninger. Der er udtrykt behov for, at LokalMED/Trio i højere grad skal blive tydeligere om rammerne for MED, og at få lavet en fast og tydelig struktur for MED-arbejdet indenfor klyngen.

### Arbejdsopgaver og mål for arbejdet i LokalMED/Trio i selvejende netværk

Strukturen på selvejeområdet er ikke entydig. MED-organisationen følger ledelsesstrengen og har selvstændige bestyrelser, og derfor har de enkelte institutioner deres egen MED-struktur med Trio og/eller LokalMED alt efter deres størrelse. Mange netværk har etableret en form for samarbejdsudvalg på netværksniveau i de tilfælde, hvor der er fælles aktiviteter eller en form for fælles økonomi. Der kan også være oprettet fælles udvalg af pædagogfaglige årsager for at skabe faglige udveksling og mulighed for sparring.

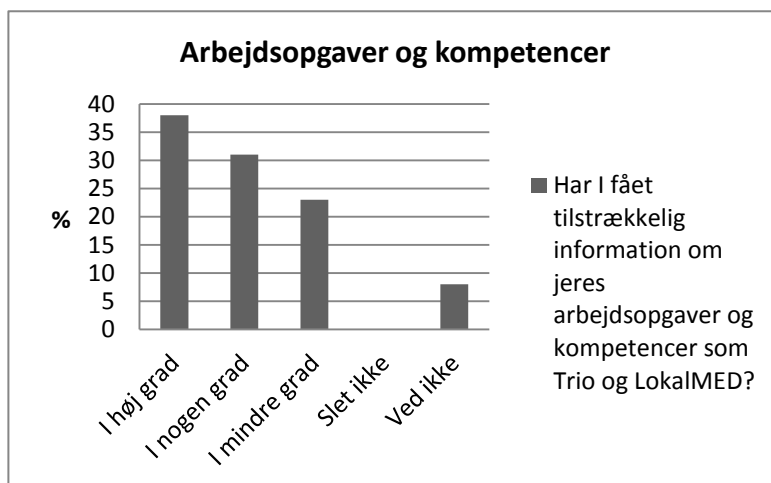


Forskelligheden i netværkenes organisering gør, at der er forskel på, hvor tæt der samarbejdes indenfor netværket.

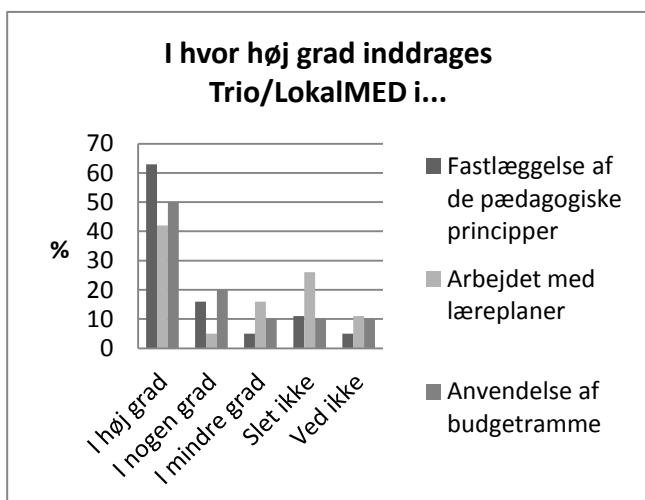
Det, der arbejdes med på netværksniveau, er blandet andet fælles arrangementer, samarbejdsrelationer, sygefravær, kompetenceudvikling, implementering af nye tiltag og regler.

LokalMED/TRIO ses at have information om arbejdsopgaver og kompetencer i meget varierende grad. Det fremhæves i stort omfang, at selveområdet er nyt i forhold til MED-strukturen, og at der er tale om en ny måde at arbejde på og et nyt regelsæt at sætte sig ind i, og at det tager tid.

Der ses derfor meget frem til at deltage i MED-uddannelsen. Der er et ønske om i højere grad at arbejde med MED-tankegangen og kunne implementere forandringen lokalt.

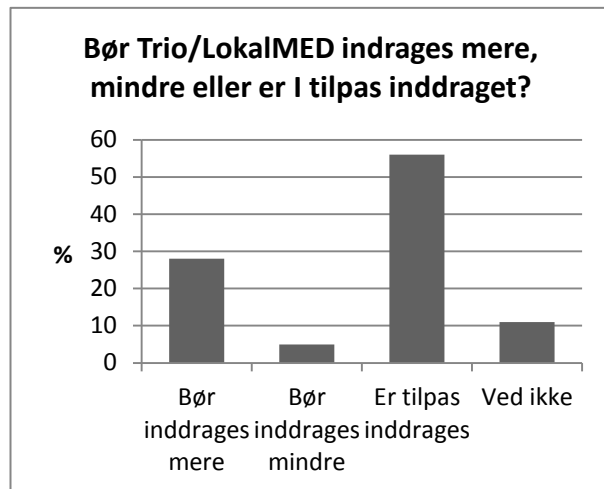


### Indflydelse i LokalMED/Trio i klynger

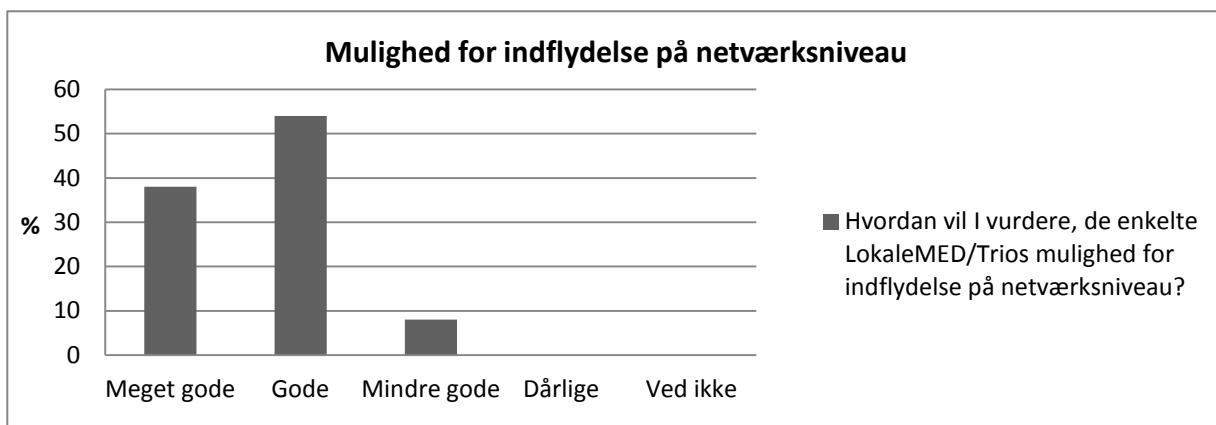


Der er stor variation af oplevelsen af inddragelse i forhold til både fastlæggelse af de pædagogiske principper, arbejdet med læreplaner og budget. Det generelle billede er, at Trio/LokalMED oplever, at de bliver taget alvorligt i forbindelse med inddragelse i relevante emner. Det er en ligeværdig tone i MED-arbejdet, og der sker rettidig inddragelse. Der er en udbredt grad af lydhørighed og god dialog, hvor Trio/LokalMED oplever, at de har reel medindflydelse og derigennem motiveres til at tage medansvar.

