



# Evaluering af netværksstrukturen

Børne- og Ungdomsforvaltningen  
Københavns Kommune  
2018



## Indhold

Indledning .....	3
Kort historik om ændringer på institutionsområdet .....	4
Evalueringsstilgang .....	5
Opsamling på de vigtigste pointer .....	6
Analyse .....	7
Dækningsgrader .....	7
Udvikling i antal enheder/institutioner .....	8
Ledelsesandel.....	12
Lederlønsaftaler .....	14
Økonomiske handleplaner .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Beskæftigelsesgrad .....	18
Fordeling af pædagoger og medhjælpere.....	21
Status i antal bemærkninger i det pædagogiske tilsyn .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Trivselsundersøgelse 2017 og sygefraværdsdata.....	22
Perspektiver fra spørgeskemaundersøgelsen .....	23
Konklusion.....	25

## Indledning

I forbindelse med implementeringen af Fremtidens Fritidstilbud og justeringen af klynge- og netværksstrukturen den 1. august 2016 blev det politisk besluttet, at der skulle gennemføres en evaluering af netværksstrukturen efter et år.

Baggrunden for beslutningen var et møde i Børne- og Ungdomsudvalget (BUU 10.6.2015), hvor man drøftede attraktivitet, kvalitet, ledelsesstruktur og sikring af fuldtidsstillinger til uddannet fritidstilbudspersonale i relation til den forlængede folkeskoledag, Fremtidens Fritidstilbud og justeringen af klynge- og netværksstrukturen. Her blev det tilføjet til beslutningsprotokollen, at:

”... netværksorganisering for de selvejende institutioner - i videst muligt omfang - organiseres med én netværksleder, og én netværksbestyrelse (evt. med formænd for de enkelte lokale bestyrelser). Institutioner har fortsat mulighed for lokal ledelse og bestyrelse. Organiseringen evalueres efter et år, og ændres hvis der ikke sikres samarbejde.”

I forlængelse af folkeskolereformen, som blev implementeret fra 1. august 2015, blev skoledagen længere, og åbningstiden i fritidstilbud blev tilsvarende kortere. Dette medførte en betydelig forandring i det pædagogiske arbejdsmarked, og det var derfor helt centralt at få etableret en organisations- og stillingsstruktur, der sikrede opretholdelse af attraktive pædagogstillinger - også i fritidssektoren.

Inden for klyngestrukturen primært på det kommunale område giver ansættelsesrammerne mulighed for, at medarbejderne kan arbejde inden for forskellige tilbud på 0-18-årsområdet. Netværkene er forpligtende samarbejder mellem juridisk selvstændige institutioner, og her kan man via frivillige aftaler opnå denne fleksibilitet. Formålet med evalueringen af netværksstrukturen er på denne baggrund, at forvaltningen og Børne- og Ungdomsudvalget får viden om, hvordan de selvejende netværk har udviklet sig siden strukturændringen i 2016, og om der eventuelt er behov for, i samarbejde med faglige organisationer, paraplyer, netværk m.fl., at se på understøttende strukturelle eller organisatoriske elementer til den videre udvikling af samarbejdet i netværkene, ledelseslaget samt beskæftigelsesgraden blandt medarbejderne.

Det er således en smal analyse af netværksstrukturen på det selvejende område, og det har ikke været hensigten at evaluere den samlede organisering af Fremtidens Fritidstilbud. Derfor dækker spørgeskemaet hverken de kommunale klynger eller KKFO'er, der også har været påvirket af Fremtidens Fritidstilbud. Desuden har hovedfokus været på den ledelsesmæssige organisering, og faglige mål og lokale interessenters (SSP, lokaludvalg, forældre, børn, lokale foreninger etc.) erfaringer belyses heller ikke i evalueringen.

### ***Kort historik om ændringer på institutionsområdet***

I januar 2011 blev der indført en klynge- og netværksstruktur på institutionsområdet, kaldet 'Ny Institutionsstruktur'. Med den nye struktur blev ca. 350 kommunale institutioner organiseret i 81 klynger, mens ca. 270 selvejende enheder blev organiseret i 43 netværk. Sigtet med ændringen var at opnå/bevare en række formål:

- 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

Den 1. august 2016 blev klynge- og netværksstrukturen justeret i sammenhæng med, at Fremtidens Fritidstilbud blev implementeret. Ændringerne betød, at antallet af klynger og netværk siden da er blevet reduceret til hhv. 39 kommunale klynger og 20 selvejende netværk samtidig med, at fritidstilbuddene blev samorganiseret i henholdsvis fritidsinstitutioner og fritidscentre, så der også blev færre og større organisatoriske fritidstilbud. På det selvejende område er der udover de 20 netværk også 7 klynger. Klyngeorganiseringerne på det selvejende område er kommet til løbende siden Ny Institutionsstruktur blev implementeret i 2011.

Baggrunden for organisationsændringerne i både 2011 og 2016 var begge gange at sikre, at institutionerne/enhederne bliver større og dermed mere økonomisk robuste. I 2016 var det derudover et formål at skabe rammer for et mere sammenhængende arbejdsmarked på tværs af 0-18 årsområdet, der understøtter mulighed for fuldtidsstillinger. Ligeledes har hensigten med både Ny Institutionsstruktur, Fremtidens Fritidstilbud og den justerede klynge- og netværksstruktur været, at udgifter til ledelse har kunnet reduceres, og som følge heraf er der taget to effektiviseringer med virkning fra 2011 og 2016 på hhv. 80 mio. kr. årligt med fuld effekt fra 2013 og 30,3 mio. kr. årligt med fuld effekt fra 2019.

Modsat de fleste andre kommuner er fritidstilbuddene i Københavns Kommune ikke organiseret i SFO'er, der er underlagt skolernes ledelse. I København har tilbuddene til de 6-18-årige historisk set været en blanding af selvejende og kommunale fritidshjem/klubber samt KKFO'ere (som Københavns svar på SFO'ere). Pædagogerne og pædagogmedhjælpere på det kommunale område og i KKFO'erne er organiseret i LFS, mens pædagogerne på det selvejende område er organiseret i BUPL. De to faglige organisationer har hver især argumenteret for bevarelsen af hhv. det selvejende og kommunale område, mens KLF har argumenteret for bevarelse af KKFO'erne. LFS argumenterede for at fuldtidsstillinger på 6-18-årsområdet bedst kunne bevares inden for klyngerne der gik på tværs af 0-18-år. Tilsvarende mente BUPL, at de selvejende netværk via forpligtigende samarbejdsaftale ville kunne sikre fuldtidsstillinger. Mens KLF mente, at en organisering i SFO'ere ville kunne understøtte fuldtidsstillinger på tværs af skole og fritid. Kompromisset har været, at

bevare den primære organiseringsform i fritidsinstitutionen eller fritidscentreret til den enkelte skole er blevet valgt, således at der fortsat er lokale forskelle på organisering i Københavns Kommune.

### ***Evalueringstilgang***

Den 13. januar 2016 fremlagde forvaltningen for Børne- og Ungdomsudvalget, hvilke elementer, der ville blive lagt fokus på i evalueringen af netværksstrukturen. De blev efterfølgende justeret på baggrund af drøftelser med LFS, BUPL, BUPL's ledersektion og paraplyorganisationerne. Der var primært tale om sproglige ændringer og mindre justeringer, herunder et mere overordnet fokus på trivsel og en tilføjelse om at kigge på, om dækningsgraden fastholdes. Det er på denne baggrund følgende elementer, der rettes opmærksomhed på i evalueringen:

- En deskriptiv opsamling på udviklingen og trivsel i netværkskonstruktionen.
- Hvorvidt netværk har udviklet sig fra netværk med koordinator hen imod en organisering med øget netværksledelse.
- Udvikling i ledelsesstrukturen og understøttelse af et mere sammenhængende arbejdsmarked, dvs. der ses på udviklingen i det pædagogiske personales beskæftigelsesgrad (belyst ift. de forskellige organiseringer: netværk, klynger og KKFO – ikke som et gennemsnit, men ud fra kategorier som f.eks. ansættelsestidspunkt, uddannelse o.l.), fastholdelse af uddannede pædagogiske medarbejdere, udviklingen i antal ledere vs. antal medarbejdere samt udvikling i lederlønsaftaler og sammenholdelse af lederlønninger.
- Status ift. økonomi, herunder antallet af selvejende institutioner på økonomisk handleplan.
- Status på antal bemærkninger i det pædagogiske tilsyn.
- Fastholdelse af dækningsgrad (indenfor det fald der må forventes ved en længere skoledag)

På denne baggrund blev en del af evalueringen af netværksstrukturen tilrettelagt således, at netværkene modtog spørgeskemaer til udfyldelse. Evalueringsskemaerne til netværkene blev designet således, at alle netværkene kunne forholde sig til de samme spørgsmål, men at hvert netværk også har haft mulighed for at skrive frit om samarbejdet og arbejdet i netværket.

Der er i alt 20 netværk, og alle har deltaget i evalueringen. De perspektiver, som netværkene har bidraget med i spørgeskemaerne, præsenteres overordnet i afslutningen af analyseafsnittet. Derudover er spørgeskemabesvareelserne fra de enkelte netværk vedlagt som bilag til den politiske indstilling om evalueringen.

Derudover bygger evalueringen på, at forvaltningen har indhentet information i egne tilgængelige kvantitative data til at belyse temaerne: beskæftigelsesgrad, lederlønsaftaler, ledelsesandel, dækningsgrad, ledesspænd, økonomi og bemærkninger i det pædagogiske tilsyn. I databehandlingen har der også været fokus på sammenligning mellem det selvejende og kommunale område. Hovedfokus i den politiske bestilling fra Børne- og Ungdomsudvalget har dog været de

selvejende netværk, så der er derfor kun i det omfang, det giver mening, inddraget data fra det kommunale område.

Data om selvejende medarbejderes sygefravær og deres gennemsnitlige ugentlige timeantal, i forhold til både udvikling og adskillelse af timer ved flere ansættelsessteder, er ikke inddraget i evalueringen. Børne- og Ungdomsforvaltningen råder ikke over disse oplysninger, der opgøres indenfor den enkelte institution og/eller paraplyorganisation/administrationsselskab. Ligeledes refereres der kun kort og overordnet til trivselsundersøgelsen 2017. Dette skyldes, at ikke alle selvejende har deltaget i trivselsundersøgelsen, samt at trivselsundersøgelsen er en større selvstændig analyse, der ikke let lader sig komprimere til et mindre element i en bredere evaluering af netværksstrukturen.