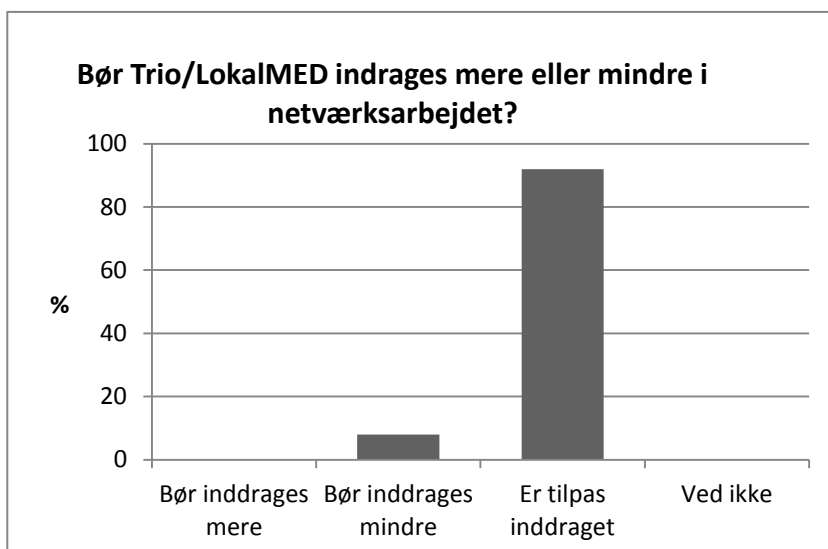
Det generelle er, at Trio/LokalMED i overvejende grad er tilpas inddraget. Dog fremhæves fra flere klynger, at Trio bør inddrages mere. Der kan godt være en oplevelse af, at det meste foregår i LokalMED, og at Trio bliver overset. Hvis Trio bliver inddraget mere, vil der være mulighed for i højere grad at udvikle bedre forståelse for eksempelvis budget, og dermed bedre mulighed for at komme med kvalificerede bidrag. Dette perspektiv er særligt udtalt, når ikke alle Trio er repræsenteret i LokalMED.



### Indflydelse i LokalMED/Trio i selvejende netværk



Der er en oplevelse af gode muligheder for indflydelse på netværksniveau, når det handler om faglig udvikling og pædagogisk praksis. Der er en oplevelse af netværket som meget værdifuldt. Netværket er med til at skabe forum for sparring og kvalitetsudvikling.



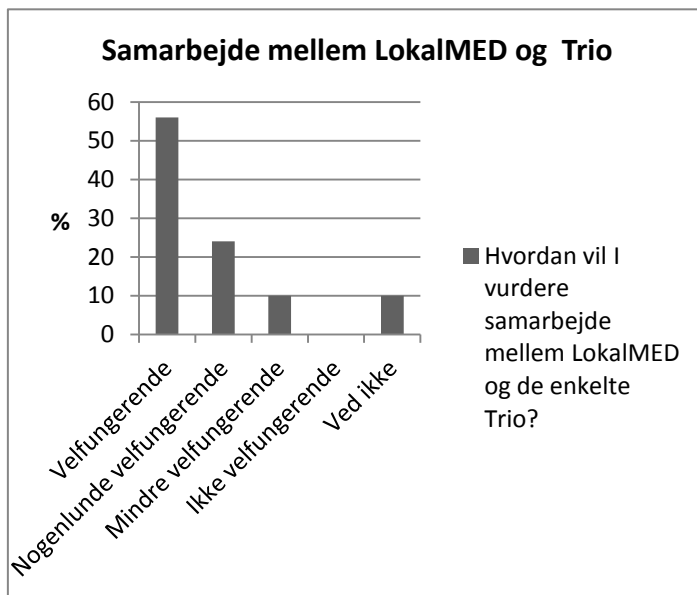
Den generelle oplevelse af inddragelse tegner et billede af, at Trio/LokalMED oplever i overvejende grad at være tilpas inddraget. Den vurdering bør dog holdes op i mod, at mange institutioner ikke har fælles medarbejderstruktur indenfor netværket. Tilbagemeldingerne fra Trio/LokalMED er tillige, at de ikke ser et behov for fællesskab i denne relation, men alene ser netværket som et fagligt netværk.

### Samarbejde i LokalMED/Trio i klynger

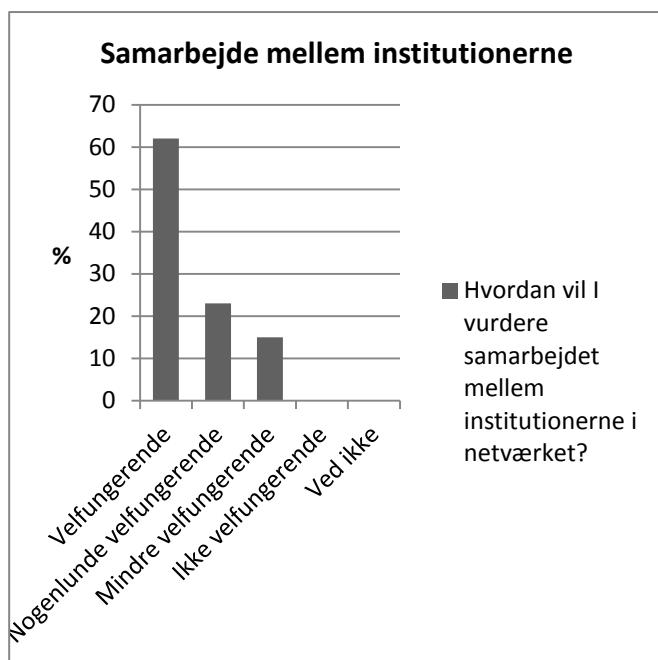
Det overordnede billede er et velfungerende samarbejde i LokalMED/Trio. Det fremhæves, at der gives tilstrækkelig information i god tid, så der er gode betingelser for at indgå i et frugtbart samarbejde. Det tegnes et samarbejde kendetegnet som åbent, ærligt og med stor tilgængelighed fra både klyngeleder og de pædagogiske leder med et reelt ønske om at høre hinandens mening.

Der har været sat stor fokus på dialog og tæt kommunikation. Det fremhæves, at tillid via forventningsafklaring er noget, som har fået samarbejdet til at fungere godt. Dog efterlyses et øget fokus på roller og ansvar for MED-arbejdet. Samt at der i større omfang kunne sættes ind for at skabe mere struktur og laves langtidsplanlægning. Rollefordelingen fremlægges som en vedvarende proces, som løbende skal i fokus. Ligesom der i klyngerne udvikles på at finde den rette struktur.

Det fremhæves, at det gode samarbejde mellem Trio og LokalMED udspringer af en klar rollefordeling mellem klyngeleder og pædagogiske ledere.



### Samarbejdet i LokalMED/Trio i selvejende netværk

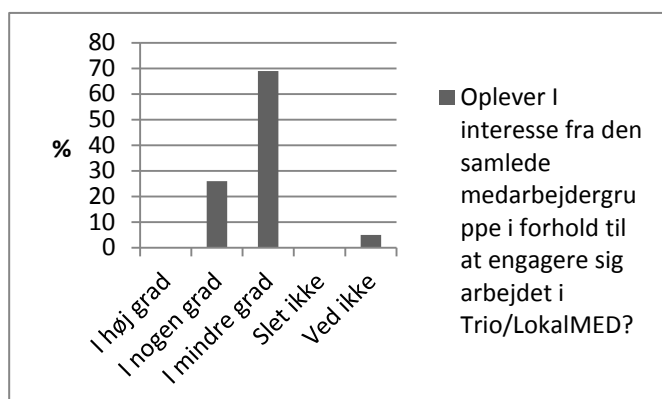


Der opleves at være et velfungerende samarbejde mellem institutionerne i netværket. Den største gevinst fremhæver LokalMED/Trio som værende på det ledelsesmæssige, hvor de fremhæver, at der er tæt samarbejde mellem lederne. Omfanget af samarbejde er af meget forskelligt karakter.

Flere netværk har allerede været godt i gang med et fælles samarbejde medarbejderne imellem. Der er mange, som har meget stor glæde af at kunne reflektere og videndele med medarbejdere fra andre institutioner. Der opleves et fagligt løft som følge af samarbejdet, og der ønskes fra mange sider endnu mere og tættere relationer.

## Kommunikation og videndeling i klynger

Det er en stor udfordring at skabe interesse i den samlede medarbejdergruppe om MED-arbejdet.



De tillidsvalgte oplever, at det er en noget ensom post at være medlem af Trio eller LokalMED, og at det er en udfordring for det samlede arbejde. Derfor foregår der et udbredt samarbejde på tværs af enhederne. Især arbejdsmiljørepræsentanterne fremhæver, at de har meget stor glæde af at have andre repræsentanter til sparring og idéudvikling. Men det er til tider frustrerende at være tillidsvalgte, når medarbejderne ikke tager medansvar for at

klæde deres repræsentanter godt på. Det er et stort og tidskrævende arbejde at lære kollegaerne at bakke op om den måde at blive repræsenteret på.

Der kommunikeres mellem Trio, LokalMED og medarbejdergruppen via de eksisterende kanaler. Det kan være mail, hjemmeside, blogs, opslagtavle, men ikke mindst personalemøde. Det er en sædvanlig praksis, at personalemøderne har et punkt omhandlende nyt fra Trio/LokalMED. Det er dog nyt for mange, at personalemøderne ikke er højeste myndighed længere, og det er et forhold, der forsat skal arbejdes med.

De fleste Trio/LokalMED har et højt kommunikationsniveau, hvilket opleves at medvirke til blandt andet at sikre, at der bliver lyttet til den enkelte medarbejder. Andre Trio/LokalMED erkender, at der ikke er fundet en tilfredsstillende facon at kommunikere på, men at der arbejdes på det.

Et godt redskab i kommunikationen fremhæves at være et årshjul, som, når det synliggøres, giver mening og overblik, samt er anvendeligt i den brede kommunikation. Når der derudover er etableret for- og eftermøder, er der basis for en inddragende struktur.

Noget af det, som fremhæves, at have haft en god effekt på inddragelse af hele personalegrupper, er at synliggøre MED-arbejdet og resultaterne. Andre har skabt engagement via nedsættelse af forskellige ad hoc udvalg. Dog har mange en oplevelse af, at arbejdet og aktiviteterne i Trio/LokalMED er meget lagt fra hverdagen, hvorfor det kan være vanskeligt at skabe tilstrækkeligt ejerskab i hele personalegruppen. Der lægges et stort arbejde fra Trio/LokalMED side i at være det, der skal til for at skabe øget sammenhængskraft indenfor klyngerne med de positive synergieffekter, det forventes at medføre.

Tid fremhæves som en vigtig faktor. Det tager tid at inddrage og skabe ejerskab, så det skal der være opmærksomhed på både internt i klyngerne, og når der stilles opgaver fra forvaltningen.

## Kommunikation og videndeling i selvejende netværk

To-tredjedele af besvarelserne oplyser, at de har organiseret en dialog og/eller samarbejde mellem LokalMED/Trio indenfor netværket. Ligeledes ses der frem til at deltage samlet i MED-uddannelsen. Meget kommunikation sker i det fælles faglige samarbejde, men der er ikke nødvendigvis et formaliseret MED-samarbejde i netværkene.

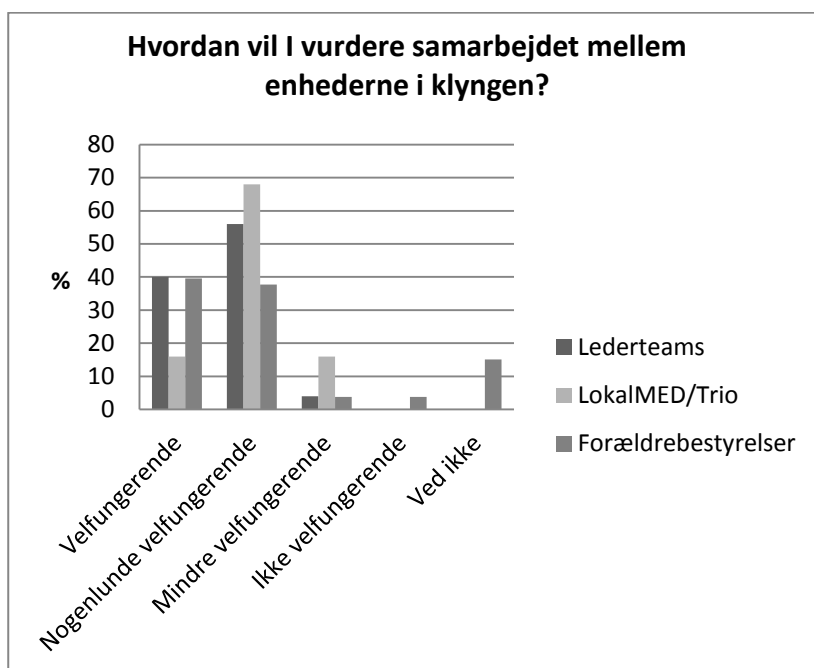
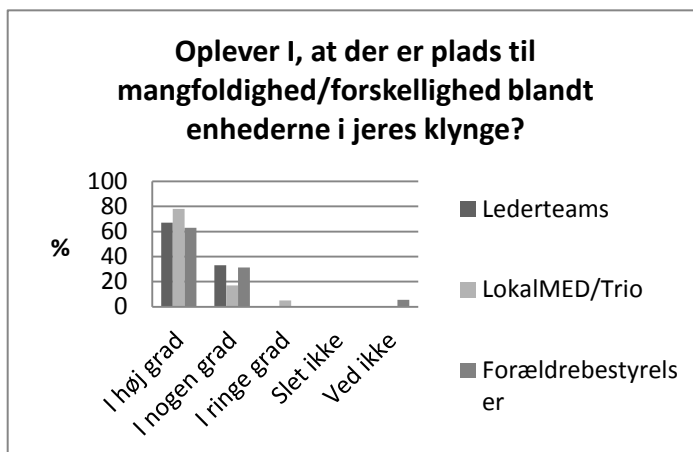
Derudover er den væsentligste informationskilde lederen, som videregiver oplysninger til LokalMED/Trio.