Gennemførelse af en evaluering af netværksstrukturen, kun et år efter justeringen af netværksstrukturen og implementeringen af Fremtidens Fritidstilbud, betyder, at der i læsningen af evalueringen skal være fokus på, at der er nogle udviklingslementer, hvor der ikke kan tales om endelige resultater, men om status på udviklingsarbejdet. Det gælder eksempelvis for implementering af den nye forhåndsaftale. Det beskrives også, af flere af netværkene i deres tilbagemeldinger, at de, på forskellig vis, er i proces med at udvikle eller særligt prioritere samarbejde på ledelses-, bestyrelses-, medarbejder- forældre- eller børneplan.

### ***Opsamling på de vigtigste pointer***

#### *Udviklingen i dækningsgrad*

Der er på nuværende tidspunkt en uændret dækningsgrad (andelen af befolkningen i et tilbud) for aldersgruppen 6-13 år, som dækker over både fritidsinstitutioner og fritidscentre.

#### *Udviklingen af antallet af institutioner/enheder*

Antallet af institutioner/enheder er reduceret ved sammenlægninger i forbindelse med både Ny Institutionsstruktur, Fremtidens Fritidstilbud og den justerede klynge- og netværksstruktur. Der er herved skabt større og mere økonomisk robuste institutioner/enheder generelt på institutionsområdet.

#### *Status i antal bemærkninger i det pædagogiske tilsyn*

Det pædagogiske tilsynskoncept er blevet ændret, og 2016 og 2017 kan derfor ikke sammenlignes direkte. Dog peger tallene for de to år ikke på, at der er sket nogen bekymrende udvikling på hverken det selvejende eller kommunale område.

#### *Institutioner/enheder på økonomisk handleplan*

Der er 20 selvejende institutioner og 2 kommunale klynger, der i regnskabet for 2016 har oparbejdet en gæld på mere end 2 pct. af deres budget, og som der derfor på nuværende tidspunkt følges op via økonomiske handleplaner. 12 af de selvejende institutioner står særligt kritiske, fordi gælden udgør mere end 6 pct. af deres bevilling.

#### *Udviklingen i ledelsesandel*

I forhold til målsætningen er der ikke på nuværende tidspunkt realiseret den tilsigtede reduktion i ledelse på det selvejende område. Selvom ledelsen i de selvejende enheder i højere grad også udfører

almindelige pædagogiske arbejdsopgaver, skaber den manglende ledelsesreduktion et forholdsmæssigt uensartet serviceniveau mellem det kommunale og selvejende område, idet den forudsatte besparelse må være hjemtaget på andet end ledelse.

### *Lederlønsaftaler*

Omdefinierungsarbejde i forbindelse med nye lederlønsaftaler ikke er som tilsigtet færdig på nuværende tidspunkt. Udfordringen er, at de ændrede forhåndsftaler betyder, at alle ledere skal have nye lønsaftaler, hvilket har været vanskeligt at forhandle på plads. Af de lederlønsaftaler som er godkendt af institutionernes bestyrelser, BUPL og forvaltningen ligger flere af aftalerne over det niveau, der er aftalt i rammeaftale for selvejende ledere i august 2016.

### **Analyse**

I det følgende fremlægges perspektiver på det kvantitative data, som forvaltningen har indhentet.

- Udviklingen i dækningsgrad
- Udviklingen af antallet af institutioner/enheder
- Institutioner/enheder under tre grupper
- Udviklingen i ledelsesandel
- Ledelsesspænd
- Lederlønsaftaler
- Institutioner/enheder på økonomisk handleplan
- Udviklingen i pladsprisen
- Beskæftigelsesgrad
- Status i antal bemærkninger i det pædagogiske tilsyn

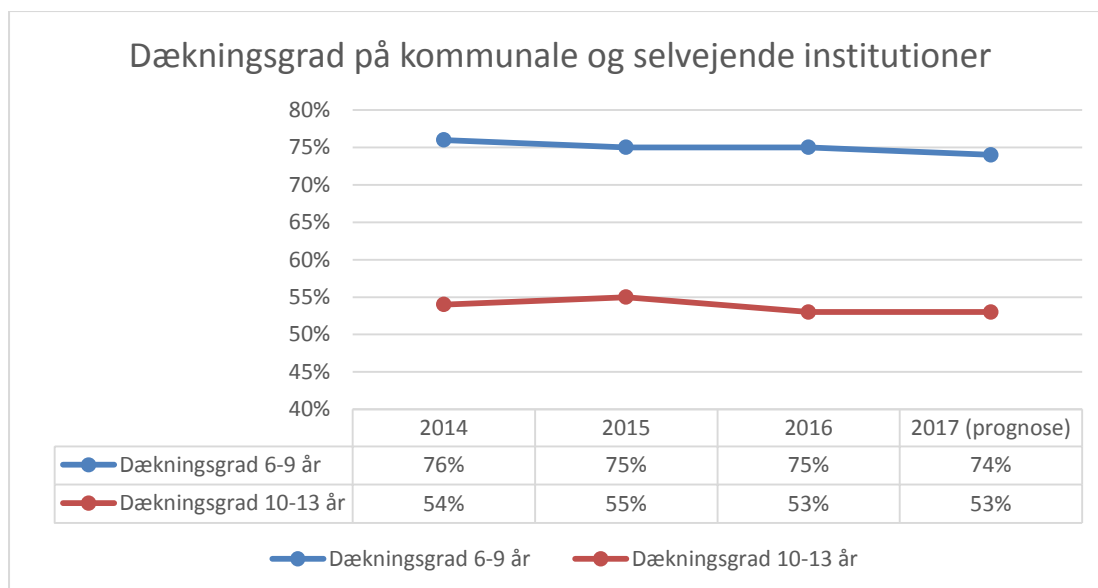
I de enkelte afsnit vil der fremgå forbehold, hvis data har et begrænset detaljeniveau.

Afslutningsvis fremlægges en sammenfatning af perspektiver fra tilbagemeldingerne fra netværkene.

### ***Dækningsgrader***

En måde at måle, hvorvidt den ændrede organisering sikrer, at kvalitet og attraktivitet i Københavns fritidsinstitutioner og fritidscentre er tilfredsstillende, er fx ved at se på dækningsgraden, dvs. andelen af børn/unge som er tilmeldt ud af den samlede andel af befolkningen i aldersgruppen. Udviklingen i dækningsgraden fremgår af figur 1.

Figur 1: Udviklingen i dækningsgrad på fritidsinstitutioner og fritidscentre



\* Procentangivelserne dækker kun over indmeldte på almenområdet og tilbud under den kommunale forsyning. Dækningsgraden er højere, hvis special- og privattilbud indgår i udregningen.

\*\* Tabellen viser ikke dækningsgrad for ungdomsklub fra 14-17 år. Dette skyldes, at tilbuddet er gratis for de unge, og at der derfor ikke er valide indmeldelsesdata.

Figur 1 viser, at dækningsgraden ikke har været markant påvirket af den forkortede åbningstid i fritidstilbud. Da det kun er omkring halvandet år siden, at Fremtidens Fritidstilbud og den justerede klynge- og netværksstruktur blev implementeret, bør der dog tages forbehold for, at den fulde effekt af indmeldelse af nye børn i tilbuddene endnu ikke er slået helt igennem. Det er dog forventet, at det i højere grad vil være ift. de ældre børn i ungdomsklubtilbud, at brugen af tilbuddene vil blive påvirket af den kortere åbningstid. For de yngre børn 6-13 år er det derfor positivt på nuværende tidspunkt at se en dækningsgrad, der stemmer overens med de forventninger og målsætningen, der blev beskrevet for fritidstilbuddene i forbindelse med implementeringen af Fremtidens Fritidstilbud.

### ***Udvikling i antal enheder/institutioner***

I forlængelse af strukturtilpasningerne på institutionsområdet er antallet af institutioner blevet reduceret over det sidste årti. Siden 2007 er antallet af selvejende institutioner reduceret med 43 pct. fra 316 institutioner/klyngeenheder til 179 i 2017. På det kommunale område er antallet af institutioner/klyngeenheder reduceret med 25 pct. fra 396 i 2007 til 296 i 2017.

Figur 2: Udvikling i antal institutioner og antal pladser på hhv. det selvejende og kommunale område i perioden 2011-2017.





Udviklingen i antallet af selvejende og kommunale institutioner/enheder, der er blevet sammenlagt i forbindelse med strukturændringerne, skal sammenholdes med, at udviklingen af antal pladser også har været stigende i takt med befolkningstilvæksten i København. Mens antallet af organisatoriske institutioner/enheder er blevet mindre gennem strukturændringerne, er flere af de tilbageværende institutioner/enheder altså samtidig blevet større og dermed mere økonomisk robuste.

På det selvejende område kan man konstatere, at antallet af pladser kun har rykket sig en smule, samtidig med, man er gået fra 270 enheder i 2011 til 180 i 2017. Den overvejende del af reduktionen i antallet af institutioner skyldes sammenlægninger (70), mens 18 institutioner er blevet privatiseret. 12 institutioner er blevet omlagt til kommunale institutioner, mens 9 er lukket.

Mange af disse organisatoriske ændringer fandt sted i forbindelse med omlægning af de økonomiske rammevilkår for enhederne/institutionerne. Dels indførte man med Ny Institutionsstruktur en ny budgetmodel i 2011, hvor man omlagde en større del af enhedernes/institutionernes bevilling fra grundbeløbet til pladsprisen, hvilket gjorde større enheder/institutioner mere robuste. For mange mindre enheder/institutioner betød det, at man måtte blive sammenlagt for fortsat at være økonomisk bæredygtig. Dels medførte Fremtidens Fritidstilbud en større omlægning på både det kommunale og selvejende område som følge af ændringerne på fritidsområdet.

På det kommunale område har man med klyngestrukturen store økonomiske institutioner, der sikrer de enkelte enheders økonomiske rammer. På det selvejende område er institutionerne mere sårbare overfor f.eks. langtidssygemeldinger eller udsving i antallet af opskrevne børn. I forbindelse med indførelsen af den nye budgetmodel i 2011 blev der fastsat et bæredygtighedskriterium på 3 grupper – dvs. forvaltningen anbefalede en minimumsstørrelse på 3 grupper for at være økonomisk

bæredygtig. Samtidig blev en række mindre institutioner sat på økonomisk handleplan, der skulle sikre, at de kunne opnå en bæredygtig økonomi over tid, enten ved tilpasninger eller organisatoriske ændringer (som f.eks. sammenlægninger).