### 3 Perspektiver på institutionsstrukturen

#### 3.1 Klynger

Generelt tegner evalueringen et billede af, at der siden implementeringen af institutionsstrukturen er sket en kulturforandring, som gør, at enhederne ikke i samme grad som tidligere er lukkede om sig selv eller i konkurrence med andre enheder. Der tales om et sundt pres for at kunne følge med fagligt, når man i klyngen ikke kan putte sig med sin faglighed. Der er i stedet etableret samarbejde, kendskab og fagligt fællesskab enhederne imellem. Samtidig fremhæves, at mangfoldigheden har meget gode vilkår indenfor klyngerne. Både lederteams, LokalMED/Trio'er og forældre oplever, at der alt i alt er tale om velfungerende samarbejder.

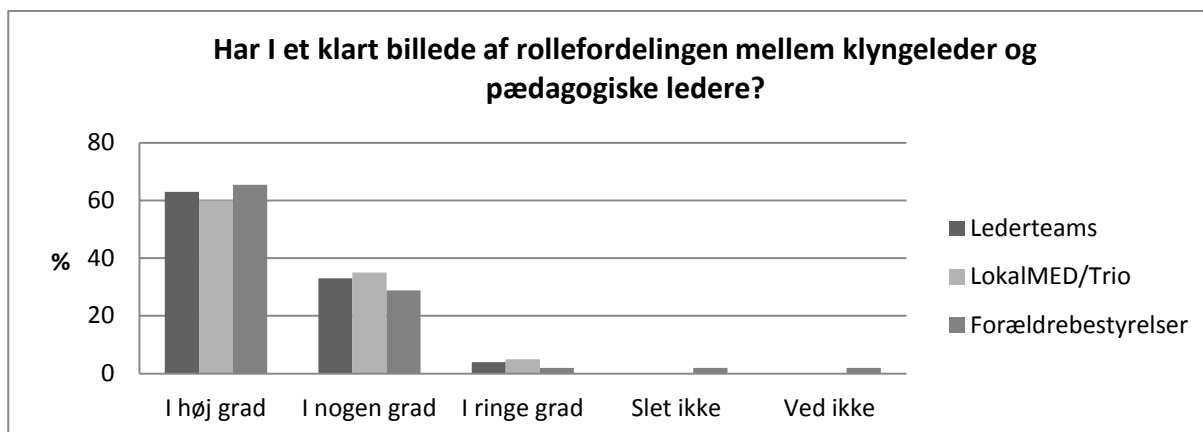


#### Oplevelser af strukturens betydning for ledelse

Lederteamene fremhæver, at der i høj grad sker sparring på ledelsesopgaven, hvilket fremmer en ledelsesmæssig udvikling. Det gælder både sparring i forhold til personaleledelse og faglig ledelse. Der tages fælles ansvar i ledelsesteamene, og der er opmærksomhed på mulighederne for at trække på de forskellige ressourcer, der kan være i et team. Der sker faglig fokusering med plads til kvalificering og udvikling. Det har utvivlsomt givet et løft i den ledelsesfaglige kvalitet, og det er noget, der kan mærkes af både medarbejder- og forældrerepræsentanter i de to samarbejds- og indflydelsesorganer.

Det, der ifølge lederne, fungerer godt, er en fordomsfri dialog med plads til professionel uenighed. Der er et professionelt fokus på ledelsesopgaven med respekt og tillid. Der er god og åben kommunikation, samt godt samarbejde især om de svære og udfordrende opgaver. Man fastholder hinanden kontinuerligt på ledelsesgrundlaget, og er vedholden for at blive på toppen samt altid holde udviklingsfokus.

Klyngernes ledelsesteam vurderer i høj eller nogen grad, at de har en klar opgavefordeling mellem klyngeleder og pædagogiske ledere. Dette afspejler sig også i både forældrebestyrelsernes og LokalMED/Trioernes oplevelser.



Der gives et stort råderum til de pædagogiske ledere, og det oplyses af flere, at der arbejdes med en anerkendende tilgang, hvor klyngelederen er coach. Klyngelederen og de pædagogiske ledere opleves som et team med fælles tilgang og ikke stærkere end svageste led. Overvægten responderer, at klyngelederen og de pædagogiske ledere har deres positioner afklaret og respekterer hinanden. Man bruger hinandens forskelligheder og har altid gensidig tillid og respekt. Man er fælles om at være fagprofessionelle, seriøse, ambitiøse og fokuserede på den pædagogiske kerneopgave.

De pædagogiske ledere oplever i et vist omfang, at funktionen er krævende. Det gælder især på de store enheder, hvor arbejdsmængden bliver meget stor. Derfor efterspørges flere ledere i enhederne i form af souschefer eller afdelingsledere. Der påpeges at være administrative opgaver, som fylder en del for de pædagogiske ledere og gør det vanskeligt at holde fokus på faglig ledelse.

Medarbejderrepræsentanterne i LokalMED/Trio har tilsvarende en generel oplevelse af, at både klyngeleder og pædagogisk ledere i vidt omfang er tilgængelige, men at de pædagogiske ledere har meget travlt, og der efterlyses mere tid blandt personalet i det daglige pædagogiske arbejde.