Nedenstående tabel viser antallet af institutioner med under tre børnegrupper (opgjort som enheder/institutioner med under 60 børnepoint) på henholdsvis de selvejende og det kommunale område:

Tabel 1. Oversigt over kommunale og selvejende enheder/institutioner under tre børnegrupper.

	Kommunal	Selvejende
<b>Antal institutioner</b>	276	177
<b>Antal institutioner under 3 grupper/60 BP</b>	10 (3,6 %)	45 (25,4 %)

Tal per 2.1.2018. Tabellen inkluderer ikke specialinstitutioner; basispladser indgår.

Andelsmæssigt svarer det til, at ca. 4% af enhederne på det kommunale område og 25% af enhederne/institutionerne på det selvejende område er af mindre størrelse.

I og med, at de kommunale enheder alle er organiseret i klynger, indgår de i en mere økonomisk robust struktur end de mindre selvejende institutioner, der er selvstændige juridiske og økonomiske enheder. Forskellene i institutionstørrelsen har også betydning for den ledelsesmæssige organisering og ledelsesandelen på det selvejende område sammenlignet med det kommunale.

### *Økonomiske handleplaner*

På baggrund af regnskab 2016 er der 2 kommunale klynger og 20 selvejende institutioner, der i regnskabet for 2016 har oparbejdet en gæld på mere end 2 pct. af deres budget, og som følges op via økonomiske handleplaner. Af tabel 6 fremgår de selvejende institutioners fordeling på områder og niveauer ift., hvad andelen af gæld udgør af deres bevilling. Der er 12 institutioner, som står særligt kritiske, fordi gælden udgør mere end 6 pct. af deres bevilling. Størrelsen på gælden er varierende, da størrelserne på de enkelte institutioners budgetter er forskellige. Variationen ligger på mellem 250.000 kr. og 1.300.000 kr.

Tabel 6: Oversigt over selvejende institutioner på økonomisk handleplan

	Gæld på 2-4% af bevilling 2016	Gæld på 4-6% af bevilling 2016	Gæld på over 6% af bevilling 2016	Antal økonomisk handleplan i alt
<b>Antal selvejende institutioner</b>	6	2	12	<b>20</b>

Det er svært at tegne et præcist billede af udviklingen i forhold til antallet af økonomiske handleplaner, da indførelsen af Fremtidens Fritidstilbud betød, at enheder/institutioner blev sammenlagt, opsplittet eller omlagt til hhv. kommunale/selvejende. Derudover blev der for de kommunale klynger lavet en udligningsaftale, hvor Børne- og Ungdomsudvalget 8. juni 2016

besluttede at udligne klyngernes overførsler, således at samtlige kommunale klynger fik overført et mindre beløb i forhold til deres størrelse.

Det skal bemærkes, at institutionernes baggrund for at være på handleplan er forskellig. En del har udfordringer på baggrund af deres størrelse, mens andre er sammenlagte institutioner, der er i gang med at afvikle den gæld, de har oparbejdet som mindre institutioner før sammenlægningen. Samtidig er nogle institutioner blevet mindre som følge af Fremtidens Fritidstilbud, hvor fritidspladser er overgået til andre enheder. 18 af de 20 institutioner på handleplan har alene pladser på 0-5-års området.

Sammenholder man institutionerne på handleplan med de små selvejende institutioner (institutioner under tre børnegrupper), er der stadig mange mindre institutioner, der bevarer evnen til at få økonomien til at løbe rundt. Små institutioner vurderes dog til at være mere sårbare overfor langtidssygdom og udsving i børnetal, og at de har sværere ved at afvikle en gæld, hvis en sådan bliver oparbejdet, fordi mulighederne for at justere enhedens forbrug, som lille institution, er begrænset. Det indebærer en risiko for, at et behov for økonomiske tilpasninger på en mindre enhed i højere grad kommer til at påvirke den pædagogiske kvalitet.

### **Status i antal bemærkninger i det pædagogiske tilsyn**

Det pædagogiske tilsyn er et løbende tilsyn, der skal sikre, at dagtilbuddet til enhver tid lever op til den kvalitet, der er bestemt i dagtilbudsloven og Københavns Kommunes mål og rammer for dagtilbuddene, samt gældende bestemmelser, myndighedskrav og retningslinjer vedr. arbejdsmiljøloven. Det fremgår af den endelige tilsynsrapport, hvordan enhedens/institutionens indsats er vurderet, samt hvilke fremadrettede anbefalinger den pædagogiske konsulent har givet. Indenfor hvert af pejlemærkerne er der tre kategorier, som enheden/institutionen kan placeres i: Behov for ændret/ny indsats - Tilpasning af indsatsen - Vedligeholdelse af indsats.

I figur 11 fremgår udviklingen i vurderingsskalaen fra 2016 til 2017 for henholdsvis selvejende og kommunale institutioner

Figur 11: Udvikling i tilsynsbemærkninger 2016-2017\*

Kategori	Selvejende procent			Ændring	Kommunal procent			Ændring
	2016	2017			2016	2017		
Ny indsats	4%	5%	↗	8%	7%	↘		
Tilpasse indsats	37%	40%	↗	41%	44%	↗		
Vedligeholde indsats	59%	55%	↘	51%	50%	↘		
<b>Hovedtotal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>			

\*Den endelige frist for indmelding af tilsyn for 2017 er 15. februar 2018. Data for ca. 120 institutioner/enheder, der endnu ikke har handleplan for begge år, indgår derfor ikke i procentopgørelsen.

I sommeren 2017 blev der indfaset et nyt tilsynskoncept, som blev endeligt gældende fra 1. januar 2018. Den procentvise fordeling af tilsynsbemærkninger i henholdsvis 2016 og 2017, som fremgår af

figur 11, bør derfor vurderes med hensyntagen til, at flere institutioner/enheder arbejdede med et nyt koncept i 2017, mens andre afventer brugen af det nye koncept til tilsyn for 2018.

Det nye koncept er observations- og kriteriebaseret frem for det tidligere koncept, der var alene dialogbaseret. Det giver Børne- og Ungdomsforvaltningen en forventning om, at der eventuelt vil blive givet flere bemærkninger i kategorien 'tilpas indsats', idet en mere systematisk og metodisk tilgang giver et mere ensartet tilsyn af tilbud og sikrer et bredere fokus i tilsynene. Dette skal ikke nødvendigvis forstås som flere 'negative' bemærkninger, da det nye koncept godt kan åbne mere op for, at kategorien 'tilpas indsats' både benyttes ved behov for tilpasset indsats og ved mulighed for hensigtsmæssig videreudvikling af indsats.

På denne baggrund vurderer Børne- og Ungdomsforvaltningen, at oplysningerne i figur 11 overvejende kan bruges til at sammenligne tilsynsmærkninger i 2016 og 2017 i forhold til, der ikke er sket nogen bekymrende udvikling på hverken det selvejende eller kommunale område.

### *Ledelsesandel*

På det selvejende område er der større frihed i forhold til, hvordan institutionerne organiserer sig, og udviklingen i antallet af ledere er derfor mere usikker end på det kommunale område.

Der gælder dog de samme økonomiske vilkår for kommunale og selvejende institutioner, således at der gælder en tilsvarende effektivisering på det selvejende område som på det kommunale område.

I forbindelse med implementering af Ny Institutionsstruktur i 2011 udarbejdede Børne- og Ungdomsforvaltningen en baggrundsberedning, der angav, hvor stor en andel af institutionsbudgetterne, der skal anvendes på den samlede ledelse, også kaldet "endemålet" for udviklingen i ledelsesstrukturen på området. I beregningen er der taget højde for, at både klyngeledere, institutionsledere, pædagogiske ledere, souschefer og afdelingsledere i aftalen bruger en del af deres tid på gulvet. En evaluering viser, at "endemålet" stort set er implementeret på det kommunale område, mens der på det selvejende område anvendes en større andel af budgettet på ledelse end forudsat tilbage i 2011.

Tabel 2: Oversigt over ledelsesandel på det kommunale område i 2010, 2015, 2016 og 2017

Mio. kr.	Forventet regnskab 2010	Endemål (2010)	Regnskab 2015	Forhåndsftale 2016	Status 2017
<b>Lønmidler i alt</b>	1937,9	1877,1	2361,4	2290,1	2245,5
<b>Lønmidler til ledere</b>	323,4	232,6	286,8	195,4	196,7
<b>Ledelsesandel</b>	16,7 pct.	12,4 pct.	12,1 pct.	8,5 pct.	8,8 pct.

I baggrundsberedningerne til beregningen af de økonomiske konsekvenser af Ny Institutionsstruktur på det kommunale område var det forudsat, at ledelsesudgiften på det kommunale område fremadrettet skal udgøre omkring 12,4 pct. af den samlede udgift på det kommunale område. Af tabel 3 fremgår, at udgifterne til ledelse på det kommunale område udgør 286,8 mio. kr. i 2015. Fra 1. august 2016 er antallet af pædagogiske ledere og klyngeledere reduceret, og der er ikke længere en

forhåndsftale for afdelingsledere og souschefer. Det betyder, at ledelsesandelen skal falde til 8,5 pct. som følge af implementeringen af ny klyngestruktur og Fremtidens Fritidstilbud.

Status i november 2017 er, at ledelsesandelen på det kommunale område er reduceret til 8,8 pct.

Tabel 3: Oversigt over ledelsesandel på det selvejende område i 2010, 2015, 2016 og 2017

Mio. kr.	Forventet regnskab 2010	Endemål (2010)	Regnskab 2015	Forhåndsftale 2016	Status 2017
<b>Lønmidler i alt</b>	1039,1	1006,5	1142,2	1071,0	1016,9
<b>Lønmidler til ledere</b>	251,3	164,3	202,4	101,2	147,4
<b>Ledelsesandel</b>	24,2 pct.	16,3 pct.	17,7 pct.	8,5 pct.	14,5 pct.

På det selvejende område var forudsætningen, at ledelsesudgiften på det selvejende område fremadrettet skal udgøre omkring 16,3 pct. af den samlede udgift på det selvejende område. Af tabel 3 fremgår, at udgifterne til ledelse på det selvejende område udgør 202,4 mio. kr. i 2015. Det er således ikke lykket at reducere ”endemålet” til det niveau, som det var forventet i forbindelse med implementeringen af Ny Institutionsstruktur. Fra 1. august 2016 følger det af forhåndsftalen for selvejende ledere, at stillingslønandelen for institutionsledere, pædagogiske ledere og klyngeledere skal reduceres til 8,5 pct., som er det samme endemål som det kommunale område. Hvilket er en konsekvens af Fremtidens Fritidstilbud, og at der er ikke længere en forhåndsftale for afdelingsledere og souschefer.

Status ultimo 2017 er, at ledelsesandelen på det selvejende område er reduceret til 14,5 pct. Den manglende reduktion i ledelse på selvejende område medfører et uensartet serviceniveau mellem det kommunale og selvejende område, idet den forudsatte besparelse fra august 2016 må være hjemtaget på andet end ledelse.

Tabel 2 og 3 skal ses i relation til forskellene i institutionernes størrelse og de forskellige organiseringsformer, der eksisterer på det selvejende og kommunale område. På det kommunale område forudsætter man, at klyngeledere anvender langt hovedparten af deres tid på ledelse af de pædagogiske ledere i deres klyngers ledelsesteam. Institutionsledere på det selvejende område bruger oftere også deres tid på gulvet. Dette skyldes forskelle i størrelsen på institutionerne. Derudover er der også forskelle i opgaveløsningen af de administrative opgaver, der også relaterer sig til varetagelse af ledelsesopgaven. I kommunal regi er der en organisering med administrative medarbejdere, der understøtter klyngerne, mens de selvejende institutioner i højere grad selv vælger, hvordan de prioriterer deres ressourcer/midler til løsning af administrative opgaver.

Dette gør, at de to områders ledelsesandel ikke kan sammenlignes direkte, da man ikke kender det præcise forhold for, hvor meget tid, lederne anvender på henholdsvis ledelse, almindelige pædagogiske opgaver og administrative opgaver.

Forbeholdene til trods kan det konstateres, at ledelsesandelen på det selvejende område fortsat ligger højt i forhold til niveauet fra forhåndsftalen.

Når man ser på ledelsesspændet for henholdsvis det kommunale og det selvejende område, illustreret i tabel 4, er der markante forskelle. I de kommunale klynger er der 17,77 årsværk pr. leder, mens der på det selvejende område er 8,42 årsværk pr. leder. Det ses tydeligt, at det er forekomsten af souschefer i selvejende institutioner, som er den største parameter, der gør en forskel for ledelsesspændet.

Tabel 4 Gennemsnitligt ledelsesspænd.

Organisering		2015	2016 (jan-juli)	2016 (aug-december)	2017 (oktober)
<b>Kommunale</b>	Leder	396	354	335	332
	Souschef	129	127	0	0
	Pædagogisk personale	5.470	5.578	5.473	5.904
	Gns. årsværk pr. leder/souschef	<b>10,42</b>	<b>11,59</b>	<b>16,31</b>	<b>17,77</b>
		2014 (marts)*		2016(oktober) *	2017 (oktober)**
<b>Selvejende</b>	Leder	252		173	140
	Souschef	215		141	118
	Pædagogisk personale	2.687		2.292	2.172
	Gns. årsværk pr. leder/souschef	<b>5,75</b>		<b>7,30</b>	<b>8,42</b>
	*Hviler på indberettede personaleoplysninger (KRL), som udgangspunkt alle selvejende institutioner på daværende tidspunkt				
	**Hviler på udsnit af samtlige selvejende institutioner (omkring 92 % af institutionerne)				

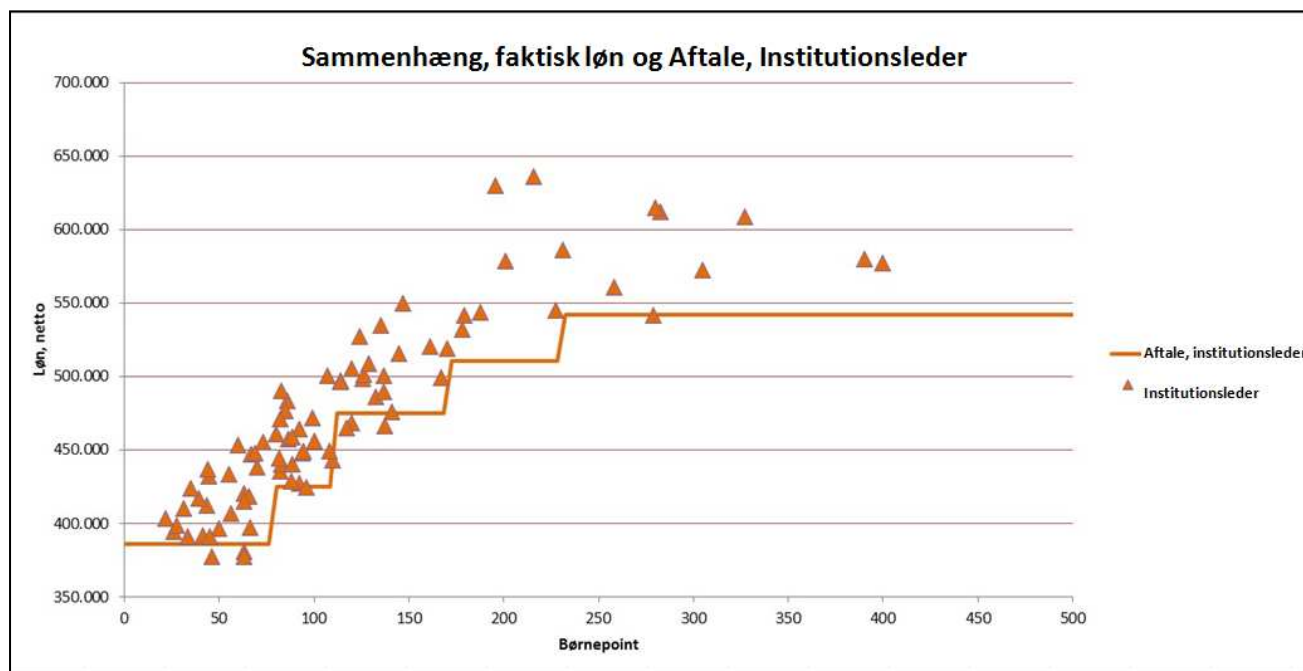
### Lederlønsaftaler

I relation til andelen af ledelse på det selvejende område, så illustrerer Figur 3, 4 og 5 de indgående lønsaftaler<sup>1</sup>. Figurerne viser, hvordan aftalerne fordeler sig ift. løntrin som følge af rammeaftalen for hhv. selvejende institutionsledere, klyngeledere og pædagogiske ledere. Der findes 7 klynger på det selvejende område, og for generel belysning af status på lederlønsaftaler på det selvejende område, henvises der også til aftaler for klyngeledere og pædagogiske ledere i de selvejende klynger i dette afsnit.

Hensigten med den forhåndsftale, som trådte i kraft d. 1. august 2016 var bl.a., at lave én aftale for alle ledere i selvejende institutioner, at lave en parallelitet mellem selveje og kommunal under hensyn til de selvejendes særlige struktur ift. størrelse og ansvarsniveau og at skabe incitament til sammenlægninger og klyngedannelse.

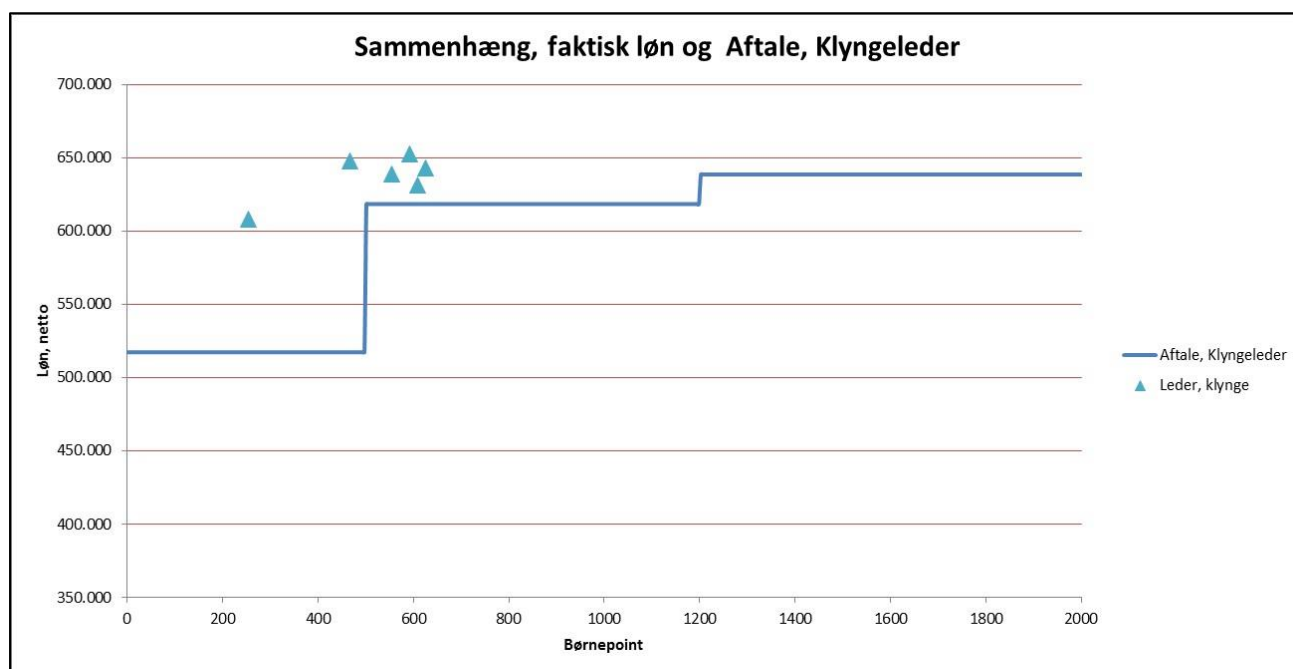
<sup>1</sup> Det har i figur 3, 4 og 5 ikke været muligt at tage højde for, at der kan fremgå tillæg, som ikke indgår i aftalen (da der bruges andre tillægsbetegnelser end de, der er aftalt i lønsaftalen). Tallene er fra 1.10.2017 og fremskrevet med den gældende reguleringssats. Der er korrigeret for beskæftigelsesgrad.

Figur 3: Lønftaler jf. rammeaftaler sat i forhold til de indgående lønftaler for selvejende ledere.