Flere ledelsesteam vurderer, at der er klynger, som har et for lille antal enheder til egentlig at få det fulde udbytte af strukturen. Det fremhæves også, at enhedernes forskellighed i størrelse er en udfordring. Der er stor forskel på, hvor mange medarbejdere de enkelte pædagogiske ledere er leder for, da størrelse af personalegrupperne er meget varierende. Dertil kommer, at flere enheder tillige er placeret på forskellige matrikler.

### Oplevelser af strukturens betydning for medarbejderne

En væsentlig fordel ved strukturen er, at der kan skabes stabilitet og kontinuitet selv ved lederfravær, idet de pædagogiske ledere i samarbejde med klyngelederen kan dække hinanden ind. De pædagogiske ledere

oplever, at det var en stor ændring at gå fra at være institutionsleder til at være pædagogisk leder, men der er utvivlsomt sket en højnelse af det ledelsesfaglige niveau, og der opleves fra flere vinkler, at der er kommet større fokus på personaleledelse.

Medarbejderne i klyngen – både det pædagogiske personale og andre medarbejdere som for eksempel køkkenpersonale – har med strukturen fået flere kollegaer at sparre med og flere muligheder for udviklingstiltag. De bliver en del af et større fagligt fællesskab, hvor de kan drage nytte af hinandens viden, kompetencer og erfaringer, og de får dermed et større ”katalog” af handlemuligheder at trække på. Det er forskelligt fra klynge til klynge, hvor meget medarbejderne udnytter potentialerne, men det opleves af både lederteams, LokalMED/Trioer og forældrebestyrelser som en udvikling, der er i gang. Det er forskelligt, hvor langt de er nået i udviklingen, men der arbejdes i retning af større fællesskabsfølelse i langt de fleste klynger.

Mange ser en stor fordel i, at det (i situationer hvor det er nødvendigt) er muligt at flytte medarbejdere mellem enhederne i klyngen. Det varierer fra klynge til klynge i hvor høj grad muligheden anvendes. Det sker i stort omfang for så vidt angår vikarer, men i mindre omfang for de fastansatte. Flere klynger har fundet en god måde at udveksle medarbejdere, men det kunne i højere grad understøttes og ske i praksis. Medarbejderne i klyngerne oplever i højere grad en sikkerhed i ansættelse, når de er i en klynge, da mulighederne for omplacering i egen klynge ved for eksempel mistrivsel er enkel og ligetil. I forældrebestyrelserne er der dog en særlig opmærksomhed på, at omrokeringer, genplaceringer og vikardækning på tværs skal styres og have klare og tydelige rammer. Blandt andet for at undgå, at børnene hele tiden oplever, at skulle forholde sig til nye voksne.

### **Oplevelser af strukturens betydning for den pædagogiske praksis**

Den enkelte pædagogiske praksis er blevet mere åben og har fået en større faglig opmærksomhed. Den kortere ledelsesstreng anses for at højne den faglige udvikling. Der er gode muligheder for at udveksle faglige spørgsmål og trække på hinandens fagligheder. De fysiske rammer udnyttes også langt bedre end før, da muligheden for at låne faciliteter fra hinanden bruges aktivt indenfor mange klynger. Særligt fremhæves arbejdet med læreplaner og udvikling af fælles faglig principper. Der er en øget systematisk og fokuseret tilgang til den pædagogiske faglighed. Der sker en tilpas forstyrrelse og stor inspiration. Mange steder er den fælles faglige udvikling sat i system i form af fælles kompetenceudvikling og faglige netværk på tværs i klyngen.

De pædagogiske diskussioner opleves som løftet og erfaringsudveksling systematiseret. Det fremhæves, at der generelt er sket en faglig professionalisering. Dog kan der være forskel på, hvorledes og i hvor grad der er tiltag, som påvirker den enkelte medarbejder. Det er en stor ledelsesopgave, at få alle medarbejdere til at udvikle sig indenfor en klyngeforståelse frem for indenfor enheden.

Forældrebestyrelserne har generelt svært ved at pege på konkrete synergieffekter i forhold til fagligheden og den pædagogiske praksis. Men mange påpeger dog alligevel på et overordnet plan, at samarbejdet på tværs opleves som medvirkende til at højne fagligheden og kvaliteten i det pædagogiske arbejde. Nogle påpeger også, at det øgede samarbejde medfører øget mødeaktivitet, hvormed der går tid fra kerneopgaven. Derudover påpeger nogle, at det mindre ledelses- og beslutningsrum i den enkelte enhed i nogen grad kan medvirke til mindre ejerskab og engagement blandt personalet.

## Udviklingspotentialer

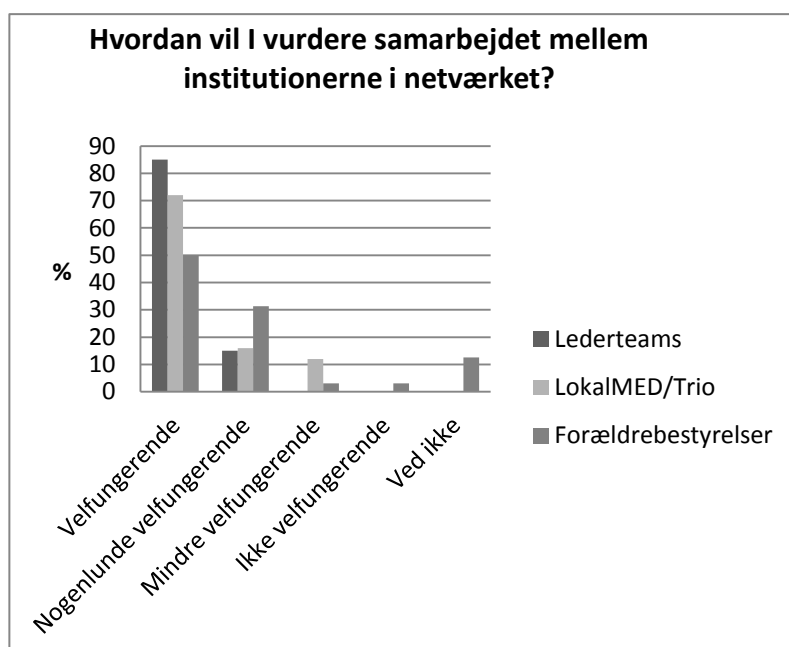
Både ledelsesteams, LokalMED/Trioer og forældrebestyrelser fremhæver, at der er flere uudforskede synergieffekter og potentialer i strukturen. Der er blandt andet mulighed for i højere grad at blive bedre til at bruge hinandens ressourcer indenfor klyngen. Der kunne i højere grad blive tale om personaleudveksling og medarbejderpraktik indenfor klyngen. Ligesom det nævnes, at tiden er modnet til, at der nu fremadrettet er tale om ansættelse i klyngen i stedet for på enhedsniveau. Dette menes at kunne synliggøre den allerede eksisterende oplevelse af, at klyngen er én institution og give en bedre anvendelse af personaleressourcerne.