Udsvinget i lønninger, som fremgår af figur 3, skal ses i lyset af de nuværende lederes tillæg for særlige funktioner og kvalifikationer samt i forhold til, at de nye forhåndsftaler fortsat er under indfasning.

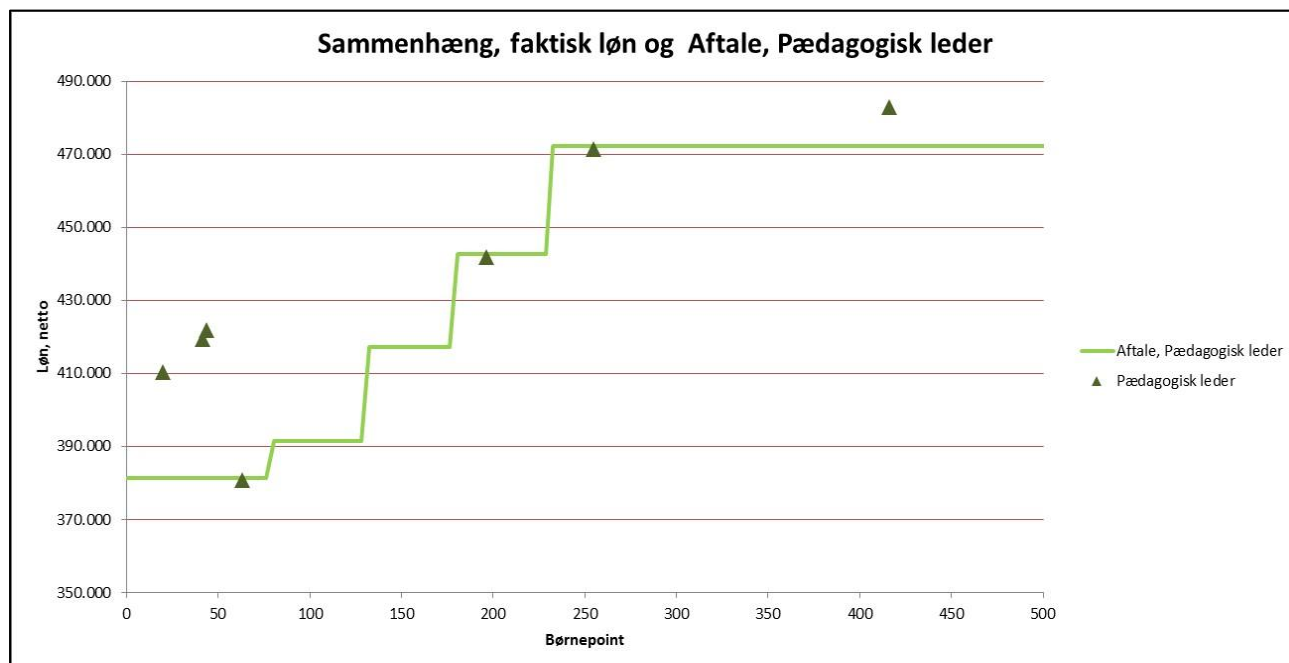
Figur 4: Lønftaler jf. rammeaftaler sat i forhold til de indgående lønftaler for selvejende klyngeledere.



Der er pt 7 selvejende klyngeledere, og der er underskrevet lønftaler for 6 af disse. De selvejende klyngeledere har alle under 700 børnepoint. 5 ud af 6 har en lønftale, der ligger over det niveau, der

er aftalt i rammeaftale for selvejende ledere i august 2016. Udsvinget i lønninger, skal ses i lyset af, at de nye forhåndsftaler fortsat er under indfasning.

Figur 5: Lønftaler jf. rammeaftaler sat i forhold til de indgående lønftaler for selvejende pædagogiske ledere.



Der er pt indgået 7 lønftaler for pædagogiske ledere i selvejende klynger. 4 ud af de 7 pædagogiske ledere har en lønftale, der ligger over det niveau, der er aftalt i rammeaftale for selvejende ledere i august 2016. Udsvinget i lønninger, skal ses i lyset af tillæg for særlige funktioner og kvalifikationer samt i forhold til, at de nye forhåndsftaler fortsat er under indfasning.

I forhold til de selvejende klynger, så ses der ikke som på det kommunale område en ensartethed i størrelse og ledelsesorganiseringerne mellem de selvejende klynger. Der er derfor eksempler på meget små klynger og klynger, hvor organiseringen ikke har fungeret som en reduktion i ledelseslaget, som det ellers er formålet med klyngeorganiseringen.

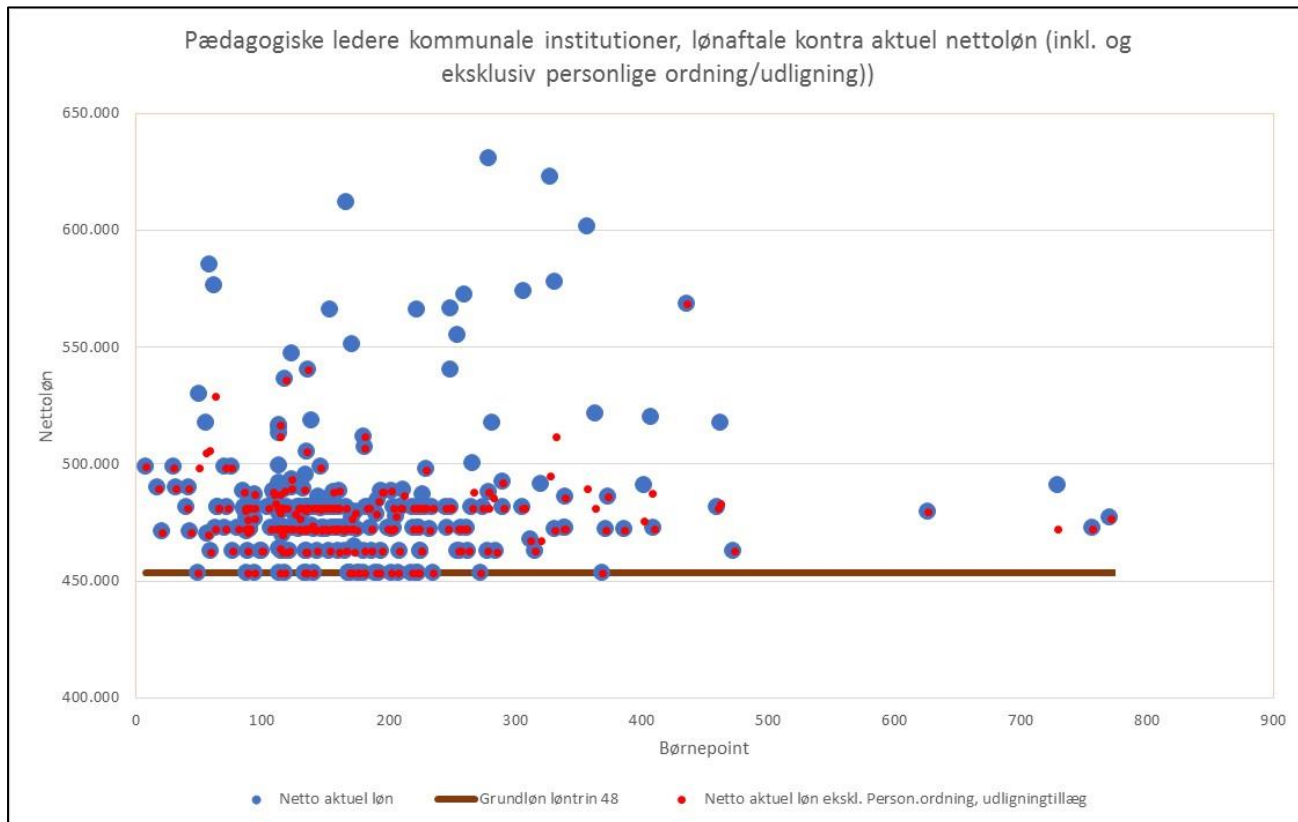
I forbindelse med den seneste forhåndsftale for ledere i selvejende institutioner skulle alle lederlønsaftaler omdefinere til den nye forhåndsftale og i den forbindelse godkendes af institutionernes bestyrelser, BUPL og forvaltningen. Det blev aftalt, at ændringer i lønniveauerne i forhåndsftalen ikke skulle medføre lønnedgang for den enkelte leder, med mindre der er bortfald af funktioner eller nedgang i børnetal.

Omdefineringen af lønftalerne er ikke færdig, men forhandles mellem forvaltningen, BUPL og bestyrelserne for at komme i mål. Der er tale om forhandlinger, hvor nogle lønftaler har været komplicerede pga. ny organisering, herunder nyoprettede klynger, og der har været uenighed mellem BUPL og forvaltningen om indholdet af forhåndsftalen vedr. oversættelse af kvalifikationsløntillæg.



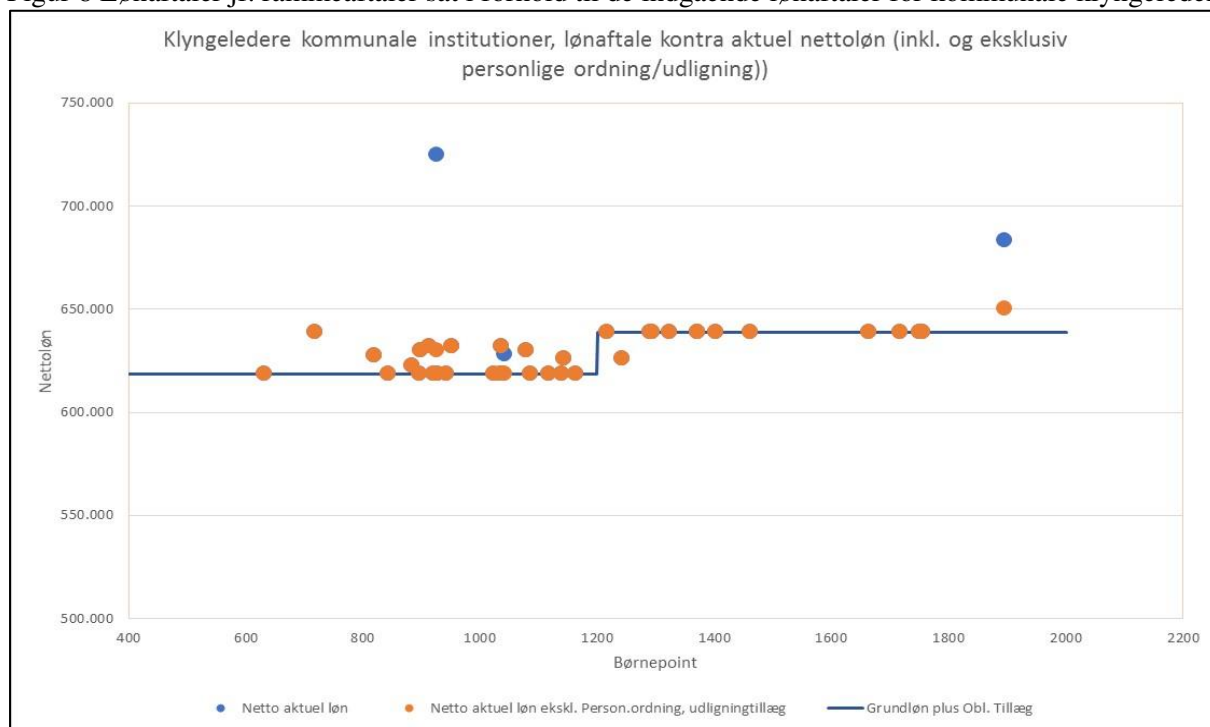
Forhåndsftalerne for de kommunale ledere er meget enkle. Der er ét grundlønsniveau for både de pædagogiske ledere og klyngelederne, hvor klyngelederne dog får to forskellige tillæg på baggrund af klyngestørrelse.

Figur 7 Lønftaler jf. rammeaftaler sat i forhold til de indgående lønftaler for kommunale pædagogiske ledere.



Indplacering af de pædagogiske ledere er uafhængigt af størrelse i form af børnepoint, men udsvinget i lønninger, som fremgår af figur 7, skal ses i lyset af tillæg for særlige funktioner og kvalifikationer samt i forhold til, at de nye forhåndsftaler fortsat er under indfasning.

Figur 8 Lønftaler jf. rammeaftaler sat i forhold til de indgående lønftaler for kommunale klyngeledere



Forhåndsftalen for de kommunale klyngeledere indeholder begrænsede muligheder for individuelle tillæg for særlige funktioner og kvalifikationer. Dette ses tydeligt i de meget begrænsede variationer i lønniveauet, som fremgår af figur 8. Der er enkelte undtagelser, som må tilskrives, at den nye forhåndsftale ikke er fuldt ud implementeret.

### Beskæftigelsesgrad

Indførelsen af folkeskolereformen betød, at fritidstilbuddenes åbningstid blev reduceret:

- Åbningstiden i fritidsinstitutioner og KKFO'ere er ca. 25 timer ugentligt inkl. morgenåbent bortset fra i perioden april/maj til skolestart, hvor de har åbent 55 timer ugentligt for de kommende 0. klasses elever, som er indmeldt i tidlig indskrivning
- Åbningstid i fritidscentre er 13,5 timer ugentligt.<sup>2</sup>

Udover åbningstiden er der afsat tid til øvrige opgaver, som ligger ud over, fx åbne- og lukketid, udvidet åbningstid i skoleferier, forældremøder, kompetenceudvikling og stærkt samarbejde.

I tabel 8 ses beskæftigelsesgraden for hhv. pædagoger og pædagogmedhjælpere på tværs af hhv. KKFO'ere, kommunale enheder og selvejende enheder. Beskæftigelsesgraden indeholder både de timer, som medarbejderne har på deres primære ansættelsessted, og de timer medarbejderne supplerende har på fx skoler eller andre institutionstyper.

<sup>2</sup> BUU-møde, 10. juni 2015, punkt 2, bilag 2.

Tabel 8: Sammenligning af beskæftigelsesgrad pædagoger, pædagogmedhjælpere og ikke-uddannede klubmedarbejdere<sup>3</sup> inkl. supplerende timer, pr. 1. november 2017<sup>3</sup>

	Gennemsnitlig beskæftigelsesgrad pædagoger	Gennemsnitligt timetal pædagoger	Gennemsnitlig beskæftigelsesgrad medhjælper*	Gennemsnitligt timetal medhjælper
<b>Kommunal 0-6 årsinstitutioner</b>	92%	34,0	87%	32,2
<b>Selvejende 0-6 årsinstitution</b>	91%	33,7	83%	30,7
<b>KKFO</b>	87%	32,2	67%	24,8
<b>Kommunal FI</b>	84%	31,1	65%	24,1
<b>Selvejende FI</b>	90%	33,3	65%	24,1
<b>Kommunal FC</b>	86%	31,8	69%**	25,5**
<b>Selvejende FC</b>	85%	31,5	57%**	21,1**

\* Medarbejdere med andre uddannelsesbaggrunde er udtaget, da de udgør en meget lille del af det samlede antal medarbejdere – der er her fx tale om gårdmænd og køkkenmedarbejdere.

\*\* Ift. fritidscentre henviser opgørelsen til 'ikke-uddannede klubmedarbejdere'.

Tabel 8 viser, at beskæftigelsesgraden er højere for 0-6-årsinstitutioner, end den er for såvel selvejende og kommunale fritidsinstitutioner og fritidscentre og KKFO'ere. Beskæftigelsesgraden er lidt højere for pædagoger på fritidsinstitutioner på det selvejende område ift. KKFO og kommunale fritidsinstitutioner og lidt lavere for pædagogmedhjælpere i fritidscentre på det selvejende område ift. kommunale fritidsinstitutioner.

For pædagoger ansat i KKFO, kommunale fritidsinstitutioner og selvejende fritidsinstitutioner ligger det gennemsnitlige timetal på mellem 31,1 og 33,3 timer ugentligt inkl. supplerende timer på skole og 0-6-årsinstitutioner. Data for KKFO'ere og kommunale fritidsinstitutioner viser, at det gennemsnitlige timetal ligger på hhv. 29,1 timer ugentligt for KKFO og 27,5 timer ugentligt for kommunale fritidsinstitutioner, når supplerende timer på skole og 0-6-årsinstitutioner fratrækkes. Dermed virker det som om det gennemsnitlige ugentlige timetal er blevet tilpasset opgavemængden efter indførelsen af folkeskolereformen.

<sup>3</sup> Bemærk at forvaltningen alene har data for ca. 95 % af de selvejende institutioner.

For pædagoger ansat i selvejende og kommunale fritidscentre ligger det gennemsnitlige timetal på 31,5-31,8 timer ugentligt inkl. supplerende timer på skoler og 0-6-årsinstitutioner. Data for kommunale fritidscentre alene viser, at det gennemsnitlige timetal ligger på 28,7 time ugentligt ekskl. supplerende timer på skoler og 0-6-årsinstitutioner. Her virker det derfor ikke som om, det gennemsnitlige ugentlige timetal er blevet tilpasset opgavemængden efter indførelsen af folkeskolereformen, der er dog ikke indhentet data til en nærmere beskrivelse af, hvilke opgaver, der varetages af fritidscentrenes medarbejdere.

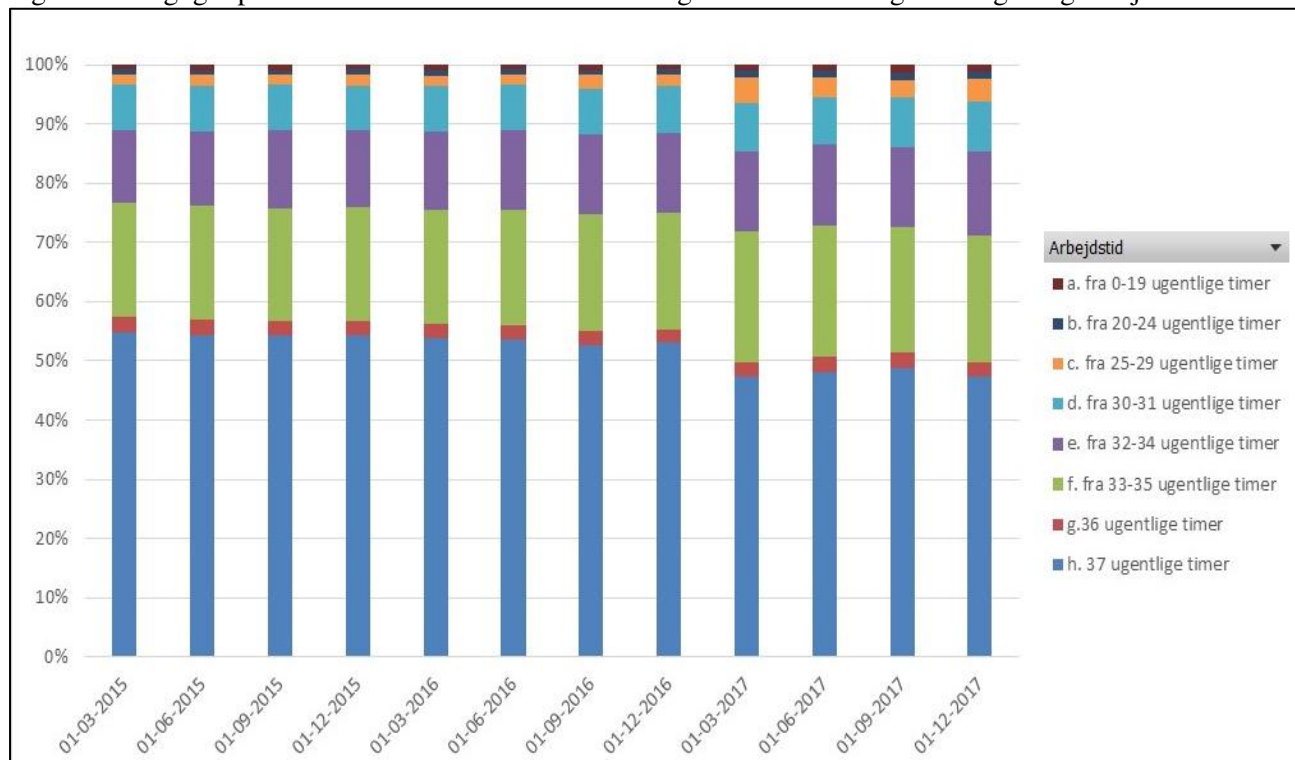
På det selvejende område er det ikke muligt, med forvaltningens datagrundlag, at adskille de supplerende timer, som medarbejdere på fritidsinstitutioner og fritidscentre har på skole og 0-6 års institutioner<sup>4</sup>. Det er på denne baggrund derfor ikke muligt at vurdere, hvilket niveau det gennemsnitlige ugentlige timetal for pædagoger i selvejende fritidsinstitutioner og fritidscentre er reduceret til efter folkeskolereformen i forhold til, om timerne inkluderer supplerende timer på skole og 0-6-årsinstitutioner.