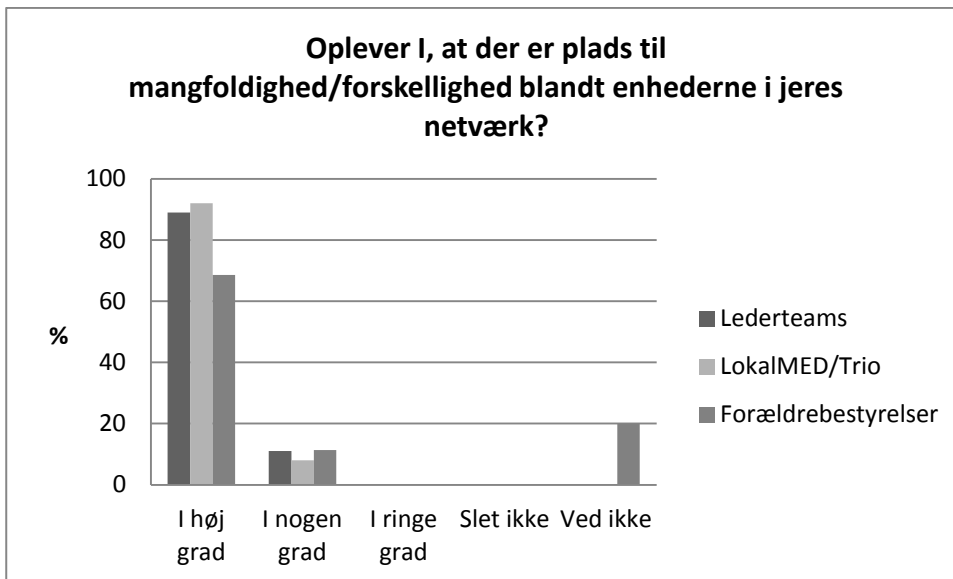
Enhederne kunne tillige komme endnu tættere på hinanden i form af bl. a. netværksdannelse blandt medarbejderne. Der efterspørges større klynger, som kan give bedre økonomi og mindske sårbarheden. Små klynger har visse fordele personalemæssig ift. godt kendskab mellem medarbejdere, men ikke økonomisk, og ledelsesteam af en vis størrelse fremlægges af flere som en øget mulighed for at skabe rum for mangfoldighed og bedre faglig synergi og dynamik. Nogle klynger ser også gerne, hvis der kunne skabes meget mere frihed til at imødekomme de enkelte klyngers ønsker om at kunne organisere sig bedre inden for klyngen.

Det nævnes, at der på det administrative område bør ske en reducere og/eller forenkling af opgaverne. Den administrative support bør desuden imødekomme de behov, der er, og være tilstrækkelig og velfungerende. Hvilket tillige gælder for styringsværktøjerne.

## 3.2 Netværk

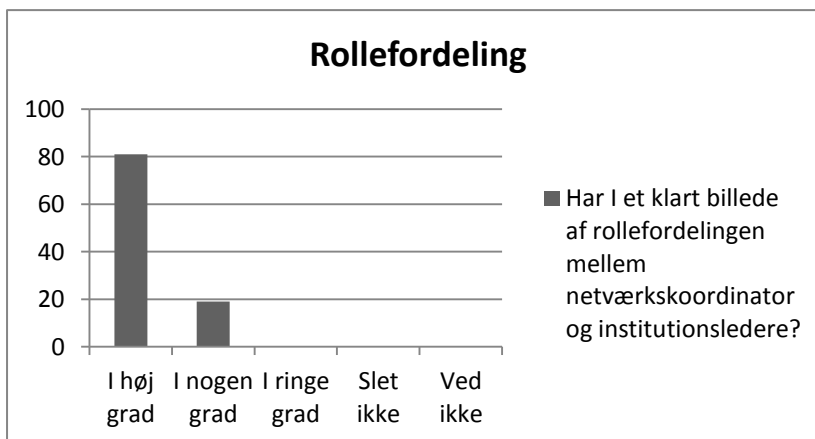
Samarbejdet i netværkene vurderes, at være meget velfungerende. Der er skabt gode samarbejdsrelationer mellem institutionerne. Samstemmende lyder det tillige, at mangfoldigheden har gode kår i den nye struktur.





#### Oplevelser af strukturens betydning for ledelse

Den primære gevinst ved netværkskonstruktionen er ledelsesmæssig. De selvejende ledere påpeger det meget frugtbare samarbejde, der kommer ud af, at være flere ledere med forskellige kompetencer som supplerer og komplimenterer hinanden. Der sker pædagogisk sparring i vidt omfang, mens der er fuld respekt for forskelligheder og mangfoldighed.



Netværket er en god konstruktion til at understøtte nye ledere i opstarten eller eksisterede ledere ved fravær. Institutionerne er mere forpligtede til at være der for hinanden.

Lederne i netværk har fundet en god facon, hvormed de kan støtte hinanden i ledelsesopgaven. Det fælles refleksionsrum, der er skabt,

medvirker til en effektiv opgaveløsning. Der opleves herved en kvalificering af ledelsesværktøjer. Lederne bruger adgangen til ledelsesmæssig sparring aktivt især som støtte i forhold til forberedelse af de kendte udfordringer, der kommer fremadrettet. På denne baggrund oplyser lederne, at de anser sig selv for langt bedre ledere.

Netværksstruktur har skabt et fokus på ledelse som fag, og der har været med til at højnet niveauet og gøre ledelsesarbejdet udviklende og professionelt. Der er skabt et tillidsfuldt samarbejde, som opleves at gøre en forskel.

Den fælles ledelsesgruppe i netværket bruges desuden i det strategiske arbejde. Der arbejdes for eksempel fælles med at udvikle implementering af politiske tiltag. Ledelsesgruppen bruges her både til inspiration, idéudvikler og videndeling. Der opleves et højt engagement om at bruge det fælles ambitiøst til inspiration.

Ledelsesgruppen bruger også hinanden til at søge råd og vejledning i forbindelse med afklaringer af personalesager og sparring om handlemuligheder. Endelig er der en gevinst på løsning af administrative opgaver, hvor videndeling og inspiration gør en klar forskel.

### **Oplevelser af strukturens betydning for personalet**

Med hensyn til de personalemæssige effekter af strukturen oplever ledelsesgruppen en meget stor forskellighed. Det er forskelligt, hvordan det fælles er organiseret, og det er forskelligt, hvordan de enkelte medarbejdere ser sig i det.

Flere netværk har allerede været godt i gang med et fælles samarbejde med medarbejderne imellem. Der er mange, som har meget stor glæde af, at kunne reflektere og videndele med medarbejdere fra andre institutioner.