Forvaltningen har heller ikke et datagrundlag at til at se på udviklingen af arbejdstid for selvejende medarbejdere. Af figur 9 og 10 ses det dog, for både pædagoger og pædagogmedhjælpere på det kommunale område, at udviklingen for fordeling i arbejdstid pr. uge har ændret sig til, at en faldende andel pædagoger og pædagogmedhjælpere er beskæftiget på fuld tid. Det er med ændringen i fritidsstrukturen med kortere åbningstider ikke overraskende. Samtidigt kan der ikke siges noget endegyldigt entydigt om, hvorfor udviklingen ser ud, som den gør, da det i visse tilfælde kan være frivilligt, at pædagoger og pædagogmedhjælpere foretrækker at gå ned i arbejdstid frem for at gøre tjeneste på flere matrikler, som kunne være et muligt alternativ. For begge stillingstyper ses herunder, at det mest markante skift i fordelingen af arbejdstid er sket ved overgangen til 2017, hvor andelen af fuldtidsansatte falder. Herefter er udsvingene marginale i resten af året.

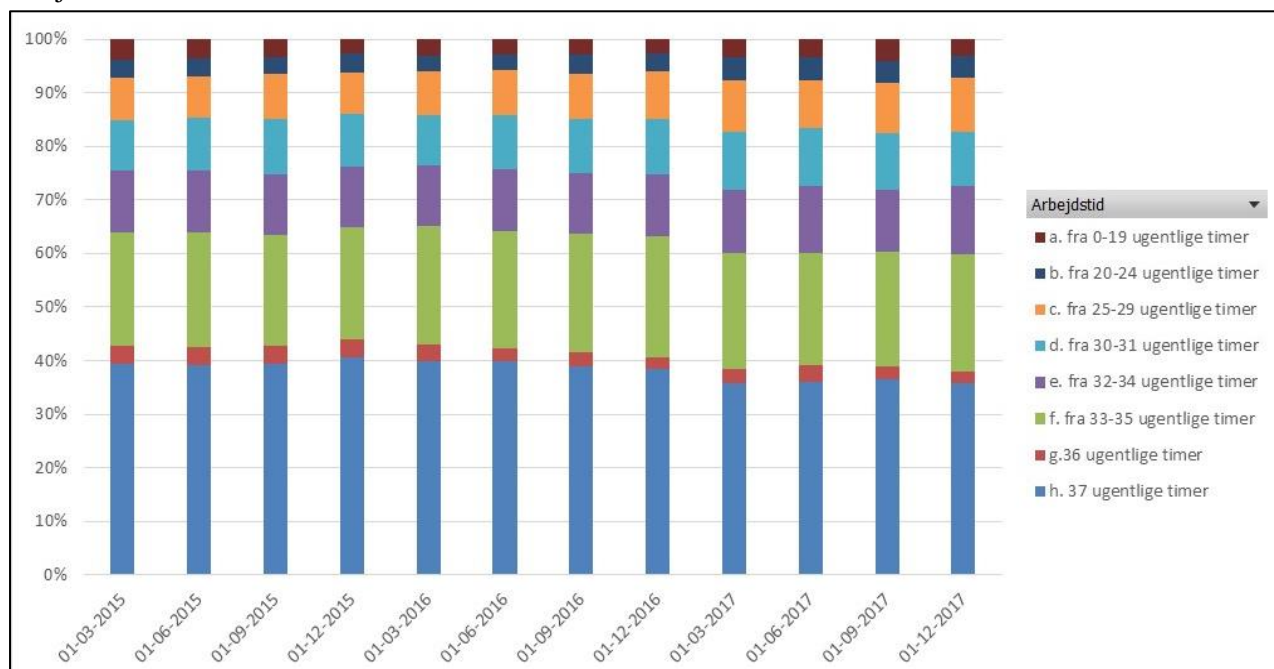
---

<sup>4</sup> I de udsendte evalueringsskemaer, er netværkene i stedet blevet spurgt til antallet af fritidsinstitutions- og fritidscentermedarbejdere, der arbejder på anden/andre institutioner i netværket og til, om det er medarbejdere fra institutionerne i netværket, der også arbejder på en skole.

Figur 9 Pædagoger på det kommunale område – udvikling i relativ fordeling ud af ugentlig arbejdstid



Figur 10 Pædagogmedhjælpere på det kommunale område – udvikling i relativ fordeling ud fra ugentlig arbejdstid



### Fordeling af pædagoger og medhjælpere

I tabel 9 fremgår fordelingen mellem pædagoger og pædagogmedhjælpere på hhv. KKFO, selvejende og kommunale fritidsinstitutioner og fritidscentre.

Tabel 9: Fordeling af pædagoger, pædagogmedhjælpere og ikke-uddannede klubmedarbejdere, pr. 1. september 2017<sup>5</sup>

Enhedstype	Andel pædagoger	Andel medhjælpere
<b>Kommunal 0-6 årsinstitutioner</b>	62,2%	37,8%
<b>Selvejende 0-6 årsinstitution</b>	63,1%	36,9%
<b>KKFO</b>	65,3%	34,7%
<b>Kommunal FI</b>	64,6%	35,4%
<b>Selvejende FI</b>	63,5%	36,5%
<b>Kommunal FC</b>	68,1%	31,9%
<b>Selvejende FC</b>	63,5%	36,5%

\* Medarbejdere med andre uddannelsesbaggrunde er udtaget, da de udgør en meget lille del af det samlede antal medarbejdere.

Der er ikke store forskelle på fordelingen mellem pædagoger og pædagogmedhjælpere på hhv. KKFO, selvejende og kommunale fritidsinstitutioner, hvor andelen af pædagoger ligger på mellem 62,2 pct. og 63,5 pct. På fritidscentre er andelen af uddannede pædagoger dog noget højere, dvs. 96,7 pct. på de kommunale fritidscentre og 78,3 pct. på det selvejende fritidscentre.

### ***Trivselsundersøgelse 2017 og sygefraværdata***

Der blev gennemført en trivselsmåling på alle arbejdspladser i 2017, hvor 1741 ud af 2695 medarbejdere i selvejende institutioner deltog i målingen, hvilket svarer til en besvarelsesprocent på 65 %. De selvejende dagtilbud scorede generelt højest på alle trivselsparametre og havde en lille fremgang siden forrige måling i 2015. Kommunale klynger havde ligeledes en lille fremgang siden 2015, men de lå generelt lidt lavere end de selvejende dagtilbud. Resultaterne viste desuden, at de selvejende institutioner ligesom i 2015 havde størst spredning på trivslen. Det er altså blandt de selvejende institutioner, at man finder top og bund i målingerne. For yderligere information se mødemateriale fra møde i BUU d. 7. juni 2017: [Trivselsundersøgelsen 2017 for ansatte i Børne- og Ungdomsforvaltningen](#)

I denne rapport kan der ikke fremlægges data til sammenligning af sygefravær på henholdsvis i klyngerne og i netværkene, da forvaltningen ikke har tilgængelig information om omfanget af sygefravær i selvejende institutioner.

---

<sup>5</sup> Bemærk at forvaltningen alene har data for ca. 95 % af de selvejende institutioner

## Perspektiver fra spørgeskemaundersøgelsen

Forvaltningen har modtaget besvarelser fra alle 20 netværk.

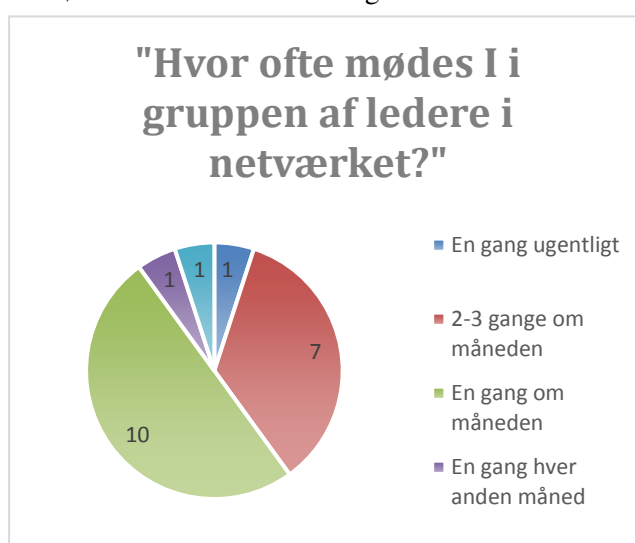
Netværkene har overordnet svaret meget grundigt og fyldestgørende på det udsendte evalueringsskema, og udtrykker generelt stor tilfredshed med netværksstrukturen.

Spørgeskemaerne viser, at netværkene har forskellige perspektiver på det udviklingsarbejde, de er i gang med. Muligheden for synergi og sparring på ledelsesniveau bliver af mange angivet som en stor gevinst af netværksstrukturen. Her fremhæver nogle selve ledelsessamarbejdet som et væsentligt fokuspunkt for deres videre udvikling, mens andre har fokus på fagligt og praktisk samarbejde om børnene.

Mange netværk påpeger, at deres samarbejde har stor betydning for børn og forældre i det daglige, blandt andet i forhold til ressourcedeling og fagligt samarbejde ved overgange mellem aldersgrupper. Dog er det ikke alle, der oplever, at arbejdet i netværket er eller skal synligt i det daglige udover ledelsessamarbejdet. Dette betyder dog ikke, at netværkene ikke oplever netværkssamarbejdet som frugtbart.

Næsten alle netværksledere mødes med en frekvens på en gang om måneden eller oftere. At alle netværkene har en formaliseret organisering omkring ledelsesdialogen går godt i spænd med, at netværkene i deres tilbagemeldinger også påpeger, at det er ledelsessamarbejdet, som de fleste netværk har primært fokus på og udbytte af.

Figur 12: Tilbagemeldinger om ledernes mødefrekvens fra evalueringsskemaet.