Der er et ønske fra ledelsesgruppens side om at bruge netværket forpligtende i forhold til personalet. Flere netværk har gået videre med samarbejdet og udlåner således medarbejdere til hinanden. Derudover arbejder rigtige mange netværk med fælles vikarer.

Ledelsesgruppen fremhæver desuden, at tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter er blevet styrket i deres rolle ved at have mulighed for sparring og videndeling blandt ligestillede i netværket.

### **Oplevelser af strukturens betydning for den pædagogiske praksis**

For den pædagogiske praksis har netværksstrukturen skabt en god udvikling. Det opleves som givende for egen pædagogisk praksis at møde medarbejdere fra en anden kultur, som gør tingene anderledes.

De fleste netværk har sat det fælles i system. Der arbejdes her med fælles kompetenceudvikling og forløb på tværs i netværket. Ofte er der tale om fælles temadage, hvor det, at der er flere om at dele udgifterne, gør, at der er bedre mulighed for at få oplægsholdere, facilitatorer mv. De fysiske rammer udnyttes også langt bedre end før, og der sker i vidt omfang udlån af faciliteter mellem institutionerne.

Medarbejderne har fået kendskab til hinandens fagligheder og bruger hinanden til sparring og inspiration. De forskellige kompetencer, der er på tværs af institutionerne, bruges aktivt til gensidig inspiration og udvikling. Enkelte netværk har etableret egentlige tværgående inspirationsnetværk. Der samarbejdes flere steder mellem for eksempel inklusions- eller sprogmedarbejderne i netværkene. Der er skabt et fælles fagligt rum med indblik i andres praksis, som gør det givende at samarbejde, og flere oplyser, det er et uproblematisk samarbejde som følge af det specifikke og faglige udgangspunkt

Særligt fremhæves, at det fælles ressource-team i netværkene i høj grad er medvirkende til at skubbe udvikling i retning mod fællesskab i den pædagogfaglige praksis.

## **Udviklingspotentialer**

Ledelsesgruppe nævner, at der er potentialer i at lave flere netværksrelaterede aktiviteter, altså ved at knytte netværkene endnu tættere og mere forpligtende sammen. Det vil sige, endnu mere af det, som allerede er godt i gang. Der ønskes yderligere fælles faglig udvikling og erfaringsudveksling.

Der er på mange områder mulighed for at styrke samarbejdet. Blandt andet nævnes øget samarbejde på det personalemæssige ved at skabe mere fælles uddannelse, øget viden om de tilstedeværende kompetencer, flere fælles politikker og jobswop-ordning.

Der bør også på baggrund af tilbagemeldingerne ses på om der er behov for fusioner.

Institutionsstørrelserne er meget varierende, og der kan være behov for at etablere institutioner, som i højere grad kan være bæredygtige fremover. Ligesom fagligheden i højere grad kan højnes i institutioner af en vis størrelse.

Der er et ønske om mere fælles ledelsesudvikling og mere fokus på ledelse i det hele taget for derigennem at styrke samarbejdet.

Der nævnes også et behov på løbende at se på ledernes trivsel og systematisk opfølgning herpå. Det er dog ved yderligere tiltag vigtigt at påpege, at der er tale om ligeværdige samarbejdsparter, og at det handler om at få skabt flere initiativer gennem kvalificerende beslutningsprocesser.

## 4 Strukturelle ændringer, sygefravær og trivsel – udvikling i og omkring klynger og netværk

### 4.1 Organisering

Der er pr. oktober 2014:

74 kommunale klynger

38 selvejende netværk hvoraf 3 har indgået partnerskabsaftaler

4 selvejende klynger

### 4.2 Strukturelle ændringer

Der er, siden Ny Institutionsstruktur blev indført i 2011, gennemført 69 sammenlægninger blandt kommunale enheder samt blandt selvejende enheder og institutioner. Sammenlægningerne er gennemført på forskellige baggrunde for eksempel

- Som element i økonomiske handleplaner
- For at opnå større faglig eller økonomisk bæredygtighed
- Ved tilknytning af udflytteropsamling til fastliggende institutioner
- Ved almindelig ledervakance i forbindelse med klynge-/netværksaftaler eller ønske fra enheder/institutioner om reorganisering i forhold til pladsfleksibilitet eller muligheden for integration af pladser.

Derudover er to klynger blevet sammenlagt, mens yderligere tre klynger snart sammenlægges.

Klyngesammenlægninger kan ligesom sammenlægningen af enheder/institutioner have baggrund i ønske om større faglig eller økonomisk bæredygtighed, men klyngesammenlægninger kan blandt andet også blive gennemført med henblik på bedre ledelsessynergi ved et større ledelsesteam eller for at opnå administrative fordele.

Der er i perioden godkendt 17 privatiseringer på baggrund af ansøgninger om overgang fra institutioner eller ved nyoprettelse private tilbud. Der er foretaget lukninger på to matrikler, hvor pladserne er bevaret ved flytning til andre lokaliteter. Der er i perioden samtidig påbegyndt eller færdiggjort etablering af 26 nye tilbud og dertil kommer også udvidelse ved ombygning af eksisterende enheder/institutioner.

### 4.3 Trivsel i selvejende og kommunale institutioner

Det er på nuværende tidspunkt ikke muligt, at se på en udvikling i personalemæssig trivsel, da der udelukkende har været gennemført én trivselsmåling efter etablering af Ny Institutionsstruktur. Den næste trivselsundersøgelse gennemføres primo 2015, hvorved der bliver et sammenligningsgrundlag.

Den seneste trivselsundersøgelse fra 2013, to år inde i etableringen af Ny institutionsstruktur viste, at trivsel for pædagoger og pædagogmedhjælpere generelt er høj.



### Trivsel blandt forskellige faggrupper

Emne	Hele BUF	Pædagoger	Pædagog- medhjælpere	Lærere	Ledere
Tilfredshed (4)	5,1	5,0	5,1	4,8	5,3
Motivation (3)	6,0	6,0	5,9	5,8	6,4
Engagement (3)	5,6	5,6	5,5	5,4	6,2
Job og organisering (6)	5,6	5,5	5,6	5,4	5,4
Indflydelse (5)	5,1	5,2	5,0	4,8	5,4
Nærmeste leder (5)	5,2	5,3	5,2	4,8	5,5
Ledelsen (4)	5,2	5,2	5,2	4,7	5,6
Samarbejde (4)	5,7	5,7	5,7	5,6	5,7
Læring og Udvikling (3)	5,4	5,3	5,4	5,2	6,1
Krav i arbejdet (5)	2,9	2,9	3,1	2,7	2,4
Sundhedsfremme (1)	4,5	4,5	4,6	3,9	5,0
Fysiske rammer (6)	4,7	4,7	4,7	4,3	4,9
Social Kapital (10)	5,4	5,4	5,3	5,0	5,6
Forebyggende faktorer (6)	5,6	5,5	5,5	5,3	5,5

Tallet i parentes angiver antallet af spørgsmål under emnet

I en sammenligning mellem trivslen fordelt blandt personalet i de selvejende institutioner og kommunale klynger viser, at trivslen er lidt højere blandt personalet i de selvejende institutioner. Dette gælder på alle områder, se figur nedenfor.

### Trivsel fordelt på Selvejende og kommunale institutioner

Emne	Hele BUF	Klynger	Selvejende
Tilfredshed (4)	5,1	5,1	5,3
Motivation (3)	6,0	6,0	6,1
Engagement (3)	5,6	5,6	5,7
Job og organisering (6)	5,6	5,6	5,8
Indflydelse (5)	5,1	5,2	5,4
Nærmeste leder (5)	5,2	5,3	5,6
Ledelsen (4)	5,2	5,3	5,5
Samarbejde (4)	5,7	5,7	5,8
Læring og Udvikling (3)	5,4	5,3	5,5
Krav i arbejdet (3)	2,9	3,0	3,1
Sundhedsfremme (1)	4,5	4,6	4,9
Fysiske rammer (6)	4,7	4,7	4,9
Social Kapital (10)	5,4	5,4	5,6
Forebyggende faktorer (6)	5,6	5,6	5,8

Tallet i parentes angiver antallet af spørgsmål under emnet

Trivselsundersøgelsen viser, at der hvor der særligt skal gøres en indsats, er i forhold til "krav i arbejdet". Oplevelsen af store krav i arbejdet betyder, at mange ikke trives med deres arbejdspress, og det har betydning for såvel trivsel som fravær, og er især en ledelsesmæssig udfordring. Det stiller krav til ledernes evne til at skabe en fokus på kerneopgaven og en 'rød tråd' i en dagligdag med mange forandringer og mange 'bolde i luften'.

#### 4.4 Sygefravær

Sygefraværet er kun kendt for de kommunale klynger, og tabellen nedenfor viser udviklingen fra 2010 (Ny institutionsstruktur blev indført i 2011) og frem til 2013. Tallene kan ikke direkte forbindes til strukturen, da der er igangsat indsatser og projekter sideløbende for at nedbringe sygefraværet.

##### Gennemsnitligt sygefravær i kommunale enheder 2011-2013

År 2010	År 2011	År 2012	År 2013
17,0	16,8	16,1	15,2

Trivselsundersøgelsen 2013 indeholder dog oplysninger om sygefravær for både det kommunale og selvejende område, men kun i forhold til om sygefraværet er arbejdsrelateret.

##### Arbejdsrelateret sygefravær blandt forskellige faggrupper

Emne	Hele BUF	Pædagoger	Pædagog- medhjælpere	Lærere	Ledere
Har du inden for de sidste to år haft arbejdsrelateret sygefravær af mere end 14 dages varighed?	11 %	15 %	16 %	9 %	11 %

Andelen af ansatte i både selvejende og kommunale institutioner, der har haft arbejdsrelaterede sygefravær indenfor de seneste to år, ligger over gennemsnittet for BUF.

##### Arbejdsrelateret sygefravær blandt forskellige enhedstyper

Emne	Hele BUF	Klynger	Selvejende	Skoler
Har du inden for de sidste to år haft arbejdsrelateret sygefravær af mere end 14 dages varighed?	11 %	15 %	14 %	9 %

Der er stor forskel på det arbejdsrelaterede sygefravær i de enkelte enheder. Andelen af ansatte, der angiver at have haft arbejdsrelaterede sygefravær indenfor de seneste to år svinger fra 0 % til 57 %.

## 5 anbefalinger til det fremadrettede arbejde

Samlet set peger evalueringen i retning af, at både medarbejdere og ledere i klynger og netværk er åbne overfor det tætte samarbejde mellem enheder og institutioner og der er generelt en oplevelse af synergieffekter i relation til det ledelses- og pædagogfaglige arbejde, som kan dyrkes mere. Alle adspurgte grupper oplever også potentialer i strukturen, der særligt handler om at man inden for de enkelte klynger og netværk får øje på hinandens praksisser og faciliteter og bliver bedre til at udnytte de ressourcer der er tilgængelige. Det er forvaltningens vurdering, at dette er en igangværende proces, som kontinuerligt bør understøttes gennem dialog og sparring med de enkelte klynger og netværk.

Forvaltningen vil fremadrettet have øget opmærksomhed på faglig og administrativ support når den nye organisation træder i kraft pr. 1. januar 2015, og erfaringerne fra evalueringen af institutionsstrukturen vil være en indgang til at få øje på nogle af de behov, der kan være på området.

Herudover anbefales det, på baggrund af evalueringen, at der er i det fremadrettede arbejde med både daglig drift og nye tiltag – heriblandt særligt i arbejdet med fremtidens fritidstilbud - drages nytte af nedenstående anbefalinger:

- Der skal tages hensyn til at tiltag, opgaver og henvendelser til henholdsvis klynger og netværk er tilpasset de to forskellige organiseringer, samt at netværkskoordinatorrollen ikke har samme beslutningsmandat som en klyngeleder. Pointer fra evalueringen bør tænkes ind i videreudvikling af selvejestrategien.
- Der er behov for at følge op på arbejdet i MED-strukturen for at sikre den fornødne implementering af MED-aftalens indhold og ambitioner. Erfaringerne fra evalueringen bør tænkes ind i den kommende evaluering af MED-uddannelsen og – strukturen.
- Der er behov for udvikling og opgradering af konkrete redskaber, der skal kvalificere nærdemokratiet og forældreindflydelsen i den enkelte enhed og understøtte, at bestyrelsesarbejdet opleves som meningsfuldt og sammenhængende med forældrerådsarbejdet.
- Styringsværktøjer skal imødekomme de behov, der er, og være velfungerende med henblik at lette og understøtte den administrative opgaveløsning. Den tekniske implementering i alle relevante systemer, de korrekte administrative redskaber samt den nødvendige IT-mæssige understøttelse af den nye struktur bør tænkes ind i arbejdet med fremtidens fritidstilbud.
- Forvaltningen bør fortsat være i løbende dialog med de decentrale ledere om strukturen, og evt. undersøge om yderligere opfølgning vil være meningsfuld. Væsentlige erfaringer fra evalueringen af institutionsstrukturen er, at der kan være fordele ved at se på størrelsen på klynger og netværk samt ensartethed i relation til tildelingen af afdelingslederfunktioner.
- I udarbejdelsen af den nye klyngelederprofil bør der være fokus på, hvordan forvaltningen kan understøtte en hensigtsmæssig arbejdsdeling mellem pædagogiske ledere og klyngeledere, og skærpet fokus på kerneopgaven.