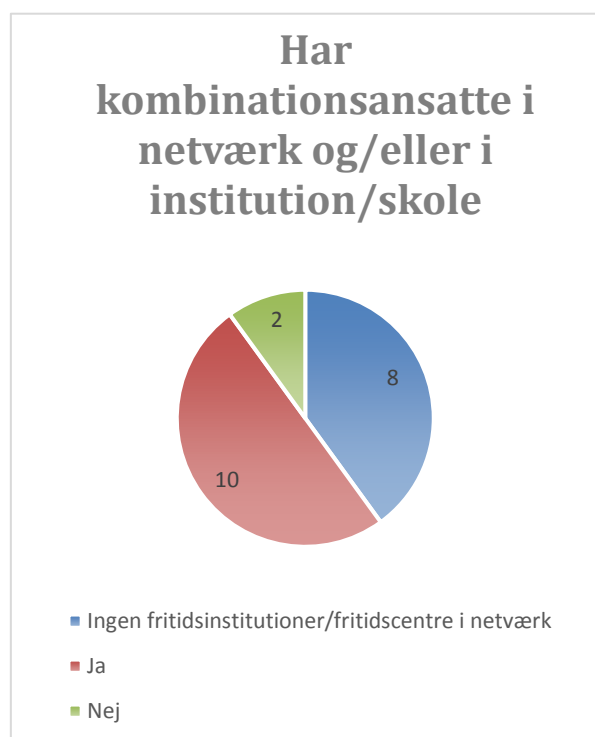


Figur 13: Tilbagemeldinger om bestyrelsernes mødefrekvens fra evalueringsskemaet.

Påvirkningen af netværksstrukturen i forhold til bestyrelsessamarbejdet i netværkene er mindre entydig. Enkelte har endnu ikke mødtes, og de fleste angiver, at de mødes en enkelt eller to gange om året. Derudover viser

tilbagemeldingerne en forvirring i begrebsbrugen, da der i flere evalueringer (7 af de 20) henvises til bestyrelsessamarbejdet som en netværksbestyrelse, mens de fleste andre anvender begrebet bestyrelsesnetværk. Begrebet netværksbestyrelse er introduceret i den politiske beslutning, der også omfattet gennemførelse af evalueringen. Begrebet bestyrelsesnetværk blev brugt forud for, den politiske beslutning om netværksbestyrelse. Forvaltningen har også tidligere modtaget et par henvendelse for netværk, der ønsker begrebet bestyrelsesnetværk bruges frem for netværksbestyrelse på baggrund af, at det er et forum mellem bestyrelser for juridiske selvstændige institutioner i et forpligtende samarbejde frem for en fælles bestyrelse for alle institutionerne. I netværkenes tilbagemeldinger synes der dog overordnet at være en sammenfaldende opfattelse af, at bestyrelserne organiseres i et samarbejde/dialog forum, hvor deres mandat er begrænset til drøftelser af f.eks. den strategiske udvikling af netværket og sparring om særlige situationer på de enkelte institutioner og bestyrelsesarbejdet generelt.

Flere netværk angiver, at de har oprettet økonomiske puljer, som de anvender til forskellige aktiviteter som vikardækning, personaleaktiviteter, uddannelse og kompetenceudvikling. Derudover melder netværkene bredt en generelt stor tilfredshed med ressource teamene.



12 ud af de 20 netværk har én eller flere fritidsinstitutioner/fritidscentre. Af disse har 10 angivet, at de har medarbejdere i kombinationsansættelser mellem skole og en institution i netværk, og/eller at der er medarbejdere med flere arbejdssteder i institutionerne i netværket. Et netværk angiver, at de har haft mulighed for at tilbyde fuldtidsstillinger i de respektive institutioner, og et netværk mener, at det går ud over kerneopgaven at have medarbejdere med flere arbejdspladser.

Sammenholdt med beskæftigelsesgraden blandt pædagoger og pædagogmedhjælpere på det selvejende område, bekræfter tilbagemeldingerne, at netværkene har arbejdet for at sikre, at medarbejdere får sammensat arbejdstimer ved kombinationsansættelser. Dog kan det ikke tegnes et

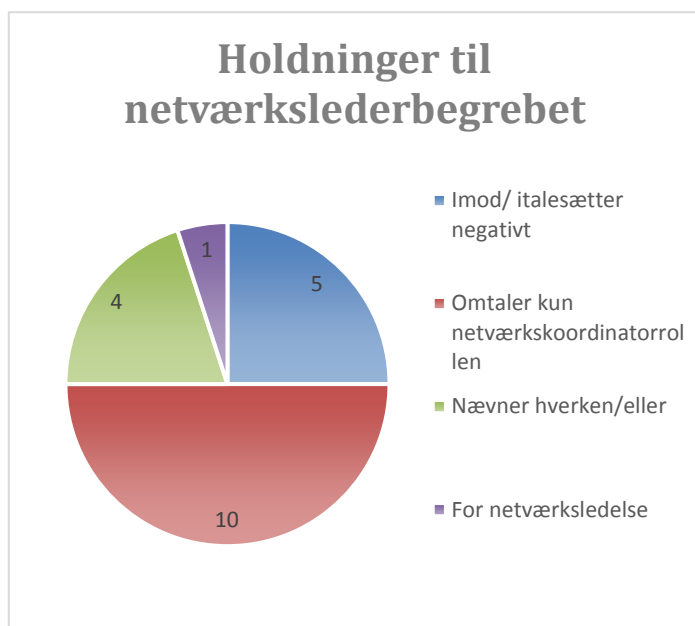
mere detaljeret billede af kombinationsansættelser, da forvaltningen ikke har data på dette for selvejende medarbejdere, og fordi det er et mere kvalitativt spørgeskema, som forvaltningen har udsendt.

Udover ledelsessamarbejdet er en gevinst, netværkene oplever af netværksstrukturen, er det faglige udbytte. Der gives i tilbagemeldinger eksempler på en række forskellige faglige aktiviteter, som netværkene foretager på tværs af deres institutioner, og der arbejdes målrettet med pejlemærkerne. Endvidere fremhæver en del af netværkene i deres tilbagemeldinger, at Stærkt Samarbejde mellem



institutioner og skoler fungerer godt i forhold til at skabe gode overgange for børnene, og at der inden for netværkene arbejdes med overgange mellem de forskellige institutionstyper.

Et andet perspektiv, der bliver fremhævet af flere netværk, er de har et stærkt fokus på faglighed, medarbejdertrivsel, individualitet og medbestemmelse, som fremhæves som styrker for det selvejende område. De mener, at disse aspekter generelt bør vægtes højere, og at forvaltningen fokuserer for meget på de økonomisk/strukturelle argumenter i omtalen af klyngestrukturen.



I netværkenes tilbagemeldinger er der flere netværk der forholder sig negativt til netværkslederbegrebet og en del, der blot fortsat bruger netværkskoordinatorbegrebet. Netværkslederbegrebet ses af flere af netværkene som misvisende for den rolle som varetages med koordinationsarbejde mellem flere juridisk selvstændige institutioner.

## Konklusion

Evalueringen af netværksstrukturen viser, at netværkene er tilfredse med organiseringen i netværk, og gerne ser, at der tages mere udgangspunkt i deres oplevelse af faglighed og trivsel i netværkene end i økonomiske og strukturelle argumenter fra klyngeorganiseringen. Flere af netværkene forholder sig kritisk til eller bruger ikke begrebet netværksleder. Derudover er det forskelligt, om netværkene omtaler deres bestyrelsessamarbejde som et bestyrelsesnetværk eller en netværksbestyrelse, dog synes det fælles bestyrelsesforums mandat at blive forstået ens i netværkene.

Netværkenes tilbagemeldinger viser, at netværkene på forskellig vis har udviklingsperspektiver, som de arbejder med indenfor netværkene. Derudover viser tilbagemeldingerne, at der i de fleste netværk med fritidsinstitutioner og fritidscentre samarbejdes indenfor netværk og med skoler med henblik på, at fritidsinstitutions- og fritidscentremedarbejder har mulighed for kombinationsansættelser.

Ud fra forvaltningens data viser evalueringen, at der på nuværende tidspunkt er en uændret dækningsgrad, samt at antallet af selvejende institutioner er blevet reduceret overvejende via sammenlægninger, mens der stadig er en del institutioner med under tre børnegrupper. Antallet af selvejende institutioner på økonomisk handleplan er ikke alarmerende for forvaltningen, men små

institutioner, der kommer på handleplan har modsat større institutioner sværere ved at få frigjort midler, uden direkte påvirkning af driften, til at få nedbragt deres gæld. Der er mange små selvejende institutioner, som er i stand til at få økonomien til at løbe rundt, men forvaltningen er dog generelt opmærksom på, at der skal mindre til, at disse institutioner eventuelt kan komme i økonomiske vanskeligheder, og derved bliver svært stillet på en økonomisk handleplan.

Selvom antallet af selvejende institutioner er reduceret, overvejende via sammenlægninger i forbindelse med Fremtidens fritidstilbud, så der er skabt flere mere økonomisk robuste selvejende institutioner, så er udgiften til ledelse dog på nuværende ikke blevet reduceret tilsvarende.

Ligeledes er der på nuværende tidspunkt ikke realiseret den tilsigtede reduktion i ledelsesandel på det selvejende område. I evalueringen fremgår det, at det er svært at sammenligne ledelsesopgaverne i de kommunale og selvejende klynger med ledelse af en mindre selvejende institution. I Børne- og Ungdomsforvaltningens oprindelige baggrundsberregning, der angav, hvor stor en andel af institutionsbudgetterne, der skal anvendes på den samlede ledelse, var der dog taget højde for, at både klyngeledere, institutionsledere, pædagogiske ledere, souschefer og afdelingsledere bruger en del af deres tid på gulvet. Da der i baggrundsberregninger tages højde for en gennemsnitsbetragtning af lederes tid på gulvet, vurderer Børne- og Ungdomsforvaltningen, at det kan konstateres, at ledelsesandelen på det selvejende område fortsat ligger højt i forhold til niveauet fra forhåndsaf-talen.

På baggrund af den gennemførte evaluering af netværksstrukturen vurderer Børne- og ungdomsforvaltningen, at netværkene ønsker at fortsætte arbejdet med udvikling af netværksstrukturen. Børne- og ungdomsforvaltningen vil fortsat fastholde fokus på små institutioner og dialogen omkring indgåelse af lønaftaler for de selvejende ledere. Derudover vil Børne- og Ungdomsforvaltningen gå i dialog med BUPL og paraplyorganisationer om, hvordan der kan videreudvikles på forståelse af netværkslederrollen, netværksledelse og rammerne for bestyrelsessamarbejde under hensyntagen til, at netværkene består af juridisk og økonomisk selvstændige enheder.